



Análisis factorial del estilo de toma de decisiones en la efectividad de la estrategia organizacional

Factor analysis of decision-making style in the effectiveness of the organizational strategy

Wilson Montenegro-Velandia^{1*}, Sharloth Xiomara Díaz-Montenegro²

¹Tecnológico de Antioquia, Colombia

²Universidad de Montemorelos, México

Recibido el 7 de noviembre de 2022; aceptado el 4 de agosto de 2023

Disponible en Internet el: 7 de agosto de 2023

Resumen

El objetivo de este artículo es examinar empíricamente el estilo de toma de decisiones y su relación con la efectividad en la estrategia organizacional en el contexto de las empresas latinoamericanas. Se aplicó un análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Recolectamos información de 230 tomadores de decisiones en empresas de diferente sector económico y de diferente tamaño. La investigación ha demostrado que el estilo de toma de decisiones, determinado por los tipos de pensamiento y la gestión emocional de las personas, tiene una relación directa con la efectividad de la estrategia organizacional. El estudio identifica competencias que conforman los factores determinantes del estilo de toma de decisiones. Además, se proporciona un marco respecto al alcance que las organizaciones tienen de desarrollar estrategias efectivas basadas en las capacidades dinámicas del personal.

Código JEL: D81, M16, L25

Palabras clave: efectividad de la estrategia organizacional; estilo de toma de decisiones; gestión emocional; tipos de pensamiento

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: wilson.montenegro@tdea.edu.co (W. Montenegro-Velandia).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4867>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

The aim of this article is to empirically examine decision-making style and its relationship with effectiveness in organizational strategy within the context of Latin American companies. An exploratory and confirmatory factor analysis was conducted. We gathered information from 230 decision-makers in companies from various economic sectors and different sizes. The research has shown that decision-making style, determined by types of thinking and emotional management of individuals, has a direct relationship with organizational strategy effectiveness. The study identifies skills that constitute the determining factors of decision-making style. Additionally, a framework is provided regarding the extent to which organizations can develop effective strategies based on the dynamic capabilities of their staff.

JEL Code: D81, M16, L25

Keywords: organizational strategy effectiveness; decision-making style; emotional management; types of thought

Introducción

El éxito de las organizaciones ha sido motivado por las decisiones implementadas mediante los procesos de gestión que conllevan a la efectividad de las estrategias implementadas. Según Kahneman (1991), éstas se toman en un contexto social y emocional. Tiene implícitas competencias relacionadas con el desarrollo personal que definen el estilo de toma de decisiones de los directivos. Desde la perspectiva de la racionalidad limitada (Simon, 1987, 1991), tomamos decisiones parcialmente irracionales a causa de nuestras limitaciones cognitivas, de información y de tiempo. La forma como los decisores ejecuten sus procesos mentales y afronten las situaciones, evidenciará su estilo y las habilidades de pensamiento desarrolladas.

En los últimos diez lustros hasta el 2023, el estudio de la toma de decisiones se ha enfocado en dos grandes corrientes de la estrategia organizacional: la prescriptiva y la descriptiva. Las teorías prescriptivas se centran en supuestos teórico-cuantitativos y plantean la norma de cómo se debería desarrollar el proceso de toma de decisiones para maximizar la utilidad esperada (Bernoulli, 1954; Friedman & Savage, 1952; Klimack et al., 2015; Sandvik & Thorlund-Petersen, 2010; Von Neumann & Morgenstern, 1944). Mientras que las teorías descriptivas se preocupan en identificar cómo se toman decisiones cuando se realizan actividades en la realidad (Baron, 2006; Parker et al., 2018; Samson & Bhanugopan, 2022; Svenson et al., 2018). Otros aspectos que han cobrado gran interés en el estudio de las decisiones estratégicas son: su relación con el liderazgo (Freiling, 2017; Pedraja-Rejas et al., 2006; Rodríguez-ponce & Araneda-guirriman, 2013) y con la ética (Argandoña, 2011; Barney & Hesterly, 2006; Díaz Bermúdez, 2011; Garcia-Ratamero & Hofrage, 2009).

En el marco de las teorías descriptivas, los estudios se han centrado en la toma de decisiones naturista. Principalmente, estos estudios han sido abordajes teóricos donde discuten factores como la

incertidumbre y las presiones de tiempo para comparar alternativas y hacer simulación mental de las situaciones de toma de decisiones (De Winnaar & Scholtz, 2019; Lipshitz & Strauss, 1997). Adicionalmente, estudian la relación entre la experiencia y el desarrollo de la intuición para guiar el proceso de toma de decisiones (Haniya & Said, 2022; Matzler et al., 2014a)

En cuanto a los estudios empíricos, se han orientado a identificar correlaciones de variables explícitas en la toma de decisiones. Aarum Andersen (2000) hace una comprobación empírica de la relación entre el comportamiento de toma de decisiones basado en la intuición con la efectividad de la organización. El estudio analiza el estilo de toma de decisiones basado en el pensamiento intuitivo y señala a la intuición como fuente de creatividad e innovación. Por otro lado, Matzler et al (2014b) investigan las relaciones de poder y tamaño de la empresa con el desarrollo y aplicación del pensamiento intuitivo y deliberado en la toma de decisiones, así también la correlación del pensamiento intuitivo y deliberado en la innovación organizacional.

Ante las constantes demandas de un entorno dinámico en el que se encuentran las empresas, los directivos deben responder en aras de mantener la estabilidad y lograr el éxito de las estrategias organizacionales. Para lo cual, requieren, además, de conocimientos específicos del sector y de la organización, el desarrollo de habilidades relacionadas con la gestión emocional y de pensamiento. La evidencia previa, revela que el estilo de toma de decisiones involucra las emociones, el pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo. Sin embargo, aún falta fundamentación respecto al estilo de toma de decisiones abordado desde la perspectiva del afrontamiento, que nos ayude a comprender su influencia en la efectividad de la estrategia organizacional. Entendido el afrontamiento como esfuerzos cognitivos, emocionales y conductuales para manejar situaciones estresantes y disminuir o eliminar circunstancias que se perciben amenazantes (Morán-Astorga et al., 2019).

El objetivo de este artículo es examinar de manera empírica el estilo de toma de decisiones y su relación con la efectividad en la estrategia organizacional en el contexto de empresas latinoamericanas. Con el fin de comprender mejor cómo una organización puede gestionar sus procesos y desarrollar estrategias efectivas, estudiamos el estilo de toma de decisiones de los decisores en el nivel operativo, los mandos medios y los altos directivos. El problema central que se aborda en un entorno de alta competitividad es comprender ¿cómo influye el estilo de toma de decisiones en la efectividad de las estrategias organizacionales?

Revisión de literatura

El presente estudio se enmarca en la teoría de recursos y capacidades dinámicas cuyas premisas centrales exponen la importancia de las facultades tangibles e intangibles como las habilidades gerenciales, la

ejecución de procesos, las rutinas organizacionales, la información y el conocimiento que controlan (Teece, 2014). Esta teoría no solo es una fuente para analizar el desempeño individual y los equipos de alto rendimiento, sino también de la competitividad organizacional.

Desde la perspectiva del decisor se estima que el liderazgo y sus habilidades intelectuales y de relacionamiento son los requisitos indispensables para lograr el éxito en la efectividad de las estrategias organizacionales. Sin embargo, algunas investigaciones empíricas como la de Weber et al (2022), han encontrado resultados contrarios, entre sus hallazgos, la combinación de comportamientos de liderazgo complementarios no condujo al nivel más alto de respuestas de cambio deseables en los colaboradores. Frente a esta coyuntura, en la presente investigación buscamos contribuir a la discusión, pero analizando los factores del estilo de toma de decisiones que determinan la efectividad en las estrategias organizacionales. A continuación, discutiremos el papel vital del estilo de toma de decisiones como medio para lograr la efectividad de la estrategia organizacional y proponer hipótesis específicas.

Estilo de toma de decisiones

El estilo de toma de decisiones puede entenderse como la forma en la que los decisores ejecutan sus funciones psicológicas y sus estrategias de afrontamiento. Jung (1976) señala que las relaciones entre las actitudes y las funciones psicológicas son formas de resolver problemas, clasifica las actitudes en introvertidas y extrovertidas. Respecto a las funciones psicológicas describe las funciones de percepción -detección e intuición- y las funciones de juicio -pensamiento y sentimiento-. La fuerza y el grado de desarrollo de estas funciones y actitudes son diferentes en cada individuo, lo que determina también el estilo de afrontamiento en la toma de decisiones. Las actitudes de los individuos también son reconocidas como estrategias o estilos de afrontamiento (Blajer-Gołębiewska et al., 2018; Buckert et al., 2017; McNair et al., 2016).

Para Folkman (2013) el estilo de afrontamiento es un grupo de herramientas cognitivo-conductuales, de las cuales el individuo hace uso para responder a las demandas tanto internas como externas. Las facultades cognitivas, intangibles, determinan el proceso que incluye la personalidad en relación con las necesidades, los valores y el autoconcepto; como consecuencia de estas, se evidencian facultades tangibles como la conducta. La combinación de estas facultades es lo que Rowe y Mason (1988) denominan estilo de toma de decisiones. Hablar de estrategias de afrontamiento de un individuo al enfrentarse a un proceso de toma de decisiones es hablar de su estilo de toma de decisiones.

Las estrategias de afrontamiento también son definidas como esfuerzos cognitivos encaminados a encontrar soluciones a problemas y a establecer un equilibrio emocional (Gol & Cook, 2004), en concordancia, los estilos de toma de decisiones determinan la adquisición, el intercambio y la utilización

del conocimiento (Al Shra'ah, 2015). A partir de esta perspectiva, (Brousseau et al., 2006) identificaron cuatro estilos de decisores, analizando el modo en que se gestiona la información y como se generan opciones. Las reacciones de los decisores son respuestas al estrés (Endler & Parker, 1990b), las cuales se pueden centrar en las emociones, en la solución de problemas o en el replanteamiento (Carr, 2013). Según Wong y Kwong (2018) los estilos de toma de decisiones representan probabilidades de comportamiento en situaciones y dominios, no tienen un poder predictivo perfecto, al igual que los rasgos de personalidad.

Por otro lado, según Carver et al (1989), las estrategias de afrontamiento basadas en la resolución de problemas son más adaptativas que las estrategias que se enfocan en la respuesta emocional. Además, Kwarta et al (2016), concluyen en su investigación, que los altos niveles de neuroticismo que presente el individuo se relacionan positivamente con estilos de afrontamiento centrados en la tarea, mientras que los altos niveles de extraversión se relacionaban negativamente con la adopción de afrontamiento al estrés centrado en la emoción. Las emociones, determinan el factor subjetivo y orientan la forma en que nos relacionamos con lo que hemos percibido en función de nuestro propio sistema de valores subjetivos. En este sentido, las investigaciones muestran que la gestión de las emociones son un componente determinante del estilo de toma de decisiones. El decisor puede tener un desempeño en el logro de objetivos organizacionales dependiendo de sus capacidades personales, las características del problema de decisión generador del estrés o la capacidad de interactuar efectivamente con el ambiente en el cual se vive.

Adicionalmente a todo lo antes mencionado, las habilidades de pensamiento que desarrolle el individuo, el pensamiento lineal, el pensamiento no lineal o el pensamiento sistémico, también determinan características del estilo de toma de decisiones (Borges-torres et al., 2017; Gómez Betancourt, 2016; González et al., 2019; Senge, 2013; Vance et al., 2007). El pensamiento, entendido como un proceso racional, lógico y libre de las emociones que determina el juicio, se caracteriza por la fragmentación de información. Los datos que interactúan en procesos de pensamiento internos promueven nuevas construcciones que pueden ser de suma importancia para comprender lo que está sucediendo en el mundo y para suscitar soluciones, haciendo un balance entre los hechos y la información inconsciente. La intuición, ampliamente estudiada en la toma de decisiones (Matzler et al., 2014a; Okoli & Watt, 2018; Patton, 2003) constituye el contenido del inconsciente y es estimulado por objetos externos con nueva información. Tanto el pensamiento consciente como el inconsciente son complementarios, se genera en la mente del decisor y es respaldado por la experiencia, la investigación, el instinto o las tres (Garvin & Roberto, 2003).

La visión de pensamiento lineal se caracteriza por el procesamiento de información externa transversal al pensamiento lógico racional, es un proceso analítico en un orden inflexible. Los empresarios con un pensamiento lineal se enfocan en los hechos y evidencias con datos comprobables. Según Stacey

y Parker (1995), el pensamiento lineal restringe la conciencia y la comprensión del contexto y las relaciones. Con correspondencia a las personas con un pensamiento no lineal o lateral, se identifica por incluir en su razonamiento un componente creativo con preferencia en la intuición, las sensaciones y las corazonadas. Algunas investigaciones afirman que el decisor, emplea diferentes modelos, no necesariamente nomotéticos, para llegar a la solución de una dificultad, los deseos y las creencias promueven las acciones o selección de preferencias, las cuales guían sus decisiones (Arrendondo Trapero et al., 2013; Caloca-Osorio & Briseño-Martínez, 2018; De Bono, 1999; Pedroza, 2000; Vanharanta & Easton, 2009).

Relacionado con el pensamiento lineal que se enfoca en el análisis racional y el pensamiento no lineal centrado en la subjetividad del individuo, está el pensamiento sistémico. Este, es definido por (Kapsali, 2011) como un enfoque holístico que busca comprender cómo interactúan las partes de un sistema, centrándose en las relaciones y en sus efectos. Entre las prácticas del pensamiento sistémico se encuentran la categorización de causas en lugar de identificar las acciones y condiciones de cada efecto, y el relato retrospectivo de las relaciones de causa efecto. El pensamiento sistémico se aborda como alternativa para reducir el riesgo que genera la incertidumbre (Geitner & Bloch, 2012; Loosemore & Cheung, 2015).

En términos generales, los estudios analizados muestran cierto respaldo de que el estilo de toma de decisiones está determinado por las estrategias de afrontamiento, y estas, a su vez, con la interacción entre las distintas funciones del pensamiento y la gestión de las emociones. La interacción de estos factores genera comportamientos adaptativos que guían las acciones, orientan la manera como se utiliza la información y determinan los cursos de acción a seguir. Las construcciones mentales se ven reflejadas en las habilidades para procesar, interpretar y afrontar los problemas de decisión e influir en la efectividad de las estrategias organizacionales. En este artículo asumimos que las habilidades desarrolladas según el tipo de pensamiento y las estrategias de afrontamiento por parte de los decisores perfilan sus estilos como tomadores de decisiones y son un factor de éxito o fracaso de las estrategias organizacionales.

Efectividad de la estrategia organizacional

Las empresas han sabido por mucho tiempo que para ser competitivas se debe desarrollar una buena estrategia, alinear apropiadamente los sistemas, los comportamientos de liderazgo, las políticas, el recurso humano, la cultura, los valores y los procesos de gestión (Beer & Eisenstat, 2000). Con respecto a los estudios sobre estrategia organizacional (Calderon-Hernandez et al., 2017; Mintzberg et al., 1998) hacen una clasificación de diez escuelas de pensamiento, las prescriptivas y las descriptivas. Las prescriptivas o normativas, se ocupan más del modo en que debería formularse la estrategia. Las descriptivas, se enfocan

en entender la forma como se establece la estrategia y se alcanzan los resultados. Adicionalmente, presentan la escuela de la configuración como un híbrido de las anteriores, donde la estrategia es entendida como un proceso de transformación y cambios de estados sucesivos de configuración.

Los estudios sobre la toma de decisiones y la efectividad de la estrategia parecen estar enmarcados en la escuela de configuración. Entendiendo la efectividad de la estrategia como un resultado de métodos de implementación, control y ajuste. Li et al (2010) identificaron tres enfoques del concepto de implementación de la estrategia, la perspectiva de los procesos como una secuencia de pasos consecutivos de políticas, programas y planes de acción que permiten utilizar recursos para aprovechar las oportunidades en el entorno competitivo. La perspectiva del comportamiento asume la implementación como una serie de acciones que pueden ser paralelas y concentradas, las cuales son examinadas desde el punto de vista del comportamiento de liderazgo para transformar una realidad concreta. La perspectiva de rediseño es una combinación de las perspectivas previas, lo cual implica la reconfiguración organizativa, es decir, un cambio de la estructura, el sistema, los procesos, las personas y las recompensas.

Desde la perspectiva de procesos, Samson y Bhanugopan (2022) presentan evidencia empírica de como la calidad de la toma de decisiones ejecutiva tiene una influencia positiva en el desempeño organizacional y la ejecución de las actividades relacionadas con los cambios en el desarrollo de la estrategia. Para la ejecución de las actividades estratégicas Long y Pereira (2015) presentan tres recomendaciones fundamentales: primero, todas las personas implicadas deben entender los cambios que afectarán directa e indirectamente sus deberes y responsabilidades de trabajo. Afirman que, esto consiste en dar un paso atrás y asegurarse de entender el plan, revisarlo cuidadosamente y hacer notorios aspectos que podrían ser fundamentalmente dificultosos. La segunda recomendación es asegurar que todos sepan lo que se espera como resultado final, esto requiere brindar aclaraciones de la finalidad del plan, implica crear un canal de comunicación organizacional. Todas las personas deben mantener líneas abiertas de comunicación, ésta es quizás la función más importante durante el proceso de implementación. La tercera recomendación es nombrar líderes para que supervisen, esto ayudará a implementar y asegurar el proceso de cambio en el lugar de trabajo, adicionalmente, programar reuniones para discutir los informes de progreso e involucrar a todas las personas implicadas cuando sea apropiado.

Desde la perspectiva del comportamiento, las habilidades de pensamiento y los estilos de afrontamiento parecen estar relacionados con la efectividad de la estrategia organizacional. Algunas investigaciones muestran que las percepciones de los individuos frente al control que tienen de los resultados de decisiones, el estilo de afrontamiento y la respuesta emocional son predictores de los efectos organizacionales alcanzados (Blajer-Gołąbiewska et al., 2018; De Winnaar & Scholtz, 2019; Patton, 2003). En lo relativo a las funciones psicológicas, Aarum Andersen (2000) sugiere a partir de los resultados de sus investigaciones que el flujo continuo de información y la intuición están

interrelacionados con la efectividad de la organización. “La implementación estratégica efectiva parece estar conectada con la disponibilidad de información adecuada en todos los niveles, contar con unas reglas de decisión, responsabilidades claras y predefinidas ante cualquier circunstancia cambiante” (Vetter, 2012, pag. 5). Un aporte importante en este concepto es afín con las reglas de decisión, Crittenden y Crittenden (2008) las presentan como una de las palancas fundamentales en la implementación. Dependiendo del nivel organizacional, los decisores acceden a diferentes corrientes de información, afrontan disímiles niveles de riesgo y desarrollan diversas habilidades en la toma de decisiones que contribuyen a la efectividad de la estrategia organizacional.

La implementación de la estrategia no responde por sí sola al logro de los objetivos planteados, las buenas intenciones no garantizan resultados positivos. Para aumentar las posibilidades de efectividad de la estrategia organizacional es necesario contar con una planeación minuciosa, una colaboración diligente y un monitoreo y evaluación continuos (Berumen, 2010; Samson & Bhanugopan, 2022). En este sentido, Kaplan (2009) proponen hacer seguimiento en el proceso de ejecución de la estrategia considerando en el llamado cuadro de mando integral cuatro perspectivas que pueden cambiar dependiendo las particulares de cada organización. Estas son, la perspectiva financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (Elbanna et al., 2015). Para el presente estudio, se decidió incluir las finanzas en una categoría más amplia, recursos, la cual implica la administración del tiempo, del personal y de las finanzas. La decisión se tomó con el fin de no excluir organizaciones que por sus particularidades no se enfocan en los criterios financieros.

Los enfoques teóricos que orientan el presente estudio están clasificados a partir de la toma de decisiones y la estrategia organizacional. Con respecto a todo lo planteado, se presentan las hipótesis de investigación. Se busca tener una visión integral de enfoques tanto desde la psicología como desde la racionalidad economicista, analizando el estilo de toma de decisiones en los procesos de ejecución de la estrategia organizacional. La Figura 1 presenta un esquema que muestra las hipótesis de relaciones y correlaciones entre la gestión emocional y los arquetipos de pensamiento analítico racional, sistémico e intuitivo, los cuales determinan el estilo de toma de decisiones, en esencia, sus estrategias de afrontamiento, y su relación con la efectividad de la estrategia organizacional. La hipótesis planteada busca examinar si existe una relación positiva entre el estilo de toma de decisiones y la efectividad de la estrategia organizacional y cómo esta relación contribuye al logro de la efectividad de la estrategia. A través de este estudio, se busca profundizar en la comprensión de cómo diferentes estilos de toma de decisiones determinados por los diferentes enfoques de pensamiento pueden influir en la efectividad de la estrategia organizacional, proporcionando así una base sólida para la toma de decisiones estratégicas más informadas y exitosas.

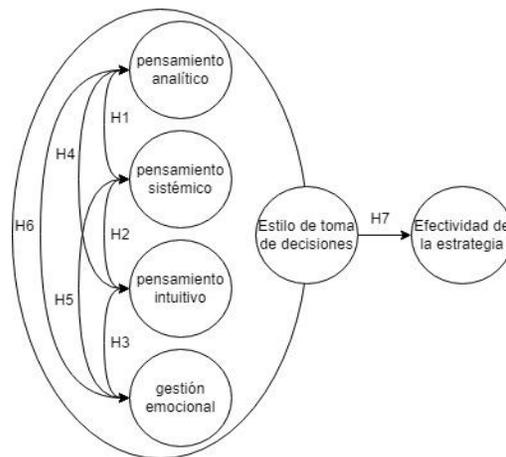


Figura 1. Modelo de hipótesis entre el estilo de toma de decisiones y la efectividad de la estrategia organizacional
Fuente: elaboración propia

Metodología

Toma de muestras y datos

En el presente estudio, los participantes contribuyeron con una encuesta en línea en donde daban respuesta a los casos presentados a partir de sus propias experiencias en la toma de decisiones en la empresa donde laboran. Se diseñó una escala para medir el estilo de toma de decisiones y su nivel de relación con la efectividad de la estrategia organizacional. En el diseño de la escala se tuvo en cuenta las teorías de afrontamiento y los tipos de pensamiento analítico racional, sistémico e intuitivo que determinan el estilo de toma de decisiones. Con respecto a la efectividad de la estrategia organizacional, la escala construida se basa en las perspectivas determinadas por Kaplan y Norton (2001) en el cuadro de mando integral: la perspectiva de clientes, que en este estudio la denominamos dimensión comercial; la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que denominamos dimensión humana; la perspectiva de procesos internos; y finalmente, la perspectiva financiera, que se incluyó en la dimensión de recursos.

Para probar las hipótesis, se aprovechó la experiencia de personal en diferentes niveles organizacionales. Por lo tanto, participó personal del nivel operativo involucrado en procesos de decisión organizacional, del nivel de mandos medios o táctico y altos directivos o de nivel estratégico de empresas del sector privado en latinoamericanas. En total el cuestionario se distribuyó a 1950 personas y se recibieron 230 respuestas completas, la tasa de respuesta fue del 12%, este proceso se llevó a cabo en un

tiempo de siete meses. Según Kline (2016) los tamaños de muestra mínimos para los modelos de análisis factorial oscilaron entre 30 y 460 casos, si el número de indicadores por factor oscila entre (3–8) y la magnitud de las correlaciones de los factores (0.30–0.50), lo cual cumple con los criterios de la presente investigación. El error muestral para la población finita fue de 6.07 % para un nivel de confianza del 95 %. Los participantes están distribuidos en 17 países latinoamericanos en empresas de diferentes tamaños. Las organizaciones estudiadas son microempresas con ingresos de hasta U\$500.000, pequeñas empresas con ingresos hasta U\$4.3 millones, medianas empresas con ingresos hasta U\$21.7 millones y grandes empresas con ingresos superiores U\$21.7 millones. La Tabla 1 proporciona las características de la muestra, indicando diferentes tipos de actividad económica, tamaños de organización y niveles de cargos que ocupan dentro de la organización.

Tabla 1
 Estadísticas descriptivas de la muestra

Actividad económica	%	Tamaño de empresa	%	Nivel de cargo	%
Servicios: oferta de intangibles	66.1	Microempresa	29.6	Operativo	9.6
Industria: transformación materias primas	20.0	Pequeña	19.1	Táctico	41.3
Comercio: compra y venta de productos	13.9	Mediana	22.2	Estratégico	49.1
		Grande	29.1		
País	%		%		%
Argentina	5.2	Ecuador	4.3	Perú	4.8
Bolivia	5.2	El Salvador	7.0	Puerto Rico	4.3
República dominicana	4.8	Guatemala	4.8	Brasil	1.3
Chile	6.1	Honduras	5.2	Uruguay	5.2
Colombia	20.9	México	5.7	Venezuela	6.1
Costa Rica	4.3	Panamá	4.8		

Fuente: elaboración propia

Medidas y procedimientos

Para analizar las variables de este estudio, se aplicó una escala Likert de cuatro puntos para determinar la frecuencia en la que los decisores cumplían diferentes características 1 “de ningún modo”, 2 “pocas veces”, 3 “frecuentemente” y 4 “siempre”. La selección de la escala se hizo de acuerdo con los criterios de (Forero et al., 2009) quienes describieron como estimador el modelo de mínimos cuadrados no ponderados (ULS) para datos ordinales, el cual requiere el mismo formato de respuesta para todos los indicadores.

Estilo de toma de decisiones

A partir del marco teórico, se construyó la escala de la variable latente estilo de toma de decisiones ETD con cuatro factores y 21 ítems. Gestión emocional GEM (Folkman, 2013; Lipshitz & Strauss, 1997), pensamiento sistémico PSIS (González et al., 2019; Senge, 2012), pensamiento analítico racional PANA (Gómez Betancourt, 2016; Stacey & Parker, 1995) y pensamiento intuitivo PINT (Patton, 2003; Vanharanta & Easton, 2009). Encontramos un alfa de Cronbach de 0.87, considerada por Little et al (1999) en el rango de excelente. Por lo que atañe a la confiabilidad entre las correlaciones observadas y las correlaciones parciales, el coeficiente KMO fue de 0.87. Adicionalmente, realizamos pruebas de normalidad y homocedasticidad para determinar los índices de ajuste del modelo estadístico.

Efectividad de la estrategia organizacional

Se construyó una escala ajustada para medir la variable latente efectividad de la estrategia organizacional EOR, con 22 ítems en cuatro factores, que llamamos dimensiones: dimensión de desempeño humano DH, desempeño comercial DC; alineación de procesos internos, que nombramos dimensión de procesos DP; y la dimensión del uso de recursos y tiempo RT (Beer & Eisenstat, 2000; Kaplan & Norton, 2001). Se aplicó la escala Likert de cuatro puntos: 1 "de ningún modo", 2 "pocas veces", 3 "frecuentemente" y 4 "siempre". El alfa de Cronbach de la escala fue de 0.95 y el KMO de 0.94. Esta variable, también paso por pruebas de normalidad y homocedasticidad.

Variables control

Con el fin de reducir el error por variables no controlables se tuvieron en cuenta cuatro variables de control o también conocidas como variables de bloqueo (Tabachnick & Fidell, 2020). El primer control es la actividad económica, clasificando empresas de servicio, industria y comercio. La segunda variable es el tamaño de empresa, por las percepciones de complejidad que representa en las decisiones. La tercera variable de control es el nivel de cargo, debido a los efectos en el desempeño de implementación de las estrategias. La cuarta variable es el país, debido a la influencia que sus factores socioeconómicos tienen sobre las empresas. Para medir los efectos de estas variables externas en el ETD y en la EOR se hace un análisis de varianza y para comparar el tamaño de los efectos se aplicó la prueba de rango múltiple de Duncan, esta prueba se escogió sobre Tukey y Bonferroni ya que no requiere el cumplimiento del supuesto de homocedasticidad (Snedecor & Cochran Ames, 1994). En cuanto a las variables no paramétricas, se

aplica un modelo de de Kruskal y Wallis (1952) y la prueba de paridad se analiza mediante Rangos de Wilcoxon.

Procedimientos estadísticos

Se probó un modelo estructural considerando las relaciones entre el estilo de toma de decisiones y la efectividad de la estrategia en las organizaciones. El modelo de ecuaciones estructurales SEM se elige sobre otros enfoques debido a que transmite la complementariedad entre muchos métodos estadísticos diferentes (Bagozzi & Yi, 2012). Permite analizar las relaciones por cada subconjunto de variables y permite controlar el error de medición en indicadores de variables latentes (Kline, 2016). Adicionalmente, los parámetros focales de las hipótesis se liberan de sesgos que pueden generar errores de inferencia.

Endogeneidad. Debido a que esta investigación realiza encuestas transversales, se presumen problemas de endogeneidad como la omisión de variables que covarían con el error de medición y la causalidad (Antonakis et al., 2014). Afrontamos la endogeneidad de dos maneras diferentes. Primero, se tuvieron en cuenta cuatro variables de bloqueo: país de origen DM1, la actividad económica DM2, el nivel de cargo DM3 y el tamaño de empresa DM4 como predictoras del estilo de toma de decisiones ETD y la efectividad de la estrategia organizacional EOR. En segundo lugar, acogimos procedimientos estadísticos rigurosos para evaluar el error de medición y el sesgo (Guide & Ketokivi, 2015).

Validez de constructo. Aplicamos un Análisis Factorial Exploratorio AFE utilizando SPSS versión 25 y un Análisis Factorial Confirmatorio AFC utilizando AMOS versión 25. En el presente estudio acogimos la aplicación de pruebas no paramétricas para evaluar los niveles de ajuste del modelo empírico. Escogimos el método de Extracción de Mínimos Cuadrados no Ponderados, rotación Varimax con normalización Kaiser y cargas mayores a 0,34 (Kline, 2016). Una vez ajustado el modelo de medición, se validó mediante un Sistema de Ecuaciones Estructurales SEM. El objetivo fue comprobar si los datos empíricos eran consistentes con la comprensión de la naturaleza teórica de las variables latentes (Hayes, 2022). Los parámetros estimados fueron pesos de regresión, varianzas y covarianzas de las variables exógenas, correlaciones múltiples al cuadrado, correlaciones entre variables exógenas y pesos de regresión (Antonakis et al., 2014).

Resultados

Análisis de varianza y prueba de paridad.

Con el fin de probar los supuestos para usar un modelo de ANOVA, en la Tabla 2 se aplica la prueba de Shapiro-Wilk y la prueba de Bartlett sobre las variables respuesta.

Tabla 2
 Prueba de normalidad y homocedasticidad de las variables ETD y EOR

	Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk		Prueba de homocedasticidad de varianzas de Bartlett	
	W	p	W	p
Estilo de toma de decisiones ETD	0.99209	0.2521	12.958	0.676
Efectividad de la estrategia organizacional EOR	0.97948	0.002**	15.297	0.503

Significancia: .01**, .05*

Fuente: elaboración propia

Dado que la variable respuesta ETD es paramétrica, se aplicó un modelo de ANOVA, mientras que EOR no es paramétrica, se aplicó el modelo de Kruskal y Wallis (1952). En ambos casos se busca determinar el efecto de diferentes variables predictoras DM1, DM2, DM3 y DM4 en el estilo de toma de decisiones ETD y en la efectividad de la estrategia organizacional EOR, ver Tabla 3. Según los datos empíricos del presente estudio, los estadísticos de prueba Chi cuadrado >2 y la prueba F>2 indican un efecto, lo cual implica que existe cierta relación entre las variables. Adicionalmente, los valores de P < 0.05, indican que el tamaño de los efectos es estadísticamente significativo a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 3
 Modelo para determinar el efecto de las variables predictoras en el estilo de toma de decisiones ETD y en la efectividad de la estrategia organizacional EOR

	ETD			EOR	
	Gl	F	p	Chi ²	p
DM1: país de origen	16	27.3	0.038*	27.61	0.035*
DM2: actividad económica	2	2.78	0.249	0.03	0.988
DM3: nivel de cargo	2	1.36	0.507	3.67	0.159
DM4: tamaño de empresa	3	3.58	0.311	7.48	0.058

Significancia: .01**, .05*

Fuente: elaboración propia

Los resultados presentados indican que las variables externas, nivel de cargos, tipo y tamaño de empresas, no tienen un efecto significativo en el estilo de toma de decisiones ETD. Si consideramos que el ETD implica la integración de diferentes tipos de pensamiento y habilidades para gestionar las emociones, es lógico que estas características estén más relacionadas con aspectos internos del individuo que con factores externos. El nivel de cargos, el tipo y tamaño de empresas pueden proporcionar información contextual, pero no parecen ser determinantes en la forma en que las personas toman decisiones. Esto es comprensible debido a que son variables externas que no influyen en la personalidad del decisor. Sin embargo, hay evidencia estadística que enseña que el país de origen tiene un efecto significativo en el estilo de toma de decisiones. Esto es comprensible debido a que la cultura es un factor que permea no solo la cosmovisión de los decisores sino también sus rasgos de comportamiento y conducta. Este hallazgo apoya el estudio de Folkman (2013) quien además afirma que los estilos de afrontamientos o estilos de toma de decisiones, son herramientas cognitivo conductuales.

Esto implica que, al analizar y comprender el ETD, es fundamental considerar los rasgos y habilidades individuales, así como los factores internos que pueden influir en el proceso de toma de decisiones. Estos resultados sugieren que las organizaciones y los responsables de la toma de decisiones deben centrarse en el desarrollo de habilidades cognitivas, conductuales y emocionales de los individuos. Por otro lado, los resultados muestran diferencias significativas por el país de origen DM1 en la estrategia organizacional EOR. La prueba de Duncan identifica diferencias en tres grupos de países. El primero, en Centroamérica México y Puerto Rico, son los que presentan mayor aportación en la efectividad de la estrategia seguidos de Honduras y Costa Rica. Un segundo grupo conformado por países suramericanos junto con Salvador, Guatemala y Panamá, estos presentan un aporte moderado a la efectividad de la estrategia organizacional. Finalmente, un tercer grupo conformado por Uruguay, Bolivia, Ecuador y Brasil, quienes mostraron el menor aporte a los resultados en la efectividad de la estrategia organizacional.

Análisis factorial exploratorio AFE

En la Tabla 4 se visualizan los resultados de la estructura factorial del modelo teórico relacionado con el estilo de toma de decisiones ETD a partir de la contrastación empírica. Se retuvieron cuatro factores con cargas factoriales superiores a 0,34. El primer factor es PANA la solución técnica (activa-pasiva): estrategias cognitivo-analíticas de afrontamiento. El segundo factor, PSIS solución técnica (activa-pasiva): estrategias cognitivo-sistémicas de afrontamiento. El tercer factor, GEM gestión emocional. El cuarto factor, PINT estrategias intuitivas de afrontamiento.

Tabla 4

Matriz de factores rotados de la variable estilo de toma de decisiones - ETD

Ítems	PSIS	PANA	GEM	PINT
Valores propios iniciales	6.9	2.1	1.7	1.4
Varianza explicada	25.6	7.6	6.1	5.3
Varianza explicada acumulada	25.6	33.2	39.3	44.6
Sumas de extracción rotadas de cargas al cuadrado	3.1	2.3	2.0	1.4

Método de extracción: mínimos cuadrados no ponderados.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

KMO = 0.87

p < 0.01

Fuente: elaboración propia

Según los resultados, la mayor afectación al estilo de toma de decisiones ETD es explicado por el pensamiento sistémico PSIS aportando un 25.6% de su comportamiento. Junto con los demás factores, el PANA, la GEM y el PINT se logra explicar el 44.6% del comportamiento del estilo de toma de decisiones ETD. Por lo tanto, el 55.4% no explicado se deben a otros aspectos, que pueden ser del carácter o personalidad del decisor que no se tuvieron en cuenta en el presente estudio. Cada uno de estos factores está conformado por una serie de competencias o habilidades de los decisores que son tenidas en cuenta en este estudio como variables observables.

La Tabla 5 presenta los resultados de la estructura factorial del modelo teórico de la efectividad de la estrategia organizacional EOR. Se retuvieron cuatro factores con cargas superiores a 0,34. El primer factor, dimensión comercial DC con nueve ítems. El segundo factor, dimensión humana DH con seis ítems. El tercer factor, dimensión de procesos DP con cinco ítems. El cuarto factor, tiempo y recursos TyR con dos ítems. Fue necesario eliminar los ítems EOR22 “hay interés por mantener un buen proceso de comunicación dentro de la empresa” y EOR1 “se ejecutan acciones para la reducción de costos”. Esto puede deberse a la generalidad de los ítems, los cuales son igualmente relevantes para cualquier etapa o dimensión de la estrategia organizacional.

Tabla 5

Matriz de factores de la variable EOR

Ítems (formulación exacta)	DC	DH	DP	TyR
Valores propios iniciales	11.1	1.5	1.4	1.1
Varianza explicada	46.3	6.1	5.7	4.4
Varianza explicada acumulada	46.3	52.4	58.1	62.5
Sumas de extracción rotadas de cargas al cuadrado	4.8	4.3	2.3	1.9

Método de extracción: mínimos cuadrados no ponderados.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

KMO = 0.94

p ≤ 0.001

Fuente: elaboración propia

Se evidencia que la dimensión comercia DC representa la mayor varianza explicada de la efectividad de la estrategia EOR, muy por encima de la dimensión humana, los proceso y el uso de los recursos. De manera global, los factores identificados de la EOR explican el 62.5% de su comportamiento. En este sentido, factores externos como el país de origen donde está localizada la empresa es un elemento determinante. La cercanía de México y Puerto Rico, Honduras y Costa Rica con los Estados Unidos, les da una ventaja geográfica para comerciar y reducir en costos en la logística de exportación o importación con este país, lo cual es apoyado teóricamente por el estudio de Herrero Acosta (2004) y el resultado de la prueba de Duncan en el análisis de varianzas.

En resumen, los resultados indican que las variables predictoras país de origen DM1 tiene un impacto significativo en la efectividad de la estrategia organizacional, por lo tanto, puede ser considerada como un factor relevante para tener en cuenta al diseñar y ejecutar estrategias organizacionales. Finalmente, Según los resultados del AFE, hay suficiencia en el muestreo que indica que las correlaciones Inter variables son adecuadas para el análisis de factores (Hayton et al., 2004). A partir de estos resultados, a continuación, se analiza la influencia de los factores del EDT en la EOR.

Análisis factorial confirmatorio AFC

El AFC brinda información adicional y permite corroborar con claridad las hipótesis planteadas. La información se presenta en los siguientes diagramas de flujo, conocidos como modelo de medición. Las variables dibujadas mediante circunferencias representan las variables latentes, las cuales corresponden a las variables del estudio y a sus correspondientes factores identificados. En los rectángulos se presentan las variables observadas de cada factor.

Los diagramas de flujo de la Figura 2 manifiestan los parámetros estandarizados, sobre las flechas bidireccionales se exponen las correlaciones y sobre las flechas unidireccionales, las relaciones. El coeficiente de correlación oscila entre -1 y +1, y mide el paralelismo entre dos variables. Si sus valores se acercan a 1 o a -1, existe correlación fuerte, y si está cerca del cero, débil. Los valores de correlación y relación negativas indican proporcionalidad inversa, esto es, que al aumentar una variable la otra disminuye. De igual forma, los valores de correlación y relación positiva indican proporcionalidad directa, al aumentar una variable la otra también lo hace. Adicionalmente, el diagrama presenta los cuadrados de las relaciones múltiples, estos se encuentran al lado de los círculos y de los rectángulos. Este valor representa el porcentaje en el cual las variables predictoras explican el comportamiento de dichas variable latentes u observables.

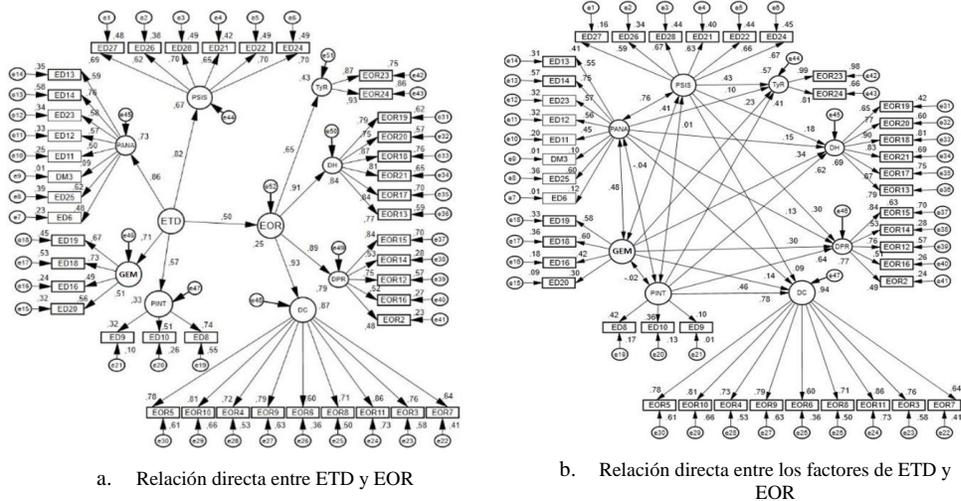


Figura 2. Modelo de medición con estimaciones estandarizadas

* Método de mínimos cuadrados no ponderados

* Índices de ajuste del modelo: RMR=0,03; GFI=0,97; AGFI=0,97; NFI=0,96; RFI=0,96; PRATIO=0,94

Fuente: elaboración propia

En la Figura 2a, prueba la hipótesis H7, el ETD tiene una relación positiva en la efectividad de la estrategia organizacional, con una fuerza de relación de 0.50. Es decir que, a mayor variabilidad en la variable predictora estilo de toma de decisiones, la variabilidad en la efectividad de la estrategia mejora en un 25%. Se evidencia además la contribución de cada uno de los factores del ETD, siendo los más significativo el PANA con una relación fuerte r^2 del 73%, seguido del PSIS con una contribución del 67%, en tercer lugar, la GEM con 51% y finalmente el PINT con 33%.

De igual forma, a partir de la Figura 2b se encontraron los siguientes resultados con respecto a las correlaciones entre los factores determinantes del estilo de toma de decisiones ETD:

- H1, se acepta la relación positiva fuerte entre el PSIS y el PANA.
- H2, se rechaza la relación entre el PSIS y el PINT.
- H3, se rechaza la relación entre la GEM y el PINT.
- H4, se rechaza la relación entre el PANA y el PINT.
- H5, se acepta la relación positiva moderada entre el PSIS y la GEM.
- H6, se acepta la relación positiva moderada entre el PANA y la GEM.

De acuerdo con los resultados de las hipótesis, se pueden identificar tres hallazgos significativos. En primer lugar, se observa que las personas con habilidades de pensamiento sistémico suelen tener un desarrollo avanzado del pensamiento analítico. En segundo lugar, no se encontraron pruebas que indiquen

una influencia directa del desarrollo del pensamiento sistémico, el pensamiento analítico o las habilidades de gestión emocional sobre el pensamiento intuitivo. En este sentido, Garvin y Roberto (2003) presentan el pensamiento intuitivo como un complemento al pensamiento consciente, por lo tanto, no se debe subestimar su importancia. El tercer hallazgo revela que las personas con habilidades de pensamiento sistémico y pensamiento analítico también tienden a poseer habilidades de gestión emocional desarrolladas. Gol y Cook (2004) señalan que los esfuerzos cognitivos se orientan hacia el mantenimiento del equilibrio emocional en situaciones de estrés, lo que lleva a las personas a adoptar una estrategia de afrontamiento, lo que llamamos estilo de decisiones.

Al comparar el pensamiento intuitivo entre empresarios, se encontró que, en los procesos de toma de decisiones, el 79,3 % de los microempresarios prestan mucha atención a la intuición, especialmente cuando manifiestan sensaciones físicas en el momento de tomar decisiones, lo cual contrasta con el 53,4 % de directivos de grandes empresas con las mismas habilidades. Estas sensaciones se manifiestan principalmente cuando la información es insuficiente, ambigua o poco confiable. Principalmente, este tipo de información se mantiene en la mente del decisor y es considerada como subjetiva e informal, sin embargo, es utilizada al momento de evaluar condiciones e implicaciones de las decisiones que se toman. Lo cual, es contrario a la percepción de Klein (2007), quien afirma que los gerentes no piensan ni usan el conocimiento y la experiencia previos cuando intuyen. Estos hallazgos pueden tener implicaciones importantes para comprender cómo los diferentes estilos de pensamiento y las habilidades de gestión emocional influyen en la toma de decisiones.

La Figura 2b, también muestra una influencia directa del pensamiento sistémico PSIS en el uso del tiempo y los recursos TyR con un coeficiente de 0.43. Esto sugiere que adoptar un enfoque sistémico en la toma de decisiones puede tener un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de la asignación de recursos y la gestión del tiempo. El pensamiento sistémico implica comprender las interrelaciones y conexiones entre los diferentes componentes de un sistema, lo que permite una visión más integral y holística al abordar los desafíos (Senge, 2012; Vance et al., 2007). Esta relación directa destaca la importancia de considerar el impacto global de las decisiones y acciones en el uso de los recursos y el tiempo, lo que puede conducir a una mayor optimización de ambos aspectos.

Además de la influencia directa, existen también influencias indirectas del pensamiento sistémico en el uso del tiempo y los recursos a través de otros procesos cognitivos. La influencia a través de la gestión emocional GEM con un coeficiente de 0.094 ($0.41 * 0.23$) destaca la importancia de reconocer y regular las emociones en la toma de decisiones. La habilidad de manejar las emociones de manera efectiva puede contribuir a un clima de trabajo positivo y relaciones saludables, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y el manejo del tiempo. En el estudio de Endler y Parker (1990) los decisores que enfocan sus emociones para reducir el estrés son aquellos que están orientados a

la tarea. Asimismo, el PANA también influye indirectamente, aunque en menor medida, con un coeficiente de 0.076 (0.76×0.10). En conjunto, estas relaciones resaltan la importancia de adoptar un enfoque sistémico y considerar tanto los aspectos racionales como emocionales en la toma de decisiones relacionadas con el uso del tiempo y los recursos.

La relación entre el pensamiento intuitivo PINT y la gestión del desarrollo humano DH con un coeficiente de relación de 0.62 representa una contribución significativamente a la efectividad de la estrategia organizacional. El pensamiento intuitivo implica la capacidad de tomar decisiones rápidas y basadas en la intuición, lo cual puede ser especialmente valioso en entornos empresariales dinámicos y complejos al abordar las necesidades de sus colaboradores, promoviendo su crecimiento y satisfacción laboral. Esto se traduce en un aumento de la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados, lo que a su vez fortalece la estrategia organizacional y su capacidad para lograr los objetivos establecidos.

Por otra parte, la relación entre la gestión emocional GEM y la gestión del desarrollo humano DH, con una influencia directa de 0.34, tiene importantes implicaciones para la efectividad de la estrategia organizacional. La gestión emocional se refiere a la capacidad de reconocer y regular las emociones propias y de los demás en el entorno laboral. Los decisores con habilidades en la gestión emocional pueden promover un ambiente de trabajo saludable y positivo, donde los colaboradores se sientan valorados y apoyados emocionalmente. Estos resultados respaldan la perspectiva orientada a la motivación de los empleados en la implementación de la estrategia organizacional. Según Li et al (2010), esta perspectiva implica contar con un equipo de gestión alineado con la estrategia de la empresa para llevarla a cabo de manera efectiva, lo que impacta directamente en la productividad y satisfacción de los colaboradores al reducir el estrés laboral y promover el bienestar emocional. En última instancia, un líder con habilidades en gestión emocional fortalece la estrategia organizacional al crear una cultura de compromiso, colaboración y resiliencia, generando resultados empresariales superiores y una ventaja competitiva sostenible.

Los factores del estilo de toma de decisiones, especialmente el pensamiento intuitivo PINT y la gestión emocional GEM, tienen implicaciones significativas para la efectividad de la estrategia organizacional, específicamente en las dimensiones de desarrollo de procesos y gestión comercial. Según los datos obtenidos, se observa que el PINT tiene una correlación positiva con ambas dimensiones. Esto implica que el desarrollo de la intuición en un decisor puede ser beneficioso para mejorar tanto los procesos internos como las actividades comerciales de las organizaciones al permitirles reconocer nuevas oportunidades y tomar decisiones rápidas en situaciones complejas. Sin embargo, según Matzler et al (2014), Okoli y Watt (2018) es importante tener en cuenta que la toma de decisiones intuitiva no debe reemplazar por completo la toma de decisiones deliberada y basada en datos. Ambos enfoques pueden complementarse entre sí para lograr una estrategia organizacional efectiva.

Los resultados del presente estudio también han permitido identificar competencias específicas que un decisor puede desarrollar para contribuir en la ejecución y control de las estrategias organizacionales que promuevan su efectividad. Estas habilidades o competencias identificadas forman parte de las variables observables de cada uno de los factores que determinan el estilo de toma de decisiones. Se aplicó la prueba de Kruskal Wallis para hacer un análisis de varianzas, debido a que no cumplen los supuestos de variables paramétricas. Con esta prueba se hizo una comparación a partir de las variables predictoras actividad económica de las empresas DM2, el nivel de cargo de los colaboradores DM3 y el tamaño de las empresas DM4. En los resultados, se logran evidenciar algunas habilidades de los decisores que presentan diferencias significativas, ver Tabla 6.

Tabla 6
 Comparación de habilidades del estilo de toma de decisiones por actividad económica de la empresa, el nivel de cargo y el tamaño de empresa

Habilidades clave	Actividad económica		Nivel de cargo		Tamaño de empresa	
	Chi ²	p	Chi ²	p	Chi ²	p
EDC5: Negociación	0.8037	0.6691	8.8629	0.0119*	2.2453	0.0839
EDPR3: Análisis de información soportada en hechos verificables	8.4189	0.0149*	4.9797	0.08292	2.5548	0.4655
EDPS4: Evaluación de relaciones de causa-efecto	2.1597	0.3396	0.49425	0.781	8.0968	0.044*

Código de significancia: 0.01 **, 0.05 *

Fuente: elaboración propia

No se encontraron diferencias significativas en las habilidades de negociación de los individuos en la organización en función de la actividad económica de la empresa, ni del tamaño de esta. Sin embargo, al comparar por nivel de cargo, la prueba de rangos de Wilcoxon muestra una diferencia significativa entre decisores del nivel táctico o mandos medios y decisores del nivel estratégico ($p = 0.012$). Adicionalmente muestra una diferencia (-0.276), lo cual indica que los decisores de nivel estratégico logran desarrollar más las habilidades de negociación que los directivos de nivel táctico. La habilidad de negociación es una competencia importante en el proceso de toma de decisiones, involucra la capacidad de llegar a acuerdos favorables, resolver conflictos y lograr resultados mutuamente beneficiosos. Además, no es un proceso planificado, más bien surge desde la misma espontaneidad y según (Tarantino-Curseri, 2017), está presente en todos los niveles organizacionales. Esta afirmación difiere parcialmente de los resultados obtenidos dado que no se encontró evidencia de habilidades de negociación en el nivel operativo.

Este resultado no sorprende, ya que en los altos niveles directivos se requiere desarrollar habilidades de comunicación para argumentar, persuadir e implicar a las personas con las que se relaciona en la organización. Estas competencias se desarrollan a partir del conocimiento adquirido y las constantes

interacciones de los directivos con públicos relacionados (empresarios, colaboradores, entes reguladores, colegas, proveedores y clientes). Adicionalmente, en el nivel estratégico se deben atender dos frentes, uno hacia el interior y otro hacia exterior de la organización. Se encuentra un mayor grado de complejidad en la toma de decisiones que en el táctico, quien solo se enfoca hacia el interior de la organización. El directivo a nivel estratégico tiene un panorama difuso, debe interpretar el comportamiento del mercado y de los grupos de interés, para luego tomar las decisiones que orientan la organización. Por otro lado, la razón de verosimilitud muestra que la probabilidad a priori en el desarrollo la capacidad de negociación aumenta al ascender en el nivel de cargo (12.945106, $p=0.044$), lo cual concuerda con los resultados de (Kohlberg & Hammer, 2014). En este sentido Zohar (2015) afirma que la intuición o la experiencia no son suficientes, aunque la experiencia puede ser útil para llevar las negociaciones a un resultado exitoso.

En lo referente al análisis de información respaldado por hechos verificables, mostró diferencias significativas entre las empresas del sector Industria y el sector Servicios ($p = 0.027$). Además, la prueba de rangos de Wilcoxon sugiere un mayor desarrollo de esta habilidad en el sector industrial con una diferencia media de -0.2402 . Estos resultados concuerdan con Wahlström (2018), aun que en su investigación no hace un compa por tipo de empresa, concluye que los decisores presentan una preferencia por información soportada en hechos y el interés por el conocimiento de los detalles. Existen varias posibles razones para las diferencias significativas entre las empresas de estos sectores. Por un lado, las diferencias inherentes en cuanto a la naturaleza de su actividad económica. Las empresas del sector Industria suelen estar involucradas en la producción de bienes tangibles, mientras que las del sector servicios se enfocan en ofrecer intangibles. Estos contrastes pueden requerir diferentes enfoques en la toma de decisiones, como el análisis de información relacionada con productos o procesos versus el análisis de datos de clientes o satisfacción del servicio.

Adicionalmente, el sector Industria y el sector Servicios están influenciados por los requisitos de conocimiento y experiencia específicos. Por ejemplo, las empresas del sector Industria necesitan habilidades técnicas y de ingeniería para evaluar y tomar decisiones basadas en datos relacionados con la producción y la eficiencia. En contraste, las empresas del sector Servicios requieren habilidades orientadas a la gestión de relaciones y conocimiento en áreas como el marketing. Es fundamental que las organizaciones identifiquen y desarrollen estas habilidades en función de su actividad económica. Aunque el nivel de cargo y el tamaño de la empresa no mostró una asociación significativa, es importante tener en cuenta otros factores que pueden influir en el estilo de toma de decisiones, como la cultura organizacional y el contexto específico de cada empresa.

Los resultados estadísticos también muestran que no hay una diferencia significativa en las habilidades de evaluación de relaciones de causa-efecto en función de la actividad económica de la empresa ni del nivel de cargo. Sin embargo, se encontró una diferencia significativa en función del tamaño

de la empresa ($p = 0.044$). La prueba de rangos de Wilcoxon revela que dicha diferencia se presenta un mayor desarrollo de esta habilidad en empresas pequeñas que en empresas medianas y grandes ($p = 0.048$). Esto puede ser atribuido, en primer lugar, a que las pequeñas empresas suelen tener una estructura organizativa más plana y menos jerárquica en comparación con las empresas medianas o grandes. Esto significa que las decisiones se toman con mayor rapidez y eficiencia, lo que permite un mayor enfoque en la evaluación de relaciones de causa-efecto. Además, en las pequeñas empresas, los equipos suelen ser más cercanos y cohesionados, lo que facilita la comunicación y la colaboración en la identificación y evaluación de las causas y efectos de las decisiones. En segundo lugar, las pequeñas empresas a menudo enfrentan recursos limitados, lo que puede fomentar una mentalidad de optimización y eficiencia en la toma de decisiones. Esto puede impulsar a los líderes y empleados de estas empresas a desarrollar habilidades más sólidas en la evaluación de relaciones de causa-efecto para maximizar los resultados con los recursos limitados disponibles.

En congruencia con estos resultados, Matzler et al (2014), Okoli y Watt (2018) concuerdan con que las estructuras organizativas que suelen encontrarse en empresas grandes pueden dificultar la aplicación de este estilo de toma de decisiones debido a la mayor dependencia de reglas y procedimientos, a pesar de que cuentan con recursos, infraestructura y tecnología para analizar causas y efectos. El mayor desarrollo de la competencia para establecer relaciones de causa-efecto en el estilo de toma de decisiones de los directivos de micros y pequeñas empresas según Birch (2010) es debido al aprendizaje adquirido a partir de las nuevas experiencias, las exigencias del mercado y en la rapidez para la toma de decisiones, lo cual genera, además, dinámicas de adaptación y reinversión que les permite adecuarse a los requerimientos y necesidades.

Consideramos interesante destacar como hallazgos otras competencias que no mostraron diferencias significativas en relación con el sector empresarial, tamaño de la empresa ni nivel de cargo de los decisores. Esto indica que estas habilidades y competencias son relevantes en todos los contextos organizacionales y para personas en distintos niveles jerárquicos. Los resultados destacan la importancia de una actitud proactiva para reducir los riesgos, esta competencia es fundamental ya que permite anticiparse a posibles problemas y tomar medidas preventivas. Asimismo, el desarrollar el pensamiento creativo resulta crucial para proponer soluciones innovadoras que impulsen el crecimiento y la competitividad de la organización como lo afirma Senge (2012).

Una tercera competencia, es desarrollar la capacidad de análisis, tanto desde una perspectiva general como orientada en los detalles. Ambos enfoques son necesarias para comprender a fondo los aspectos que intervienen en un problema y evaluar las diferentes alternativas de decisión de manera exhaustiva. En correspondencia con esta, la habilidad para buscar, evaluar y organizar la información se destaca como un proceso esencial para obtener una visión completa de la situación y tomar decisiones

fundamentadas. Desde la perspectiva de Seiffert y Loch (2005) esto involucra comprender el proceso organizacional a partir de las relaciones entre sus elementos y los aspectos físicos, económicos, sociales y culturales. En cuarto lugar, pero no menos importante, es la capacidad de visualizar las implicaciones a largo plazo de las decisiones. Esto implica considerar no solo los resultados inmediatos, sino también los efectos futuros que pueden influir en la organización. Finalmente, la gestión de las emociones ante situaciones de riesgo es fundamental para mantener la claridad mental y tomar decisiones objetivas y equilibradas. En resumen, el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades y competencias en los decisores pueden tener un impacto significativo en la efectividad de la estrategia organizacional y el logro de los objetivos empresariales.

Conclusiones

Debido a la alta demanda de los líderes para responder de forma efectiva a los conflictos que se presentan en las organizaciones, se hace necesario entender la influencia del pensamiento y la gestión emocional como elementos determinantes en la conducta del líder que invariablemente determinara no solo su accionar sino también a largo plazo la efectividad de la estrategia organizacional. El propósito principal del presente estudio fue determinar los factores del estilo de toma de decisiones ETD de los decisores, que predicen de la efectividad de la estrategia organizacional EOR en empresas latinoamericanas. Para lograrlo, se realizó una aproximación epistemológica como base para probar las teorías relacionadas a través de métodos empíricos, aplicando ecuaciones estructurales.

Los resultados obtenidos revelan que toda persona presenta características que intervienen en la solución de problemas, estas determinan su perfil como tomador de decisiones. Dichas particularidades de su personalidad están relacionadas con su forma de pensar y gestionar sus emociones. Cada decisor desarrolla competencias y habilidades diferentes dependiendo del nivel de cargo que tiene, del sector empresarial y del tamaño de la empresa. Se comprobó, además, que a mayor desarrollo de las habilidades que conforman los estilos de toma de decisiones, esto es, las relacionadas con el pensamiento sistémico, el pensamiento analítico, el pensamiento intuitivo y la gestión emocional, hay mayores oportunidades de desarrollar estrategias organizacionales efectivas. A partir de todo lo antes visto, se podría decir, que hay una relación positiva entre el nivel de complejidad y el desarrollo de competencias que determinan el estilo de toma de decisiones. Esta complejidad puede ser debida a las actividades y responsabilidades del cargo, a las exigencias del sector empresarial o a los retos que representa el tamaño de las empresas.

Una limitación del presente estudio está relacionada con la participación porcentual de empresas latinoamericanas. De los 20 países que conforman el continente latinoamericano, el estudio tuvo un alcance de 16 países, dejando por fuera Cuba, Haití, Nicaragua y Paraguay. Por otro lado, dada la cercanía

con la cultura latina, se incluyó a Puerto Rico, aunque es considerado uno de los estados libres con auto gobierno asociados a los Estados Unidos de América. En la muestra seleccionada de 230 empresas latinoamericanas, la mayor participación es del 20% de empresas colombianas. El resto de los países tienen una participación en promedio 4.5 % empresas. Una de las recomendaciones para futuros estudios es ampliar analizar otros factores que podrían ser determinantes de la efectividad de la estrategia organizacional, como el aspecto cultural de cada país. Esto permitiría una comprensión más completa de las dinámicas y desafíos específicos que enfrentan las empresas en distintas regiones de América Latina.

La importancia de los hallazgos del presente estudio radica por lo menos en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, ayudan a comprender los estilos de toma de decisiones y las competencias involucradas, lo cual facilita la resolución de problemas de decisión. En segundo lugar, destacan la interacción y la importancia de la gestión emocional junto con el pensamiento analítico, sistémico e intuitivo para lograr estrategias efectivas. Por último, resaltan la capacidad de las organizaciones para desarrollar capacidades dinámicas en sus líderes a través de la confrontación con problemas de decisión y la implementación de estrategias.

Referencias

- Aarum Andersen, J. (2000). Intuition in managers. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46–63.
<https://doi.org/10.1108/02683940010305298>
- Al Shra'ah, A. E. M. (2015). The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning : An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 6(4), 55–62.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2014). Causality and endogeneity: Problems and solutions. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 1(January), 93–117.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.007>
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, 30(30), 22–31.
- Arrendondo Trapero, F. G., Vázquez Parra, J. C., Arrendondo, F. G. T., Vázquez, J. C. P., Arrendondo Trapero, F. G., & Vázquez Parra, J. C. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 135–158.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.
<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>

- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2006). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord, *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 111–148). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n4>
- Baron, J. (2006). *Thinking and Deciding* (4th Ed). Cambridge University Press.
- Beer, M., & Eisenstat, R. a. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40. <https://doi.org/10.1377/forefront.20150507.047514>
- Bernoulli, D. (1954). Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. *Econometrica*, 22(1), 23. <https://doi.org/10.2307/1909829>
- Berumen, J. M. (2010). *Monitoreo y Evaluación de Proyectos Monitoreo y Evaluación de Proyectos* (Cuadernos, Issue 3). Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo.
- Birch, D. L. (2010). *The job generation process* (1979 M.I.T. Program on Neighborhood and Regional Change (1st ed.)). Universidad de Michigan.
- Blajer-Gołębiewska, A., Wach, D., & Kos, M. (2018). Financial risk information avoidance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 521–536. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1439396>
- Borges-torres, C. R., Arencibia-Ávila, D.-L., & Pérez-Rosell, R.-V. (2017). La toma de decisiones y el enfoque sistémico de la dirección Decision. *Santiago*, 1(146), 478–488. (Consultado: 15/08/2022). Disponible en: <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/3992/3450>
- Brousseau, K. R., Hourihan, G., Larsson, R., & Driver, M. J. (2006). El estilo de toma de decisiones de los directivos experimentados. In *Harvard Deusto business review* (Issue 146, pp. 20–33). (Consultado:15/08/2022). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1988177&info=resumen&idioma=SPA>
- Buckert, M., Schwierén, C., Kudielka, B. M., & Fiebach, C. J. (2017). How stressful are economic competitions in the lab? An investigation with physiological measures. *Journal of Economic Psychology*, 62, 231–245. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.07.004>
- Calderon-Hernandez, G., Aristizabal-Gallo, A., Castaño-Duque, G.-A., Gutierrez-Vargas, L.-M., Lopez-Zapata, E., Lozada-Barahona, N.-E., Montenegro-Velandia, W., Mora-Rendon, S.-B., Morales-Gaviria, J., & Perez-Herrera, P.-A. (2017). La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia. <https://doi.org/10.22518/book/9789588987347>
- Caloca-Osorio, O.-R., & Briseño-Martínez, N. (2018). Creencias racional e irracional desde la teoría de la acción: toma de decisión empresarial. *Gestión y Estrategia*, 1(54), 9–21. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2018n54/caloca>

- Carr, A. (2013). *Positive Psychology, The Science of Happiness and Human Strengths* (2nd Edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203156629>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267–283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301–309. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- De Bono, E. (1999). *El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. (12th Ed). México: Paidós Iberica.
- De Winnaar, K., & Scholtz, F. (2019). Entrepreneurial decision-making: new conceptual perspectives. *Management Decision*, MD-11-2017-1152. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1152>
- Díaz Bermúdez, J. F. (2011). El arte de tomar decisiones con contenidos éticos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 323–325. <https://doi.org/10.31876/revista.v16i54.10622>
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- Endler, N. S., & Parker, J. D. A. (1990a). Multidimensional Assessment of Coping: A Critical Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844–854. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.844>
- Endler, N. S., & Parker, J. D. A. (1990b). State and trait anxiety, depression and coping styles. *Australian Journal of Psychology*, 42(2), 207–220. <https://doi.org/10.1080/00049539008260119>
- Folkman, S. (2013). Stress: Appraisal and Coping. In *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (Vol. 148, pp. 1913–1915). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_215
- Freiling, J. (2017). RBV and the Road to the Control of External Organizations. In *Human Resources, Labour Relations and Organizations* (Vol. 19, Issue 1, pp. 170–191). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-2-170>
- Friedman, M., & Savage, L. J. (1952). The Expected-Utility Hypothesis and the Measurability of Utility. *Journal of Political Economy*, 60(6), 463–474. <https://doi.org/10.1086/257308>
- García-Ratamero, R., & Hofrage, U. (2009). Influencia de las creencias causales en los procesos de toma de decisiones. *Revista Mexicana de Psicología*, 26(1), 103–111. (Consultado: 15/08/2022). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243016317010.pdf>
- Garvin, D. A., & Roberto, M. A. (2003). What you don't know about making decisions. *IEEE Engineering Management Review*, 31(2), 3–3. <https://doi.org/10.1109/EMR.2003.1207056>

- Geitner, F. K., & Bloch, H. P. (2012). A Principle Based Problem Solving Process. *Machinery Failure Analysis and Troubleshooting*, 637–649. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-386045-3.00010-6>
- Gol, A. R., & Cook, S. W. (2004). Exploring the underlying dimensions of coping: A concept mapping approach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(2), 155–171. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.2.155.31021>
- Gómez Betancourt, G. (2016, February). ¿Su empresa es aún reflejo de un pensamiento lineal? *Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo*. (Consultado: 30/09/2022), de <https://www.semana.com/su-empresa-es-aun-reflejo-de-un-pensamiento-lineal-por-gonzalo-gomez-betancourt/220939/>.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 21(1), 242–267. (Consultado: 15/08/2022). Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>
- Guide, V. D. R., & Ketokivi, M. (2015). Notes from the Editors: Redefining some methodological criteria for the journal*. *Journal of Operations Management*, 37(1), v–viii. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(15\)00056-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(15)00056-X)
- Haniya, O. K., & Said, H. (2022). Influential factors contributing to the understanding of international students' choice of Malaysian higher education institutions: Qualitative study with a focus on expected benefits. *Tuning Journal for Higher Education*, 9(2), 63–97. <https://doi.org/10.18543/tjhe.1966>
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach. In Guilford Publications, Inc. (Vol. 31, Issue 24). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315148878-9>
- Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: a Tutorial on Parallel Analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191–205. <https://doi.org/10.1177/1094428104263675>
- Herrero Acosta, F. (2004). Integración Centroamericana: beneficios y costos. *Cepal*, 1–117. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/25694-la-integracion-centroamericana-beneficios-costos-documento-sintesis>
- Jung, C. G. (1976). Psychological Types, the collected works of D.G. Jung. In H. Read, M. Fordham, & G. Adler, Bollingen series XX. Princeton University Press.
- Kahneman, D. (1991). Judgment and Decision Making: A Personal View. *Psychological Science*, 2(3), 142–145. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1991.tb00121.x>

- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy- Focused Organization*. Harvard Business School Press, 23(1), 1–8.
- Kapsali, M. (2011). Systems thinking in innovation project management: A match that works. *International Journal of Project Management*, 29(4), 396–407. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.003>
- Klein, G. A. (2007). *The power of intuition: how to use your gut feelings to make better decisions at work*. Crown Publishing Group. Doubleday. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11307.003.0010>
- Klimack, W. K., Kloeber, J. M., Bauer, K. W., & Oxley, M. E. (2015). An Empirical Examination of Multiple Objective Risk Attitudes. *Decision Analysis*, 12(2), 96–103. <https://doi.org/10.1287/deca.2015.0312>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Fourth edi, Vol. 15, Issue 2). The GGuilford Press.
- Kohlberg, G., & Hammer, M. (2014). Calculate Sensitivity and Specificity, Likelihood Ratios, and Post-test Probability. *GetTheDiagnosis*.
- Kruskal, W. H., & Wallis, W. A. (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583. <https://doi.org/10.2307/2280779>
- Kwarta, P., Pietrzak, J., Miśkowiec, D., Stelmach, I., Górski, P., Kuna, P., Antczak, A., & Pietras, T. (2016). Personality traits and styles of coping with stress in physicians. *Polski Merkuriusz Lekarski: Organ Polskiego Towarzystwa Lekarskiego*, 40(239), 301–307.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2010). Making Strategy Work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. In *Handbook of Research on Strategy Process*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849807289>
- Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 149–163. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2679>
- Little, T. D., Lindenberger, U., & Nesselroade, J. R. (1999). On selecting indicators for multivariate measurement and modeling with latent variables: When “good” indicators are bad and “bad” indicators are good. *Psychological Methods*, 4(2), 192–211. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.2.192>
- Long, N., & Pereira, E. (2015). *Cuáles son las funciones de un empleado en el proceso de implementación*. La Voz de Houston.

- Loosemore, M., & Cheung, E. (2015). Implementing systems thinking to manage risk in public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1325–1334. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.005>
- Matzler, K., Uzelac, B., & Bauer, F. (2014a). Intuition's value for organizational innovativeness and why managers still refrain from using it. *Management Decision*, 52(3), 526–539. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0404>
- Matzler, K., Uzelac, B., & Bauer, F. (2014b). Intuition: the missing ingredient for good managerial decision-making. *Journal of Business Strategy*, 35(6), 31–40. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2012-0077>
- McNair, S., Summers, B., de Bruin, W. B., & Ranyard, R. (2016). Individual-level factors predicting consumer financial behavior at a time of high pressure. *Personality and Individual Differences*, 99, 211–216. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.034>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica SA.
- Morán-Astorga, M. C., Finez-Silva, J. M., Menezes dos Anjos, E., Pérez-Lancho, M. C., Urchaga-Litago, J. D., & Vallejo-Pérez, G. (2019). Estrategias de afrontamiento que predicen mayor resiliencia. *International Journal of Developmental and Educational Psychology-INFAD*, 4(1), 183–190.
- Okoli, J., & Watt, J. (2018). Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*, 56(5), 1122–1134. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0333>
- Parker, A. M., Bruine de Bruin, W., Fischhoff, B., & Weller, J. (2018). Robustness of Decision-Making Competence: Evidence from Two Measures and an 11-Year Longitudinal Study. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(3), 380–391. <https://doi.org/10.1002/bdm.2059>
- Patton, J. R. (2003). Intuition in decisions. *Management Decision*, 41(10), 989–996. <https://doi.org/10.1108/00251740310509517>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577–582.
- Pedroza, R. (2000). Teoría de Juegos e Individualismo Metodológico de Jon Elster. Un acercamiento para el análisis de la educación. *Cinta de Moebio. Revista Electrónica de Ciencias Sociales*, 8, septiembre, 149–158. (Consultado: 15/08/2022) Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100804.pdf>
- Rodríguez-ponce, E., & Araneda-guirriman, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile *Decision-making process and*

- organizational performance in private companies in northern Chile. *Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3), 328–336.
- Rowe, A. J., & Mason, R. O. (1988). Review of *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making*. *Contemporary Psychology: A Journal of Reviews*, 33(12), 1102–1102. <https://doi.org/10.1037/026394>
- Samson, K., & Bhanugopan, R. (2022). Strategic human capital analytics and organisation performance: The mediating effects of managerial decision-making. *Journal of Business Research*, 144(July 2020), 637–649. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.044>
- Sandvik, B., & Thorlund-Petersen, L. (2010). Sensitivity Analysis of Risk Tolerance. *Decision Analysis*, 7(3), 313–321. <https://doi.org/10.1287/deca.1100.0183>
- Seiffert, M. E. B., & Loch, C. (2005). Systemic thinking in environmental management: support for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 13(12), 1197–1202. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.07.004>
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini (ed.); 2da ed.). Ediciones Granica S.A.
- Senge, P. (2013). *La quinta disciplina en la práctica*. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Perspectives*, 1(1), 57–64. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275905>
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125–134.
- Snedecor, G. W., & Cochran Ames, W. G. (1994). Statistical Methods. *Journal of Educational Statistics*, 19(3), 304–307. <https://doi.org/10.3102/10769986019003304>
- Stacey, R. D., & Parker, D. (1995). Chaos, management and economics: The implications of non-linear thinking. In *Long Range Planning* (Vol. 28, Issue 1, p. 132). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)92145-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)92145-1)
- Svenson, O., Gonzalez, N., & Eriksson, G. (2018). Different heuristics and same bias: A spectral analysis of biased judgments and individual decision rules. *Judgment and Decision Making*, 13(5), 401–412.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. (2020). *Experimental Designs Using ANOVA* (Issue January 2007). Library of Congress.
- Tarantino-Curseri, S. (2017). Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa. *Suma de Negocios*, 8(17), 63–78. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.07.001>

- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Vance, C. M., Groves, K. S., Paik, Y., & Kindler, H. (2007). Understanding and Measuring Linear–NonLinear Thinking Style for Enhanced Management Education and Professional Practice. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 167–185. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.25223457>
- Vanharanta, M., & Easton, G. (2009). Intuitive managerial thinking; the use of mental simulations in the industrial marketing context. *Industrial Marketing Management*, 39, 425–436. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.08.012>
- Vetter, G. (2012). La ejecución estratégica, o cómo hacer que las cosas ocurran. Cuadernos de Conocimiento. Disponible en: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25024w/Unidad3_La_ejecucion_estrategica.pdf
- Von Neumann, J. J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press, 37(01), 625. <https://doi.org/10.1177/1468795X06065810>
- Wahlström, B. (2018). Systemic thinking in support of safety management in nuclear power plants. *Safety Science*, 109, 201–218. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.06.001>
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143(February), 225–238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- Wong, K. F. E., & Kwong, J. Y. Y. (2018). Resolving the Judgment and Decision-Making Paradox Between Adaptive Learning and Escalation of Commitment. *Management Science*, 64(4), 1911–1925. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2686>
- Zohar, I. (2015). “The Art of Negotiation” Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, 540–548. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.285>