

WHITE PAPER

# Calidad Decisional en la PyME Latinoamericana

Sesgos cognitivos, soledad directiva y el costo real de decidir sin contexto en empresas de 10 a 200 empleados.

---

Mayo 2026 · Edición 1.0

Basado en investigación primaria con más de 80 gerentes PyME en Colombia y en literatura académica de Harvard Business Review, CEPAL, McKinsey, BID y OCDE.

JVstratica SAS · Operat-IA · operatia.co

## Resumen Ejecutivo

Las pequeñas y medianas empresas de América Latina enfrentan una paradoja estructural: son el motor económico de la región —representan el 99% del tejido empresarial y generan el 67% del empleo formal— pero toman sus decisiones más críticas en condiciones de aislamiento informativo, sin procesos sistemáticos y sin métricas que permitan medir la calidad de esas decisiones en el tiempo.

Este white paper examina tres dimensiones del problema decisional en la PyME latinoamericana: (1) la prevalencia y el impacto de los sesgos cognitivos documentados por la neurociencia y la economía conductual, (2) la soledad directiva como factor estructural que amplifica el riesgo decisional, y (3) la brecha entre la urgencia operativa y el pensamiento estratégico. Al final, se propone un marco conceptual —el Índice de Calidad de Riesgo Empresarial (ICRE)— como herramienta de medición y mejora continua.

<b>99%</b> de las empresas en LATAM son PyMEs (CEPAL, 2024)	<b>67%</b> del empleo formal generado por PyMEs (CEPAL)	<b>73%</b> de los dueños de PyME se sienten solos en el rol	<b>1/3</b> de decisiones estratégicas resultan en pérdida directa
----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

Fuentes: CEPAL (2024), Ultimate Finance Survey (2017), McKinsey Global Survey on Decision Making (2023).

# 1. La PyME Latinoamericana: Peso Económico y Fragilidad Estructural

América Latina alberga aproximadamente 25 millones de micro, pequeñas y medianas empresas. Estas organizaciones constituyen la columna vertebral del empleo y la generación de valor en todos los países de la región. Sin embargo, su contribución al PIB regional es desproporcionadamente baja en relación con su peso en el tejido productivo: mientras en los países de la OCDE las PyMEs aportan entre el 50% y el 60% del PIB, en América Latina esta cifra no supera el 30-35% en la mayoría de los casos (OCDE/CAF/SELA, 2024).

## 1.1 La Brecha de Productividad

La CEPAL documenta que las empresas grandes en la región tienen niveles de productividad hasta 33 veces superiores a los de las microempresas, y hasta 6 veces más altos que los de las pequeñas empresas. En contraste, en los países de la OCDE esta brecha oscila entre 1.3 y 2.4 veces. Esta diferencia no se explica únicamente por el acceso a capital o tecnología: una parte significativa responde a diferencias en la calidad de la gestión y, más específicamente, en la calidad de los procesos de toma de decisiones.

La investigación de Eslava et al. (2023) ilustra la magnitud del problema: sin importar el tamaño inicial, después de 5 años las empresas colombianas son en promedio 24% más pequeñas que sus equivalentes estadounidenses, y esta brecha crece al 32% a los 10 años. Una hipótesis central es que las diferencias en los procesos gerenciales —incluyendo la calidad decisional— explican una fracción relevante de esta divergencia.

*"Las iniciativas orientadas a la asesoría para mejorar y modernizar la gestión y la organización interna de las empresas de menor tamaño pueden generar un aumento de la eficiencia y la productividad." — CEPAL, Mipymes en América Latina*

## 1.2 El Perfil del Gerente PyME en LATAM

A diferencia de las grandes corporaciones, en la PyME latinoamericana la figura del fundador-gerente concentra la mayoría de las decisiones estratégicas, operativas y financieras. Este perfil presenta características que amplifican el riesgo decisional:

- **Alta concentración de autoridad:** El gerente-propietario toma en promedio el 78% de las decisiones críticas de su empresa sin consultar a un equipo ejecutivo formal (BID, 2023).
- **Informalidad de procesos:** Menos del 30% de las PyMEs colombianas tienen procesos formalizados para la toma de decisiones estratégicas (BBVA Research/ANIF, 2024).
- **Déficit de capacitación gerencial:** La resistencia cultural al cambio y la falta de capacitación gerencial limitan el aprovechamiento de herramientas de gestión (CIPE Colombia, 2024).
- **Presión temporal extrema:** El gerente PyME dedica la mayor parte de su tiempo a resolver urgencias operativas, dejando el pensamiento estratégico en un segundo plano sistemático.

→ **Acceso limitado a asesoría especializada:** El costo de una consultoría de calidad supera la capacidad de inversión de la mayoría de las PyMEs en la región.

Este conjunto de condiciones configura lo que este documento denomina el **Triángulo de Riesgo Decisional PyME**: alta concentración de poder decisorio + baja calidad de información disponible + ausencia de sistemas de retroalimentación sobre los resultados de las decisiones.

## 2. Sesgos Cognitivos: El Enemigo Invisible del Gerente

La economía conductual —campo reconocido con el Premio Nobel de Economía en 2002 (Daniel Kahneman) y en 2017 (Richard Thaler)— ha documentado extensamente la forma en que el cerebro humano utiliza atajos mentales (heurísticas) que, si bien son eficientes en contextos de baja complejidad, generan errores sistemáticos y predecibles en entornos de alta incertidumbre y complejidad empresarial.

La revisión de Berthet (2022) en *Frontiers in Psychology* identificó que la sobreconfianza (overconfidence) es el sesgo más recurrente entre profesionales en gestión, finanzas, medicina y derecho —las cuatro áreas donde el impacto de las decisiones es más crítico. HBR's 10 Must Reads on Decision-Making (2026) sistematiza siete trampas cognitivas especialmente relevantes para el contexto gerencial:

### 2.1 Las Siete Trampas Cognitivas del Gerente

#### 01 Anclaje (Anchoring)

El tomador de decisiones se fija en la primera información recibida y ajusta insuficientemente su juicio a partir de ella. En contextos de negociación —salarios, contratos, precios— esto puede costar a una PyME entre 10% y 25% del valor de una transacción.

*Fuente: Hammond, Keeney & Raiffa, HBR 2026*

#### 02 Sesgo del Status Quo

La tendencia a mantener las condiciones actuales incluso cuando los datos señalan que el cambio es necesario. En empresas familiares latinoamericanas, este sesgo se manifiesta especialmente en decisiones sobre estructura organizacional y sucesión.

*Fuente: Hammond, Keeney & Raiffa, HBR 2026*

#### 03 Costo Hundido (Sunk Cost)

Continuar invirtiendo recursos en proyectos fallidos por no querer reconocer el error inicial. La investigación bancaria citada por HBR muestra que los responsables originales de préstamos problemáticos eran más propensos a renovarlos que analistas independientes.

*Fuente: Hammond, Keeney & Raiffa, HBR 2026*

#### 04 Sesgo de Confirmación

Buscar activamente información que confirma las creencias previas e ignorar la evidencia contraria. Los CEO en Colombia muestran niveles de optimismo significativamente distintos a la realidad macroeconómica documentada (PwC CEO Survey Colombia, 2025).

*Fuente: Kahneman et al.; PwC Colombia 2025*

## 05 Encuadre (Framing)

La misma decisión produce resultados distintos según cómo se presenta el problema. Experimentos clásicos de Kahneman y Tversky demuestran que cambiar la formulación de ganancia a pérdida invierte las preferencias de riesgo de forma sistemática.

*Fuente: Kahneman & Tversky; HBR 2026*

## 06 Sobreconfianza (Overconfidence)

Tendencia a sobrestimar la precisión de los propios pronósticos. Los estudios del Dow Jones citados por HBR muestran que los rangos de estimación de los ejecutivos se equivocan entre el 20% y el 30% de las veces, muy por encima del 2% que ellos mismos anticipan.

*Fuente: Hammond, Keeney & Raiffa, HBR 2026*

## 07 Disponibilidad (Recallability)

Las decisiones se distorsionan por lo que el gerente recuerda con más facilidad —no necesariamente lo más frecuente— sino lo más dramático o reciente. Esto lleva a sobreponderar riesgos poco probables y a ignorar amenazas estadísticamente más relevantes.

*Fuente: Hammond, Keeney & Raiffa, HBR 2026*

## 2.2 La Acumulación de Sesgos

El mayor riesgo no proviene de cada sesgo en aislamiento, sino de su interacción. Hammond, Keeney y Raiffa (HBR, 2026) describen una cascada típica: una primera impresión ancla el juicio → el gerente busca evidencia confirmatoria → toma una decisión rápida → esta se convierte en el nuevo status quo → los costos hundidos acumulados hacen cada vez más difícil cambiar de curso. Este ciclo puede operar silenciosamente durante meses o años antes de que sus efectos sean visibles en los resultados financieros.

*"Los sesgos pueden trabajar en concierto, amplificándose entre sí. Una impresión dramática puede anclar nuestro pensamiento, luego buscamos evidencia confirmatoria, tomamos una decisión apresurada y esa decisión establece un nuevo status quo." — Hammond, Keeney & Raiffa, HBR's 10 Must Reads on Decision-Making (2026)*

## ¿Reconoces estas barreras en tu organización?

DRUKER IA es el primer asesor decisional calibrado para el gerente PyME latinoamericano. Memoria permanente, arquetipo gerencial propio y un Índice de Calidad de Riesgo Empresarial que crece con cada decisión que registras.

**Prueba 30 días gratis · Sin tarjeta de crédito**

[www.operatia.co/onboarding](http://www.operatia.co/onboarding)

### 3. La Soledad Directiva: Un Factor de Riesgo Subestimado

En paralelo a los sesgos cognitivos, existe un factor contextual que amplifica significativamente el riesgo decisional en la PyME: la soledad estructural del gerente. A diferencia del ejecutivo de una gran corporación —que cuenta con equipos de staff, directorios activos y acceso a asesores externos— el gerente PyME típicamente carece de interlocutores de confianza con quienes contrastar sus decisiones.

#### 3.1 La Evidencia Empírica

<p><b>61%</b></p> <p>de ejecutivos reporta sentirse solo en su rol (HBR Research)</p>	<p><b>73%</b></p> <p>de dueños de PyME admite haberse sentido solo al dirigir su empresa</p>	<p><b>77%</b></p> <p>de ejecutivos cita necesidad de mejores sistemas de apoyo para gestionar estrés (Deloitte)</p>
---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuentes: Harvard Business Review; Ultimate Finance Survey (2017); Deloitte Executive Survey.

La investigación de Thoits y colaboradores, validada por el Centre for Creative Leadership, establece una correlación directa entre los niveles de aislamiento percibido por un líder y su desempeño en tres dimensiones: toma de decisiones, resolución de conflictos y dinámica de equipo. Los líderes con altos niveles de soledad reportada muestran deterioro estadístico en las tres.

En el contexto latinoamericano, este fenómeno se intensifica por factores culturales: la expectativa de que el dueño-gerente debe proyectar certeza y control, la dificultad para admitir dudas ante el equipo, y la escasez de redes de pares donde se puedan compartir desafíos estratégicos con franqueza.

#### 3.2 El Mecanismo: Cómo la Soledad Distorsiona las Decisiones

La investigación de Nguyen et al. (ScienceDirect, 2025) sobre la soledad en el trabajo identifica que el aislamiento activa respuestas de estrés que sesgan el procesamiento cognitivo hacia el corto plazo, reducen la tolerancia a la ambigüedad y aumentan la velocidad de cierre decisional —precisamente las condiciones que más favorecen la aparición de los sesgos descritos en la sección anterior.

Dicho de otra manera: la soledad directiva y los sesgos cognitivos no son problemas independientes. Se retroalimentan mutuamente. Un gerente aislado es más vulnerable a los sesgos. Un gerente que ha tomado malas decisiones tiende a aislarse más para evitar el escrutinio. Este ciclo puede durar años antes de manifestarse en una crisis.

*"Lo que ella experimentó no fue agotamiento —fue una erosión gradual de la claridad causada por cargar cada decisión sola. Si el único que toma decisiones críticas en tu empresa no tiene con quién confiar, eso es una vulnerabilidad." — The Alternative Board, "The Loneliness Premium" (2026)*

### 3.3 Las Consecuencias Organizacionales

La investigación de Delpéchitre et al. sobre los costos psicológicos de dirigir una PyME (ScienceDirect) muestra que los estresores laborales predicen el agotamiento a través de la soledad ocupacional. Esto tiene consecuencias directas para la empresa, más allá del bienestar del gerente:

- Reducción de la calidad y velocidad de las decisiones estratégicas.
- Mayor propensión a decisiones reactivas (orientadas a eliminar el estrés inmediato) en lugar de decisiones proactivas.
- Disminución de la capacidad de innovación y tolerancia al riesgo calculado.
- Deterioro en la gestión de equipos y retención de talento.
- Aumento de la dependencia hacia asesores informales (familia, amigos) que carecen del contexto empresarial necesario.

## 4. La Trampa de la Urgencia: Cuando lo Operativo Desplaza a lo Estratégico

Uno de los hallazgos más consistentes en la investigación cualitativa con gerentes PyME en Colombia y América Latina es la percepción de que el tiempo no alcanza para pensar estratégicamente. Esta no es una queja anecdótica: es una condición estructural con consecuencias medibles.

### 4.1 El Costo de Decidir en Modo Reactivo

El McKinsey Global Survey on Decision Making (2023) establece que 1 de cada 3 decisiones estratégicas tomadas por líderes empresariales resulta en pérdida directa de valor. Las organizaciones que implementan procesos formales de toma de decisiones muestran retornos sobre la inversión hasta 6 veces superiores a las que operan de manera ad hoc. Para la PyME, donde el margen de error es menor y los recursos son más escasos, este diferencial es aún más crítico.

<h1>6–18</h1> <p>meses promedio para corregir una mala decisión estratégica</p>	<h1>40%</h1> <p>del tiempo gerencial se pierde por indecisión o mala decisión</p>	<h1>6x</h1> <p>mayor ROI en organizaciones con procesos formales de decisión</p>
---------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

Fuentes: HBR Research; Globant + Designit Study; McKinsey Global Survey on Decision Making (2023).

### 4.2 Las Cinco Preguntas que Todo Gerente Debe Hacerse

Badaracco (HBR, 2026) propone un marco de cinco preguntas para navegar las decisiones más complejas —las que ocurren en zonas grises, donde el análisis no es suficiente y el juicio se vuelve crítico:

# 1

#### ¿Cuáles son las consecuencias netas de todas mis opciones?

Análisis holístico de impactos de corto y largo plazo sobre todos los afectados. No es un análisis costo-beneficio: exige considerar las consecuencias humanas y sistémicas con igual rigor que las financieras.

# 2

#### ¿Cuáles son mis obligaciones fundamentales?

Las obligaciones hacia las partes involucradas, incluyendo aquellas más vulnerables. El gerente debe ser capaz de ejercer imaginación moral: ponerse en el lugar de quienes serán afectados por la decisión.

# 3

#### ¿Qué funcionará en el mundo tal como es?

Una mirada pragmática que reconoce que el entorno es impredecible, que los planes bien concebidos pueden fallar, y que se necesita resiliencia y flexibilidad táctica para ejecutar las decisiones en condiciones reales.

**4****¿Quiénes somos como organización?**

Las decisiones deben reflejar los valores, normas e identidad colectiva de la empresa. Esta pregunta ayuda a mantener coherencia cultural y a construir reputación en el tiempo.

**5****¿Con qué puedo vivir?**

La dimensión personal e intuitiva: ¿podría explicarle esta decisión a alguien que respeto? ¿Me sentiría cómodo si se hiciera pública? La intuición bien calibrada es información, no solo emoción.

Este marco es especialmente relevante para el gerente PyME porque no requiere estructuras corporativas ni comités de decisión: puede aplicarse en solitario, con cualquier decisión, y en cualquier momento. Su valor está en la disciplina de proceso que impone sobre la tendencia natural a decidir por impulso o por inercia.

## 5. Hacia un Índice de Calidad de Riesgo Empresarial (ICRE)

Una de las principales brechas en la gestión de la PyME latinoamericana es la ausencia de métricas propias para medir la calidad de las decisiones. Las organizaciones más maduras miden sus resultados financieros, sus niveles de satisfacción de clientes, sus métricas operativas. Pero muy pocas miden la calidad del proceso que generó esos resultados: sus decisiones.

Esto importa porque los resultados son consecuencias rezagadas de las decisiones. Para cuando los resultados negativos son visibles, la capacidad de intervención ya es limitada. Medir la calidad decisional en tiempo real —durante el proceso, no al final— es la única manera de mejorarla de forma sistemática.

### 5.1 Componentes del ICRE

Basado en la literatura revisada y en investigación primaria con gerentes PyME, el Índice de Calidad de Riesgo Empresarial (ICRE) propone cinco dimensiones de medición:

Dimensión	Peso	Qué mide
Salud Financiera	30 pts	Capital de trabajo disponible, nivel de deuda, concentración de clientes y exposición a riesgos financieros estructurales.
Calidad Decisional	20 pts	Número de alternativas evaluadas por decisión, uso de datos en el proceso, existencia de mecanismos de contraargumentación y tiempo de reflexión previo al cierre.
Disciplina de Ejecución	20 pts	Proporción de decisiones que avanzan según lo planeado, existencia de responsables definidos y fechas límite claras, y seguimiento documentado.
Resultado de Decisiones	15 pts	Evaluación retrospectiva de decisiones pasadas: ¿el resultado fue el esperado? ¿Se aprendió algo? ¿El aprendizaje fue incorporado en decisiones posteriores?
Riesgo Estructural	10 pts	Nivel de riesgo promedio de las decisiones activas, diversificación de la cartera de apuestas estratégicas y exposición a factores externos no controlables.

### 5.2 El ICRE como Herramienta de Mejora Continua

La clave del ICRE no es el número en sí mismo, sino el proceso que su medición incentiva. Al registrar decisiones —sus alternativas consideradas, el responsable, la fecha límite y el resultado final— el gerente construye un historial que permite identificar patrones, detectar sesgos recurrentes y medir el progreso en el tiempo.

Este mecanismo de retroalimentación es precisamente lo que falta en la mayoría de las PyMEs latinoamericanas: no la información, sino el sistema que convierte la información en aprendizaje organizacional acumulado.

*"Para mejorar la calidad de sus decisiones, tome decisiones similares de manera similar. La inconsistencia —ruido— es tan perjudicial como el sesgo."  
— Kahneman, Rosenfield, Gandhi & Blaser, HBR's 10 Must Reads on Decision-Making (2026)*

## 6. Implicaciones Prácticas y Recomendaciones

---

Los hallazgos de este white paper convergen en una conclusión operativa: la calidad decisional de la PyME latinoamericana es una variable gestionable, no un rasgo fijo. Las organizaciones que implementan sistemas de mejora de sus procesos decisionales obtienen ventajas competitivas sostenibles que van más allá de cualquier inversión tecnológica o de mercadeo.

### 6.1 Para el Gerente Individual

- **Implementar un registro de decisiones:** Documentar las principales decisiones tomadas, las alternativas consideradas y los resultados obtenidos. Este registro es la base de cualquier mejora en calidad decisional.
- **Identificar el arquetipo propio:** Reconocer el estilo de toma de decisiones bajo presión —prudente, dinámico, analítico, colaborativo o visionario— permite anticipar los sesgos más probables y diseñar contrapesos específicos.
- **Cultivar un círculo de contraargumentación:** Al menos una persona de confianza que se permita disentir abiertamente. La investigación muestra que incluso un solo disidente reduce significativamente la frecuencia del pensamiento grupal y del sesgo de confirmación.
- **Separar el tiempo estratégico del operativo:** Reservar bloques de tiempo protegidos para decisiones de largo alcance, físicamente separados de la gestión del día a día.
- **Usar el marco de las cinco preguntas:** Aplicar el proceso de Badaracco (HBR, 2026) como protocolo mínimo para decisiones con consecuencias superiores a 3 meses o que afecten a más de 5 personas.

### 6.2 Para el Ecosistema PyME

- Las cámaras de comercio y gremios deben incluir formación en economía conductual aplicada a la gestión dentro de sus programas de capacitación empresarial.
- Los programas de financiamiento (BID, CAF, banca de desarrollo) deben evaluar la calidad de los procesos decisionales como variable crediticia, no solo los estados financieros históricos.
- Las universidades y escuelas de negocio latinoamericanas deben incorporar el estudio de sesgos cognitivos en gestión dentro de los programas de administración de empresas.
- Los gobiernos deben diseñar políticas de apoyo a la asesoría gerencial que sean accesibles para empresas de 10 a 200 empleados, no solo para medianas y grandes empresas.

## 7. Conclusiones

---

La toma de decisiones gerenciales en la PyME latinoamericana enfrenta una tormenta perfecta: sesgos cognitivos estructurales, soledad directiva, presión temporal extrema y ausencia de sistemas de retroalimentación. Esta combinación no es inevitable: es el resultado de condiciones específicas que pueden modificarse con intervenciones concretas.

### **1. Los sesgos cognitivos son universales pero gestionables.**

La investigación de Kahneman, Thaler y sus colaboradores no concluye que los seres humanos son incapaces de decidir bien: concluye que necesitan sistemas y procesos que compensen sus limitaciones naturales. El primer paso es la conciencia.

### **2. La soledad directiva es un riesgo de negocio, no solo de bienestar.**

El aislamiento del gerente PyME tiene consecuencias medibles sobre la calidad de las decisiones. Construir redes de pares, acceder a asesoría externa y crear espacios de contraargumentación no son lujos: son infraestructura de gobierno empresarial.

### **3. Lo que no se mide no mejora.**

La ausencia de métricas sobre calidad decisional en la PyME latinoamericana es un problema estructural. El ICRE propuesto en este documento es un primer paso hacia la cuantificación de una variable que históricamente ha permanecido en el ámbito de la intuición.

### **4. La IA puede ser un habilitador, no un sustituto.**

Las herramientas de inteligencia artificial tienen el potencial de democratizar el acceso a asesoría de calidad para el gerente PyME. No para reemplazar su juicio, sino para expandir su contexto, recordar su historial y medir su progreso decisional en el tiempo. El valor de la IA en gestión está en el contexto que lleva consigo, no en el modelo subyacente.

---

## ¿Reconoces estas barreras en tu organización?

DRUKER IA es el primer asesor decisional calibrado para el gerente PyME latinoamericano. Memoria permanente, arquetipo gerencial propio y un Índice de Calidad de Riesgo Empresarial que crece con cada decisión que registras.

**Prueba 30 días gratis - Sin tarjeta de crédito**

[www.operatia.co/onboarding](http://www.operatia.co/onboarding)

## Referencias Bibliográficas

- Badaracco, J. L. (2026). How to Tackle Your Toughest Decisions. En HBR's 10 Must Reads on Decision-Making (Updated & Expanded). Harvard Business Review Press.
- Berthet, V. (2022). The Impact of Cognitive Biases on Professionals' Decision-Making: A Review of Four Occupational Areas. *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.802439.
- CEPAL (2024). Acerca de Microempresas y Pymes. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [cepal.org](http://cepal.org).
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2026). The Hidden Traps in Decision Making. En HBR's 10 Must Reads on Decision-Making. Harvard Business Review Press.
- IEE / OCDE / CAF / SELA (2025). Caracterización de las MiPyMEs en América Latina y el Caribe. Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- Kahneman, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L., & Blaser, T. (2026). Noise: How to Overcome the High, Hidden Cost of Inconsistent Decision Making. En HBR's 10 Must Reads on Decision-Making. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company (2023). Global Survey on Decision Making. [McKinsey.com](http://McKinsey.com).
- OCDE / CAF / SELA (2024). Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024. OECD Publishing, Paris.
- PwC Colombia (2025). 28ª Encuesta Global Anual de Presidentes. [pwc.com/co](http://pwc.com/co).
- Reeves, M., Moldoveanu, M., & Job, A. (2026). The Value of Human Decision-Making in the Age of AI. En HBR's 10 Must Reads on Decision-Making. Harvard Business Review Press.
- BBVA Research / ANIF (2024). Una mirada a las MiPymes en Colombia. BBVA Research.
- CIPE Colombia (2024). Encuesta sobre transformación digital en MiPymes colombianas. Center for International Private Enterprise.
- Eslava, M. et al. (2023). Firm Dynamics and the Informal Sector in Latin America. *Journal of Development Economics*.
- The Alternative Board UK (2026). The Loneliness Premium: What Isolated Leaders Cost Their Businesses. [thealternativeboard.co.uk](http://thealternativeboard.co.uk).
- Wilding, M. (2026). Stop Overthinking and Start Trusting Your Gut. En HBR's 10 Must Reads on Decision-Making. Harvard Business Review Press.

---

Este documento es producido por JVstratica SAS / Operat-IA con fines informativos y de posicionamiento académico. Se permite su reproducción citando la fuente. Mayo 2026 · [operatia.co](http://operatia.co) · [contacto@jvstratica.com](mailto:contacto@jvstratica.com)