

**El equilibrio entre subjetividad y objetividad en la toma de decisiones estratégicas de  
los CEO: un análisis en empresas colombianas (2020-2025)**

**Autores**

**Isabela Escobar Montesdeoca y Maria Paula Gomez Velasco**

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Trabajo de Grado

Bogotá

2026

**El equilibrio entre subjetividad y objetividad en la toma de decisiones estratégicas de los CEO: un análisis en empresas colombianas (2020-2025)**

**Autores**

**Isabela Escobar Montesdeoca y Maria Paula Gomez Velasco**

**Rodrigo Zarate Torres**

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Trabajo de Grado

Bogotá

2026

# TABLA DE CONTENIDO

## Resumen

### 1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

1.2 Justificación de la investigación

1.3 Pregunta de investigación

### 2. Revisión de la literatura

2.1 La intuición y la información subjetiva

2.2 El análisis de datos y la información objetiva

2.3 Modelo de investigación

2.4 Hipótesis y modelo de investigación

2.5 Modelo de doble sistema y agilidad estratégica

### 3. Metodología

3.1 Tipo y enfoque de investigación

3.2 Diseño metodológico

3.3 Población y muestra

3.4 Instrumentos de recolección de datos

3.5 Técnicas de procesamiento de datos

3.6 Objetivo general y específicos

3.7 Fase 1. Revisión teórica y definición del problema

3.8 Fase 2. Selección de los casos de estudio

[3.9 Fase 3. Diseño de los instrumentos](#)

[3.10 Fase 4. Recolección de información](#)

[3.11 Fase 5. Análisis e interpretación de los resultados](#)

## **4. Resultados**

[4.1 Resultados cuantitativos: encuesta estructurada](#)

[4.2 Resultados cualitativos: entrevistas semiestructuradas](#)

[4.3 Integración de resultados](#)

## **5. Conclusiones**

## **6. Recomendaciones**

## **7. Referencias**

### **Tabla de Figuras**

[Figura 1: Modelo de investigación](#)

[Figura A1: Peso de la experiencia personal en decisiones de alto impacto](#)

[Figura A2: Velocidad en la toma de decisiones estratégicas](#)

[Figura A3: Porcentaje de decisiones apoyadas en datos o reportes formales](#)

[Figura A4: Estructuración del análisis previo a la decisión estratégica](#)

[Figura A5: Conciencia sobre sesgos cognitivos al momento de decidir](#)

[Figura A6: Resumen de estadísticos descriptivos — encuesta aplicada a cinco CEO](#)

[Figura B1: Primer paso en el proceso de decisión estratégica por empresa](#)

[Figura B2: Balance entre datos e intuición — cómo lo describe cada CEO](#)

[Figura B3: Patrones comunes identificados en los cinco casos](#)

## **Tabla de Anexos**

[Anexo 1: Encuesta Aplicada a CEO](#)

[Anexo 2: Guía de Entrevista Semiestructurada para CEO](#)

[Anexo 3: Datos Brutos de la Encuesta — Preguntas Cerradas](#)

## **Resumen**

Este estudio analiza cómo cinco CEO de empresas colombianas de los sectores financiero, salud, construcción y gestión de activos integran la intuición y el análisis de datos en sus decisiones estratégicas durante el periodo 2020–2025. A partir de un enfoque mixto —encuesta estructurada y entrevistas semiestructuradas— se identificó que el equilibrio entre información subjetiva y objetiva es una práctica consciente y estructurada en todos los casos. Los datos formales son el punto de partida del proceso decisional, mientras que la experiencia acumulada actúa como complemento interpretativo, especialmente cuando la información es incompleta o contradictoria. El peso de cada enfoque varía según el tipo de decisión, la calidad de los datos y el nivel de incertidumbre del entorno. Durante la pandemia del COVID-19, cuando los modelos históricos perdieron confiabilidad, el criterio experto tomó mayor protagonismo. Los hallazgos respaldan la hipótesis central: el equilibrio entre información objetiva y subjetiva incide positivamente en el rendimiento estratégico organizacional, y ese efecto se fortalece cuando los datos son de buena calidad y se debilita cuando el líder no contrasta su juicio con evidencia adicional. El estudio propone un marco conceptual compuesto por tres elementos: base de datos formal, filtro experiencial y mecanismo de control de sesgos, cuya articulación configura lo que la literatura denomina agilidad estratégica.

**Palabras clave:** toma de decisiones estratégicas, intuición, análisis de datos, agilidad estratégica, entorno VUCA, CEO, Colombia

## 1. Introducción

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por niveles crecientes de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, condición conocida en la literatura como entorno VUCA. En este contexto, los directivos de las organizaciones y en particular los CEO se ven obligados a tomar decisiones estratégicas de alto impacto con información incompleta, plazos reducidos y consecuencias de largo alcance (Bennett & Lemoine, 2024, pp. 27–42). Esta realidad plantea una pregunta central para la gestión estratégica: ¿cómo deciden los líderes cuando los datos disponibles no son suficientes para resolver la incertidumbre del entorno? La respuesta, según la literatura académica más reciente, no reside únicamente en el análisis racional ni en la experiencia intuitiva, sino en la capacidad de integrar ambas fuentes de información de manera efectiva (Hochman, 2024, p. 1028).

En Colombia, esta complejidad decisional se agudiza por factores estructurales del contexto local. El incremento del salario mínimo cercano al 12% para 2026, las tensiones generadas por debates sobre reformas laborales y la incertidumbre política previa a las elecciones presidenciales de mayo de 2026 configuran un escenario en el que los planes rígidos pierden validez con rapidez (Banco de la República, 2025, p. 4; OECD, 2024, p. 11; Economist Intelligence Unit, 2025, párr. 6). A esto se suma que más del 40% de las organizaciones reportan problemas recurrentes de calidad de datos que afectan directamente sus procesos de decisión (Khong et al., 2023, p. 7), y que la aceleración de la transformación digital obliga a las empresas a competir en modelos de negocio más complejos sin contar siempre con la información suficiente para hacerlo (World Bank, 2023, p. 14). En este escenario, comprender cómo los CEO colombianos equilibran la evidencia técnica con su juicio personal se convierte en una necesidad tanto para la práctica gerencial como para el desarrollo teórico del campo.

A pesar de la relevancia del tema, existe un vacío en la literatura sobre cómo los líderes en economías emergentes como Colombia logran equilibrar estos enfoques en la práctica. Los marcos teóricos predominantes, entre ellos el modelo de doble sistema propuesto por Kahneman y desarrollado por Hochman (2024), describen los procesos cognitivos intuitivo y analítico como vías complementarias, pero tienden a tratarlos como procesos separados cuando en la realidad de la alta dirección operan de forma simultánea e interdependiente. Adicionalmente, investigaciones recientes sugieren que la intuición no constituye un simple impulso irracional, sino una forma de inteligencia basada en el reconocimiento de patrones que permite al líder actuar con rapidez cuando los datos son escasos o contradictorios (Gigerenzer, 2024). Este concepto, vinculado a la noción de agilidad estratégica (Aghina et al., 2025), sugiere que la efectividad decisional en entornos VUCA no depende de elegir entre datos o intuición, sino de saber cuándo y cómo combinarlos. Frente a este panorama, la presente investigación analiza cómo cinco CEO de distintos sectores colombianos integran ambas fuentes de información en sus decisiones estratégicas, con el propósito de comprender cómo ese equilibrio incide en el desempeño organizacional y de proponer un marco conceptual que contribuya a fortalecer la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre.

## **1.1 Planteamiento del problema**

### **Definiciones clave**

Modelo de doble sistema: marco teórico que explica que las decisiones se toman combinando intuición y pensamiento racional.

Entorno VUCA: contexto caracterizado por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Sesgos cognitivos: errores de pensamiento que distorsionan la toma de decisiones.

Anclaje: tendencia a dejarse influir en exceso por la primera información recibida.

Sesgo de confirmación: tendencia a buscar o aceptar solo la información que respalda creencias previas.

El entorno empresarial actual exige que los CEO tomen decisiones estratégicas en condiciones cada vez más inciertas. Factores como la transformación tecnológica, las tensiones geopolíticas, los cambios en el comportamiento del consumidor y la inestabilidad económica global han incrementado la complejidad de estas decisiones (Harvard Business Review, 2024, párr. 2). Estos contextos, conocidos como entornos VUCA, obligan a los líderes a actuar con rapidez y adaptabilidad, ya que los planes rígidos pierden validez frente a cambios constantes.

En Colombia, esta incertidumbre se intensifica por varios factores concretos. El salario mínimo aumentó un 23% para 2026, lo que eleva los costos laborales y obliga a las empresas a revisar presupuestos, precios y decisiones de contratación (Banco de la República, 2025, p. 4). A esto se suman tensiones políticas y debates sobre reformas laborales que generan incertidumbre sobre las reglas del empleo y sus costos asociados (OECD, 2024, p. 11).

La evidencia indica que en entornos estables aproximadamente el 80% de las decisiones se basan en datos objetivos y el 20% en intuición. En entornos VUCA esta proporción tiende a invertirse, ya que la incertidumbre reduce la disponibilidad de información confiable y lleva a los líderes a apoyarse más en su experiencia y juicio (Solway et al., 2020, p. 12).

La literatura indica que las organizaciones que integran adecuadamente el análisis de datos con la experiencia de sus líderes presentan mayor capacidad de adaptación y mejor desempeño (Princes & Kosasih, 2021, p. 15; Szanto, 2022, párr. 2). No obstante, aún existe poca claridad

sobre cómo se produce este equilibrio en la práctica, por tres razones principales: la dificultad para comprender cómo operan simultáneamente los sistemas cognitivos intuitivo y racional; la dependencia de la calidad de los datos disponibles, ya que información incompleta reduce la confiabilidad de las decisiones (Szanto, 2022, p. 9); y el carácter subjetivo de la intuición, que la hace vulnerable a cambios rápidos del entorno.

## **1.2 Justificación de la investigación**

Esta investigación se justifica desde dos dimensiones: el sector real y el ámbito académico.

### **Sector real**

Los CEO en Colombia enfrentan un entorno de alta incertidumbre que exige decisiones rápidas y adaptativas. Este estudio analiza cómo líderes de sectores estratégicos —financiero (Banco Davivienda), salud (Colsanitas y Clínica Santa Fe), construcción (Construandes S.A.S.) y gestión de activos (PEI Asset Management)— equilibran la evidencia técnica con su juicio personal. El objetivo es identificar prácticas que fortalezcan la capacidad de adaptación y el desempeño organizacional en contextos de alta incertidumbre.

### **Ámbito académico**

Los marcos teóricos tradicionales presentan limitaciones para explicar el comportamiento de la alta dirección. El modelo de doble sistema, predominante en la literatura, propone que las decisiones se toman a través de dos vías: el Sistema 1, rápido, automático e intuitivo, y el Sistema 2, lento, analítico y basado en datos. Sin embargo, este modelo trata ambos sistemas como procesos separados, cuando en la práctica un CEO bajo presión los activa de forma simultánea. Existe además un vacío en la literatura sobre cómo los líderes en países como Colombia logran equilibrar estos enfoques en la práctica.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo integran la intuición y el análisis de datos cinco CEO de empresas colombianas al tomar decisiones estratégicas en contextos de alta incertidumbre durante el periodo 2020–2025?

## **2. Revisión de la literatura**

Esta revisión se organiza en tres ejes que permiten comprender la toma de decisiones estratégicas en la alta dirección: la intuición como fuente de información subjetiva, el análisis de datos como fuente de información objetiva, y el modelo de doble sistema como mecanismo de integración entre ambas.

### **2.1 La intuición y la información subjetiva**

La literatura académica define la intuición no como un impulso irracional, sino como un proceso cognitivo rápido basado en el reconocimiento de patrones previos. En entornos de alta incertidumbre, la experiencia acumulada adquiere un peso determinante, pues permite al líder decidir incluso cuando la información es incompleta o contradictoria. Gigerenzer (2024) sostiene que la intuición funciona como una forma de inteligencia que permite descartar información irrelevante en momentos de crisis. Desde esta perspectiva, la subjetividad no es una debilidad, sino una herramienta para interpretar señales del entorno que los modelos matemáticos no logran capturar.

### **2.2 El análisis de datos y la información objetiva**

El análisis de datos constituye el pilar de la racionalidad organizacional. Las empresas utilizan modelos analíticos y reportes formales para reducir la incertidumbre y fundamentar sus decisiones. Sin embargo, confiar ciegamente en los datos también conlleva riesgos. La precisión y actualización de la información son condiciones indispensables para que los datos sean confiables. En entornos volátiles, los datos históricos no siempre permiten anticipar el comportamiento futuro del mercado, lo que limita su utilidad como único insumo para la toma de decisiones estratégicas.

### 2.3 Modelo de investigación

Los CEO operan en entornos VUCA que combinan cambios acelerados, incertidumbre y situaciones complejas que desafían constantemente su estrategia. Por ello, sus decisiones no pueden basarse exclusivamente en datos ni únicamente en experiencia personal. Apoyados en el modelo de doble sistema, autores como Kahneman y Hochman plantean que la efectividad decisional radica en combinar el pensamiento lógico con el intuitivo, lo que permite reaccionar con rapidez y adaptarse a contextos cambiantes.

Desde este marco, se propone que el uso integrado de información subjetiva —experiencia e intuición— e información objetiva —datos y reportes— incide directamente en el desempeño organizacional. Esta relación está moderada por dos factores. El primero es la calidad de los datos: cuando la información que recibe el CEO es precisa y actualizada, el impacto en los resultados de la empresa es más positivo. El segundo son los sesgos cognitivos: cuando el líder cae en trampas mentales como el sesgo de confirmación, su juicio se distorsiona y la efectividad de sus decisiones disminuye.

### 2.4 Hipótesis y modelo de investigación

**Hipótesis:** La integración del uso de información subjetiva —intuición y juicio personal— con información objetiva —datos y cifras— por parte de los CEO incide positivamente en el desempeño de las empresas colombianas, en términos de cumplimiento de metas y capacidad de adaptación al entorno. Este efecto es más fuerte cuando la calidad de los datos es alta, y se debilita cuando el líder actúa bajo sesgos cognitivos que distorsionan su juicio.

**Figura 1: Modelo de investigación: relación entre información objetiva, subjetiva y rendimiento estratégico organizacional**

*[Ver figura en documento original]*

Nota. Elaboración propia.

## **2.5 Modelo de doble sistema y agilidad estratégica**

El modelo de doble sistema propone que el cerebro humano toma decisiones mediante dos vías complementarias. El Sistema 1 opera de forma rápida e intuitiva, mientras que el Sistema 2 actúa de manera lenta y analítica. En la práctica, los CEO no utilizan uno u otro de forma aislada, sino que ambos sistemas operan de manera simultánea e interdependiente.

La integración efectiva de ambos sistemas es lo que la literatura denomina agilidad estratégica: la capacidad del líder para alternar y combinar pensamiento intuitivo y analítico según las condiciones del entorno (Aghina et al., 2025). En entornos VUCA, esta agilidad no es opcional sino necesaria, ya que ni los datos solos ni la intuición sola son suficientes para sostener decisiones estratégicas sólidas.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Tipo y enfoque de investigación**

La investigación es de tipo descriptiva-correlacional. Primero describe cómo los CEO utilizan información subjetiva —experiencia e intuición—, información objetiva —análisis de datos— y la combinación de ambas en sus decisiones estratégicas. Luego analiza la relación entre estos enfoques y el rendimiento estratégico organizacional (Janse et al., 2021, p. 12).

El estudio tiene un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos. La parte cuantitativa consiste en una encuesta estructurada con preguntas cerradas, escalas numéricas y algunas preguntas abiertas. La parte cualitativa consiste en entrevistas semiestructuradas con los mismos cinco CEO, que permiten comprender con mayor profundidad cómo los líderes integran intuición y análisis de datos en sus decisiones.

#### **3.2 Diseño metodológico**

El diseño es no experimental y transversal. Es no experimental porque las variables se observan tal como ocurren en el entorno real de los CEO, sin manipulación por parte del investigador. Es transversal porque la información se recoge en un único momento del tiempo.

#### **3.3 Población y muestra**

La población del estudio está conformada por CEO que ejercen el rol de máximos líderes dentro de sus organizaciones y participan directamente en la toma de decisiones estratégicas. La muestra está compuesta por cinco CEO de empresas colombianas pertenecientes a distintos sectores económicos: ConstruanDES S.A.S. (sector construcción), PEI Asset Management

(gestión de activos), Banco Davivienda (sector financiero), Colsanitas (sector salud) y Clínica Santa Fe (sector salud).

**Criterios de inclusión:**

- Ser CEO o máximo líder de la organización.
- Participar directamente en la toma de decisiones estratégicas.
- Tener al menos un año de permanencia en la empresa.

**Criterios de exclusión:**

- Directivos que no participen en decisiones estratégicas.
- Líderes intermedios sin autoridad en planeación estratégica.
- Empresas sin estructura formal de dirección.

### **3.4 Instrumentos de recolección de datos**

Se utilizan dos instrumentos principales aplicados a los cinco CEO participantes. El primero es una encuesta estructurada que recoge información cuantitativa sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas. El segundo es una entrevista semiestructurada que profundiza en el proceso real de decisión de cada CEO.

### **3.5 Técnicas de procesamiento de datos**

El procesamiento de la información se realiza mediante análisis cuantitativo descriptivo y análisis cualitativo temático. Las respuestas de la encuesta se organizan en una base de datos clasificada según las cuatro dimensiones del estudio. Las entrevistas se analizan mediante análisis temático, identificando ideas recurrentes y experiencias relevantes.

### **3.6 Objetivo general y específicos**

#### **Objetivo general**

Analizar cómo cinco CEO de empresas colombianas —Construandes S.A.S. (construcción), PEI Asset Management (gestión de activos), Banco Davivienda (sector financiero), Colsanitas y la Clínica Santa Fe (sector salud)— integran la información subjetiva basada en la experiencia, la intuición y el juicio personal con la información objetiva derivada del análisis de datos y la evidencia empírica en la toma de decisiones estratégicas, con el fin de comprender cómo este equilibrio influye en el rendimiento organizacional, la innovación y la capacidad de adaptación durante un periodo de alta incertidumbre (2020–2025).

#### **Objetivos específicos**

1. Examinar cómo cinco CEO de empresas colombianas utilizan la información subjetiva — intuición, experiencia y juicio personal— en la toma de decisiones estratégicas.
2. Analizar el uso de información objetiva —datos, modelos analíticos y evidencia empírica— por parte de estos cinco CEO para respaldar sus decisiones estratégicas.
3. Evaluar cómo los cinco CEO integran la información subjetiva y objetiva de forma complementaria en sus decisiones.
4. Determinar el impacto del equilibrio entre información subjetiva y objetiva en el rendimiento estratégico y la capacidad de adaptación de las empresas analizadas durante el periodo 2020–2025.
5. Proponer un marco conceptual que explique cómo la combinación de procesos racionales e intuitivos puede fortalecer la efectividad de las decisiones estratégicas.

### **3.7 Fase 1. Revisión teórica y definición del problema**

Se realizó una revisión de literatura académica sobre toma de decisiones estratégicas, liderazgo gerencial, intuición en la gestión y toma de decisiones basada en datos. A partir de esta revisión se definieron el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

### **3.8 Fase 2. Selección de los casos de estudio**

Se seleccionaron cinco CEO que ocupan el rol de máximos líderes dentro de sus organizaciones y participan directamente en la toma de decisiones estratégicas. Las empresas pertenecen a sectores distintos y altamente expuestos a cambios regulatorios, económicos y sociales.

### **3.9 Fase 3. Diseño de los instrumentos**

Se diseñaron los dos instrumentos de recolección: la encuesta estructurada (Anexo 1) y la guía de entrevista semiestructurada (Anexo 2). Cada instrumento fue construido para responder directamente a los objetivos específicos del estudio.

### **3.10 Fase 4. Recolección de información**

Se aplicó la encuesta y se realizaron las entrevistas semiestructuradas con los cinco CEO. Durante las entrevistas los participantes describieron experiencias concretas de decisión estratégica, explicaron qué información utilizaron y reflexionaron sobre cómo integran experiencia personal y análisis de datos.

### **3.11 Fase 5. Análisis e interpretación de los resultados**

Se analizaron los datos de la encuesta mediante frecuencias, promedios y comparaciones. Las entrevistas se procesaron mediante análisis temático. La integración de ambos resultados permitió identificar patrones comunes y construir una interpretación conceptual.

## **4. Resultados**

Por solicitud expresa de los participantes, este documento no menciona los nombres de los CEO entrevistados. Todas las referencias se realizan únicamente por empresa: Davivienda Corredores, Construanes, PEI Asset Management, Colsanitas y Clínica Santa Fe.

### **4.1 Resultados cuantitativos: encuesta estructurada**

La encuesta fue aplicada a los cinco CEO de las empresas seleccionadas. Los participantes tienen entre 6 y 32 años en sus cargos, con un promedio de 13,2 años, lo que garantiza que sus respuestas reflejan experiencia real y consolidada en la toma de decisiones estratégicas.

#### **Peso de la experiencia personal en las decisiones**

El 80% de los CEO indicó que su experiencia personal pesa mucho en las decisiones estratégicas de alto impacto, y el 20% restante señaló que pesa moderadamente. Ninguno respondió que pesa poco.

#### **Figura A1: Peso de la experiencia personal en decisiones de alto impacto**

Nota. Elaboración propia (n = 5). Ningún participante indicó que la experiencia pesa poco.

#### **Velocidad en la toma de decisiones**

Las respuestas mostraron un equilibrio entre estructura y agilidad: el 40% indicó que intenta decidir con calma pero sin demorarse demasiado, el 40% señaló que depende del caso, y el 20% restante se toma el tiempo necesario incluso si hay demora.

#### **Figura A2: Velocidad en la toma de decisiones estratégicas**

Nota. Elaboración propia (n = 5). Ningún CEO reportó decidir de forma impulsiva.

### **Uso de datos y reportes formales**

El 60% de los CEO respondió que el porcentaje de sus decisiones apoyadas en datos o reportes formales es alto, y el 40% respondió que es casi total. El 100% de los participantes ubicó su uso de datos entre alto y muy alto.

#### **Figura A3: Porcentaje de decisiones apoyadas en datos o reportes formales**

Nota. Elaboración propia (n = 5).

#### **Figura A4: Estructuración del análisis previo a la decisión estratégica**

Nota. Elaboración propia (n = 5). Ningún participante reportó procesos improvisados o poco estructurados.

### **Conciencia sobre sesgos cognitivos**

El 60% de los CEO indicó estar totalmente consciente de los posibles sesgos personales al momento de decidir, y el 40% restante señaló estar muy consciente. Ninguno reportó poca o ninguna conciencia al respecto.

#### **Figura A5: Conciencia sobre sesgos cognitivos al momento de decidir**

Nota. Elaboración propia (n = 5). El 100% reportó alta conciencia sobre sus posibles sesgos personales.

### **Síntesis de los resultados cuantitativos**

#### **Figura A6: Resumen de estadísticos descriptivos — encuesta aplicada a cinco CEO**

Nota. Elaboración propia (n = 5).

Los resultados de la encuesta permiten identificar tres conclusiones claras. Primero, los cinco CEO usan datos como base de sus decisiones. Segundo, la experiencia personal y la intuición

no reemplazan los datos sino que los complementan. Tercero, cuando hay contradicción entre datos e intuición, el protocolo dominante es buscar más información antes de decidir.

#### **4.2 Resultados cualitativos: entrevistas semiestructuradas**

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con los cinco CEO de las empresas seleccionadas. El análisis se realizó mediante codificación temática, identificando patrones comunes y diferencias relevantes entre los casos.

##### **Cómo inician el proceso de decisión**

Lo primero que hace cada CEO antes de decidir refleja las prioridades de su sector. En todos los casos hay un orden claro: primero se entiende el contexto, luego se revisan los datos y finalmente se aplica el criterio.

##### **Figura B1: Primer paso en el proceso de decisión estratégica por empresa**

Nota. Elaboración propia. En todos los casos: contexto → datos → criterio.

##### **Cómo describen el balance entre datos e intuición**

Este fue el hallazgo más revelador de las entrevistas. Cada CEO describió el balance de una forma distinta, pero con un patrón común: los datos siempre van primero y la intuición complementa lo que los números no alcanzan a explicar.

##### **Figura B2: Balance entre datos e intuición — cómo lo describe cada CEO**

Nota. Elaboración propia. Las proporciones son aproximaciones cualitativas basadas en los relatos de cada CEO.

##### **Síntesis de los resultados cualitativos**

### **Figura B3: Patrones comunes identificados en los cinco casos**

Nota. Elaboración propia.

Las entrevistas permiten concluir tres cosas con claridad. Primero, el equilibrio entre datos e intuición es real y consciente en los cinco casos. Segundo, el peso relativo de cada enfoque no es fijo: cambia según el tipo de decisión, la calidad de la información disponible y el nivel de incertidumbre del entorno. Tercero, todos los CEO tienen mecanismos activos para controlar sus propios sesgos.

#### **4.3 Integración de resultados**

La lectura conjunta de los resultados cuantitativos y cualitativos permite identificar una conclusión central: los cinco CEO toman decisiones estratégicas combinando datos e intuición, no eligiendo entre uno u otro. Los datos estructuran el análisis y le dan rigor al proceso. La intuición interpreta lo que los modelos no capturan y permite actuar antes de que los números lo confirmen.

## **5. Conclusiones**

Esta investigación analizó cómo cinco CEO de empresas colombianas de los sectores financiero, salud, construcción y gestión de activos integran la intuición y el análisis de datos en sus decisiones estratégicas durante el periodo 2020–2025. Los resultados muestran que el equilibrio entre subjetividad y objetividad no es ocasional ni improvisado, sino una práctica consciente y estructurada que se mantiene en todos los sectores analizados.

En todos los casos, los datos formales son la base del proceso decisonal y la experiencia acumulada actúa como complemento interpretativo, especialmente cuando la información es incompleta, contradictoria o llega tarde. Este hallazgo respalda la hipótesis central del estudio: el equilibrio entre información objetiva y subjetiva incide positivamente en el rendimiento estratégico de las empresas colombianas analizadas.

### **Objetivo 1. Uso de información subjetiva**

La intuición y la experiencia personal ocupan un lugar determinante, aunque no exclusivo, en el proceso decisonal de los cinco líderes. El 80% indicó que su experiencia pesa mucho en las decisiones de alto impacto y el 20% restante señaló que pesa moderadamente.

### **Objetivo 2. Uso de información objetiva**

El análisis de datos formales es el punto de partida en todos los casos. El 100% de los participantes ubicó su nivel de apoyo en datos y reportes entre alto y casi total, y el 80% describió su proceso de análisis previo como totalmente estructurado.

### **Objetivo 3. Integración entre ambos enfoques**

La integración sigue un patrón consistente en los cinco casos: los datos lideran el proceso y la intuición lo enriquece, sin reemplazarlo. Este equilibrio es dinámico, no estático: el peso de

cada enfoque varía según el tipo de decisión, la calidad de la información y el nivel de incertidumbre del entorno.

#### **Objetivo 4. Impacto en el rendimiento estratégico**

El equilibrio entre información subjetiva y objetiva tiene un efecto positivo en los resultados organizacionales, pero ese efecto está moderado por la calidad de los datos disponibles. La pandemia del COVID-19 fue el caso más ilustrativo: ante la pérdida de confiabilidad de los modelos históricos, todos los líderes ajustaron sus procesos decisionales.

#### **Objetivo 5. Marco conceptual**

Los cinco casos permiten construir un marco conceptual con tres componentes: (1) la base de datos, (2) el filtro experiencial, y (3) el mecanismo de control de sesgos. La articulación de estos tres componentes configura lo que la literatura denomina agilidad estratégica (Aghina et al., 2025).

## **6. Recomendaciones**

Los hallazgos de esta investigación permiten formular cinco recomendaciones dirigidas tanto a líderes empresariales como a investigadores y académicos del área de estrategia organizacional.

### **Para los CEO y la alta dirección**

1. Formalizar el uso de la intuición dentro del proceso decisonal, acompañada de mecanismos de validación como la revisión colectiva con el equipo directivo.
2. Invertir en la calidad de los datos, no solo en su cantidad, estableciendo criterios claros de calidad de información.
3. Desarrollar protocolos explícitos para manejar contradicciones entre datos e intuición, institucionalizándolos como práctica organizacional formal.

### **Para investigadores y académicos**

4. Ampliar el alcance de estudios similares a muestras más grandes y a otros sectores económicos colombianos.
5. Desarrollar marcos de medición que capturen la agilidad estratégica como variable organizacional.

## 7. Referencias

- Ahmed, S. (2024). Research methodology simplified: How to choose the right sampling technique and determine the appropriate sample size for research. *Oral Oncology Reports*. <https://doi.org/10.1016/j.oor.2024.100662>
- Aulia, R. (2023). Enhancing decision making through professional judgment and comprehensive information analyses. *Advances in Managerial Auditing Research*, 1(3), 146–155.
- Banco de la República. (2025). Informe sobre el mercado laboral y el salario mínimo en Colombia. <https://www.banrep.gov.co>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2024). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–42.
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *The Qualitative Report*, 21, 811–831.
- Economist Intelligence Unit. (2025). Colombia political outlook 2025–2026. <https://www.eiu.com>
- Gigerenzer, G. (2024). The intelligence of intuition. Max Planck Institute for Human Development.
- Hochman, G. (2024). Beyond the surface: A new perspective on dual-system theories in decision-making. *Behavioral Sciences*, 14(11), 1028.
- International Monetary Fund. (2024). World economic outlook: Global growth and economic uncertainty. <https://www.imf.org>

- Janse, R., et al. (2021). Conducting correlation analysis: Important limitations and pitfalls. *Clinical Kidney Journal*, 14, 2332–2337.
- Khong, K. W. (2023). The impact of data quality on decision making in information-intensive organizations. *Information & Management*, 60(4), 103422.
- McKinsey & Company. (2023). Decision-making under uncertainty: How leaders navigate complex environments. <https://www.mckinsey.com>
- OECD. (2024). OECD economic surveys: Colombia 2024. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- Princes, E., & Kosasih, W. (2021). Data-driven analytics in the decision-making process: Do we still need intuition? *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(4), 8.
- Salas, E., Rosen, M. A., & Granados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973.
- Solway, A., & Botvinick, M. M. (2015). Evidence integration in model-based tree search. *Proceedings of the National Academy of Sciences*.
- Szanto, R. (2022). Intuitive decision-making and firm performance. *Journal of Decision Systems*.
- Thompson, B., et al. (2005). Evaluating the quality of evidence from correlational research for evidence-based practice. *Exceptional Children*, 71, 181–194.
- World Bank. (2023). Digital transformation in emerging economies: Implications for competitiveness. <https://www.worldbank.org>



## Anexo 1: Encuesta Aplicada a CEO

La encuesta se estructuró en cuatro bloques temáticos: uso de intuición (información subjetiva), uso de información objetiva (datos), integración entre intuición y análisis, e impacto en el rendimiento organizacional. Se aplicó de forma digital a los CEO de Davivienda Corredores, Clínica Santa Fe, Construanes S.A.S., Colsanitas y PEI Asset Management.

El instrumento completo está disponible en:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdY0W0LGrSvuhXXclCMPabC8m6ekqzp637L9y4VDldE9XBG9w/viewform>

**Tabla A1: Respuestas de los cinco CEO por bloque temático**

Pregunta	Davivienda	Clínica Santa Fe	Construanes	Colsanitas	PEI Asset
¿Qué tanto pesa su experiencia personal?	Pesa mucho	Pesa mucho	Pesa mucho	Pesa mucho	Pesa moderadamente
¿Dispuesto a decidir por intuición sin info completa?	Moderadamente	Moderadamente	Muy dispuesto	Moderadamente	Poco dispuesto

<b>Pregunta</b>	<b>Davivienda</b>	<b>Clínica Santa Fe</b>	<b>Construandes</b>	<b>Colsanitas</b>	<b>PEI Asset</b>
¿Qué tan rápido decide sin análisis extensos?	Con calma	Depende del caso	Con calma	Depende del caso	Se toma el tiempo
¿Qué % de decisiones en datos formales?	Alto	Alto	Alto	Casi todo	Casi todo
¿Qué tan estructurado es el análisis previo?	Totalmente	Totalmente	Moderadamente	Totalmente	Totalmente
¿Calidad de datos utilizados?	Alta	Alta	Alta	Alta	Muy alta
¿Equilibrio entre	Muy equilibrado	Equilibrado	Muy equilibrado	Equilibrado	Equilibrado

<b>Pregunta</b>	<b>Davivienda</b>	<b>Clínica Santa Fe</b>	<b>Construandes</b>	<b>Colsanitas</b>	<b>PEI Asset</b>
intuición y análisis?					
¿Consciente de sesgos personales?	Totalmente	Totalmente	Muy consciente	Totalmente	Muy consciente
¿Forma de decidir ha fortalecido el desempeño?	En gran medida	En gran medida	En gran medida	En gran medida	En gran medida
¿Empresa preparada para cambios inesperados?	Muy preparada	Preparada	Muy preparada	Preparada	Muy preparada

## Anexo 2: Guía de Entrevista Semiestructurada para CEO

La guía de entrevista se organizó en ocho bloques temáticos para explorar en profundidad cómo los CEO integran intuición y análisis de datos en sus decisiones estratégicas. Las preguntas abiertas fomentaron la narración de experiencias concretas en contextos de incertidumbre, como la pandemia del COVID-19 y los cambios regulatorios en Colombia.

**Tabla A2: Estructura de la guía de entrevista semiestructurada**

Bloque temático	Pregunta principal	Preguntas de apoyo
1. Proceso general de decisión estratégica	¿Cómo suele abordar una decisión estratégica importante?	¿Qué ocurre primero? · ¿A quién consulta? · ¿Qué información considera más importante?
2. Experiencia en decisiones complejas	¿Puede contarme un ejemplo de una decisión estratégica difícil?	¿Qué la hacía compleja? · ¿Qué información tenía? · ¿Cómo llegó a la decisión final?
3. Uso de intuición y experiencia	¿Qué papel juega su experiencia personal o intuición?	¿Cuándo confía más en su criterio personal? · ¿Ha habido situaciones donde su intuición fue determinante?
4. Uso de datos y análisis formal	¿Qué papel juegan los datos y el análisis formal?	¿Qué datos revisa normalmente? · ¿Qué tan confiables son esas fuentes?

Bloque temático	Pregunta principal	Preguntas de apoyo
5. Manejo de contradicciones	Cuando los datos y su intuición no coinciden, ¿cómo maneja esa situación?	¿Qué suele pesar más? · ¿Cambia su decisión o mantiene su criterio?
6. Impacto en el desempeño	¿Cómo considera que su forma de decidir ha impactado el desempeño?	¿Ha fortalecido resultados? · ¿Ha mejorado la capacidad de respuesta?
7. Toma de decisiones en crisis	Durante la pandemia del COVID-19, ¿cómo tomó decisiones clave?	¿Qué priorizó? · ¿Se apoyó más en datos o en su experiencia?
8. Incertidumbre política y regulatoria	En contextos de incertidumbre política en Colombia, ¿cómo ajusta su forma de decidir?	¿Espera más información o actúa con mayor rapidez? · ¿Cómo protege el desempeño?

### Anexo 3: Datos Brutos de la Encuesta — Preguntas Cerradas

La siguiente tabla presenta la distribución de frecuencias de las preguntas cerradas de la encuesta, organizada por bloque temático.

**Tabla A3: Distribución de frecuencias por pregunta cerrada de la encuesta**

Pregunta	Opción de respuesta	n	%	Distribución
<b>Bloque 1. Uso de intuición (información subjetiva)</b>				
¿Qué tanto pesa su experiencia personal?	Pesa mucho	4	80%	■ ■ ■ ■ □
	Pesa moderadamente	1	20%	■ □ □ □ □
	Pesa poco	0	0%	□ □ □ □ □
¿Qué tan rápido toma decisiones?	Con calma, sin demorarse	2	40%	■ ■ □ □ □
	Depende del caso	2	40%	■ ■ □ □ □
	Se toma el tiempo necesario	1	20%	■ □ □ □ □
<b>Bloque 2. Uso de información objetiva (datos)</b>				
¿Qué porcentaje de sus decisiones en datos formales?	Alto	3	60%	■ ■ ■ □ □
	Casi todo	2	40%	■ ■ □ □ □

Pregunta	Opción de respuesta	n	%	Distribución
	Medio / Bajo	0	0%	□□□□□
¿Qué tan estructurado es el análisis previo?	Totalmente estructurado	4	80%	■ ■ ■ ■ □
	Moderadamente estructurado	1	20%	■ □ □ □ □
	Poco o nada estructurado	0	0%	□ □ □ □ □
<b>Bloque 3. Integración intuición y análisis (equilibrio)</b>				
¿Qué tan consciente es de posibles sesgos?	Totalmente consciente	3	60%	■ ■ ■ □ □
	Muy consciente	2	40%	■ ■ □ □ □
	Poco o nada consciente	0	0%	□ □ □ □ □

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los CEO de las empresas analizadas (n = 5).