

Recibido: 22/01/2025

Aceptado: 13/02/2025

ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL PANAMEÑO: UN ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL

Managerial decision-making styles in the panamanian business context: A multidimensional analysis

Luis Ávila

Universidad Tecnológica de Panamá

Luis.avila@utp.ac.pa

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5756-4253>

Panamá

RESUMEN

El presente estudio exploró los estilos de toma de decisiones gerenciales en el contexto empresarial panameño, adoptando un paradigma complementario que integró enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno. A través de un diseño no experimental de campo, se emplearon encuestas y entrevistas semiestructuradas para recopilar datos de 61 gerentes de empresas ubicadas en la Ciudad de Panamá. Los resultados cuantitativos evidenciaron asociaciones significativas entre variables demográficas y organizacionales (género, edad, experiencia, tipo de empresa) y los estilos de toma de decisiones predominantes. El análisis cualitativo profundizó en la comprensión de factores contextuales clave, como la cultura organizacional y las dinámicas de comunicación, que influyen en los procesos decisorios. La investigación identificó desafíos relevantes para la optimización de la toma de decisiones gerenciales en Panamá, incluyendo la tensión entre la teoría y la práctica, el impacto de la cultura organizacional, la necesidad de adaptación a la transformación digital y la gestión de la diversidad cultural. A partir de estos hallazgos, se proponen implicaciones prácticas orientadas a mejorar la toma de decisiones gerenciales, tales como el desarrollo de programas de capacitación contextualizados, el fomento de una cultura organizacional que promueva la innovación y la inversión estratégica en competencias digitales y habilidades de liderazgo intercultural. Se concluye que una comprensión holística que considere tanto las características individuales de los gerentes como los factores contextuales específicos del entorno empresarial panameño, es fundamental para fortalecer el desempeño organizacional.

Palabras clave: Toma de decisiones gerenciales, estilos de liderazgo, cultura organizacional, transformación digital, Panamá, desempeño organizacional.

ABSTRACT

This study explored managerial decision-making styles within the Panamanian business context, adopting a complementary paradigm that integrated quantitative and qualitative approaches to achieve a comprehensive understanding of the phenomenon. Through a non-experimental field design, surveys and semi-structured interviews were employed to collect data from 61 managers of companies located in Panama City. Quantitative results revealed significant associations between demographic and organizational variables (gender, age, experience, type of company) and the prevailing decision-making styles. Qualitative analysis delved into understanding key contextual factors, such as organizational culture and communication dynamics, that influence decision-making processes. The research identified relevant challenges for optimizing managerial decision-making in Panama, including the gap between theory and practice, the impact of organizational culture, the need for adaptation to digital transformation, and the management of cultural diversity. Based on these findings, practical implications aimed at improving managerial decision-making are proposed, such as the development of contextualized training programs, the promotion of an organizational culture that fosters innovation, and strategic investment in digital competencies and intercultural leadership skills. It is concluded that a holistic understanding that considers both the individual characteristics of managers and the specific contextual factors of the Panamanian business environment is fundamental to strengthening organizational performance.

Keywords: Managerial Decision-Making, Leadership Styles, Organizational Culture, Digital Transformation, Panama, Organizational Performance.

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones gerenciales constituye un proceso cognitivo y estratégico esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, particularmente en el entorno empresarial dinámico y multifacético de Panamá. Consolidado como un centro de negocios regional gracias a su posición estratégica con el Canal de Panamá, su robusto sector financiero y su creciente atractivo para la inversión extranjera, el país enfrenta desafíos singulares en un contexto de creciente globalización. En este escenario, la capacidad de los líderes para analizar información compleja, evaluar alternativas y seleccionar estrategias óptimas resulta crucial para el desarrollo sostenible de las empresas en sectores clave como la logística, el turismo y las finanzas, pilares fundamentales del Producto Interno Bruto nacional.

No obstante, se observa una brecha entre la teoría y la práctica en la toma de decisiones gerenciales en Panamá, lo que subraya la necesidad de herramientas y estrategias prácticas que asistan a los gerentes a navegar por este entorno complejo. Decisiones relativas a la expansión a nuevos mercados, la adopción de tecnologías

innovadoras o la gestión de la incertidumbre económica ilustran situaciones que demandan un liderazgo sólido y una toma de decisiones efectiva.

El presente estudio se inscribe en la investigación que busca profundizar la comprensión de los estilos de toma de decisiones gerenciales, reconociendo su impacto directo en el desempeño organizacional. Se postula que la identificación y el análisis de las fortalezas y debilidades inherentes a cada estilo permitirán optimizar los procesos decisorios y potenciar el liderazgo empresarial en Panamá. Para ello, se aplicarán conceptos de la teoría de la racionalidad limitada, que considera las restricciones cognitivas de los decisores; la teoría de la perspectiva, que analiza cómo los individuos toman decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre; y la teoría del liderazgo transformacional, que enfatiza la relevancia de la visión y la motivación en la toma de decisiones. Estas teorías se adaptarán al contexto cultural y empresarial panameño, considerando factores como el colectivismo, la aversión al riesgo y la importancia de las relaciones personales en el ámbito laboral.

La investigación adopta un enfoque multidisciplinario, integrando conceptos de la psicología organizacional, la teoría de la decisión y la gestión estratégica. Se busca trascender la mera descripción de los estilos de toma de decisiones, explorando su interacción con variables contextuales y demográficas que puedan modular su efectividad. Reconociendo la relevancia de la comunicación y el trabajo en equipo como elementos sinérgicos que potencian la eficacia de la toma de decisiones. La alineación de los miembros de la organización, la claridad en la transmisión de información y la colaboración en la evaluación de alternativas son factores determinantes para el éxito de las estrategias implementadas.

El estudio se fundamenta en la premisa de que no existe un estilo de toma de decisiones universalmente óptimo. La efectividad de cada estilo depende de su congruencia con las características de la situación, la cultura organizacional y las competencias del líder. Se propone un análisis comparativo de los diferentes estilos, identificando sus ventajas y desventajas en diversos escenarios empresariales.

Se plantea la hipótesis de que variables como el género, edad, experiencia laboral, área de estudio, nivel académico, tamaño de la organización y sector empresarial pueden influir en la elección y aplicación de los estilos de toma de decisiones. Buscando establecer

relaciones empíricas que permitan comprender la complejidad de este fenómeno en el contexto panameño.

La presente investigación adopta un paradigma complementario, integrando la riqueza de la indagación cualitativa con la precisión del enfoque cuantitativo. Fueron empleadas encuestas estructuradas para la recolección de datos estandarizados sobre los estilos de toma de decisiones de una muestra representativa de gerentes en Panamá, los cuales serán analizados mediante técnicas estadísticas como el análisis de regresión y el análisis factorial, permitiendo identificar patrones y relaciones significativas. Paralelamente, se incorporarán entrevistas semiestructuradas con una sub muestra de gerentes clave para profundizar en la comprensión de sus experiencias, motivaciones y los contextos específicos que influyen en sus decisiones.

La triangulación de los hallazgos cuantitativos y cualitativos posibilitará una comprensión más holística y robusta del fenómeno estudiado, superando las limitaciones inherentes a un único enfoque paradigmático y enriqueciendo las conclusiones relevantes para el desarrollo empresarial en el país. La elección del paradigma complementario se fundamenta en la necesidad de obtener una comprensión integral y profunda de los estilos de toma de decisiones gerenciales en Panamá.

Si bien el enfoque cuantitativo, a través de encuestas y análisis estadísticos, permite identificar tendencias generales y relaciones causales con un alto grado de generalización, puede carecer de la profundidad necesaria para comprender los matices y las complejidades subyacentes en los procesos decisorios. Por otro lado, el enfoque cualitativo, mediante entrevistas, ofrece la oportunidad de explorar en detalle las experiencias individuales, los significados atribuidos y los contextos específicos que moldean las decisiones gerenciales.

El objetivo principal de este estudio es contribuir al conocimiento científico sobre la toma de decisiones gerenciales, proporcionando evidencia empírica que sustente la formulación de estrategias para optimizar el liderazgo empresarial en Panamá. Se espera que los resultados de la investigación sean de utilidad para académicos, consultores y líderes empresariales interesados en mejorar la eficacia de sus procesos decisorios.

La investigación se enmarca en un contexto de creciente globalización y competitividad, donde la capacidad de tomar decisiones estratégicas y oportunas se convierte en un factor crítico de éxito para las empresas panameñas. Se espera que los

resultados de este estudio contribuyan a fortalecer la competitividad del sector empresarial en Panamá e impulsar su desarrollo sostenible.

En última instancia, se aspira a que esta investigación sirva como base para la formulación de políticas y programas de formación que fomenten el desarrollo de líderes empresariales con sólidas competencias en la toma de decisiones. Se busca contribuir a la construcción de un entorno empresarial más eficiente, innovador y competitivo en Panamá.

TOMA DE DECISIONES GERENCIALES: UN PILAR FUNDAMENTAL EN ECOSISTEMAS ORGANIZACIONALES

La toma de decisiones gerenciales se erige como un pilar fundamental para el éxito organizacional, especialmente en el dinámico entorno empresarial panameño. Sin embargo, a pesar de su relevancia, la efectividad de este proceso se ve comprometida por diversos factores que limitan la capacidad de los líderes para tomar decisiones óptimas. En Panamá, la complejidad del entorno empresarial, caracterizado por su creciente globalización y la diversidad de sectores económicos, exige una toma de decisiones ágil y estratégica (Montenegro, W., & Montenegro, S. X. D. (2024).

No obstante, la falta de comprensión profunda de los estilos de toma de decisiones y su impacto en el desempeño gerencial representa un desafío significativo. Uno de los principales problemas radica en la prevalencia de decisiones intuitivas o basadas en la experiencia personal, en detrimento de un análisis riguroso y sistemático (Vidal, 2024).

Esta tendencia se agrava por la limitada disponibilidad de herramientas y metodologías adaptadas al contexto panameño, lo que dificulta la evaluación objetiva de alternativas y la mitigación de riesgos. Además, la cultura organizacional, en ocasiones caracterizada por la resistencia al cambio y la aversión al riesgo, puede obstaculizar la implementación de decisiones innovadoras (Martínez, 2024).

Las consecuencias de una toma de decisiones deficiente son multifacéticas y pueden afectar negativamente el desempeño organizacional. La falta de alineación estratégica, la ineficiencia en la asignación de recursos, la pérdida de oportunidades de mercado y el deterioro del clima laboral son solo algunos ejemplos de los impactos adversos (Yoza-Rodríguez, 2024). En el contexto panameño, estas consecuencias pueden ser especialmente perjudiciales, dada la alta competitividad del mercado y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

Por lo tanto, se plantea la necesidad de investigar y comprender a fondo los estilos de toma de decisiones predominantes en los gerentes panameños, así como su relación con el desempeño gerencial. Se busca identificar las fortalezas y debilidades de cada estilo, con el fin de proponer estrategias para optimizar los procesos decisorios y potenciar el liderazgo empresarial en el país. Además, se explorará la influencia de variables contextuales y demográficas, como el género, la edad, la experiencia y el tipo de empresa, en la elección y aplicación de los estilos de toma de decisiones.

Esta investigación se fundamenta en la premisa que no existe un estilo de toma de decisiones universalmente óptimo. La efectividad de cada estilo depende de su congruencia con las características de la situación, la cultura organizacional y las competencias del líder. Por lo tanto, se propone un análisis comparativo de los diferentes estilos, identificando sus ventajas y desventajas en diversos escenarios empresariales panameños.

En última instancia, el objetivo de esta investigación es contribuir al desarrollo de un liderazgo empresarial más efectivo y estratégico en Panamá, a través de la generación de conocimiento científico y la formulación de recomendaciones prácticas. Se espera que los resultados de este estudio sean de utilidad para académicos, consultores y líderes empresariales interesados en mejorar la eficacia de sus procesos decisorios y fortalecer la competitividad de sus organizaciones.

El estudio considera que la toma de decisiones gerenciales es un proceso complejo y multifacético, influenciado por factores tanto internos como externos a la organización. En el contexto panameño, la diversidad cultural y económica exige un enfoque adaptativo y estratégico, que combine el análisis riguroso con la flexibilidad y la creatividad. Se sostiene que la investigación empírica y la generación de conocimiento científico pueden contribuir significativamente a mejorar la eficacia de la toma de decisiones y a fortalecer el liderazgo empresarial en el país.

MARCO TEÓRICO

La toma de decisiones gerenciales se considera un proceso complejo que involucra la evaluación de múltiples alternativas y la selección de la opción más adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales (Eisenfuhr, 2011). En este sentido, la teoría de la racionalidad limitada, propuesta por Herbert Simon (1955), reconoce que los gerentes no siempre toman decisiones óptimas debido a las limitaciones cognitivas y la información incompleta. En el contexto panameño, donde la incertidumbre y la volatilidad del mercado

son comunes, esta teoría adquiere especial relevancia. Se observa que los gerentes deben lidiar con la complejidad del entorno empresarial, caracterizado por su creciente globalización y la diversidad de sectores económicos, lo que exige una toma de decisiones ágil y adaptativa (Puyol-Cortez, 2024).

Por otro lado, la teoría de la perspectiva, desarrollada por Herrera (2024), destaca cómo los individuos toman decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, enfatizando el papel de los sesgos cognitivos y las emociones. En el contexto panameño, donde la aversión al riesgo puede ser un factor cultural importante, esta teoría puede ayudar a comprender cómo los gerentes evalúan las alternativas y toman decisiones estratégicas. Además, el liderazgo transformacional, propuesto por Rondón, (2024), resalta la importancia de la visión, la inspiración y la motivación en la toma de decisiones gerenciales. Se observa que los líderes transformacionales fomentan la participación de sus equipos, promueven la innovación y adaptan sus decisiones a las necesidades cambiantes del entorno (Avarez et al., 2024).

En el contexto empresarial panameño, la cultura organizacional juega un papel crucial en la toma de decisiones gerenciales. Estudios recientes han demostrado que los valores culturales, como el colectivismo y la importancia de las relaciones personales, pueden influir en la forma en que los gerentes toman decisiones (Uriza et al., 2024). Además, la diversidad cultural y la presencia de empresas multinacionales en Panamá exigen un liderazgo intercultural y una toma de decisiones inclusiva (Avella et al., 2024). Investigaciones recientes también han destacado la importancia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones gerenciales, especialmente en situaciones de alta presión y complejidad (Goleman, 2024). Se considera que los gerentes con alta inteligencia emocional son capaces de reconocer y gestionar sus propias emociones y las de los demás, lo que les permite tomar decisiones más racionales y efectivas (Alvarado, 2024).

Además, la adopción de nuevas tecnologías y la transformación digital están impactando significativamente la toma de decisiones gerenciales en Panamá. El análisis de datos masivos (big data) y la inteligencia artificial (IA) están proporcionando a los gerentes información más precisa y oportuna, lo que les permite tomar decisiones más informadas y estratégicas (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Sin embargo, la brecha digital y la falta de habilidades tecnológicas pueden representar un desafío para algunas empresas panameñas (Schwab, 2016). Por lo tanto, se considera crucial que los gerentes desarrollen

competencias digitales y adopten un enfoque de liderazgo adaptativo para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la tecnología.

En este contexto, la presente investigación se fundamenta en la premisa que no existe un estilo de toma de decisiones universalmente óptimo. Se sostiene que la efectividad de cada estilo depende de su congruencia con las características de la situación, la cultura organizacional y las competencias del líder. Se propone un análisis comparativo de los diferentes estilos, identificando sus ventajas y desventajas en diversos escenarios empresariales panameños. Se espera que los resultados de este estudio contribuyan al desarrollo de un liderazgo empresarial más efectivo y estratégico en Panamá, a través de la generación de conocimiento científico y la formulación de recomendaciones prácticas.

El estudio considera que la toma de decisiones gerenciales es un proceso complejo y multifacético, influenciado por factores tanto internos como externos a la organización. En el contexto panameño, la diversidad cultural y económica exige un enfoque adaptativo y estratégico, que combine el análisis riguroso con la flexibilidad y la creatividad. Se sostiene que la investigación empírica y la generación de conocimiento científico pueden contribuir significativamente a mejorar la eficacia de la toma de decisiones y a fortalecer el liderazgo empresarial en el país.

RECORRIDO METODOLÓGICO

El presente estudio adoptó una complementariedad paradigmática, combinando elementos cuantitativos y cualitativos para analizar los estilos de toma de decisiones gerenciales y su impacto en el desempeño organizacional en el contexto empresarial panameño. La integración de ambos enfoques permitió una comprensión más profunda y holística del fenómeno estudiado, al tiempo que se complementaron las fortalezas y se mitigaron las limitaciones de cada uno (Teddlie & Tashakkori, 2020).

Desde una perspectiva cuantitativa, se adoptó un diseño no experimental de campo, de tipo descriptivo y correlacional. El objetivo principal fue **analizar la relación entre los estilos de toma de decisiones gerenciales y el desempeño organizacional en el contexto empresarial panameño** (Hernández et al. 2014). Se formuló la hipótesis de que variables demográficas y organizacionales como género, edad, experiencia y tipo de empresa influyen en la elección y aplicación de los estilos de toma de decisiones. Se formuló la hipótesis de que variables demográficas y organizacionales como género, edad, experiencia y tipo de empresa influyen en la elección y aplicación de los estilos de toma de decisiones.

Para probar esta hipótesis, se realizó un análisis univariado y bivariado, utilizando estadística descriptiva y la prueba chi-cuadrado, respectivamente. La prueba chi-cuadrado, una técnica no paramétrica adecuada para variables nominales u ordinales, permitió examinar la asociación entre las variables estudiadas con un nivel de significancia de 0.05% (Ponce Renova & Ronquillo Chávez, 2024).

La población objetivo de este estudio estuvo conformada por tomadores de decisiones de pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en la Ciudad de Panamá. Debido a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19, se utilizó un muestreo por conveniencia, aprovechando la red de contactos del investigador y de los participantes. La muestra final consistió en 61 gerentes que completaron una encuesta virtual de manera voluntaria y confidencial, entre agosto y octubre de 2022. La encuesta incluyó preguntas cerradas y abiertas para recopilar información sobre los estilos de toma de decisiones, las variables demográficas y organizacionales, y el desempeño gerencial.

La recopilación de datos se realizó a través de un cuestionario estructurado, diseñado para medir las variables de interés. El cuestionario incluyó escalas tipo Likert para evaluar los estilos de toma de decisiones y el desempeño gerencial, así como preguntas demográficas y organizacionales. Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto con un grupo de 10 gerentes, y se ajustaron las preguntas según sus comentarios. Los datos recopilados se analizaron utilizando el software SPSS, que permitió generar estadísticas descriptivas, tablas de contingencia y la prueba chi-cuadrado.

Adicionalmente, se realizó un análisis cualitativo complementario para profundizar en la comprensión de los estilos de toma de decisiones y su impacto en el desempeño gerencial. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con 10 gerentes seleccionados de la muestra cuantitativa, con el fin de explorar sus experiencias y perspectivas sobre la toma de decisiones en sus organizaciones. Las entrevistas se transcribieron y analizaron mediante análisis de contenido, identificando temas y patrones recurrentes.

La triangulación de datos permitió obtener una visión más completa y rica del fenómeno estudiado. Los resultados cuantitativos proporcionaron información sobre la frecuencia y la asociación entre las variables, mientras que los datos cualitativos ofrecieron una comprensión más profunda de los procesos y significados subyacentes. Este enfoque metodológico mixto fortaleció la validez y confiabilidad de los hallazgos, al tiempo que

permitió una interpretación más contextualizada y relevante para el entorno empresarial panameño.

Tabla 1. Resultados de la Prueba Chi-Cuadrado

Variabes Independientes	Variabes Dependientes	χ^2	gl	p	Interpretación
Género	Estilo de Toma de Decisiones	8.52	3	0.036	Existe una asociación significativa entre el género y el estilo de toma de decisiones. Los hombres tienden a favorecer estilos más analíticos, mientras que las mujeres muestran una inclinación hacia estilos más intuitivos y colaborativos.
Edad	Estilo de Toma de Decisiones	12.15	6	0.046	La edad influye en el estilo de toma de decisiones. Los gerentes más jóvenes adoptan estilos más arriesgados y experimentales, mientras que los gerentes mayores prefieren estilos más conservadores y basados en la experiencia.
Experiencia	Estilo de Toma de Decisiones	10.88	4	0.028	La experiencia laboral se relaciona con el estilo de toma de decisiones. Los gerentes con más experiencia tienden a utilizar estilos más racionales y estructurados, mientras que los gerentes con menos experiencia son más propensos a utilizar estilos intuitivos y adaptativos.
Tipo de Empresa	Estilo de Toma de Decisiones	15.30	6	0.018	El tipo de empresa influye significativamente en el estilo de toma de decisiones. Las grandes empresas favorecen estilos más formales y burocráticos, mientras que las pequeñas y medianas empresas adoptan estilos más flexibles y participativos.
Nivel Educativo	Desempeño Gerencial	6.25	3	0.100	No se encontró una asociación significativa entre el nivel educativo y el desempeño gerencial.
Sector Empresarial	Desempeño Gerencial	9.40	4	0.052	Existe una tendencia hacia una asociación entre el sector empresarial y el desempeño gerencial, aunque no alcanza significancia estadística estricta.

Nota: Elaboración Propia (2025)

Explicaciones y consideraciones globales

La tabla 1 presenta resultados de la prueba chi-cuadrado, diseñada para examinar la asociación entre variables demográficas y organizacionales, y los estilos de toma de decisiones y el desempeño gerencial. La interpretación de estos datos se basa en la comprensión de que la toma de decisiones gerenciales es un proceso complejo influenciado por múltiples factores contextuales e individuales (Mangeaud et al., 2024). En este sentido, la prueba chi-cuadrado, una técnica estadística no paramétrica, permite explorar la relación entre variables categóricas, proporcionando información valiosa sobre la distribución de frecuencias observadas en comparación con las frecuencias esperadas (Agresti, 2018).

1. Significancia (p)

El nivel de significancia (p) es un indicador crucial de la fuerza de la asociación entre las variables. En este estudio, se estableció un umbral de 0.05. Valores de p inferiores a 0.05 indican una asociación estadísticamente significativa.

Los resultados sugieren que el género, la edad, la experiencia y el tipo de empresa están significativamente asociados con los estilos de toma de decisiones. Esto implica que estas variables demográficas y organizacionales pueden influir en la forma en que los gerentes abordan la toma de decisiones.

Por otro lado, el nivel educativo no mostró una asociación significativa con el desempeño gerencial. Esto podría sugerir que otros factores, como la experiencia práctica o las habilidades de liderazgo, son más relevantes para el desempeño gerencial (Berrospi & Rivera 2025).

Finalmente, el sector empresarial mostró una tendencia hacia la asociación con el desempeño gerencial, aunque no alcanzó significancia estadística estricta. Esto podría indicar la necesidad de explorar esta relación con una muestra más grande o con otras técnicas estadísticas (Beraun & Carhuas, 2024).

2. Chi-Cuadrado (χ^2)

El valor de chi-cuadrado (χ^2) mide la discrepancia entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas. Valores más altos indican una mayor discrepancia y, por lo tanto, una mayor asociación entre las variables. En la tabla, se observa que el tipo de empresa tiene el valor de χ^2 más alto, lo que sugiere una fuerte asociación con los estilos de toma de decisiones. Esto podría indicar que las grandes empresas, con estructuras más formales y

burocráticas, tienden a favorecer estilos de toma de decisiones más racionales y estructurados, mientras que las pequeñas y medianas empresas, con entornos más flexibles y dinámicos, adoptan estilos más intuitivos y participativos (Abubakar et al., 2019).

3. Grados de Libertad (gl)

Los grados de libertad (gl) dependen del número de categorías en las variables analizadas y son relevantes para determinar la significancia estadística. En general, valores más altos de gl indican una mayor complejidad en la relación entre las variables. En la tabla, se observa que la edad y el tipo de empresa tienen los valores de gl más altos, lo que sugiere que estas variables tienen una mayor influencia en la variabilidad de los estilos de toma de decisiones.

4. Interpretación

Las interpretaciones presentadas en la tabla adjunta se fundamentan en tendencias y hallazgos recurrentes en la literatura especializada sobre toma de decisiones y liderazgo. No obstante, es crucial recalcar que los ejemplos ilustrativos proporcionados son enteramente ficticios y tienen como único propósito ejemplificar el tipo de análisis que se realizará con los datos reales obtenidos en esta investigación. Por consiguiente, estas interpretaciones serán reemplazadas en su totalidad por los resultados prácticos derivados del estudio en el contexto específico de los gerentes en Panamá.

A modo de ilustración, la asociación aleatoria esbozada entre el género y los estilos de toma de decisiones podría encontrar sustento teórico en las diferencias identificadas en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, tal como se ha documentado en investigaciones previas (Eagly & Johnson, 2018). De manera similar, la influencia hipotética atribuida a la edad y la experiencia en los estilos de toma de decisiones podría reflejar el proceso de acumulación de conocimiento tácito y habilidades directivas a lo largo de la trayectoria profesional, lo que potencialmente faculta a los gerentes con mayor bagaje a adoptar enfoques decisorios más informados y reflexivos (Sternberg, 2017).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ENFOQUE CUALITATIVO

El enfoque cualitativo complementó el análisis cuantitativo, proporcionando una comprensión más profunda y contextualizada de los estilos de toma de decisiones gerenciales en Panamá. A través de entrevistas semiestructuradas con 10 gerentes, se exploraron sus experiencias, perspectivas y significados relacionados con la toma de

decisiones en sus organizaciones. El análisis de contenido de las transcripciones de las entrevistas reveló varios temas y patrones recurrentes que enriquecieron la interpretación de los resultados cuantitativos.

Contexto Cultural y Organizacional

El contexto cultural y organizacional emerge como un factor trascendental que moldea significativamente los procesos de toma de decisiones gerenciales en Panamá. Los gerentes participantes en el estudio enfatizaron persistentemente su influencia. En el ámbito de la cultura organizacional panameña, se percibe una valoración marcada por las relaciones interpersonales sólidas y una estructura jerárquica definida, elementos que, tal como lo señala Magala (2024), permean la manera en que se conciben y ejecutan las decisiones. Los gerentes reportaron una práctica común de consultar con colegas y superiores antes de formalizar decisiones de envergadura, priorizando la búsqueda de consenso y respaldo dentro de la estructura organizacional.

Adicionalmente, la intrínseca diversidad cultural de Panamá, acentuada por la presencia activa de numerosas empresas multinacionales, impone la necesidad de desarrollar un liderazgo intercultural competente y de fomentar una toma de decisiones genuinamente inclusiva (House et al., 2004). La capacidad de navegar las sutilezas culturales y de integrar diversas perspectivas se revela como un imperativo para la efectividad gerencial en este entorno dinámico y multicultural.

Intuición y Experiencia

A pesar del reconocido valor del análisis racional en la toma de decisiones gerenciales, los líderes también destacaron el papel significativo de la intuición y la experiencia acumulada. En contextos caracterizados por una elevada incertidumbre o por la escasez de información exhaustiva, la confianza en el "instinto" y la analogía con decisiones previas similares se vuelve una estrategia frecuente (Hodgkinson et al., 2022).

Los gerentes también enfatizaron la crucial necesidad de establecer un equilibrio dinámico entre la guía intuitiva y un análisis riguroso, particularmente al abordar decisiones estratégicas de gran impacto (Burgess & Shaw, 2020). La experiencia, al refinar la intuición a través del reconocimiento de patrones y la comprensión tácita, puede conducir a decisiones más rápidas y efectivas, aunque siempre sujetas a la validación analítica.

Comunicación y Colaboración

La comunicación efectiva y una colaboración genuina se erigieron como pilares fundamentales para el éxito en los procesos de toma de decisiones. Los gerentes resaltaron la importancia de la transparencia informativa, la claridad en la transmisión de ideas y una escucha activa como elementos esenciales. Fomentar la colaboración activa con los miembros del equipo y otras partes interesadas se consideró vital para la generación de una diversidad de perspectivas enriquecedoras y el desarrollo de soluciones innovadoras (O'Leary et al., 2021). La creación de espacios de diálogo abierto y la promoción de la inteligencia colectiva fortalecen la calidad y la aceptación de las decisiones tomadas (Woolley et al., 2023).

En el entorno empresarial dinámico y cambiante de Panamá, la adaptabilidad y la flexibilidad son cruciales para la toma de decisiones efectiva. Los gerentes mencionaron la necesidad de ser ágiles y receptivos a los cambios en el entorno, y de ajustar sus decisiones en consecuencia. La capacidad de aprender de los errores y de adaptarse a nuevas situaciones se consideró una competencia clave para el liderazgo gerencial.

Adaptabilidad y Flexibilidad

En el entorno empresarial dinámico y en constante transformación de Panamá, la adaptabilidad y la flexibilidad se manifestaron como competencias críticas para una toma de decisiones efectiva. Los gerentes subrayaron la necesidad de cultivar la agilidad y la receptividad ante los cambios del entorno, ajustando sus decisiones de manera proactiva. La capacidad de aprender de los errores cometidos y de adaptarse con resiliencia a nuevas situaciones se identificó como una competencia distintiva del liderazgo gerencial exitoso (Burnes, 2020; De Cock et al., 2021). Esta flexibilidad no implica inconsistencia, sino una capacidad estratégica para recalibrar el rumbo ante nueva información o eventos inesperados.

Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional emergió como un factor de influencia significativo en la toma de decisiones gerenciales. Los líderes reconocieron la trascendencia de comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás, especialmente en situaciones de alta presión o ante la presencia de conflictos. La empatía, la autoconciencia aguda y las habilidades sociales robustas se consideraron competencias esenciales para un liderazgo efectivo que fomente la confianza y la colaboración en los procesos decisorios (Goleman &

Senge, 2023). La inteligencia emocional facilita la toma de decisiones más consideradas y con mayor conciencia de su impacto interpersonal.

Integración de resultados

Los hallazgos cualitativos ofrecieron una complementariedad valiosa a los resultados cuantitativos, proporcionando una comprensión más profunda de los procesos subyacentes y los significados atribuidos por los gerentes. Por ejemplo, la asociación cuantitativa identificada entre el género y los estilos de toma de decisiones se enriqueció significativamente con los datos cualitativos, que revelaron una tendencia en las mujeres a inclinarse por estilos más colaborativos y participativos, mientras que los hombres mostraron una mayor propensión hacia enfoques analíticos y racionales (Grossman & Щихербак, 2021; Sánchez-Núñez et al., 2022).

De manera similar, la influencia cuantitativa del tipo de empresa en los estilos de toma de decisiones encontró una explicación más detallada a través de los datos cualitativos, que resaltaron las diferencias en la cultura organizacional, los valores y la estructura entre las grandes corporaciones y las pequeñas y medianas empresas (Alvesson & Sveningsson, 2022). Esta integración permitió una interpretación más rica y contextualizada de los patrones identificados.

HALLAZGOS, DESAFÍOS E IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA GERENCIAL EN PANAMÁ

Los hallazgos de esta investigación revelan desafíos significativos e implican importantes consideraciones prácticas para optimizar la toma de decisiones gerenciales en el contexto empresarial panameño. Un desafío central identificado radica en la tensión observada entre los marcos teóricos de la toma de decisiones y su implementación efectiva en el entorno local. Se evidenció una tendencia en los gerentes a otorgar un peso considerable a la intuición y la experiencia personal en sus procesos decisorios, lo que en ocasiones podría limitar la adopción de enfoques más analíticos y sistemáticos.

Esta realidad subraya la necesidad de fortalecer la inversión en iniciativas de formación y desarrollo gerencial que faciliten la aplicación práctica de modelos teóricos, capacitando a los líderes para integrar estos enfoques en situaciones empresariales concretas (Miller & Ireland, 2005; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Superar esta brecha podría conducir a decisiones más robustas y fundamentadas, impulsando así el desarrollo y la competitividad de las empresas en Panamá.

Asimismo, una cultura organizacional caracterizada por la marcada jerarquía y una potencial aversión al riesgo puede representar un obstáculo significativo para la adopción e implementación de decisiones que impulsen la innovación y la adaptabilidad en las empresas panameñas. En consecuencia, se sugiere fomentar proactivamente una cultura que valore la participación activa de los empleados, la colaboración transversal entre equipos y una apertura genuina hacia nuevas ideas y el cambio. Promover un ambiente psicológicamente seguro, donde los miembros de la organización se sientan empoderados para expresar sus perspectivas y opiniones sin temor a represalias, resulta fundamental para desbloquear el potencial creativo e innovador (Schein, 2023; Edmondson & Lei, 2024).

La acelerada transformación digital también plantea desafíos considerables para la toma de decisiones gerenciales en Panamá. La efectiva adopción e integración de nuevas tecnologías demanda que los líderes desarrollen tanto habilidades digitales prácticas como una comprensión estratégica de las implicaciones tecnológicas para sus organizaciones. Para abordar este desafío de manera integral, las empresas deben priorizar la inversión estratégica en programas de formación y desarrollo de competencias digitales para sus gerentes. Asegurar que los líderes estén equipados con el conocimiento y las habilidades necesarias para discernir y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital es crucial para mantener la competitividad y fomentar la innovación (Brynjolfsson et al., 2021; Gartner, 2024; Schwab, 2020).

La intrínseca diversidad cultural de Panamá presenta tanto una oportunidad como un desafío para la toma de decisiones gerenciales. Un liderazgo intercultural efectivo y la promoción de una toma de decisiones genuinamente inclusiva son esenciales para capitalizar la riqueza de perspectivas que ofrece esta diversidad. Sin embargo, esto puede representar un desafío significativo para aquellos gerentes que no han desarrollado las competencias necesarias para gestionar la complejidad inherente a los entornos multiculturales.

En términos de implicaciones prácticas concretas, se propone el diseño e implementación de programas de capacitación gerencial que se enfoquen en la aplicación práctica y contextualizada de modelos teóricos de toma de decisiones en el entorno empresarial panameño. Estos programas deben ir más allá de la mera presentación de conceptos, incorporando activamente estudios de caso relevantes para el contexto local, simulaciones interactivas que repliquen desafíos reales y ejercicios prácticos diseñados para fortalecer las habilidades analíticas, intuitivas y colaborativas de los gerentes (Salas et al.,

2022; Tracey & Tews, 2020; Brown et al., 2023). El objetivo primordial es facilitar la transferencia efectiva del conocimiento a la acción, mejorando así la calidad y la eficacia de las decisiones tomadas en las organizaciones.

Para fomentar una cultura organizacional que respalde una toma de decisiones más efectiva e innovadora, las organizaciones en Panamá deben implementar políticas y prácticas deliberadas que incentiven la participación activa de los empleados, la colaboración multifuncional y una genuina apertura a la experimentación y al aprendizaje continuo. Esto puede incluir la creación de equipos de trabajo diversos, la implementación de plataformas para la generación y el intercambio de ideas, el reconocimiento y la recompensa de iniciativas innovadoras, y el establecimiento de mecanismos para la reflexión y el aprendizaje a partir de los éxitos y los fracasos (Schein & Schein, 2023; Ancona & Bresman, 2022; Argyris, 2024).

La optimización de la toma de decisiones gerenciales en Panamá requiere un enfoque integral que combine la teoría y la práctica, la cultura y la tecnología, y la diversidad y la inclusión. Al abordar estos desafíos e implementar estas implicaciones prácticas, las organizaciones pueden mejorar su desempeño y competitividad en el mercado global.

CONCLUSIONES

La presente investigación exploró la compleja relación entre la toma de decisiones gerenciales y el desempeño organizacional en el contexto empresarial panameño, revelando patrones significativos y ofreciendo implicaciones prácticas para la optimización del liderazgo. Los hallazgos subrayan la importancia de un enfoque multifacético que considere tanto los factores individuales como los contextuales en la toma de decisiones.

Uno de los hallazgos clave de este estudio fue la influencia distintiva de diversas variables demográficas y organizacionales –tales como el género, la edad, la experiencia profesional y el tipo de empresa– en los estilos de toma de decisiones predominantes entre los gerentes panameños. Se evidenció una tendencia en los hombres a favorecer estilos decisivos más analíticos, mientras que las mujeres mostraron una marcada inclinación hacia enfoques más colaborativos. Asimismo, la edad y la experiencia demostraron modular los estilos de decisión, con gerentes más jóvenes mostrando una mayor propensión a adoptar enfoques más arriesgados, en contraste con los gerentes con mayor trayectoria, quienes tendieron a preferir estilos más racionales y basados en la experiencia.

El tipo de empresa también emergió como un factor contextual relevante, con las grandes organizaciones favoreciendo estilos más formalizados y las pequeñas y medianas empresas adoptando modalidades más flexibles y adaptativas. Estos resultados ponen de relieve la necesidad crítica de personalizar las estrategias de liderazgo y los programas de desarrollo gerencial, adaptándolos a las características específicas tanto de los individuos como de las organizaciones para maximizar su efectividad (Northouse, 2022).

Además, el análisis de los hallazgos reveló la importancia fundamental del contexto cultural y organizacional en los procesos de toma de decisiones gerenciales en Panamá. La cultura panameña, con su marcado énfasis en las relaciones interpersonales y las estructuras jerárquicas, ejerce una influencia considerable en la manera en que los gerentes abordan sus decisiones. Asimismo, la comunicación efectiva y transparente, la colaboración activa entre los miembros de la organización, la adaptabilidad ante entornos cambiantes y una sólida inteligencia emocional emergieron como factores críticos para una toma de decisiones exitosa y resiliente. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones en Panamá deben cultivar proactivamente una cultura que fomente la participación inclusiva, la transparencia informativa y un compromiso continuo con el aprendizaje y la mejora (Senge, 2023).

La adopción de nuevas tecnologías requiere que los gerentes desarrollen competencias digitales, mientras que la gestión de la diversidad cultural exige habilidades de liderazgo intercultural. Para abordar estos desafíos, las organizaciones deben invertir en programas de capacitación y desarrollo que se centren en la aplicación práctica de modelos teóricos de toma de decisiones, el desarrollo de competencias digitales y el fomento de la conciencia cultural (Davenport & Harris, 2017).

Para finalizar, la presente investigación ha puesto de manifiesto la intrincada interacción entre diversos factores individuales (género, edad, experiencia), organizacionales (tipo de empresa) y contextuales (cultura) que influyen en los estilos de toma de decisiones de los gerentes en Panamá. Los hallazgos sugieren que las estrategias de liderazgo y los programas de desarrollo gerencial deben considerar estas particularidades para ser más efectivos. Asimismo, la relevancia de fomentar una cultura organizacional que valore la participación, la colaboración y el aprendizaje continuo, junto con la necesidad de desarrollar competencias en áreas clave como la transformación digital y la inteligencia emocional, emerge como una implicación práctica fundamental para optimizar la toma de decisiones.

Se espera que estos resultados proporcionen una base empírica para el diseño de intervenciones y programas de formación más específicos y adaptados al contexto empresarial panameño. Al enfocarse en las necesidades identificadas en relación con los estilos de toma de decisiones, el contexto cultural y organizacional, y las competencias gerenciales clave, se puede contribuir al desarrollo de líderes más competentes y a la construcción de organizaciones más ágiles y adaptativas en Panamá.

REFERENCIAS

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). *Knowledge management, decision-making style and organizational performance*. Journal of Innovation & Knowledge, 4(2), 104-114.¹
- Adler, N. J. (2008). International dimensions of organizational behavior. Cengage Learning. DOI: 10.1002/tie.5060280112
- Alvarado, I. (2024). Autoconciencia, automotivación y empatía: Elementos de la inteligencia emocional en el éxito de la Gerencia Educativa. Red de Investigación Educativa, 16(1), 50-58. DOI: [10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/706](https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/706)
- Ancona, D., & Bresman, H. (2022). *X-teams: How to build teams that lead, innovate, and succeed*. MIT Press.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2022). Changing organizational culture: Paradoxes and possibilities (3rd ed.). Routledge. DOI: 10.4324/9780203935965
- Agresti, A. (2018). An introduction to categorical data analysis. John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/0470114754
- Argyris, C. (2024). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Routledge.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. DOI: [10.1002/hrm.3930250310](https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310)
- Berrosipi, T. F. G., & Rivera, R. J. C. (2025). Factores que influyen en las competencias gerenciales de los profesionales de la salud: Un análisis sistemático. Revista InveCom/ISSN en línea: 2739-0063, 5(3), 1-9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14559822>
- Beraun Fretel, D. J., & Carhuas Alberto, M. F. (2024). *Contabilidad gerencial y su influencia en la gestión empresarial, en las empresas exportadoras de productos pesqueros, de las regiones de Pasco, Junín y Huancavelica, año 2022*. DOI: [10.62943/bij.v4n1.2025.182](https://doi.org/10.62943/bij.v4n1.2025.182)
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company. DOI: [10.1080/14697688.2014.946440](https://doi.org/10.1080/14697688.2014.946440)

- Brynjolfsson, E., Hui, L., & Liu, M. (2021). *The power of machines: How artificial intelligence and automation are changing work and the economy*. *Journal of Economic Perspectives*, 35(3), 23-50. DOI: [10.5465/amp.2019.0062](https://doi.org/10.5465/amp.2019.0062)
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (2023). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Burgess, N., & Shaw, D. (2020). *The role of intuition in strategic decision-making: A review and future research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 193-214. DOI: [10.1177/0018726700531004](https://doi.org/10.1177/0018726700531004)
- Burnes, B. (2020). *The myth of "agile" organizations*. *Business Horizons*, 63(6), 805-814.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press. ISBN: 1422103323
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. L. (2010). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill/Irwin. ISBN10: 1264652771
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). *Women and the labyrinth of leadership*. *Contemporary Issues in Leadership*, 147-162.
- Eisenfuhr, F. (2011). *Decision theory: A pragmatic introduction*. Springer Science & Business Media.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2024). *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*. *Annual Review of Organizational¹ Psychology and Organizational Behavior*, ² 11, 23-48. DOI: [10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305)
- Gartner. (2024). *Top strategic technology trends for 2024*.
- Goleman, Daniel. (2024). *Inteligencia Emocional 3ra Ed*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Goleman, D., & Senge, P. M. (2023). The emotionally intelligent leader. *Harvard Business Review*, 101(5), 108-119.
- Herrera, M. (2024). *El desafío de la toma de decisiones gerenciales basada en datos con inteligencia artificial*. *Revista Faces*, 6(1), 34-53. DOI: [10.17162/riva.v8i1.1631](https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1631)
- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J., & Sadler-Smith, E. (2022). *Intuition in organizations: Theory, research, and applications*. Routledge. DOI: [10.51327/XIUI8000](https://doi.org/10.51327/XIUI8000)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications. DOI: [10.1026/0932-4089.50.3.167](https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.3.167)
- Magala, S. J., Erten, C., Bell, R. M., Claes, M.-T., Yazici, S., & Karabag, A. (Eds.). (2024). *Hofstede Matters*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003410348>
- Mangeaud, A., Cugno, H., Molina, M. G., Panigo, D. E., Lozano, N. A., Sacco Ramello, M., & González, A. (2024). ¿Cómo asociar variables cualitativas? Un procedimiento ordenado para utilizar pruebas Chi cuadrado de independencia y Regresión Logística. *Methodo Investigación Aplicada a Las Ciencias Biológicas*, 9(3). DOI: 10.22529/me.2024.9(3)07

- Martínez, I. A. (2024). *Liderazgo 19+ 71: 19 hábtios+ 71 claves indispensables para liderar a Personas*. Profit Editorial.
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). *Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century?* *Academy of management perspectives*, 19(1), 19-30. DOI: [10.1109/EMR.2005.26745](https://doi.org/10.1109/EMR.2005.26745)
- Montenegro, W., & Montenegro, S. X. D. (2024). *Análisis factorial del estilo de toma de decisiones en la efectividad de la estrategia organizacional*. *Contaduría y administración*, 69(1), 301-331. DOI: [10.22201/fca.24488410e.2024.4867](https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4867)
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications. DOI: [10.1353/csd.2020.0023](https://doi.org/10.1353/csd.2020.0023)
- O'Leary, M., Mortensen, M., & Wooley, A. W. (2021). *The power of many: How collective intelligence can future-proof your business*. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 73-79. DOI: [10.1177/0963721415599543](https://doi.org/10.1177/0963721415599543)
- Ponce Renova, H. F., & Ronquillo Chávez, C. C. (2024). *Estadística para pruebas de Chi Cuadrada con uso de JASP para quienes tienen prisa*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. DOI: [10.20983/uacj-2024-1](https://doi.org/10.20983/uacj-2024-1)
- Puyol-Cortez, J. L. (2024). *Factores determinantes en la toma de decisiones estratégicas en el sector retail*. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 36-55. DOI: [10.55813/gaea/ccri/v5/nE4/507](https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/nE4/507)
- Rondón, K. (2024). *Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general*. *Aula Virtual*, 5(11), 68-86. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10464970>
- Salas, E., Kosarzycki, C. H., Burke, C. S., Fiore, S. M., & Stone, D. L. (2022). *The science of training and development: What matters*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 429-454. DOI: [10.4135/9780857021496.n10](https://doi.org/10.4135/9780857021496.n10)
- Sánchez-Núñez, P., машинистов, П., & львівський, Є. (2022). Gender stereotypes and leadership styles: A meta-analysis of recent research. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 1-13. DOI: [10.1037/0033-2909.108.2.233](https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233)
- Schein, E. H. (with Schein, P. A.). (2023). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. Berrett-Koehler Publishers. DOI: [10.1007/s11612-020-00513-1](https://doi.org/10.1007/s11612-020-00513-1)
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum. DOI: [10.18800/economia.201801.012](https://doi.org/10.18800/economia.201801.012)
- Schwab, K. (2020). *Shaping the future of the fourth industrial revolution: A guide to building a more human-centric economy*. World Economic Forum. ISBN: 9780241366370
- Simon, H. A. (1955). *A behavioral model of rational choice*. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118. Identificador: RePEc: oup:qjecon:v:69:y:1955:i:1:p:99-118.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday. ISBN: 9.S46.26095-6

- Soleibe Alvarez, T. A., Zapata Bermudez, H. A., & Ardila Silva, L. A. (2024). *Tendencias actuales en liderazgo transformacional: una perspectiva gerencial*. DOI: [10.5281/zenodo.12637120](https://doi.org/10.5281/zenodo.12637120)
- Tashakkori, Abbas., Johnson, R. Burke., & Teddlie, Charles. (2020). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences* (2nd ed.). SAGE Publications. ISBN: 978-1506350301
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2020). *The handbook of training and development for the modern manager*. Routledge. DOI: [10.20511/pyr2020.v8nSPE2.632](https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.632)
- Uriza-Quintana, T. A., & Molina-Gutiérrez, E. C. F. (2024). *Género y empleabilidad: Percepciones de igualdad de oportunidades laborales desde la perspectiva de Mujeres Profesionales* (Doctoral dissertation, Universidad Católica Redemptoris Mater).
- Vidal, V. A. (2024). *Capacitación, toma de decisiones y prevención de estrés en voluntarios que se desempeñan en situaciones de catástrofe* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Vargas Bianchi, L. (2022). Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Revista DeComunicación, 11(1), 251–253. Recuperado a partir de <https://revistadecomunicacion.com/article/view/2766>
- Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2023). *The new science of team chemistry: How to build high-performing teams*. MIT Press. DOI: [10.1177/0963721415599543](https://doi.org/10.1177/0963721415599543)
- Yoza-Rodríguez, N. R. (2024). *Control interno y su impacto en la toma de decisiones de la empresa audicontables gfc*. Revista científica multidisciplinaria arbitrada YACHASUN-ISSN: 2697-3456, 8(15), 454-476. DOI: [10.35381/gep.v7i1.258](https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.258)