

Edición
14

ISSN: 2953-769X

SOSTENIBILIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES INTELIGENTES DESDE LA

5ta REVOLUCIÓN INDUSTRIAL



REVISTA SEMESTRAL



Universidad San Marcos
Revista Académica Institucional



ACADEMIA

En esta sección podrás encontrar artículos académicos y artículos científicos de la comunidad universitaria en general, los cuales son originales, y describe resultados experimentales, nuevos conocimientos o experiencias basadas en hechos conocidos de sus autores.



ESTRATEGIA 6D UN MODELO INTEGRADO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES PARA LA ERA 2026

César Gerardo Arroyo Matarrita, carroyo@usam.ac.cr

Licenciatura en Administración de Empresas,
Universidad San Marcos, San José, Costa Rica.

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5681-2683>

DOI: <https://doi.org/10.64183/m8dvyr46>

Recibido: 3 de noviembre de 2025

Aceptado: 24 de noviembre de 2025

Resumen. En un entorno empresarial marcado por la disrupción tecnológica, la incertidumbre y crecientes demandas de sostenibilidad, la toma de decisiones gerenciales enfrenta nuevos desafíos complejos. Este artículo propone Estrategia 6D, un modelo integrado y original de toma de decisiones directivas diseñado para la realidad del año 2026. Mediante una amplia revisión teórico documental y un enfoque analítico, se fundamenta la necesidad de un enfoque holístico que incorpore seis dimensiones clave (6D): Delimitación del problema y contexto, Datos y análisis, Desarrollo de alternativas, Discernimiento de impactos, Decisión informada y Despliegue estratégico. El modelo 6D articula perspectivas racionales, emocionales, éticas y sostenibles, integrando la transformación digital, los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y la participación de los stakeholders en el proceso decisorio. Los resultados presentan un análisis

crítico de cada dimensión y su aplicabilidad en contextos costarricenses y latinoamericanos. Se discuten las implicaciones teóricas y prácticas de este modelo frente a la literatura contemporánea y se ofrecen conclusiones sólidas alineadas con los objetivos planteados. Finalmente, se brindan recomendaciones puntuales para el ámbito académico, la gestión empresarial y las políticas públicas, con el fin de fortalecer la capacidad decisoria gerencial de forma integral, innovadora y sustentable.

Palabras clave. Toma de Decisiones Gerenciales; Modelo Integrado; Sostenibilidad; Transformación Digital; Estrategia 6D.

6D STRATEGY: AN INTEGRATED MODEL FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING FOR THE 2026 ERA

César Gerardo Arroyo Matarrita, carroyo@usam.ac.cr

Received: November 3, 2025

Accepted: November 24, 2025

Abstract. In a business environment marked by technological disruption, uncertainty, and increasing sustainability demands, managerial decision making faces new and complex challenges. This article introduces the 6D Strategy an original and integrated decision making model designed for the realities of the year 2026. Based on an extensive theoretical and documentary review and an analytical approach, the need for a holistic framework is established, incorporating six key dimensions (6D): Definition of the problem and context, Data and analysis, Development of alternatives, Discernment of impacts, Informed decision, and Strategic deployment. The 6D model brings together rational, emotional, ethical, and sustainable perspectives, integrating digital transformation, environmental, social, and governance (ESG) criteria, and stakeholder engagement into the decision making process. The results provide a critical analysis of each dimension and its applicability in Costa Rican and Latin American contexts. Theoretical and practical implications of the model are discussed in light of contemporary literature, and solid conclusions are offered in alignment with the stated objectives. Finally, specific recommendations are presented for academia, business management, and public policy, aimed at strengthening managerial decision making capacity in a comprehensive, innovative, and sustainable manner.

Keywords. Managerial Decision Making; Integrated Model; Sustainability; Digital Transformation; 6D Strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Tomar decisiones acertadas es una de las responsabilidades centrales de la gerencia en cualquier organización. Sin embargo, en la era actual, rumbo al año 2026, las condiciones bajo las cuales los directivos toman decisiones se han vuelto más dinámicas, volátiles y complejas que nunca. Factores como la acelerada transformación digital, la irrupción de la inteligencia artificial, la globalización de los mercados, la pandemia de COVID 19 y la urgencia de adoptar prácticas de desarrollo sostenible han creado un entorno sin precedentes para la gestión.

Las decisiones gerenciales contemporáneas no solo deben perseguir la eficiencia económica, sino que también deben considerar impactos sociales y ambientales de largo plazo, incorporando al mismo tiempo nuevas tecnologías y grandes volúmenes de datos en sus análisis. Este planteamiento del problema lleva a preguntarse: ¿cuenta la alta dirección con modelos y herramientas adecuados para decidir de manera integral, equilibrando el crecimiento económico con la responsabilidad social y ambiental en un contexto tecnológico disruptivo?

La relevancia de abordar este problema es múltiple. En lo social, decisiones empresariales más responsables pueden contribuir a enfrentar desafíos urgentes como el cambio climático, la desigualdad y

la sostenibilidad de las comunidades. En lo educativo, formar a las nuevas generaciones de líderes en metodologías integrales de decisión es crucial para que puedan navegar entornos complejos con pensamiento crítico y visión sistémica. Y en el plano empresarial, una toma de decisiones más informada y holística se traduce en mayor competitividad, resiliencia e innovación. Estudios recientes señalan que las organizaciones que integran criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su estrategia logran mejorar su reputación corporativa y posicionamiento, así como su desempeño a largo plazo. De hecho, rankings como el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) en Costa Rica reconocen anualmente a las compañías que mejor incorporan los factores ESG en la gestión del negocio. Esto refleja una tendencia clara: la sociedad valora y demanda que las empresas tomen decisiones considerando no solo resultados financieros, sino también su impacto en el entorno y en los distintos grupos de interés.

El estado del arte muestra importantes avances teóricos y prácticos en la toma de decisiones gerenciales, pero de forma fragmentada. Por un lado, la tradición administrativa clásica, desde Herbert Simón y sus coetáneos, conceptualizó la decisión como un proceso racional de identificación de problemas, búsqueda de alternativas y elección óptima bajo ciertas restricciones. Simón introdujo la noción de racionalidad

limitada, reconociendo que los gerentes no siempre cuentan con información completa ni con una capacidad ilimitada de análisis, por lo que suelen conformarse con soluciones satisfactorias antes que óptimas (Simon, 1977). A lo largo de las décadas, autores clásicos en administración y economía, como Lindblom con la “muddling through” o March con la teoría de la “basura” decisional, ya cuestionaban la visión hiperracional, mostrando cómo en la práctica las decisiones organizacionales pueden ser desordenadas, influidas por la política interna, la cultura y otros factores contextuales. Más recientemente, desde la psicología cognitiva, trabajos de Kahneman (2012) y Tversky evidenciaron la presencia de sesgos cognitivos y heurísticas que afectan el juicio humano, explicando por qué incluso directivos experimentados pueden incurrir en decisiones subóptimas por influjo de intuiciones apresuradas, emociones o atajos mentales. Kahneman distingue dos sistemas de pensamiento, uno rápido e intuitivo, otro lento y analítico, cuya interacción a veces genera errores sistemáticos en decisiones complejas. Esta perspectiva contemporánea de la economía del comportamiento enfatiza la necesidad de mecanismos para mitigar sesgos y fomentar una deliberación más consciente y basada en evidencia en las organizaciones.

Paralelamente, otro cuerpo de literatura se ha enfocado en la incorporación de la tecnología

y los datos en la toma de decisiones. La llamada transformación digital ha puesto a disposición de la gerencia una cantidad sin precedentes de información y herramientas analíticas. Tecnologías como los sistemas empresariales (ERP), la inteligencia de negocios, la inteligencia artificial (IA) y el Big Data prometen respaldar decisiones más objetivas y fundamentadas. Una revisión bibliográfica de Carmona (2023) sobre PYMEs latinoamericanas evidencia que la digitalización efectivamente permite tomar decisiones “más precisas, más rápidas y basadas en datos”, optimizando procesos y mejorando la competitividad empresarial. Gracias a la analítica de datos, hoy es posible predecir tendencias de mercado, simular escenarios complejos y evaluar en tiempo real el desempeño de diversas áreas del negocio, algo impensables décadas atrás. No obstante, la literatura digital también advierte que la simple adopción de herramientas tecnológicas no garantiza por sí sola mejores decisiones. Existen barreras organizacionales –resistencia al cambio, falta de competencias digitales, inversión insuficiente en infraestructura– que limitan el aprovechamiento de estas herramientas. Asimismo, confiar ciegamente en algoritmos o en la información cruda puede llevar a conclusiones equivocadas si no media la interpretación crítica y el juicio experto. Investigaciones recientes señalan que, pese a los avances de la IA, el criterio humano sigue siendo insustituible al momento de evaluar la

calidad de las ideas o de guiar la estrategia a largo plazo. En otras palabras, la tecnología potencia, pero no reemplaza la capacidad directiva; la sinergia entre análisis de datos y discernimiento humano se perfila como la combinación óptima.

Otro componente fundamental del estado del arte es la creciente integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social en la gestión. Numerosos autores y marcos conceptuales en los últimos años han subrayado que las decisiones gerenciales deben alinearse con objetivos de desarrollo sostenible, incorporando la llamada triple cuenta de resultados: desempeño económico, impacto ambiental y aporte social. En el ámbito internacional, iniciativas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (Agenda 2030) han permeado el discurso empresarial, alentando a las organizaciones a tomar un rol activo en la solución de problemas globales. En América Latina, aunque persisten brechas, se observan esfuerzos notables en este sentido. Por ejemplo, Costa Rica se ha posicionado como líder regional en sostenibilidad: lanzó un ambicioso Plan Nacional de Descarbonización 2018 & 2050 con la meta de convertirse en una economía verde y libre de emisiones netas de carbono (Gobierno de Costa Rica, 2019), y empresas costarricenses de diversos sectores han adoptado estrategias ESG robustas. Una investigación reciente de Rangel (2025), que analiza la sostenibilidad

en la toma de decisiones tanto en empresas como en instituciones educativas— concluye que la sostenibilidad se ha convertido en un “imperativo estratégico, ético y operativo” para las organizaciones, requiriendo transformaciones culturales y estructurales profundas a fin de equilibrar los objetivos económicos con las metas sociales y ambientales. Esto implica, en la práctica, redefinir criterios de decisión más allá de la rentabilidad inmediata, incorporando indicadores ambientales (por ejemplo, huella de carbono, uso de recursos) y métricas sociales (por ejemplo, bienestar de empleados, impacto en la comunidad) en el mismo nivel de importancia que los financieros. Estudios sobre gestión ambiental corporativa (Vidal & Asuaga, 2021) respaldan esta visión al destacar que integrar consideraciones medioambientales en la toma de decisiones mejora la resiliencia de las empresas ante riesgos climáticos y normativos. A nivel internacional, la tendencia ESG también se ha traducido en herramientas gerenciales concretas: por ejemplo, se han adaptado marcos clásicos como el Balanced Scorecard para incorporar objetivos de sostenibilidad (Michalski, 2024), y se promueven sistemas de gestión integrados que unifican calidad, ambiente, seguridad y responsabilidad social (Silva & Filho, 2023). En suma, el estado del arte sugiere que la excelencia directiva en el siglo XXI pasa por integrar múltiples perspectivas: la racionalidad analítica con

la intuición y la ética, el poder de los datos con la experiencia humana, y la orientación a ganancias con el compromiso con la sociedad y el planeta.

A pesar de estos avances, subsiste un vacío en la literatura y la práctica gerencial: hace falta un modelo verdaderamente integral que aglutine estas diversas dimensiones en un proceso de toma de decisiones coherente y aplicable. La mayoría de enfoques existentes se centran en uno u otro aspecto, por ejemplo, modelos cuantitativos de decisión multicriterio, o guías para decisiones éticas, o metodologías de inteligencia de negocios, pero pocos ofrecen una visión holística que oriente al directivo paso a paso considerando simultáneamente los factores estratégicos, tecnológicos, humanos y sustentables. Este artículo busca aportar a esa necesidad, proponiendo un modelo integrado denominado Estrategia 6D. La propuesta nace de identificar seis componentes o etapas fundamentales (cuyos nombres inician con la letra D) que todo proceso decisorio gerencial moderno debería contemplar de forma sistemática. Antes de detallar el modelo, se presentará el marco teórico que lo sustenta, abarcando las bases conceptuales y evidencia empírica que justifican cada dimensión. Seguidamente, en la sección metodológica, se describe cómo se construyó el modelo a partir de la investigación documental. Luego, en el desarrollo, se expone minuciosamente la Estrategia 6D, incluyendo ejemplos

contextualizados a la realidad costarricense y latinoamericana para ilustrar su aplicación. Posteriormente, en la discusión, se contrasta el modelo con otras aproximaciones y se analizan sus implicaciones teóricas y prácticas.

Objetivos de investigación

Objetivo general

Desarrollar un modelo conceptual integral para la toma de decisiones estratégicas denominado Estrategia 6D, que articule dimensiones económica, tecnológica, humana y ambiental, sustentado en literatura contemporánea y contextualizado en la realidad costarricense y latinoamericana.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente la necesidad de incorporar múltiples dimensiones en la toma de decisiones gerenciales en entornos empresariales complejos.
2. Diseñar un modelo original compuesto por seis etapas secuenciales (Delimitación, Datos, Desarrollo, Discernimiento, Decisión y Despliegue) que sistematice un enfoque estratégico integral.
3. Analizar la aplicabilidad y pertinencia del modelo 6D mediante ejemplos situados en el contexto costarricense y latinoamericano, contrastándolo con marcos teóricos existentes.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Marco teórico

El marco teórico constituye una sección esencial en todo trabajo de investigación, ya que organiza y articula los conceptos, teorías, antecedentes y enfoques vinculados al tema de estudio. Su propósito principal es sustentar la investigación desde una perspectiva científica y conceptual, proporcionando las bases para explicar el problema y delimitar el alcance del análisis, garantizando coherencia entre la fundamentación teórica y el desarrollo del estudio.

Fundamentos de la toma de decisiones gerenciales

El proceso de toma de decisiones ha sido objeto de estudio por disciplinas como administración, economía, psicología y ciencias sociales. Los modelos racionales clásicos plantean que el decisor actúa de manera lógica: define el problema, genera alternativas, evalúa costos y beneficios, y elige la opción óptima. Este enfoque, dominante en la mitad del siglo XX, sirvió como base para manuales gerenciales. Sin embargo, Herbert A. Simon introdujo la noción de “racionalidad limitada”, señalando que las decisiones reales están condicionadas por restricciones cognitivas, tiempo e información. Así, los gerentes suelen buscar soluciones satisfactorias más que óptimas,

lo que explica la divergencia entre teoría y práctica.

Posteriormente, teorías como la escuela Carnegie (Cyert & March) y el modelo de la basura (Cohen, March & Olsen) mostraron que en organizaciones complejas las decisiones no siguen procesos lineales, sino que emergen de interacciones caóticas entre problemas, soluciones y actores. Mintzberg y colegas evidenciaron que las decisiones estratégicas son iterativas y adaptativas, combinando análisis con intuición, negociación y valores personales. Esto llevó a diferenciar entre modelos normativos (cómo debería decidirse) y descriptivos (cómo se decide en realidad).

En décadas recientes, la psicología cognitiva reveló sesgos que afectan incluso a expertos: exceso de confianza, aversión a la pérdida, efecto anclaje, entre otros (Kahneman y Tversky). Kahneman popularizó la idea de dos sistemas de pensamiento: el Sistema 1, rápido y emocional, y el Sistema 2, lento y deliberativo. Aunque el primero facilita decisiones ágiles, también induce errores en contextos complejos. Reconocer estas limitaciones ha impulsado prácticas como análisis retrospectivos y diversidad en equipos para reducir sesgos. En síntesis, la toma de decisiones gerenciales es un proceso socio-técnico complejo, donde interactúan métodos analíticos y factores humanos difíciles de cuantificar.

Decisiones gerenciales en entornos digitales y cambiantes

La dinámica empresarial del siglo XXI plantea retos inéditos para la toma de decisiones, enmarcados en lo que se conoce como entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Este concepto, originado en el ámbito militar, describe un contexto donde los planes rígidos pierden vigencia rápidamente y las predicciones son menos confiables. En este escenario, la agilidad y la capacidad de adaptación se vuelven tan esenciales como el análisis riguroso. Surgen enfoques como la gestión basada en escenarios, que invita a considerar múltiples futuros posibles, y la toma de decisiones, que privilegia ajustes continuos sobre grandes apuestas iniciales.

Paralelamente, la transformación digital ha revolucionado los procesos decisorios. Las organizaciones operan con sistemas interconectados que van desde plataformas de big data hasta algoritmos de machine learning que automatizan decisiones rutinarias, como precios dinámicos o filtros de riesgo crediticio. Esto brinda a los gerentes un caudal informativo sin precedentes, mejorando la precisión y reduciendo la subjetividad. Estudios en PYMEs latinoamericanas evidencian que la adopción de herramientas digitales (ERP, CRM, analítica) acelera decisiones estratégicas y optimiza procesos. Además, la digitalización aporta transparencia mediante tableros de control que permiten

monitorear indicadores en tiempo real.

Sin embargo, la tecnología no garantiza por sí sola mejores decisiones. Persisten brechas de adopción en América Latina, donde muchas empresas enfrentan limitaciones financieras, falta de conectividad y resistencia cultural. Carmona (2023) subraya que la transformación digital requiere un enfoque integral que abarque infraestructura, capacitación y cambio cultural, además de políticas públicas que impulsen la digitalización.

Otro desafío emergente es la relación entre inteligencia artificial (IA) y juicio humano. Aunque la IA procesa grandes volúmenes de datos y detecta patrones complejos, no sustituye la creatividad ni la visión estratégica. Investigaciones recientes muestran que la IA potencia habilidades existentes, pero no las crea: los directivos experimentados obtienen más beneficios que quienes carecen de criterio previo. Esto plantea la necesidad de una complementariedad hombre-máquina, donde la analítica y la automatización mejoren decisiones operativas, mientras el liderazgo humano aporta interpretación, ética y visión global en decisiones estratégicas. Conceptos como “inteligencia aumentada” o decisiones centauro reflejan esta integración.

En síntesis, el entorno VUCA y la digitalización exigen modelos de decisión flexibles, basados en datos, pero guiados por criterio humano. El reto no es elegir entre

tecnología o intuición, sino combinarlas para lograr decisiones ágiles, responsables y sostenibles en un mundo cada vez más complejo.

Hacia un enfoque integrado: Sostenibilidad, Ética y Contexto Latinoamericano

Además de la dimensión tecnológica, el siglo XXI demanda integrar la sostenibilidad y la ética en la ecuación decisoria. Como se mencionó, la presión de stakeholders y el propio convencimiento ético han llevado a muchas organizaciones a ampliar sus criterios al decidir. La literatura de los últimos cinco años enfatiza que las empresas que ignoran las variables socioambientales enfrentan riesgos reputacionales e incluso financieros considerables (por ejemplo, penalizaciones regulatorias, pérdida de preferencia del consumidor, dificultades para atraer talento joven sensibilizado con estos temas). Por el contrario, las compañías que incorporan metas de reducción de huella de carbono, equidad social o buena gobernanza, suelen mostrar mayor resiliencia y adaptación en entornos cambiantes. Escrig-Olmedo et al. (2019) y Li et al. (2021) han documentado cómo integrar factores ESG en la toma de decisiones y planes estratégicos agrega valor compartido y puede correlacionar con desempeño financiero positivo en el mediano plazo, desmontando el antiguo mito de que “lo sostenible es enemigo de lo rentable”.

En Costa Rica y Latinoamérica, abundan casos ilustrativos: empresas como Florida Ice & Farm Co. (FIFCO, Costa Rica) han adoptado modelos de “sostenibilidad expansiva” donde las decisiones de negocio (desde compras hasta desarrollo de productos) se evalúan contra nueve dimensiones ESG concretas, incluyendo acción climática, economía circular, bienestar de colaboradores y equidad de género. Gracias a este enfoque integral, FIFCO ha sido reconocida en rankings por su desempeño ambiental y se mantiene entre las empresas con mejor reputación del país (MERCOS, 2025). Este ejemplo evidencia que la gestión estratégica moderna puede –y debe– abrazar objetivos múltiples: se busca maximizar el valor económico, pero dentro de límites sostenibles y promoviendo valor social.

Desde el punto de vista ético, la toma de decisiones gerenciales siempre ha implicado consideraciones morales, aunque tradicionalmente se las tratara de manera implícita. Hoy, con mayores niveles de escrutinio público, estas consideraciones deben hacerse explícitas y formar parte del proceso formal de decisión. Modelos de decision making ético, como los propuestos por autores clásicos (p. ej., el modelo de cuatro etapas de Rest, o el modelo integrado de Thorne para decisiones éticas en contabilidad), sugieren que el directivo transita desde reconocer un dilema ético, hacer un juicio moral, establecer intenciones

y finalmente actuar. Un modelo integrado para 2026 debe articular estos pasos con los demás elementos del proceso decisorio, asegurando que se identifiquen los dilemas éticos potenciales y que los valores de la organización y la sociedad guíen las elecciones.

En América Latina, donde muchas sociedades enfrentan retos de corrupción, desigualdad y cumplimiento legal débil, dotar a los gerentes de marcos sólidos para decidir éticamente es particularmente relevante. La investigación de Rangel (2025) halló que la incorporación de estándares como los del Global Reporting Initiative (GRI) en universidades y empresas de la región ha mejorado la transparencia y fomentado una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad y la ética. Esto sugiere que alinearse con estándares internacionales y buenas prácticas aporta un andamiaje normativo que guía las decisiones hacia mayores niveles de responsabilidad.

Por último, es necesario enmarcar la discusión en el contexto costarricense y latinoamericano. Las teorías y modelos gerenciales predominantes suelen originarse en Norteamérica o Europa, pero su aplicación en América Latina debe ajustarse a las realidades propias de la región. Los directivos latinoamericanos operan en entornos caracterizados a menudo por mayor incertidumbre macroeconómica, mercados emergentes en desarrollo, marcos

institucionales en consolidación y marcada heterogeneidad cultural. En este contexto, la toma de decisiones enfrenta retos adicionales: por ejemplo, lidiar con alta volatilidad cambiaria o inflacionaria, navegar sistemas regulatorios cambiantes, gestionar en culturas donde las relaciones personales y la jerarquía pueden pesar más en decisiones que los análisis técnicos, etc. A la vez, nuestras sociedades tienen fortalezas como una gran capacidad de adaptación, creatividad para solucionar problemas con recursos limitados y un emergente énfasis en la innovación social. Costa Rica, en particular, es reconocida por su estabilidad democrática, inversión histórica en educación y sostenibilidad ambiental, lo cual crea un terreno fértil para implementar enfoques gerenciales modernos. El perfil del docente investigador costarricense que participa en la formación de gerentes –como es el caso del autor de este artículo– aporta una doble mirada: académica y práctica. Esto permite entender la necesidad de contextualizar los marcos teóricos a la realidad nacional. Por ejemplo, la adopción de la Estrategia 6D en Costa Rica debe considerar que muchas empresas locales son PYMEs familiares, con estilos de decisión más centralizados y empíricos; o que en el sector público costarricense existen procesos formales de toma de decisiones colegiadas y evaluaciones de impacto que pueden fortalecerse integrando las dimensiones propuestas. Asimismo, a nivel

país, iniciativas como el mencionado Plan de Descarbonización 2018–2050 demandan que tanto el sector público como el privado tomen decisiones alineadas con metas país de sostenibilidad, lo cual brinda un marco estratégico nacional favorable para aplicar modelos integrados de decisión.

En síntesis, el marco teórico expuesto revela que la toma de decisiones gerenciales es un proceso multidimensional. Se requiere combinar la lógica analítica con la intuición experimentada, aprovechar las tecnologías digitales sin perder la perspectiva humana, y equilibrar objetivos económicos con criterios éticos y de sostenibilidad. Existen piezas valiosas de conocimiento en la literatura –desde modelos racionales y comportamentales hasta enfoques de sistemas de información y de responsabilidad social–, pero el reto está en integrarlas en un solo modelo operativo. A continuación, se presenta la metodología seguida para construir tal modelo, y posteriormente se expone en detalle la propuesta de Estrategia 6D, que busca precisamente servir como una guía práctica e integral para la toma de decisiones gerenciales en la era 2026.

Marco Metodológico

En esta sección se pretende describir cómo se llevará a cabo el estudio, es decir, el conjunto de enfoque, diseño, técnicas y procedimientos que se utilizarán para responder a las

preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados.

Enfoque y diseño de la investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo teórico–documental, con el objetivo de construir un modelo conceptual nuevo a partir del análisis crítico de la literatura existente y la reflexión académica. En lugar de llevar a cabo un trabajo empírico con recolección de datos de campo, se optó por una estrategia metodológica de revisión integrativa de la bibliografía, considerada adecuada para generar teoría emergente y modelos conceptuales innovadores (Snyder, 2019). Este enfoque permitió combinar hallazgos de diversas disciplinas –administración, tecnología, sostenibilidad, psicología organizacional– y sintetizarlos en un marco unificado. La naturaleza exploratoria y transversal de la investigación responde a la necesidad de abarcar un fenómeno complejo y multifacético (la toma de decisiones gerenciales integrales), para el cual un solo método cuantitativo o cualitativo tradicional resultaría insuficiente. Se trató, por tanto, de un diseño no experimental, descriptivo–analítico y de desarrollo teórico.

Técnicas de recopilación y análisis de la información

La investigación se basó en la recopilación exhaustiva de fuentes secundarias de alta

calidad. En una primera etapa, se realizó una búsqueda sistemática de literatura académica publicada en los últimos cinco años (2018–2023) relacionada con las temáticas clave: modelos de toma de decisiones gerenciales, transformación digital y decisiones, sostenibilidad/ESG en la gestión, teorías administrativas contemporáneas y estudios regionales latinoamericanos sobre estos tópicos. Para ello se utilizaron bases de datos internacionales (Scopus, Web of Science) y regionales (SciELO, RedALyC), así como repositorios institucionales de universidades costarricenses, buscando incluir tanto publicaciones en inglés como en español. Se dio preferencia a artículos científicos en revistas indexadas, libros académicos y reportes institucionales relevantes (p. ej., informes de organismos internacionales como CEPAL, OECD, etc., cuando aportaban información pertinente). Adicionalmente, se incluyeron algunas obras clásicas de reconocida influencia (como libros de autores seminales en decisiones, e.g. Simon, Kahneman) para fundamentar aspectos teóricos donde no existían sustitutos más recientes de igual peso.

La selección de documentos pasó por criterios de pertinencia y confiabilidad: se descartaron fuentes de dudosa rigurosidad o meramente divulgativas, concentrándonos en trabajos arbitrados o de respaldo institucional sólido. En total, se revisaron aproximadamente 80 fuentes, de las cuales unas 50 fueron

empleadas directamente en la construcción del modelo y la argumentación del artículo. Para el procesamiento de la información recopilada, se utilizó una técnica de análisis de contenido temático. Esto implicó leer detalladamente cada fuente y codificar las ideas relevantes en categorías previamente definidas, alineadas con las posibles dimensiones del modelo. Por ejemplo, se identificaron categorías como “definición del problema”, “uso de datos/IA en decisiones”, “criterios sostenibles”, “aspectos humanos/éticos”, “implementación/ejecución”, entre otras. A medida que avanzó el análisis, estas categorías se refinaron y complementaron siguiendo un método iterativo propio de la investigación cualitativa: se compararon conceptos de distintos autores, se buscaron convergencias y divergencias, y se mapeó cómo podrían articularse en un esquema coherente. Esta fase fue de naturaleza hermenéutica y creativa, apoyándose en la experiencia investigativa del autor para interpretar la literatura y proponer conexiones novedosas.

Procedimiento de construcción del Modelo 6D

Con la matriz de categorías e ideas principales en mano, se procedió a delinear el modelo integrado propuesto. Se notó que muchas de las categorías podían agruparse en bloques que correspondían a etapas lógicas de un proceso decisorio. Por ejemplo, las nociones

referentes a la definición de objetivos, alcance y valores formaban un bloque inicial; las referentes a análisis de información y uso de tecnología formaban otro; las relacionadas con generación de alternativas creativas, otro; las de evaluación de impactos y criterios múltiples, otro; luego la selección o decisión como tal; y finalmente la ejecución y aprendizaje posterior. Curiosamente, al buscar denominaciones concisas para estos bloques, surgió un patrón mnemotécnico útil: varios podían enunciarse con palabras iniciadas en la letra D (en español), lo que dio origen al nombre “6D”. Es importante aclarar que el orden de las etapas se concibió de manera flexible, reconociendo la naturaleza iterativa de muchas decisiones estratégicas. Sin embargo, existe una secuencia general sugerida que va desde la comprensión y preparación (etapas 1 y 2), pasando por la creatividad y análisis (etapas 3 y 4), hasta llegar a la elección e implementación (etapas 5 y 6). Cada etapa del modelo fue definida operacionalmente y asociada con las evidencias teóricas que la respaldaban. En este proceso de construcción también se consultó de manera informal la opinión de expertos académicos y profesionales cercanos (colegas docentes en administración y gerentes consultores) para validar si las dimensiones identificadas resonaban con su experiencia. Esta consulta no estructurada sirvió como una verificación pragmática, aunque no constituye un estudio Delphi

formal, aportando retroalimentación que refinó la presentación del modelo.

En términos de justificación metodológica, la estrategia elegida es consistente con la naturaleza del problema de investigación. Al buscar desarrollar un modelo novedoso que integra múltiples aristas, resultó adecuado utilizar la literatura como “laboratorio” para experimentar con ideas, más que limitarse a un solo estudio de caso o una encuesta. Este abordaje teórico documental brinda una visión panorámica y genera un producto conceptual que luego podrá ser sometido a prueba en estudios empíricos futuros (por ejemplo, aplicando el modelo 6D en organizaciones reales para evaluar su efectividad). Cabe señalar que, si bien la construcción del modelo se basa en la interpretación del investigador, se ha procurado maximizar la objetividad apoyando cada componente en referencias académicas y señalando explícitamente de dónde surge cada recomendación o premisa (lo cual se evidencia en la abundancia de citas a lo largo del desarrollo). De esta forma, el modelo 6D no aparece como una idea arbitraria, sino como la síntesis argumentada de distintos enfoques validados en la literatura, reunidos en un todo coherente.

En conclusión, la metodología seguida combina la rigurosidad de una revisión bibliográfica sistemática con la creatividad de un proceso de síntesis teórica. El enfoque cualitativo documental permitió atender

la complejidad interdisciplinaria del tema, mientras que el diseño exploratorio garantizó la flexibilidad necesaria para construir un modelo teórico innovador. A continuación, se presenta el fruto de este proceso: la Estrategia 6D, con sus seis dimensiones integradas de toma de decisiones gerenciales, explicada en detalle y contextualizada para su aplicación práctica.

3. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo y Análisis: Propuesta de la Estrategia 6D

En esta sección se expone la Estrategia 6D, un modelo integrado de toma de decisiones gerenciales concebido para responder a las exigencias de la era 2026. El modelo consta de seis dimensiones o fases fundamentales, denominadas coloquialmente las “6D” por comenzar con dicha letra: Delimitación, Datos, Desarrollo, Discernimiento, Decisión y Despliegue. Cada dimensión representa un conjunto de actividades, enfoques y consideraciones que el directivo debe abordar durante el proceso decisorio. Si bien por fines expositivos se presentan en un orden secuencial (1 a 6), es importante destacar que en la práctica no siempre se avanza de forma lineal; pueden ocurrir iteraciones y retroalimentaciones entre etapas. No obstante, el modelo sugiere una lógica general que va

desde entender el problema y preparar las bases (D1 y D2), generar y analizar opciones (D3 y D4), hasta elegir e implementar la solución (D5 y D6). A continuación, se detallan cada una de las dimensiones, incorporando ejemplos aplicados al contexto costarricense latinoamericano y referencias a la literatura que las sustenta.

Delimitación del panorama decisional (definir problema y contexto)

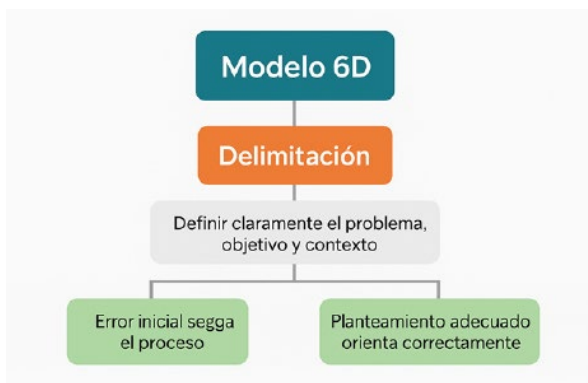
La primera etapa del modelo 6D, Delimitación, subraya la importancia de iniciar cualquier proceso decisorio definiendo con claridad el problema, el objetivo y el contexto. Muchos fracasos en la gestión no provienen de una mala ejecución, sino de haber planteado incorrectamente la pregunta o abordado la problemática equivocada. Delimitar implica precisar qué se quiere lograr, los objetivos estratégicos asociados y las restricciones iniciales. Esta fase se relaciona con el concepto de “enmarcar la decisión” (framing), identificado por Keelin, Schoemaker y Spetzler (2009) como el primer elemento de la calidad decisional: sin un marco adecuado, evaluar opciones es imposible.

Un directivo debe cuestionarse: ¿Cuál es el núcleo del problema? ¿Es una decisión operacional, táctica o estratégica? ¿Cuál es su alcance? Además, se deben explicitar criterios de éxito y métricas (KPI) que permitan juzgar

los resultados, asegurando la alineación con la estrategia y valores institucionales. Una decisión bien delimitada responde no solo al “qué”, sino también al “para qué” y “bajo qué principios”.

En Costa Rica, donde predominan PYMEs y empresas familiares con estructuras poco formalizadas, las decisiones suelen ser intuitivas. Por ejemplo, ante la percepción de “ventas bajas”, un empresario podría despedir personal sin analizar si la causa real es la demanda, el mercadeo o el servicio al cliente. Aplicando la Delimitación, el gerente reformularía la pregunta: “¿Cómo recuperar un crecimiento del 5% en ventas el próximo trimestre manteniendo la rentabilidad?”, explorando causas y contexto.

Figura 1. Delimitación del panorama decisional



Fuente: Elaboración propia (2025).

¿En organizaciones grandes, esta fase puede incluir reuniones para acordar el statement del problema o técnicas como el análisis de árbol de problemas y “How Might We...?”. También se consideran prioridades y valores,

como mantener compromiso social al reducir costos. En síntesis, Delimitación define el mapa y la brújula: un problema bien planteado está medio resuelto.

Datos e información relevante (recolección y análisis informativo)

Una vez definida la decisión y los criterios de éxito, el siguiente paso es contar con datos e información de calidad. La dimensión Datos del modelo 6D implica recolectar, organizar y analizar información relevante mediante herramientas modernas. En la era digital, esto incluye fuentes internas (históricos, reportes financieros, métricas) y externas (inteligencia de mercado, tendencias, análisis PESTEL). Además, se emplean tecnologías como dashboards, sistemas DSS, análisis estadísticos, simulaciones o incluso algoritmos de machine learning cuando la complejidad lo requiere.

El objetivo es sustentar la decisión en evidencia, evitando corazonadas. Estudios como Velázquez et al. (2020), citados por Carmona (2023), muestran cómo la digitalización permite decisiones más precisas en PYMEs latinoamericanas mediante sistemas ERP y CRM. En Costa Rica, cooperativas agrícolas usan datos climáticos y precios internacionales para optimizar exportaciones. Sin embargo, no basta con tener datos: deben analizarse críticamente, evitando la “parálisis por análisis” o el

análisis superficial. Herramientas como EDA, análisis de sensibilidad y matrices FODA son útiles.

La calidad de los datos (precisión, integridad, actualidad) es clave. También se reconoce el papel de la IA, que aporta insights, pero requiere supervisión para evitar sesgos. En síntesis, esta dimensión busca pasar “de la intuición a la información”, fortaleciendo la objetividad y legitimidad de la decisión.

Figura 2. Datos e información relevante (recolección y análisis informativo)



Fuente: Elaboración propia (2025).

Desarrollo de alternativas innovadoras (generación creativa de opciones)

Tras delimitar el problema y contar con datos confiables, la toma de decisiones entra en una fase creativa: Desarrollo de alternativas. Esta etapa es crucial porque una buena decisión requiere opciones de calidad. Un error común es limitarse a dicotomías simples (“hacer esto o no hacer nada”), cuando podrían existir múltiples caminos. Gary Hamel señala que la creatividad estratégica suele estar

subutilizada, pues muchas empresas reciclan ideas año tras año.

Figura 3. Desarrollo de alternativas innovadoras (generación creativa de opciones)



Fuente: Elaboración propia (2025).

Desarrollar alternativas implica pensar fuera de la caja y explorar enfoques novedosos. Para ello, la literatura propone técnicas como lluvia de ideas con equipos diversos, la técnica Delphi (consulta iterativa a expertos), analogías con otras industrias y métodos de design thinking como prototipos rápidos. En decisiones estratégicas, se recomienda elaborar escenarios (optimista, pesimista, disruptivo) y definir estrategias para cada uno.

Un aspecto clave es la diversidad de pensamiento: equipos heterogéneos generan más opciones. En Costa Rica, donde se evita confrontar, puede ser necesario promover dinámicas participativas, como sesiones de “ideas alocadas”, que estimulan la creatividad sin temor al juicio. Aunque cantidad no es calidad, esta fase busca mantener pensamiento

divergente antes de evaluar factibilidad. En síntesis, Desarrollo convierte al directivo en diseñador de soluciones, asegurando opciones robustas para elegir la mejor.

Discernimiento de impactos y criterios (evaluación multicriterio y crítica de las opciones)

Tras generar alternativas viables, el modelo 6D avanza a la cuarta dimensión: Discernimiento, que consiste en analizar crítica y comparativamente las opciones para comprender sus implicaciones. Esta fase aplica pensamiento crítico y evaluación multicriterio, evitando enfoques reduccionistas como considerar solo el ROI financiero. El modelo propone valorar las alternativas según criterios diversos: impacto económico (costos, rentabilidad, riesgos), ambiental (huella ecológica, emisiones), social (empleo, comunidad, equidad), alineamiento estratégico, factibilidad técnica y organizacional, y riesgos asociados.

Para estructurar esta evaluación, se emplean herramientas como el Análisis Multicriterio de Decisiones (AMCD), con métodos como AHP o puntajes ponderados. Por ejemplo, un comité puede asignar pesos a criterios (30% financiero, 25% ambiental, etc.) y puntuar cada opción, obteniendo un ranking objetivo. Métodos avanzados como ANP, PROMETHEE o TOPSIS permiten considerar interdependencias y ordenar alternativas.

Más allá de la técnica, lo esencial es evitar miradas parciales: una opción rentable pero ambientalmente dañina debe ser identificada como problemática.

El discernimiento también incluye deliberación cualitativa. No todo se reduce a números; se aplican prácticas como la “reunión del abogado del diablo” o la técnica premortem (Gary Klein, 2007), que imagina fracasos para detectar riesgos ocultos. Además, se incorporan criterios sostenibles y éticos, siguiendo a Rangel (2025), equilibrando objetivos económicos, sociales y ambientales. Poplavets (2024) propone integrar indicadores ambientales en decisiones, como comparar alternativas energéticas por costo y emisiones de CO₂.

Figura 4. *Discernimiento de impactos y criterios (evaluación multicriterio y crítica de las opciones)*



Fuente: Elaboración propia (2025).

En Costa Rica, se observan prácticas alineadas: análisis de impacto regulatorio en políticas públicas y empresas que aplican el concepto de “triple utilidad” (financiera, social y ambiental) para justificar inversiones.

Finalmente, documentar y comunicar la evaluación asegura transparencia y legitimidad. En síntesis, Discernimiento dota al proceso decisorio de racionalidad robusta, evitando sesgos y fortaleciendo la aceptación de la decisión final.

Decisión informada y compromiso (selección de la alternativa y alineación con la ejecución)

Llegamos a la quinta “D” del modelo 6D: Decisión. Esta etapa representa el momento culminante del proceso, donde el directivo elige una alternativa —o una combinación de ellas— para implementarla. Sin embargo, en la Estrategia 6D, decidir no se limita a “escoger y seguir”, sino que implica dos elementos esenciales: información sólida y compromiso hacia la acción.

Una decisión informada significa que el líder comprende las razones detrás de su elección, sustentadas en el análisis previo. Aunque parece obvio, muchas decisiones empresariales se toman bajo presión, con información incompleta o influenciadas por factores políticos y emocionales. El modelo busca que el gerente pueda justificar su elección con argumentos claros: por ejemplo, “Optamos por el Producto A porque reduce en 40% el impacto ambiental y fortalece nuestra relación con proveedores locales, alineándose con nuestros valores corporativos”. Este tipo de razonamiento refleja que la decisión

es consecuencia lógica del discernimiento previo. Aun así, se recomienda un “chequeo final” para detectar sesgos, como preferencias personales. Algunas organizaciones implementan comités de decisión para garantizar objetividad. En Costa Rica, donde predomina una cultura participativa, es común buscar consenso en decisiones estratégicas, lo que fortalece la aceptación, aunque prolongue el proceso.

El segundo componente es el compromiso. Decidir no es solo decir “escojo X”, sino asegurar que X se ejecute. Un problema frecuente es la falta de seguimiento: decisiones que quedan en papel por falta de convicción o resistencia interna. Para evitarlo, el modelo propone acompañar la decisión con un plan de acción inicial, asignando responsables, recursos y plazos. Por ejemplo: “Crearemos un equipo liderado por la Gerente de Exportaciones, con presupuesto inicial de \$X, para iniciar trámites regulatorios y adaptar el producto al mercado meta en seis meses”. Este enfoque establece la voluntad de actuar desde el inicio.

La formalización también refuerza el compromiso: documentar y comunicar la decisión la convierte en parte de la agenda organizacional, reduciendo la posibilidad de retrocesos. Sin embargo, compromiso no significa rigidez. Un buen líder mantiene humildad estratégica, dispuesto a ajustar el rumbo si surgen señales que lo ameriten.

Como señalan autores como Meléndez (2025), decidir combina ciencia y arte: tras agotar el análisis, entra en juego la intuición estratégica para definir el camino.

En Latinoamérica, factores culturales como la búsqueda de armonía influyen en esta fase. El modelo 6D no impone un estilo único: tanto decisiones colegiadas como individuales pueden ser válidas, siempre que exista claridad y compromiso. Si la decisión es consensuada, la implementación será más fluida; si es impopular, el líder debe redoblar esfuerzos en comunicarla y motivar al equipo.

En síntesis, la dimensión Decisión es el puente entre análisis y acción. Garantiza que la elección sea racional, compartida y respaldada por un plan inicial, preparando el terreno para la última fase: Despliegue y seguimiento.

Figura 5. Decisión informada y compromiso (selección de la alternativa y alineación con la ejecución)



Fuente: Elaboración propia (2025).

Despliegue e implementación con seguimiento (de la decisión a la acción y retroalimentación)

La sexta y última “D” del modelo 6D es Despliegue e implementación, donde la decisión se convierte en resultados tangibles. Esta fase implica ejecutar la alternativa elegida, gestionar su implementación y monitorear avances para garantizar el cumplimiento de objetivos. Sin acción y seguimiento, la decisión carece de valor, por lo que esta etapa incluye planificación detallada, asignación de responsabilidades, gestión del cambio, control de indicadores y aprendizaje continuo.

El primer paso es elaborar un plan de implementación concreto, definiendo qué se hará, quién lo hará, cuándo, cómo y con qué recursos. Herramientas como cronogramas, metodologías ágiles (Scrum) y matrices RACI facilitan la organización. Por ejemplo, si se decidió lanzar un nuevo producto, se establecen fechas para desarrollo, pruebas, marketing y distribución, con responsables claros. En Costa Rica, la orientación a procesos favorece esta sistematización, aunque se debe cuidar la disciplina en la ejecución, evitando la pérdida de impulso inicial.

El seguimiento y control son esenciales para detectar desviaciones y asegurar el progreso. Se recomienda usar indicadores clave (KPIs) alineados con los objetivos definidos,

como ventas, reducción de emisiones o satisfacción del cliente. Si surgen variaciones significativas, el equipo debe ajustar la estrategia. Este enfoque conecta con el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), promoviendo aprendizaje continuo y retroalimentación para decisiones futuras.

Un aspecto crítico es la gestión del cambio humano. Muchas decisiones implican modificar procesos o hábitos, lo que genera resistencia. El liderazgo debe comunicar el propósito, inspirar confianza y ofrecer capacitación o incentivos. Las organizaciones con cultura participativa implementan más fácilmente porque los colaboradores comprenden los beneficios y se sienten parte del proceso.

Figura 6. Despliegue e implementación con seguimiento (de la decisión a la acción y retroalimentación)



Fuente: Elaboración propia (2025).

Finalmente, se realiza una evaluación post-implementación para comparar resultados con

expectativas, extraer lecciones y documentar hallazgos. Así, el modelo 6D se convierte en un ciclo de mejora continua, integrando análisis, acción y aprendizaje.

4. DISCUSIÓN O ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La Estrategia 6D integra elementos de marcos teóricos clásicos y los adapta a las demandas actuales, ofreciendo un enfoque más completo para la toma de decisiones. Comparada con modelos tradicionales, mantiene principios básicos como la delimitación del problema, generación de alternativas y compromiso con la acción, pero amplía su alcance al incorporar dimensiones contemporáneas como sostenibilidad y transformación digital.

El modelo guarda similitudes con el enfoque de “calidad de decisiones” de Keelin, Schoemaker y Spetzler (2009), que plantea seis elementos esenciales: definición del panorama, valores, alternativas, información, razonamiento crítico y acción. La Estrategia 6D retoma estos principios y los organiza en seis etapas: Delimitación, Datos, Desarrollo, Discernimiento, Decisión y Despliegue, asegurando un proceso integral desde la concepción hasta la ejecución.

Su principal innovación es la inclusión explícita de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y herramientas

digitales. Mientras los modelos clásicos no contemplaban IA ni sostenibilidad, 6D responde a tendencias actuales señaladas por autores como Carmona (2023) y Poplavets (2024), quienes destacan la necesidad de decisiones basadas en datos y alineadas con objetivos ambientales. Así, en la fase de Discernimiento se evalúan impactos económicos, sociales y ecológicos, y en Datos se aprovechan tecnologías analíticas modernas.

Otra fortaleza del modelo es su carácter sistémico: integra metodologías multicriterio (AHP, ANP) en la evaluación, pero también cubre etapas previas y posteriores, algo que los enfoques tradicionales no hacen. Esto lo convierte en un meta marco gerencial alineado con tendencias como la gestión integrada y el pensamiento estratégico holístico.

No obstante, 6D presenta desafíos. Es un modelo conceptual que requiere validación empírica mediante casos y pilotos. Además, su aplicación completa puede parecer burocrática en decisiones rutinarias o contextos de alta urgencia, por lo que se recomienda flexibilidad según la magnitud del problema. También depende de la madurez organizacional: empresas con baja cultura participativa o sistemas de información deficientes necesitarán ajustes previos.

En términos prácticos, 6D ofrece a los directivos una guía clara y fácil de comunicar. Las seis etapas son memorables y fomentan

prácticas que mejoran la calidad de las decisiones: análisis riguroso, creatividad, evaluación integral y ejecución disciplinada. Esto es especialmente valioso para PYMEs latinoamericanas, donde cada decisión estratégica tiene gran impacto. Además, el modelo refleja valores presentes en la cultura costarricense, como sostenibilidad y participación, lo que facilita su adopción.

En síntesis, la Estrategia 6D no solo organiza el proceso decisorio, sino que lo moderniza, integrando ciencia, tecnología y responsabilidad social. Representa una herramienta para que las organizaciones enfrenten entornos complejos con rigor, creatividad y compromiso, convirtiéndose en un puente entre la teoría clásica y las exigencias del siglo XXI.

5. CONCLUSIONES

En la coyuntura actual, caracterizada por cambios acelerados, disrupciones tecnológicas y exigencias crecientes de responsabilidad social, la toma de decisiones gerenciales demanda un enfoque más integral y estratégico que nunca. Este artículo abordó esa necesidad formulando la Estrategia 6D, un modelo integrado de toma de decisiones gerenciales orientado hacia la era 2026.

Las conclusiones principales de este trabajo pueden resumirse en los siguientes puntos:

- a. La integralidad en la toma de decisiones dejó de ser opcional para convertirse en un imperativo de buena gestión. Una decisión gerencial de calidad en 2026 debe ser económicamente sólida, socialmente responsable, ambientalmente sostenible y tecnológicamente informada. Modelos parciales o unidimensionales ya no bastan para afrontar la complejidad del entorno actual.
- b. El modelo Estrategia 6D ofrece una hoja de ruta clara para operacionalizar esa integralidad. Cada una de sus etapas llena un vacío frecuente en la práctica gerencial: la Delimitación asegura orientación y alineación estratégica; la etapa de Datos garantiza base empírica; Desarrollo inyecta innovación; Discernimiento aporta rigor crítico y visión de conjunto; Decisión concreta el rumbo con respaldo analítico; y Despliegue cierra el ciclo llevando la estrategia a la acción y al aprendizaje organizacional. Juntas, brindan coherencia y estructura a procesos que antes podían depender excesivamente de la improvisación o del estilo personal del directivo.
- c. La adopción de un enfoque 6D puede aumentar la efectividad y legitimidad de las decisiones. Efectividad, porque decisiones mejor informadas, creativas y evaluadas integralmente tienen mayor probabilidad de generar resultados positivos y evitar consecuencias no deseadas (pérdidas financieras, conflictos éticos, impacto negativo en reputación, entre otras.). Legitimidad, porque un proceso transparente y participativo según 6D tiende a generar mayor aceptación entre los stakeholders internos y externos, al demostrar que se han considerado todas las aristas importantes antes de decidir.
- d. El contexto costarricense y latinoamericano se beneficia particularmente de modelos como 6D. Países como Costa Rica, con su historial de políticas sostenibles y desarrollo humano, encuentran en este modelo un aliado para seguir tomando decisiones pioneras integrales (por ejemplo, en políticas públicas de descarbonización, en estrategias empresariales de economía circular, entre otras.). Para otros entornos de la región, 6D puede servir de catalizador para modernizar prácticas gerenciales, elevando la competitividad de empresas locales al nivel de estándares internacionales en gestión.
- e. Se reconoce que la implementación del modelo conlleva retos: requiere capacitación, cambio de mentalidad y eventualmente ajustes en la cultura organizacional. No todas las organizaciones están inmediatamente preparadas para aplicar un proceso tan estructurado, especialmente si

prevalecen aún estilos muy intuitivos o autoritarios de decidir. Sin embargo, la flexibilidad del modelo permite adaptarlo escalonadamente –por ejemplo, empezando por incorporar ciertas etapas (como mejorar la base de Datos o incluir criterios ESG en evaluaciones) e ir sumando las demás con el tiempo.

Para finalizar, la Estrategia 6D se erige como una propuesta científica disruptiva de alto nivel de originalidad, que integra en un solo marco conceptual las principales dimensiones que deben guiar la toma de decisiones gerenciales en la segunda mitad de la década de 2020. Su concepción nace de la intersección entre teoría y práctica: amalgama aportes de la academia global y regional con la experiencia profesional del perfil de un docente consultor costarricense, resultando en un modelo profundamente contextualizado, pero a la vez generalizable.

La principal aportación disciplinaria de este trabajo es haber articulado un modelo inédito que responde a la necesidad de decisiones holísticas en contextos VUCA y de sostenibilidad, algo sobre lo cual muchos autores habían reflexionado por separado pero que no se había plasmado de forma unificada. Asimismo, el artículo contribuye al debate académico ofreciendo un análisis crítico de la gestión decisoria contemporánea, con énfasis en la realidad latinoamericana, donde este tipo de estudios integradores son

aún incipientes.

Queda abierta la invitación a la validación y mejora de la Estrategia 6D a través de futuras investigaciones y aplicaciones prácticas. Se sugiere profundizar en estudios de caso que apliquen 6D en organizaciones de distintos sectores (empresas privadas, instituciones públicas, ONG) para evaluar sus resultados y refinar el modelo según las lecciones aprendidas. Del mismo modo, explorar las sinergias de 6D con metodologías ágiles, inteligencia artificial aplicada a decisiones o marcos de gobernanza colaborativa puede robustecer aún más la propuesta.

En síntesis, frente a los retos de la era 2026, las organizaciones requieren nuevas brújulas para navegar la incertidumbre. La Estrategia 6D se propone como una de ellas: un modelo integrado, multifacético y humanista que guía a los líderes por un proceso lógico, pero no rígido, analítico, pero no desprovisto de intuición, y profundamente anclado en valores de sostenibilidad y excelencia. De los directivos de hoy depende convertir estas ideas en acción, forjando así decisiones más sabias que construyan un futuro próspero, equitativo y sostenible para nuestras sociedades.

6. CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carmona, F. J. (2023). Transformación digital y su impacto en la toma de decisiones gerenciales en PYMES latinoamericanas. *Innovarium International Journal*, 1(1), 1–12. Recuperado de <https://revinde.org/index.php/innovarium/article/view/2>
- Carmona, F. J. (2023). Transformación digital y su impacto en la toma de decisiones gerenciales en PYMES latinoamericanas. *Innovarium International Journal*, 1(1), 1–12. <https://revinde.org/index.php/innovarium/article/view/2>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392045> Infoverity. (s. f.). Dimensiones de calidad de datos: La base para la toma eficaz de decisiones. <https://www.infoverity.com/es/blog/dimensiones-de-calidad-de-datos-la-base-para-la-toma-eficaz-de-decisiones/>
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Debate. (Trabajo original publicado en 2011)
- Keelin, T., Schoemaker, P. J. H., & Spetzler, C. S. (2009). *Decision Quality: The Fundamentals of Making Good Decisions*. Palo Alto, CA: Decision Education Foundation.
- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, 85(9), 18–19.
- Meléndez, S. (2025). AI won't make the call: Why human judgment still drives innovation. Instituto for Business in Global Society – Harvard Business School. Recuperado de <https://www.hbs.edu/bigs/artificial-intelligence-human-jugment-drives-innovation>
- Michalski, D. (2024). Operationalization of ESG-integrated strategy through the Balanced Scorecard in FMCG companies. Manuscrito inédito publicado en ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/385165530_Operationalization_of_ESG-Integrated_Strategy_Through_the_Balanced_Scorecard_in_FMCG_Companies
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Newsinamerica. (2025, abril 23). MERCO 2025: FIFCO es la empresa más responsable con el ambiente y se mantiene en el top 3 de empresas con mejor reputación. <https://newsinamerica.com/pdcc/noticias/gerenciales/2025/merco-2025-fifco-es-la-empresa-mas-responsable-con-el-ambiente-y-se-mantiene-en-el-top-3-de-empresas-con-mejor-reputacion/>
- Poplavets, S., Nikitin, A., Meshcheriakov, I., Kozlov, D., Vorobiov, Y., & Konov, D. (2024). Integration of environmental indicators into the management decision-making system. *Amazonia Investiga*, 13(73), 231–240. <https://amazoniainvestiga.info/check/73/19-231-240.pdf>
- Rangel, N. (2025). Sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales: Aspectos relevantes para el contexto universitario. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa*, 2(1), 214–220. <https://doi.org/10.70625/rlce/95>
- Rico, J. J. H. (2009). La calidad de los datos: Su importancia para la gestión organizacional. *Dialnet Revista Científica*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9672264.pdf>
- Silva, R. F. da, & Filho, E. R. (2023). Information and values in the decision-making support: A systematic literature review in the corporate sustainability context. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 21, e30054. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5707/570772776008/>

- Simón, H. A. (1977). El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones (3ª ed.). Madrid: Aguilar.
- Solano-Brenes, A. I. (2013). Toma de decisiones gerenciales. *Revista Tecnología en Marcha*, 16(3), 44–51. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467
- Vidal, A. S., & Asuaga, C. (2021). Gestión ambiental en las organizaciones: Una revisión de la literatura. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 18(5), 5–22. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9115902>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.