



# Flexibilidad en la toma de decisiones: un estudio exploratorio en una institución de educación superior

## Flexibility in decision making: an exploratory study in a higher education institution

PEDRAJA-REJAS, Liliana 1; RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio 2; RODRÍGUEZ-PONCE, Juan 3; GANGA-  
CONTRERAS, Francisco 4 y DURÁN-SEGUEL, Ivette 5

Recibido: 25/11/2019 • Aprobado: 27/02/2020 • Publicado: 19/03/2020

### Contenido

- 1. Introducción
- 2. Marco de referencia
- 3. Metodología
- 4. Resultados
- 5. Conclusiones
- Agradecimientos
- Referencias bibliográficas

#### RESUMEN:

Este artículo pretende explorar las relaciones existentes entre flexibilidad del proceso de toma de decisiones en una institución de educación superior y la calidad de la decisión diseñada e implementada. Para este propósito se trabaja con una muestra de 24 directivos intermedios que han adoptado decisiones en su nivel de Facultad o Escuela. Los resultados muestran que la apertura del equipo de decisiones y la reconsideración de las posiciones iniciales son altamente significativas para el diseño de las decisiones; a su turno, el diseño de las decisiones tiene una alta incidencia en la implementación de las decisiones.

**Palabras clave:** Gobernanza Universitaria, Decisiones, Flexibilidad, Universidades

#### ABSTRACT:

This article aims to explore the relationships between the flexibility of the decision-making process in a higher education institution and the quality of the designed and implemented decision. To accomplish this purpose, a sample of 24 intermediate managers who have taken decisions at their level of Faculty or School was analyzed. The results show that the opening of the team decisions and the reconsideration of the initial positions are highly significant for the design of the decisions; In turn, the design of decisions has a high impact on the implementation of decisions.

**Keywords:** University Governance, Decisions, Flexibility, Higher Education, Universities

## 1. Introducción

Hoy en día gracias a la globalización, el deterioro medioambiental y los continuos avances de la ciencia y la tecnología se viven tiempos complejos que exigen cambios en las estructuras económicas y productivas de los países, y es en este contexto, donde las universidades se han visto obligadas a reformular sus políticas y estrategias con tal de dar respuesta a las exigencias del ambiente que las rodea (Meléndez, Solís y Gómez, 2010), de esta manera estas instituciones han ido modificando sus formas de organización y trabajo para alcanzar mayores niveles de

flexibilidad con el fin de aumentar así sus niveles de desempeño y considerarse competitivas dentro del mercado de la educación (Schmal y Cabrales, 2018).

Es así como en este contexto de racionalidad limitada, la base cognitiva y los valores de dirección limitan el campo de la visión, influyendo sobre su percepción selectiva, su interpretación y, consecuentemente, en las elecciones o decisiones que se habrán de adoptar. Por consiguiente, no todos los procesos decisionales tienen una misma intensidad ni la debida consideración de todas las variables y aspectos a resolver. La flexibilidad, medida como la apertura y la voluntad de reconsiderar lo avanzado por parte de los decisores, constituye una variable que conceptualmente parece importante para diseñar e implementar mejores decisiones; sin embargo, su estudio en el campo de las IES es escaso y por lo mismo, se justifican nuevos estudios que avancen en descubrir si en la toma de decisiones la flexibilidad importa o no, y más específicamente si: la apertura mental de los equipos es relevante para diseñar y/o implementar las decisiones; o si: el reconsiderar las posiciones iniciales es más determinante o no para el éxito en los procesos de toma de decisiones.

Considerando el escenario descrito preliminarmente, esta investigación tiene como propósito central explorar las relaciones existentes entre la flexibilidad del proceso de toma de decisiones en una institución de educación superior y la calidad de la decisión diseñada e implementada. Para alcanzar la meta trazada, se realizará un estudio exploratorio, que trabaja en pequeña escala para identificar mediante datos empíricos la relación entre flexibilidad, calidad del diseño e implementación de las decisiones. Con los resultados se podrá contribuir al estado del arte con evidencia empírica novedosa, reforzándose la pertinencia de la teoría de los escalafones superiores y el grado de importancia de la flexibilidad como constructo esencial del proceso de toma de decisiones para el caso específico de Facultades y/o Escuelas universitarias.

---

## **2. Marco de referencia**

El entorno en el que se desenvuelven actualmente las entidades de educación superior, se caracteriza por su alta volatilidad, con cambios vertiginosos y permanentes, lo que valida el concepto de sociedad líquida acuñada por Bauman (2000). Este escenario trae aparejado mayores exigencias para las universidades, las cuales deben responder con altos niveles de calidad y eficacia organizacional. Atrás han quedado los tiempos en que existían fondos garantizados para que la comunidad académica pudiese pensar y realizar su quehacer a su ritmo y según sus preferencias internas. Hoy los requerimientos del medio son crecientes y las entidades sin capacidad de adaptación y sin una gobernanza adecuada, quedan rápidamente fuera de los circuitos de las mejores instituciones (Rodríguez-Ponce, 2009; Ganga-Contreras, Suárez-Amaya, Calderón, da Silva y Jung, 2019).

En las últimas décadas se han registrado una serie de transformaciones en los sistemas de Educación Superior que han dado lugar a un modelo de Universidad más orientado al mercado, convirtiendo sus servicios más en bienes de consumo que en bienes públicos; en cuya valoración los nuevos estudiantes tienen un rol esencial; nuevos estudiantes conformados, a su turno, por nativos digitales, para los cuales la interactividad, la rapidez y la recompensa inmediata son determinantes de su satisfacción y elección (Cravino y Roldán, 2018).

La forma en que las instituciones de educación superior se adaptan a su entorno es mediante la toma de decisiones en sus diferentes niveles organizacionales. La ecología de las organizaciones, en tanto, sugiere que las mismas desarrollan determinados comportamientos estratégicos, que son elecciones estratégicas, que finalmente determinan su capacidad de adaptación y por ende la posibilidad de sobrevivir y proyectarse en el tiempo (Puranam, 2018). En efecto, la esencia del proceso de adaptación de las organizaciones son las decisiones, ya que la adaptación es fundamentalmente una serie de elecciones acerca de cómo la organización responde a las oportunidades y amenazas del entorno (Sharfman y Dean Jr., 1997). Por lo tanto, se puede aseverar que cualquier iniciativa de cambio o adaptación puede ser iniciada y llevada a cabo mediante una decisión.

De este modo, los procesos decisionales son clave para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en general y de las entidades de educación superior en particular. De acuerdo con la teoría de los escalafones superiores, la cuestión es que en un contexto de racionalidad limitada la base cognitiva y los valores de dirección limitan el campo de la visión, influyendo sobre su percepción selectiva, su interpretación y, consecuentemente, en las elecciones o decisiones que se habrán de adoptar (Hambrick y Mason, 1984). En otras palabras, es factible afirmar que en las instituciones de educación superior no todos los procesos decisionales tienen una misma

intensidad ni la debida consideración de todas las variables y aspectos a resolver (Rodríguez-Ponce, 2006).

Las decisiones estratégicas se definen como una elección, no rutinaria, que es importante en términos de las acciones adoptadas, los recursos comprometidos o los precedentes establecidos. Así, las decisiones estratégicas involucran recursos significativos, implican a muchas áreas en su implementación, y tienen consecuencias de largo plazo (Hitt, Freeman y Harrison, 2005). De manera resumida es posible indicar que el proceso de toma de decisiones estratégicas consiste en la adopción de una elección, en la perspectiva de alcanzar o mantener una ventaja competitiva (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Aranedo-Guirriman, 2013).

Ahora bien, en las organizaciones y en las instituciones las decisiones pueden ser tomadas en diferentes niveles, siendo importantes para los procesos de adaptación tanto las adoptadas en el ápice estratégico como al nivel de las Facultades o Escuelas.

Ciertamente, el quehacer esencial de las universidades se realiza en las Facultades o Escuelas; por consiguiente, las decisiones en tal nivel son significativas por cuanto las mismas responderán a las necesidades de adecuación o cambio en el lugar preciso en donde se realiza la docencia de pregrado y postgrado, la investigación y la vinculación con el medio.

Conceptualmente es posible seguir, en forma lógica, que las creencias construidas socialmente son una base esencial para la toma de decisiones. Estas creencias marcan lo que se observa y lo que se deja de observar (Hodgkinson y Sadler-Smith, 2018). El sistema de creencias de una institución considera aspectos como los principios, la cultura, y los paradigmas; los cuales se han ido construyendo a través del tiempo en base a los valores de los altos directivos en conjunción con el accionar de todos los miembros de la comunidad organizacional. Las estructuras, las tradiciones, las formas de compartir y crear conocimiento en forma individual y colectiva configuran también la cognición y por ende la forma en cómo se adoptan las decisiones estratégicas (Hodgkinson y Healy, 2008). Lo anterior, también es aplicable al caso de las instituciones de educación superior, en donde el contexto, la búsqueda de coherencia y el respeto por la tradición son esenciales (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2007).

En efecto, existe una suerte de ideología organizacional, es decir, una forma de ver los eventos externos e internos y darles sentido de acuerdo con la perspectiva institucional, estableciéndose una vinculación entre el pasado de la organización, los eventos presentes y logrando una coherencia interna en el actuar. Sin duda, la ideología organizacional configura el proceso de decisiones a partir de múltiples formas; por ejemplo, puede: ayudar a focalizar el problema, dar legitimidad a los objetivos perseguidos, y contribuir a ponderar las alternativas (Sharfman y Dean Jr., 1997). Existen por cierto circunstancias en las cuales las decisiones pueden resultar erráticas o no consistentes con la perspectiva ideológica, particularmente cuando los niveles de hostilidad y dinamismo del entorno así lo requieren (Mitchell, Shepherd y Scharfman, 2010).

Expresado de modo simple, el sistema de creencias proporciona el marco de referencia, bajo el cual se adoptan las decisiones estratégicas. No renunciar a ese marco de referencia parece importante para no perder la esencia de los principios y creencias que rigen lo que una organización es y hace; pero, a su vez, tener la flexibilidad para pensar más allá de los límites de tal sistema referencial puede ser una ventaja para decidir sin una carga inercial profunda y pesada. Con mayor flexibilidad por parte del equipo que toma las decisiones debería tenerse apertura a nuevas ideas, reexaminando los supuestos previos, y logrando romper más fácilmente la inercia organizacional.

La flexibilidad en el proceso de toma de decisiones se refiere al grado en el cual los decisores exploran nuevas ideas y supuestos acerca de la organización y su contexto estratégico (Sharfman y Dean Jr., 1997). Esta además, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones toda vez que las entidades incapaces de adaptarse a los requerimientos del entorno pueden fracasar en cortos períodos de tiempo; en cambio las organizaciones más flexibles pueden lograr mayores niveles de rentabilidad y crecimiento (Choi, Ju, Kotabe, Trigeorgis y Zhang, 2018).

La cuestión es que para tomar decisiones de adaptación y no fracasar, se requiere ductilidad por parte de los decisores para interpretar los cambios que se requieren en el diseño del nuevo comportamiento estratégico, lo cual no es tarea fácil y suele ser inusual (Habersang, Kuberling-Jost, Reihlen y Seckler, 2019). Sin embargo, la flexibilidad puede proceder de la diversidad en la junta directiva, debido a que esta agrega valor a las organizaciones (Kakabadse, Goyal y Kakabadse, 2018), y es considerada como una ventaja competitiva al momento de tomar decisiones estratégicas. Esta diversidad se debe a las habilidades, experiencia y valores de los

miembros quienes necesitan de libertad para poder realizar sus funciones de manera eficiente y efectiva (Sherer y Zakaria, 2018).

Por lo mismo, no es de extrañar que una proporción muy significativa de las decisiones fracasen (Nutt, 1999), tanto en el sector público como en el sector privado (Nutt, 2005); hecho que se repite en diferentes sectores (Nutt, 2008) y en distintas décadas (Nutt, 2011). De allí la relevancia de avanzar descubriendo qué variables pueden incidir en diseñar e implementar mejores decisiones. Los estudios empíricos sobre el impacto de la flexibilidad en el proceso de toma de decisiones y la calidad de las mismas son más bien escasos, aunque las pocas investigaciones llevadas a cabo han mostrado resultados consistentes en el sentido de descubrir una relación positiva entre flexibilidad y calidad en las decisiones (por ejemplo, Nutt, 1993; Sharfman y Dean Jr., 1997; Nutt, 1998).

La flexibilidad es un constructo que se configura a partir de dos dimensiones, por un lado, está la dimensión apertura cognitiva, que se refiere al grado en el cual las decisiones están abiertas a nuevas ideas, nuevas fuentes de información y están disponibles para asumir nuevos roles. Por otro lado, está la dimensión reconsideración, que se refiere al grado en el cual los decisores vuelven a considerar y a replantearse lo avanzado en cualquier fase del proceso decisional para mejorar la calidad de la decisión (Sharfman y Dean Jr., 1997).

Lógicamente, si el equipo tomador de decisiones se abre cognitivamente a nuevas ideas, fuentes de información y trata de ver y actuar más allá de las suposiciones iniciales en cuanto a sus roles y al sistema de creencias institucional, entonces tendrá mejores posibilidades de mejorar la calidad de la decisión. A su turno, el reconsiderar los avances alcanzados y revisarlos sistemáticamente evitará el escalamiento de errores iniciales y pondrá el foco del proceso en la calidad. Estas ideas plausibles, lógicamente no han sido evaluadas empíricamente para el caso de equipos decisionales intermedios a nivel de Facultades o Escuelas en las instituciones de educación superior.

---

### **3. Metodología**

#### **3.1. Una aproximación de tipo exploratoria**

En esta investigación se trabaja en pequeña escala para identificar mediante datos empíricos aspectos fundamentales que den una visión general, de tipo aproximativo, de las percepciones de los líderes de unidades académicas o sus representantes respecto de la apertura cognitiva, el grado de reconsideración presente en el proceso de toma de decisiones, así como de la calidad de las decisiones diseñadas e implementadas.

Ciertamente, este análisis de tipo exploratorio es pertinente y necesario toda vez que la temática no ha sido suficientemente abordada para el caso de países de Latinoamérica, por lo tanto, las variables exploradas no han sido indagadas en profundidad en un marco de sus interrelaciones, e incluso las medidas pueden requerir una validación empírica con el fin de demostrar su fiabilidad para estas relaciones específicas en el campo de la educación superior (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Araneda-Guirriman y Rodríguez-Ponce, 2018).

La cuestión esencial es que el campo de estudio de la educación superior está en plena fase de construcción, ya que la existencia de paradigmas dominantes es escasa. De este modo existe una alta sensibilidad de los resultados a las acciones de mejora, lo que implica que pequeños hallazgos pueden generar impactos significativos en los resultados. Un estudio exploratorio es válido ya que "la generalización teórica no requiere de grandes muestras aleatorias, sino de condiciones que permitan establecer hallazgos y relaciones plausibles a partir de una evidencia acotada pero suficientemente significativa para construir propuestas que puedan ser validadas" (Rodríguez-Ponce, 2017: 77), además permite obtener mayor información sobre la temática planteada para realizar en futuras investigaciones un estudio más profundo y completo o establecer prioridades en la lógica investigativa (Hernández-Sampieri, 2018).

#### **3.2. Participantes y procedimiento de recolección de datos**

Se aplicó un cuestionario a 40 líderes de unidades académicas a nivel de Facultad o Escuelas elegidos por conveniencia. El requisito que debían cumplir quienes respondieran el cuestionario fue ser directivo académico de una unidad académica o a quien se eligiese como su representante, con una experiencia mínima de dos años en tales funciones y con una modalidad contractual de jornada completa. Se obtuvieron 24 respuestas utilizables, lo que equivale a una tasa de

respuesta del 60%, satisfactorio para un estudio de esta naturaleza exploratoria (Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2016).

### 3.3. Diseño de las dimensiones y medidas

Se trabajó con cuatro dimensiones: apertura cognitiva (diseñada a partir de Sharfman y Dean Jr., 1997); reconsideración de la decisión (diseñada a partir de Sharfman y Dean Jr., 1997); calidad de la decisión (diseñada a partir de Amason, 1996) y efectividad de la implementación de la decisión (diseñada a partir de Amason, 1996). El Anexo 1 muestra el cuestionario utilizado, es decir, la forma en que se midió cada dimensión, empleándose para el efecto una escala de Likert desde 1 hasta 7. En el anexo se puede establecer que la apertura cognitiva considera 4 ítems (Alpha de Cronbach= 0,819); la reconsideración de la decisión considera 4 ítems (Alpha de Cronbach = 0,695); la calidad de la decisión considera 3 ítems (Alpha de Cronbach = 0,813) y la implementación considera 3 ítems (Alpha de Cronbach= 0,628).

### 3.4. Análisis de datos

Los datos recogidos mediante el cuestionario fueron ingresados en una base de datos empleando el software IBM SPSS 24.0 para la realización del análisis estadístico. Se analizó la relación entre la apertura cognitiva y la reconsideración de la decisión, con la calidad de la decisión y su implementación.

## 4. Resultados

Los principales hallazgos de esta investigación exploratoria son:

### 4.1. Hallazgo 1: Las decisiones distan de ser ideales en su diseño e implementación

Los líderes de unidades académicas que respondieron reflejan que la calidad del diseño dista del ideal 7,0 (máxima calidad del diseño de la decisión), quedándose en un promedio de 4,5417 estadística y significativamente diferente del ideal ( $p < 0,001$ ). Asimismo, la implementación de la decisión también tiene sólo un promedio de 4,0694, el cual es distante estadísticamente del ideal de 7,0 (máxima calidad en la implementación de la decisión analizada). Los resultados obtenidos se resumen en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
Promedio y desviación estándar de la calidad del diseño e implementación de la decisión

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación estándar	N
Calidad del diseño de la decisión	4,5417	,89449	24
Calidad de la implementación de la decisión	4,0684	,89449	24

### 4.2. Hallazgo 2: La apertura cognitiva y la reconsideración del equipo en el proceso decisional influyen positivamente sobre la calidad de la decisión

Efectivamente, al considerar la siguiente ecuación de regresión:

$$\text{Calidad de la Decisión} = A + B1 * \text{Apertura Cognitiva} + B2 * \text{Reconsideración} + Ei$$

Se obtiene que la flexibilidad a partir de las variables que la configuran explica el 60,2% de la varianza en la calidad del diseño de la decisión, en la muestra analizada. Dicha capacidad explicativa es altamente significativa (Test F= 18,398;  $p < 0,001$ ), lo que se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
Resumen del modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,798 <sup>a</sup>	,637	,602	,56428	,637	18,398	2	21	,000

Como se puede observar en la Tabla 3, cada una de las variables, es decir, tanto la apertura cognitiva como la reconsideración de la decisión por parte del equipo tienen una incidencia que es, individualmente, significativa para explicar la calidad de la decisión. Para el caso de la apertura cognitiva el coeficiente estandarizado es 0,459 que resulta ser estadísticamente significativo (Test  $t = 2,148$ ;  $P < 0,044$ ); mientras que en el caso de la reconsideración el coeficiente estandarizado es 0,385 (Test  $t = 1,802$ ;  $p < 0,086$ ).

**Tabla 3**  
Significancia de las variables

Modelo	Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		Correlaciones de orden cero	
				Beta	Límite inferior		Límite superior
1	(Constante)	,460	,650	-1,142	1,790		
	Apertura Cognitiva	,459	2,148	,044	,015	,936	,762
	Reconsideración	,385	1,802	,086	-,070	,986	,746

### 4.3. Hallazgo 3: La calidad de la decisión diseñada influye positivamente sobre la implementación de la misma.

Ciertamente, al considerar la siguiente ecuación de regresión:

Implementación de la Decisión =  $A + B1 * \text{Calidad de la Decisión} + E_i$

Se obtiene que la calidad del diseño de la decisión explica el 37,0% de la varianza de la implementación de la decisión en la muestra analizada. Dicha capacidad explicativa es altamente significativa (Test  $F = 14,505$ ;  $p < 0,001$ ), lo que se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4**  
Resumen del modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,630 <sup>a</sup>	,397	,370	,70643	,397	14,505	1	22	,001

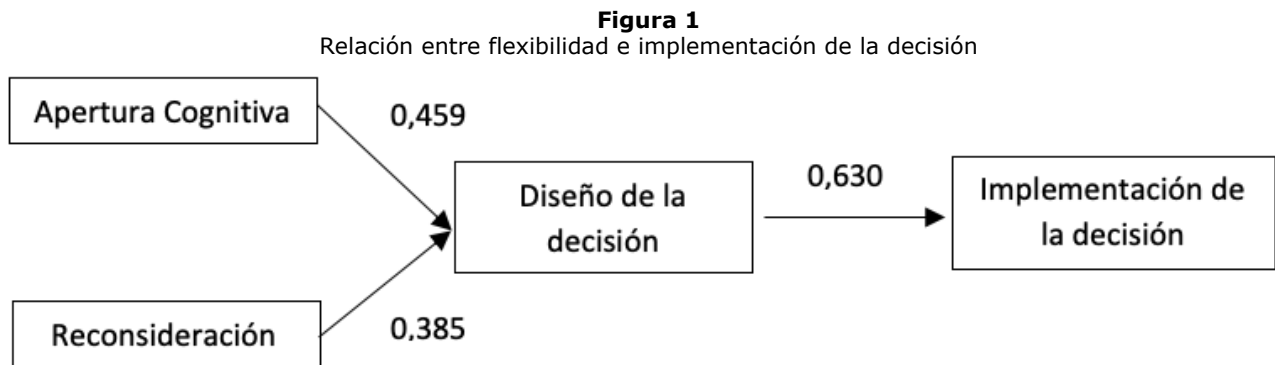
La tabla 5, muestra que la calidad del diseño de la decisión es altamente significativa para explicar la implementación de la decisión (Test  $t = 3,809$ ;  $p < 0,001$ ).

**Tabla 5**  
Significancia de la variable

Modelo	Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		Orden cero	
				B	Beta		Límite inferior
1	(Constante)	1,221	1,603	,123	-,359	2,801	
	Calidad del diseño de la decisión	,627	,630	3,809	,001	,286	,969

#### 4.4. Hallazgo 4: Relación entre flexibilidad y diseño e implementación de la decisión

Considerando los antecedentes anteriores y tomando como base los coeficientes estandarizados se puede establecer que la flexibilidad del proceso de toma de decisiones, a partir de la apertura cognitiva y la reconsideración que realiza el equipo en el proceso decisional impacta positivamente sobre la calidad del diseño de la decisión. Subsecuentemente, la calidad del diseño impacta sobre la implementación y, por ende, sobre la eficacia de la decisión (ver Figura 1).



## 5. Conclusiones

El análisis teórico y los hallazgos de esta investigación específica permiten generar las siguientes conclusiones:

- La teoría sobre los procesos decisionales y su impacto en la calidad del diseño e implementación de las decisiones resulta plausible y aplicable en este estudio realizado de naturaleza exploratoria.
- Las variables que configuran la flexibilidad, tanto la apertura cognitiva como la reconsideración de los equipos impacta positivamente sobre la calidad del diseño de la decisión.
- La calidad del diseño de la decisión influye positivamente sobre la ejecución e implementación de la misma. Por ende, es posible establecer una relación entre flexibilidad, diseño e implementación de las decisiones. Dicho de modo claro, la flexibilidad incide sobre el diseño y, subsecuentemente, sobre la implementación de las decisiones.
- Este estudio proporciona evidencia empírica inicial, analizada rigurosamente, pero en un nivel exploratorio para dar soporte a la teoría que sugiere una relación entre flexibilidad y decisiones. Sin embargo, los resultados no son generalizables ni permiten inferencia estadística de los mismos.
- Nuevas investigaciones deberían realizarse, las cuales consideren muestras representativas y un mejoramiento en el diseño de las variables para lograr altos niveles de validez y fiabilidad.
- Los antecedentes analizados son suficientes para la fase de construcción de teoría, mostrando capacidad para explicar las relaciones analizadas, aunque a nivel exploratorio.
- La relevancia del estudio queda de manifiesto cuando se observa que la calidad del diseño e implementación de la decisión dista significativamente de ser ideal, y una forma de mejorar los mismos es considerando la apertura cognitiva y la reconsideración de los equipos en los procesos de toma de decisiones.

Esta primera aproximación pone de manifiesto la relación entre las variables de flexibilidad del proceso de toma de decisiones en una institución de educación superior y la calidad de la decisión diseñada e implementada, lo que deja suficientes brechas para futuras investigaciones. Por otro lado, el carácter exploratorio del estudio genera una limitación respecto a la imposibilidad de la generalización de los hallazgos, por lo que se sugiere complementar y profundizar en la exploración de más variables que puedan afectar la implementación de las decisiones tomadas, así como generar una mirada más global con una población mayor bajo análisis.

## Agradecimientos

Los autores agradecen la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT, Chile) por el financiamiento del Proyecto Fondecyt Regular N° 1180484, de cuyos resultados se ha generado el presente artículo.

## Referencias bibliográficas

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123-148.
- Araneda-Guirriman, C., Neumann-González, N., Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez-Ponce, E. (2016) Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6), 139-152.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polite Press.
- Choi, J., Ju, M., Kotabe, M., Trigeorgis, L., y Zhang, X. (2018). Flexibility as firm value driver: Evidence from offshore outsourcing. *Global Strategy Journal*, 8(2), 351-376.
- Cravino, A., y Roldán, J. (2018). Los desafíos y amenazas de la internacionalización de la Educación Superior. *Revista Electrónica De Didáctica En Educación Superior*, (16). Recuperado a partir de <http://ojs.cbc.uba.ar/index.php/redes/article/view/24>.
- Ganga-Contreras, F., Suárez-Amaya, W., Calderón, A., da Silva, M., y Jung, H. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8(3), 435-456.
- Habersang, S., Kuberling-Jost, J., Reihlen, M., y Seckler, C. (2019). A Process Perspective on Organizational Failure: A Qualitative Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(1), 19-56.
- Hambrick, D., y Mason P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Hitt, M., Freeman, R. E., y Harrison, J. (2005). *Handbook of Strategic Management*. United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Hodgkinson G. P., y Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417.
- Hodgkinson, G., y Sadler-Smith, E. (2018). The Dynamics of Intuition and Analysis in Managerial and Organizational Decision Making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473-492.
- Kakabadse, A., Goyal, R., y Kakabadse, N. (2018). Value-creating Boards - Diversity and Involved Processes. *Journal of creating Value*, 4(1), 22-41.
- Meléndez, M. Á., Solís, P., y Gómez, J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 210-225.
- Mitchell, J., Shepherd, D., y Sharfman, M. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683-704.
- Nutt, P. C. (1993). Flexible decision styles and the choices of top executives. *Journal of Management Studies*, 30(5), 695-721.
- Nutt, P. C. (1998). Framing Strategic Decisions. *Organization Science*, 9(2), 195-216.
- Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 75-90.
- Nutt, P. C. (2005). Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 289-318.
- Nutt, P. C. (2008). Investigating the Success of Decision Making Processes. *Journal of Management Studies*, 45(2), 425-455.
- Nutt, P. C. (2011). Making decision-making research matter: some issues and remedies. *Management Research Review*, 34(1), 5-16.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Araneda-Guirriman, C., y Rodríguez-Ponce, J. (2018). La cultura organizativa en unidades académicas: Un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, 43(10), 729-734.
- Puranam, P. (2018). The Organizational Foundations of Behavioral Strategy. *Behavioral Strategy in Perspective (Advances in Strategic Management)*, 39, 79-89.
- Rodríguez-Ponce, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Revista Calidad en la Educación*, 24, 49-63.



Rodríguez-Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34(11), 824-829.

Rodríguez-Ponce, E. (2017). La investigación en el campo del estudio de las instituciones universitarias. *Interciencia*, 42(2), 77.

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Araneda-Guirriman, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3), 328-336.

Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 32(9), 593-600.

Schmal, R., y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação*, 26(100), 822-848.

Sharfman, M., y Dean, J. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191-217.

Sherer, M., y Zakaria, I. (2018). Mind that gap! An investigation of gender imbalance on the governing bodies of UK universities. *Studies in Higher Education*, 43(4), 719-736.

---

## Anexo 1: Cuestionario

UNIDAD ACADÉMICA REPRESENTADA:

INSTRUCCIONES:

Por favor identifique la última decisión adoptada e implementada en su unidad académica en la cual Ud. haya tenido participación.

DECISIÓN ANALIZADA:

Respecto de esa decisión adoptada e implementada que Ud. ha seleccionado evalúe en escala de 1 (mínimo valor) hasta 7 (máximo valor) cada una de las siguientes preguntas:

### 1. Al adoptar la decisión se confió en nuevas fuentes de información, diferentes a las tradicionalmente empleadas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### 2. Durante el proceso de adopción de la decisión las nuevas ideas, diferentes a las tradicionales, fueron presentadas, valoradas y aceptadas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### 3. En qué medida se consideraron en la discusión y como base de la decisión ideas poco usuales o radicalmente novedosas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### 4. Las personas que participaron en la decisión aportaron más allá de sus roles o funciones predefinidas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### 5. Durante el proceso de toma de la decisión hubo reconsideraciones de lo avanzado volviéndose a fases más iniciales de la discusión.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**6. Se volvieron a revisar y replantear los supuestos básicos de la adopción de la decisión sistemáticamente en el proceso.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**7. El problema, las alternativas de solución, y su evaluación fue reconsiderada sistemáticamente durante el proceso.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**8. Existió una amplia apertura mental para reevaluar y reconsiderar los aspectos ya tratados en fases previas.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**9. La decisión adoptada fue de alta calidad en su diseño.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**10. La decisión adoptada permitía cumplir con los propósitos y objetivos que le dieron origen.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**11. La decisión adoptada no tuvo fallas de diseño de ningún tipo.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**12. La decisión adoptada fue fácil de comprender y de seguir por los ejecutores.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**13. La decisión adoptada fue ejecutada con éxito.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**14. La decisión adoptada contribuyó a la eficacia de la unidad académica.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales; Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular. Departamento de Ingeniería Industrial y Sistemas. Universidad de Tarapacá. [erodriguez@uta.cl](mailto:erodriguez@uta.cl)
  3. Doctor (c) en Administración y Dirección de Empresas. Staff Profesional. Universidad de Tarapacá. [jrodrigup@uta.cl](mailto:jrodrigup@uta.cl)
  4. Doctor en Administración de Empresas, Doctor en Gestión Estratégica y NI y Postdoctor en Ciencias Humanas. Consultor Internacional y Profesor Titular de la Facultad de Educación de la Universidad de Tarapacá-Chile. [orcid.org/0000-0001-9325-6459](https://orcid.org/0000-0001-9325-6459) Web personal: [franciscoganga.cl](http://franciscoganga.cl) Correo electrónico: [ganga.francisco@gmail.com](mailto:ganga.francisco@gmail.com)
  5. Doctora en Ciencias de la Administración. Departamento de Economía y Administración. Universidad Católica del Maule. [iduran@ucm.cl](mailto:iduran@ucm.cl)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 41 (Nº 09) Año 2020

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

[revistaESPACIOS.com](http://revistaESPACIOS.com)



This work is under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International License