

Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas

Emilio Rodríguez-Ponce* & Liliana Pedraja-Rejas**

resumen

Se realiza un estudio exploratorio con el objetivo de descubrir en qué magnitud la calidad de las decisiones estratégicas impacta sobre la eficacia organizativa en un conjunto de organizaciones públicas. Así mismo, se procura identificar cómo las variables del proceso de toma de decisiones estratégicas influyen sobre la calidad de las decisiones adoptadas. Para este efecto, se trabaja con una muestra de 37 organizaciones públicas del norte de Chile.

Los resultados de la investigación prueban, en la muestra de instituciones públicas analizadas, que: 1) la eficacia organizativa es explicada en un 35,9% por la calidad de las decisiones estratégicas ($p < 0,01$); y 2) la calidad de las decisiones estratégicas se explica en un 74,4% por el proceso de toma de decisiones ($p < 0,01$), siendo las variables más relevantes desde el punto de vista estadístico la racionalidad ($p < 0,076$), el conflicto cognitivo ($p < 0,01$) y la flexibilidad cognitiva ($p < 0,015$).

palabras clave: Decisiones estratégicas, eficacia, organizaciones públicas.

abstract

An analysis of the impact of strategic decision-making on public organisations' effectiveness

This research was aimed at ascertaining the quality of strategic decisions regarding their impact on organisational effectiveness in public organisations. Likewise, how variables related to strategic decision-making influenced the quality of the decisions so adopted was also identified. A sample of 37 public organisations in the north of Chile was thus taken.

The results of the investigation from the sample of public institutions analysed here showed that 35.9% of organisational effectiveness was explained by the strategic decisions' quality ($p < 0.01$) and that decision-making explained 74.4% of the strategic decisions' quality ($p < 0.01$), rationality ($p < 0.076$), cognitive conflict ($p < 0.01$) and cognitive flexibility ($p < 0.015$) being the most relevant variables from a statistical point of view.

key words: strategic decision, effectiveness, public organisation.

résumé

Analyse de l'impact du processus de prise de décisions stratégiques sur l'efficacité des organisations publiques

La recherche a pour objectif de découvrir l'effet de la qualité des décisions stratégiques sur l'efficacité organisatrice dans les organisations publiques. La recherche consiste à identifier comment les variables du processus de prise de décisions stratégiques influencent la qualité des décisions adoptées. Un échantillon de 37 organisations publiques du nord du Chili est pris en compte à cet effet.

Les résultats de la recherche prouvent, pour l'échantillon d'institutions publiques analysées, que: (1) l'efficacité organisatrice est expliquée pour 35,9% par la qualité des décisions stratégiques ($p < 0,01$); et (2) la qualité des décisions stratégiques est expliquée pour 74,4% par le processus de prise de décisions ($p < 0,01$), les variables les plus remarquées d'un point de vue statistique sont la rationalité ($p < 0,076$), le conflit cognitif ($p < 0,01$) et la flexibilité cognitive ($p < 0,015$).

mot s - c l e f s : Décisions stratégiques, efficacité, organisations publiques.

resumo

Análise do impacto do processo de tomada de decisões estratégicas sobre a eficácia das organizações públicas

O objetivo da pesquisa consiste em descobrir em que magnitude a qualidade das decisões estratégicas impacta sobre a eficácia organizativa nas organizações públicas. Da mesma forma, procura-se identificar como as variáveis do processo de tomada de decisões estratégicas influem sobre a qualidade das decisões adotadas. Para este efeito, trabalha-se com uma amostra de 37 organizações públicas do norte do Chile.

Os resultados da pesquisa provam, na amostra de instituições públicas analisadas, que: (1) a eficácia organizativa é explicada em 35,9% pela qualidade das decisões estratégicas ($p < 0,01$); e (2) a qualidade das decisões estratégicas explica-se em 74,4% pelo processo de tomada de decisões ($p < 0,01$), sendo as variáveis mais relevantes desde o ponto de vista estatístico a racionalidade ($p < 0,076$), o conflito cognitivo ($p < 0,01$) e a flexibilidade cognitiva ($p < 0,015$).

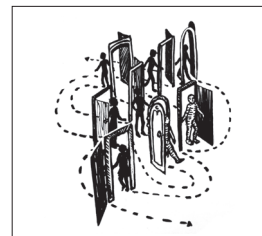
palavras chave: Decisões estratégicas, eficácia, organizações públicas.

* Profesor titular, Universidad de Tarapacá. Presidente de la Comisión Nacional de Acreditación de Chile; doctor en Ciencias Económicas y Empresariales; magister en Administración (mención Finanzas); ingeniero comercial y licenciado en Ciencias de la Administración.

Correo electrónico:
erodrigu@uta.cl

** Profesora asociada, Universidad de Tarapacá. Doctora en Dirección de Empresas; máster universitaria en Administración y Marketing; ingeniera comercial y licenciada en Ciencias de la Administración.

Correo electrónico:
lpedraja@uta.cl



Rodríguez-Ponce, E. & Pedraja-Rejas, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19(35) 33-46.

Clasificación JEL: M10, L32.

Recibido: septiembre de 2008.

Aprobado: septiembre de 2009.

Correspondencia: Emilio Rodríguez. Siena 2356 - Las Condes, Santiago, Chile.

Introducción

En los tiempos actuales, las organizaciones públicas necesitan ser legitimadas ante la ciudadanía (Pollitt, 2000; Boyne, 2003; Wisniewski y Stewart, 2004) y, en tal sentido, deben probar permanentemente que logran sus objetivos y metas. Igualmente, deben demostrar que poseen capacidad para el mejoramiento continuo y para la creación de valor estratégico (Power, 2000; Hood, 2001; Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce, 2004; Rodríguez Ponce, 2007a). La búsqueda de la eficacia es una tarea ineludible en el sector público; de modo similar, la medición de sus logros y la rendición de cuentas de los recursos involucrados se constituyen en un desafío que los altos directivos de organizaciones públicas deben enfrentar sistemáticamente (Van Thiel y Leeuw, 2002; Pollitt y Burkaert, 2004).

En consecuencia, la investigación en el campo de la administración pública desde la perspectiva de la nueva gestión pública resulta de la mayor relevancia. En efecto, la nueva gestión pública plantea la necesidad de incorporar el pensamiento estratégico en la dirección de los servicios públicos, como elemento fundamental de la búsqueda de la eficacia, la eficiencia, la productividad y la competitividad (Pollitt y Burkhart 2004; Kettl, 2005).

Las organizaciones públicas presentan un conjunto de diferencias significativas en comparación con las empresas privadas; sin embargo, es posible plantear que la toma de decisiones estratégicas es un proceso de creación de valor que impacta significativamente sobre la eficacia institucional tanto en empresas privadas como en organizaciones públicas (Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce, 2004; Rodríguez Ponce, 2007b). Evidentemente, la toma de decisiones estratégicas es un proceso vital de la dirección estratégica, ya que, en esta instancia, los altos directivos de las organizaciones públicas seleccionan los criterios y las acciones de creación de valor, eligen la posición competitiva y construyen las competencias esenciales de la institución.

Por tanto, las decisiones estratégicas constituyen elecciones cuyo impacto es de largo alcance. Estas elecciones involucran el empleo de recursos significativos de las instituciones e implican la participación de varios niveles y funciones dentro de las organizaciones (Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce, 2008a, 2008b). No obstante lo anterior, se ha comprobado empíricamente que casi el 50% de las decisiones fracasan (Nutt, 2000, 2006, 2008). Más allá de la estricta pertinencia de un porcentaje de fracaso tan elevado, lo relevante es considerar que a pesar de su importancia, adoptar decisiones de calidad no resulta en absoluto un proceso trivial o fácil. En este contexto, hay instituciones públicas que toman buenas decisiones y otras que fracasan en dicho proceso.

Ciertamente, existen organizaciones públicas que son más exitosas que otras. Así, conocer y comprender las variables que influyen en el diseño de las decisiones estratégicas es una tarea fundamental, cuyo resultado puede conducir a descubrir las prácticas que generan mejores posibilidades de éxito estratégico (Hiller y Hambrick, 2005; Arendt et ál., 2005).

El objetivo de esta investigación es descubrir: 1) las relaciones que existen entre la calidad de las decisiones estratégicas y la eficacia en un conjunto de organizaciones públicas; y 2) las relaciones que existen entre el proceso de toma de decisiones estratégicas y la calidad de las decisiones. Para este efecto, se lleva a cabo un estudio exploratorio con 37 organizaciones públicas que operan en el norte de Chile.

La naturaleza exploratoria del estudio pone límites a los alcances e implicaciones de la investigación; sin embargo es posible contribuir al acervo de conocimientos al:

1. descubrir las relaciones existentes entre proceso de toma de decisiones estratégicas, calidad de las decisiones y eficacia organizativa en el conjunto de organizaciones estudiadas;
2. plantear un conjunto de hipótesis con consistencia teórica y empírica para ser verificadas en futuras investigaciones;
3. proporcionar evidencia empírica en un campo disciplinario de exigencia creciente para el sector público;
4. sugerir buenas prácticas para mejorar las posibilidades de éxito en la dirección de las organizaciones.

Marco teórico e hipótesis

La toma de decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas se definen como una elección que es importante, en términos de las acciones adoptadas, los recursos comprometidos o los precedentes establecidos. Constituyen, por consiguiente, un proceso de elección que involucra la asignación de los recursos necesarios para alcanzar o mantener una ventaja competitiva. En este sentido, la toma de decisiones estratégicas es una tarea esencial para la alta dirección, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio ambiente (Hitt y Collins, 2007).

La visión tradicional de la toma de decisiones estratégicas ha centrado el debate en relación con la racionalidad completa en contraste con la racionalidad limitada, la

politización y el poder en la toma de decisiones, y la estructuración o no estructuración del proceso de toma de decisiones (Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

En este sentido, a partir del trabajo de Simon (1957) se cuestionó el supuesto neoclásico de la existencia de una racionalidad completa en los procesos de toma de decisiones. El propio Simon (1957) y propuestas subsecuentes tales como Cyert y March (1963), Allison (1971) y Simon (1991) establecen claridad con relación a que la racionalidad que prima en los procesos de toma de decisiones es una racionalidad limitada. Es decir, los agentes que toman las decisiones no disponen de toda la información necesaria para elegir; su mente no es capaz de concebir todas las posibilidades de solución de un problema, y el tiempo no es infinito para la toma de decisiones. Consecuentemente, quienes adoptan las decisiones no son capaces de concebir todas las alternativas existentes, tampoco son capaces de proyectar todas las implicaciones de esas opciones y, por tanto, trabajan en un contexto de racionalidad limitada. Por lo mismo, el criterio de satisfacción, más que el de optimización, es el que prima en la toma de decisiones (Simon, 1957).

Por otro lado, el estudio de la politización y del poder en la toma de decisiones ha surgido, inicialmente, como una reacción al modelo económico neoclásico, que considera que las organizaciones tienen como fin único la creación de valor económico para sus propietarios. En esta línea de investigación, se ha concluido que las organizaciones están constituidas por personas con objetivos en conflicto (por ejemplo, Allison, 1971; Pfeffer, 1992), y, en este contexto, las organizaciones pueden ser concebidas como un sistema en el que el proceso de toma de decisiones responde, entre otros aspectos, a criterios políticos (por ejemplo, Cyert y March, 1963; Allison, 1971; Quinn, 1980).

En esta misma dirección de análisis, el grado de estructuración del proceso de toma de decisiones ha sido cuestionado en el sentido de que dicho proceso no tiene etapas estáticas ni predefinidas, sino que más bien, dada la complejidad, la inestabilidad y la ambigüedad del entorno que enfrentan las organizaciones, el proceso es interactivo y no secuencial (Mintzberg, Raisinghani y Théorêt, 1976). Además, se ha dejado de manifiesto que el proceso decisional no responde a una racionalidad y a una estructuración predefinida; más aún, dicho proceso se caracteriza porque las oportunidades llaman a la decisión, las soluciones buscan problemas por resolver, y el cambio y la aleatoriedad están presentes en la toma de decisiones (Cohen et ál., 1972). Este último modelo, denominado "tarro de basura", ha sido reformulado por Kingdon (1995) para demostrar que en el caso de las políticas públicas, las agendas y alternativas prede-



finidas son superadas y remplazadas por los problemas emergentes, por lo que los procesos de decisiones no responden a una lógica racional y estructurada. En una línea similar de pensamiento, Lindblom (1979) sostiene que la toma de decisiones es un proceso incremental, no sólo porque la realidad y los problemas emergentes rompen con los moldes predeterminados, sino porque esta es la forma en que las decisiones se pueden ir mejorando de manera permanente. Para Lindblom, el modelo incremental genera mejores decisiones que el modelo racional. Quinn (1980) está plenamente de acuerdo con Lindblom (1979) en este punto. Según Quinn, las decisiones son típicamente fragmentadas, y esencialmente intuitivas, los objetivos por lograr son más bien ambiguos, y el proceso de construcción de la toma de decisiones genera una lógica incremental que favorece los resultados del proceso.

Más recientemente, el estado del arte se ha preocupado de estudiar el modo en que un conjunto de variables impactan sobre la calidad de las decisiones adoptadas y, subsecuentemente, sobre la eficacia organizativa. De esta manera, se ha probado que la racionalidad es una varia-



ble que incide sobre los resultados del proceso de toma de decisiones (por ejemplo, Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Fredrickson e Iaquinto, 1989; Dean y Sharfman, 1996; Goll y Rasheed, 1997; Papadakis et ál., 1998). Así mismo, no se puede desconocer la importancia de la politización sobre los resultados del proceso de toma de decisiones (por ejemplo, Gandz y Murray, 1980; Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Eisenhardt y Bourgeois, 1988; Dean y Sharfman, 1996). Equivalentemente, se ha comprobado que los diferentes tipos de conflicto pueden afectar los resultados de las decisiones tanto en materia de formulación como de implementación de las mismas (por ejemplo, Schweiger y Sandberg, 1989; Jehn, 1995, 1997; Amason, 1996, Eisenhardt et ál., 1997). Finalmente, también se ha demostrado que la flexibilidad impacta sobre los resultados del proceso de toma de decisiones estratégicas (por ejemplo, Nutt, 1993a; Sharfman y Dean, 1997; Nutt, 1998; Pedraja Rejas et ál., 2008b).

Sin embargo, la mayoría de estas investigaciones estudia sólo una o unas pocas variables; por tanto, el estado del arte carece de una perspectiva integradora para el aná-

lisis de la relación entre proceso de toma de decisiones / calidad de las decisiones / eficacia organizativa.

En esta investigación se opta por una propuesta integradora, puesto que se pretende estudiar simultáneamente el impacto de la racionalidad, la politización, el conflicto y la flexibilidad sobre la calidad de las decisiones y, consecuentemente, se procura evaluar el impacto de la calidad de las decisiones sobre la eficacia organizativa. Así, esta investigación es consistente con la teoría de los escalafones superiores, que plantea que los resultados de la organización, es decir, las elecciones estratégicas y el desempeño, están predeterminadas por el equipo de alta dirección (Hambrick y Mason, 1984; Rodríguez Ponce, 2006; Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas, 2007; Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce, 2008a). Desde esta perspectiva, es posible considerar que la creación de valor estratégico en las organizaciones se genera en los procesos de toma de decisiones estratégicas (Hambrick y Mason, 1984; Waldman et ál., 2001; Carpenter y Fredrickson, 2001; Hambrick, 2007).

Las organizaciones públicas

La administración pública surgió hacia finales de los años setenta del siglo pasado, y se desarrolló en la década siguiente. Sus orígenes se remontan a partir de un subenfoco de dirección, y llega posteriormente a conformar un enfoque de administración pública (Golembiewski, 1995), aunque sin desvincularse completamente de ciertos fundamentos de la administración de empresas privadas. Sin embargo, las organizaciones públicas presentan un conjunto de dimensiones en las cuales pueden existir diferencias significativas en relación con las empresas privadas. El establecimiento de diferencias entre dirección de empresas privadas y públicas contribuye a que la administración pública busque y oferte nuevas técnicas y métodos para obtener conocimientos y enseñar la gestión pública como una disciplina en sí misma (Henry, 1992).

Un trabajo fundacional, en esta dirección, es el de Rainey et ál. (1976), donde se destacan como diferencias entre organizaciones públicas y firmas privadas los factores ambientales, la relación ambiente/organización, las estructuras internas y los procesos, todo lo cual tiene implicaciones y genera diferencias en la definición de los propósitos, los objetivos y la planeación, la selección de los recursos humanos, la administración y motivación, y la medición de los resultados. Alternativamente, Simon (1995) propone que una similitud fundamental entre organizaciones públicas y privadas es que los elementos básicos de gestión pueden ser aplicados en ambos tipos de instituciones. Más aún, para Simon las organizaciones privadas y públicas son esencialmente idénticas, incluso en la capacidad de los líderes para recompensar a los empleados.

Rainey (1997) plantea que las organizaciones públicas existen por cuanto existen servicios que el mercado no provee; estos servicios se refieren a valores sociales, servicios de interés públicos o derechos ciudadanos. Precisamente, los trabajos de Rainey (1997) y Rainey y Bozeman (2000) proponen algunas diferencias específicas de las organizaciones públicas en comparación con las entidades privadas, las cuales se pueden sintetizar en: el grado de influencia de la política; la existencia de restricciones legales; mayores expectativas de equidad, igualdad de trato y transparencia; mayor ambigüedad en los objetivos; menor capacidad de acción en los procesos de toma de decisiones; mayores dificultades para relacionar el desempeño con las recompensas; menores niveles de satisfacción y posibilidades de progreso de los empleados, entre otros aspectos similares.

Mientras tanto, Moore (1995) sostiene que la gran diferencia entre organizaciones públicas y privadas es que las instituciones públicas tienen como meta final crear valor público, en tanto las firmas privadas buscan maximizar el valor del patrimonio bursátil de los accionistas. En todo caso, tanto firmas públicas como privadas deben llevar a cabo procesos estratégicos, aunque en el caso de las organizaciones públicas existen mayores intereses participantes, que deben ser considerados y satisfechos de cara a validar tanto el diseño como la implementación de los procesos de dirección estratégica (Bryson, 2004).

Nutt y Backoff (1992, 1993b) proponen la necesidad de analizar comparativamente los procesos de dirección estratégica en las organizaciones públicas y en las empresas privadas. En este contexto, Moore (2000) plantea que el logro de los objetivos estratégicos en las firmas privadas se consigue a través de un proceso estratégico centrado en los recursos y las capacidades de las empresas y en su posicionamiento estratégico, en tanto que en las organizaciones públicas el cumplimiento de sus metas estratégicas se basa en la búsqueda de la eficiencia o los mejores caminos para lograr su misión.

La relación entre eficacia organizativa, calidad de la decisión y proceso de toma de decisiones estratégicas

Una conceptualización generalmente aceptada de eficacia organizativa se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de una institución (por ejemplo, Hannan y Freeman, 1977; Chiavenato, 2004; Koontz y Wehrich, 2004). En muchos trabajos de naturaleza empírica se ha reducido el concepto de eficacia al logro de ciertos indicadores económicos y financieros (por ejemplo, Fredrickson e Jaquinto, 1989; Haleblan y Finkelstein, 1993; Simerly y Li, 2000). Sin embargo, los objetivos de una organización se refieren a múltiples ámbitos; en consecuencia, la eficacia es un constructo multidimensional (Chakravathy, 1986; Rogers y Wright, 1998; Richard et ál., 2009).

Por tanto, en esta investigación se tiene especial preocupación por emplear una perspectiva más amplia de eficacia organizativa que sólo indicadores económicos, más aún, considerando que el estudio se centra en organizaciones públicas, en las cuales la eficacia no es posible simplificarla a aspectos financieros o económicos, ya que para este tipo de instituciones la eficacia organizativa es una construcción subjetiva y compleja (Anspach, 1991; Au, 1996; Brewer y Selden, 2000).

Desde esta perspectiva, en la investigación se genera una medición subjetiva de eficacia, haciendo énfasis en el empleo de variables válidas en investigaciones previas, cuyos resultados han mostrado índices de fiabilidad altos (Rodríguez Ponce, 2007; Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce, 2004). Lo anterior supone asumir que, en términos generales, los objetivos de las organizaciones públicas se pueden asociar a lograr la satisfacción de sus usuarios o clientes, así como de sus *stakeholders* o grupos de interés, alcanzando un sólido posicionamiento e imagen corporativa, en un contexto de solidez económica y financiera (Pedraja Rejas et ál., 2009). En este contexto, se considera que una organización es exitosa en la medida que es eficaz, es decir, en la medida que logra satisfactoriamente sus objetivos (Steyrer et ál., 2008; Gregory et ál., 2008; Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas, 2009).

La calidad de las decisiones diseñadas o formuladas se refiere al grado en el cual dicha decisión: permite el logro de los objetivos propuestos; es de alta rigurosidad y genera soluciones eficaces y eficientes a las problemáticas que se pretenden enfrentar; permite la creación de valor estratégico para la institución (Dean y Sharfman, 1996; Valacich y Schwenk, 1995; Molloy y Schwenk, 1995; Amason, 1996; Hollenbeck et ál., 1998; Pedraja Rejas et ál., 2008a, 2008b).

Consecuentemente, el grado de éxito de una decisión se asocia con el nivel de logro en cada uno de los aspectos anteriores. Una decisión fracasa, entonces, cuando: no permite alcanzar los objetivos propuestos; es deficiente en su nivel de rigurosidad y en descubrir las alternativas relevantes; no hace posible crear valor estratégico para la institución, o no genera soluciones eficaces y eficientes para las problemáticas que se pretenden resolver (Nutt, 1993b; Nutt, 1999; Pedraja Rejas et ál., 2008).

Ahora bien, en múltiples estudios empíricos se ha probado que existe una relación significativa entre la calidad de las decisiones y la eficacia de las organizaciones. Lo anterior se asocia tanto a decisiones de tipo funcional, referidas a, por ejemplo, sistemas de información (Changchien y Lin, 2005; Grover y Segars, 2005), sistemas productivos (Dowlatshahi, 2005; Tapinos et ál., 2005), elecciones de marketing (Katsikeas et ál., 2006,

Athaide y Desai, 2005), como también a decisiones estratégicas corporativas (Hiller y Hambrick, 2005; Arendt et ál., 2005).

Por lo anterior, en la perspectiva de la investigación, es posible plantear la siguiente hipótesis:

H-1 La calidad de las decisiones estratégicas impacta positivamente sobre la eficacia organizativa.

En cualquier caso, un porcentaje significativo de las decisiones fracasan tanto en firmas privadas como en organizaciones públicas (Nutt, 2008, 2006, 2000). Consecuentemente, resulta fundamental descubrir cuáles son las variables del proceso de toma de decisiones estratégicas que explican la calidad de las decisiones.

En este sentido, en la década de los años 1980, no existía perfecta claridad respecto del impacto de la racionalidad sobre la calidad de las decisiones y, por ende, sobre la eficacia de las organizaciones. Sin embargo, en el último tiempo, se ha ido estableciendo con cierta claridad que la racionalidad se relaciona de manera positiva con la calidad de la formulación de las decisiones estratégicas en distintos tipos de organizaciones (Miller et ál., 1998; Papadakis et ál., 1998; Goll y Rasheed, 2005; Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas, 2007).

Por su parte, el conflicto cognitivo se puede definir como el grado en el cual existen posiciones o ideas diferentes entre sí en el proceso de toma de decisiones (Rodríguez Ponce, 2004). Siguiendo las investigaciones de Amason (1996) y de Jehn (1997), es posible plantear que en la medida en que en el proceso de adopción de la decisión se discutan los puntos de vista desde diferentes enfoques o perspectivas, se favorezca la opción de ideas u opciones alternativas, se favorezca el intercambio de ideas u opiniones entre los participantes, sería posible lograr un mayor nivel de calidad en la toma de decisiones (Pelled et ál., 1999; Jehn y Mannix, 2001; De Dreu y Weingart, 2003).

Así mismo, la flexibilidad cognitiva se puede entender como el grado en el cual se exploran nuevas ideas o supuestos en el proceso de toma de decisiones. A este respecto, y siguiendo las investigaciones de Sharfman y Dean (1997) y de Dean y Sharfman (1996), se podría postular que en la medida que en el proceso de toma de decisiones estratégicas se confíe en nuevas fuentes de información, se reciban y analicen nuevas ideas, se logre una participación amplia y creativa de los altos directivos, se reconsideren las posiciones originales, sería posible minimizar el sesgo cognitivo, logrando una mayor calidad y amplitud en la generación y selección de opciones estratégicas (White et ál., 2003; Tripsas y Gavetti, 2000; Khatri y Alvin, 2000; Das y Teng, 1999).

En efecto, de cara a esta investigación, es posible plantear la siguiente hipótesis:

H-2: La racionalidad, el conflicto cognitivo y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones impactan positivamente sobre la calidad de las decisiones estratégicas adoptadas.

Por otro lado, el conflicto afectivo se puede entender como el grado en el cual existen intereses o sentimientos encontrados entre quienes adoptan las decisiones. Como lo demuestra Amason (1996), es posible sostener que en la medida en que existan sentimientos contrapuestos, los miembros del equipo de alta dirección de las organizaciones tomarán peores decisiones, ya que los sentimientos o emociones pasan a controlar las acciones, las argumentaciones y las decisiones (Jehn et ál., 1999; Simons y Peterson, 2000; Lovelace et ál., 2001; Mooney et ál., 2007).

Finalmente, la politización en la toma de decisiones se asocia al grado en el cual el proceso obedece a razones de carácter político o a las influencias de grupos de interés o a coaliciones que actúan para favorecer sus preferencias. El comportamiento político en las organizaciones puede afectar negativamente la calidad de las decisiones (Vigoda, 2000, 2001, 2002). La cuestión central es que un mayor grado de politización conduce a que las partes no busquen las mejores decisiones para la organización, sino las mejores decisiones para sus intereses privados o grupales (Eisenhardt y Bourgeois, 1988; Papadakis et ál., 1998; Vigota Gadot y Kapun, 2005; Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas, 2007).

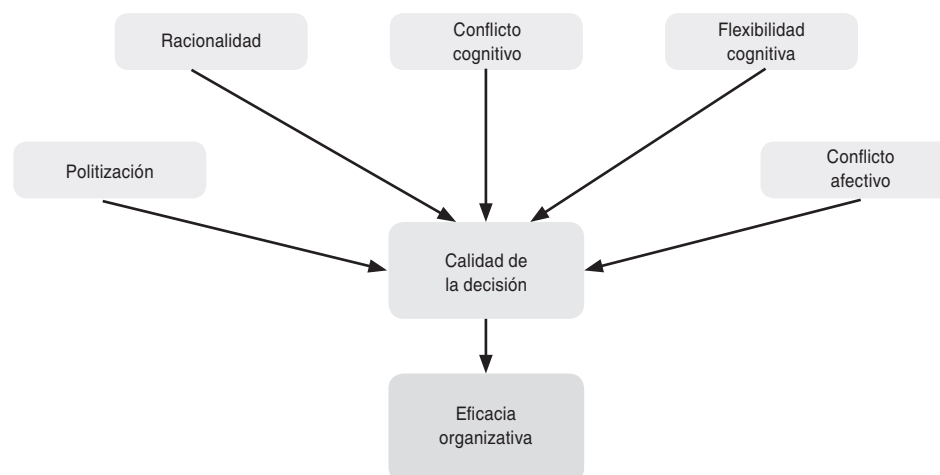
Resulta esencial señalar que las investigaciones anteriores, salvo escasas excepciones (Papadakis et ál., 1998; Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas, 2007) se orientan al estudio del impacto individual de una variable del proceso sobre la calidad de las decisiones estratégicas. En este estudio se pretende avanzar en el estado del arte analizando el impacto simultáneo de un conjunto de variables tales como la racionalidad, el conflicto cognitivo, la flexibilidad cognitiva, el conflicto afectivo y la politización sobre la calidad de las decisiones estratégicas.

En consecuencia, en la perspectiva de la investigación, es posible plantear la siguiente hipótesis:

H-3: El conflicto afectivo y la politización en el proceso de toma de decisiones impactan negativamente sobre la calidad de las decisiones estratégicas adoptadas.

La siguiente figura representa, en forma integrada, el conjunto de hipótesis de la investigación:

FIGURA 1. Modelo de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Muestra

Se diseñó un estudio exploratorio y se aplicó un cuestionario a una muestra de 72 altos directivos de instituciones públicas de las dos primeras regiones del norte de Chile. La aplicación del cuestionario fue realizada por estudiantes de pregrado de la Universidad de Tarapacá. Se insistió hasta tres veces con cada alto directivo, dejando la opción que la respuesta fuese brindada por el máximo directivo o un representante suyo, siempre que hubiese participado en el proceso de toma de decisiones que fue analizado. Al cabo de ocho meses, se obtuvo un total de 37 respuestas, para alcanzar una tasa de respuesta de 47,44%. Dicha tasa de respuesta se juzga alta ya que estudios previos en países emergentes cuentan con niveles de tasas de respuesta por debajo del 40% (por ejemplo, Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce, 2004; Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas, 2007).

Unidad y nivel de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por una decisión recientemente implementada en la institución pública. Se requirió expresamente que tal decisión hubiese involucrado una cantidad importante de recursos económicos que proyectase efectos de largo plazo, que involucrase un alto número de funciones organizacionales y que tuviese un alto impacto interno y externo. El nivel de análisis con el que se trabajó en este estudio es el equipo de alta dirección.

Variables y medidas

Se empleó un conjunto de variables y medidas validadas en investigaciones previas, y se usó la escala de Likert (1-7). Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables y medidas de acuerdo con el cálculo del Alpha de Cronbach. Dichas variables y medidas e índices de fiabilidad se presentan a continuación:



CUADRO I: Variables y medidas

Variables	Ítems	Basado en	Alpha de Cronbach
Eficacia	La institución <ul style="list-style-type: none"> • Satisface plenamente a sus usuarios o clientes. • Satisface plenamente los requerimientos y expectativas de sus <i>stakeholders</i> o grupos de interés. • Posee un sólido posicionamiento en el mercado, y una sólida imagen institucional. • Cuenta con una sólida situación económica y financiera. 	Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce (2004)	0,717
Calidad de la decisión estratégica	La decisión adoptada: <ul style="list-style-type: none"> • Fue de máxima calidad. • Permitió el logro de los objetivos propuestos. • Generó una solución eficaz y eficiente. • Permitió crear valor y aportar al desarrollo de la institución. 	Amason (1996)	0,850
Racionalidad	En el proceso de toma de decisiones estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> • La búsqueda de información ha sido profunda y exhaustiva. • El análisis de información ha sido profundo y exhaustivo. • La generación y el análisis de alternativas han sido profundos y exhaustivos. • La selección de la opción ha sido rigurosa y basada en un criterio más analítico que intuitivo. 	Dean y Sharfman (1993)	0,798
Conflicto cognitivo	La decisión adoptada supuso: <ul style="list-style-type: none"> • La discusión de muchas ideas diferentes. • El análisis de múltiples perspectivas. • La discusión de enfoques diferentes. • Muchas diferencias de opinión entre los participantes. 	Amason (1996)	0,712
Flexibilidad	En la decisión adoptada: <ul style="list-style-type: none"> • Hubo posibilidad de incorporar nueva información en forma recurrente. • Las ideas originales fueron bien acogidas. • Los directivos que participaron, lo hicieron en forma amplia y creativa, más allá del ámbito de sus cargos. • Se reconsideraron las posiciones iniciales. 	Sharfman y Dean (1997)	0,789
Conflicto afectivo	Durante el proceso de toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Hubo fricciones entre los participantes durante las discusiones. • Se observaron choques de personalidad entre los participantes. • Existieron altos niveles de tensión durante las discusiones. • Hubo expresiones de molestia por parte de los participantes. 	Amason (1996)	0,820
Politización	En la adopción de la decisión: <ul style="list-style-type: none"> • Existieron varios grupos de interés o coaliciones. • Existieron procesos de negociación entre los distintos grupos de interés. • Se desplegaron tácticas o acciones para favorecer las posiciones de los grupos de interés. • Existieron interrupciones propiciadas por los grupos de interés. 	Papadakis et ál., 1998	0,894

Fuente: elaboración propia.

Métodos

El primer objetivo de la investigación consiste en descubrir en qué magnitud la calidad de las decisiones estratégicas impacta sobre la eficacia organizativa en las organizaciones públicas analizadas. Para este efecto, considerando el marco teórico, se analiza la siguiente ecuación de regresión lineal simple:

$$\text{Eficacia organizativa} = A + B1 * \text{Calidad de la decisión} + E_i$$

Donde *Eficacia organizativa* es la variable dependiente, *A* es la constante del modelo, *Calidad de la decisión* es la variable independiente, $\beta 1$ es el factor de ponderación y E_i , el error residual del modelo.

El segundo objetivo de la investigación consiste en identificar cómo las variables del proceso de toma de decisio-

nes estratégicas influyen sobre la calidad de las decisiones adoptadas. Para este efecto, considerando el marco teórico, se analiza la siguiente ecuación de regresión lineal múltiple:

$$\text{Calidad de la decisión} = A + B1 * \text{Racionalidad} + B2 * \text{Conflicto cognitivo} + B3 * \text{Flexibilidad} + B4 * \text{Conflicto afectivo} + B5 * \text{Politización} + E_i$$

Donde *Calidad de la decisión* es la variable dependiente, *A*, la constante del modelo. *Racionalidad*, *conflicto cognitivo*, *flexibilidad*, *conflicto afectivo* y *politización* son las variables independientes; $B1$, $B2$, $B3$, $B4$, $B5$, son sus respectivos factores de ponderación, y E_i es el error residual del modelo.

Resultados

Estadísticas descriptivas

Los resultados obtenidos del análisis estadístico muestran las siguientes estadísticas descriptivas:

Variables	Media	Desviación estándar
Racionalidad	4,378	1,464
Conflicto cognitivo	4,230	1,413
Flexibilidad	4,243	1,525
Conflicto afectivo	3,385	1,214
Politización	4,291	1,496
Calidad de la decisión	4,385	1,582
Eficacia organizativa	4,899	1,273

Fuente: Procesamiento del cuestionario.

Resulta fundamental destacar que en todos los casos, los valores reales de las variables –tanto del proceso de toma de decisiones como de la calidad de la decisión y de la eficacia organizativa– son significativamente diferentes del valor ideal 7 o 1, según corresponda ($p < 0,01$). Además, en todos los casos existe una variabilidad en las respuestas significativamente distinta de cero ($p < 0,01$).

Lo anterior es fundamental puesto que los datos obtenidos indican que los altos directivos encuestados no sólo han mostrado consistencia interna en sus respuestas (Alpha de Cronbach $> 0,70$), sino que los directivos demuestran la suficiente autocrítica para evaluar con ponderación sus respuestas.

Concepto	Coefficiente no estandarizado	Error típico	Test t	Significancia	R2 ajustado
Constante	2,732	0,500	5,469	0,000	
Calidad de la decisión	0,494	0,107	4,604	0,000	
Capacidad explicativa					0,359***

*** Implica que la capacidad explicativa del modelo es significativa al 1%.
Fuente: Procesamiento del cuestionario.

Variables	Calidad de la decisión	Racionalidad	Conflicto cognitivo	Flexibilidad cognitiva	Conflicto afectivo	Politización
Calidad de la decisión	1,000	0,808***	0,667***	0,748***	-0,029	-0,591***
Racionalidad		1,000	0,542***	0,737***	0,099	-0,693***
Conflicto cognitivo			1,000	0,429***	-0,052	-0,355**
Flexibilidad cognitiva				1,000	0,040	-0,435***
Conflicto afectivo					1,000	0,256*
Politización						1,000

*** Implica que la correlación es significativa al 1%.
Fuente: Procesamiento del cuestionario.

Verificación de la hipótesis 1

Las tablas 2 y 3 muestran, respectivamente, las correlaciones de Pearson entre la calidad de las decisiones estratégicas y la eficacia organizativa, así como los resultados de la aplicación de la ecuación de regresión lineal simple.

Variables	Eficacia organizativa	Calidad de la decisión
Eficacia organizativa	1,000	0,614***
Calidad de la decisión	0,614***	1,000

*** Implica que la correlación es significativa al 1%.
Fuente: Procesamiento del cuestionario.

Los resultados anteriores muestran que la calidad de las decisiones estratégicas es un determinante estructural de la eficacia organizativa en las organizaciones públicas analizadas. Su capacidad explicativa llega al 35,9% ($p < 0,01$), y su significancia estadística es muy alta (Test t = 4,604; $p < 0,01$), aunque lógicamente este modelo de regresión simple omite variables (Test t de la constante = 5,469; $p < 0,01$).

Verificación de las hipótesis 2 y 3

Un análisis agregado permite verificar el cumplimiento de las hipótesis mencionadas.

En efecto, las tablas 4 y 5 muestran, respectivamente, las correlaciones de las variables involucradas en la investigación, así como los resultados de la aplicación de la ecuación de regresión lineal múltiple.

TABLA 5. Resumen del modelo de regresión

Concepto	Coefficiente no estandarizado	Error estándar	Test t	Significancia	R2 ajustado
Constante	0,502	1,025	0,490	0,628	
Racionalidad	0,360	0,197	1,832	0,076	
Conflicto cognitivo	0,345	0,114	3,032	0,005	
Flexibilidad cognitiva	0,340	0,132	2,574	0,015	
Conflicto afectivo	-0,044	0,126	-0,346	0,732	
Politización	-0,105	0,142	-0,738	0,466	
Capacidad explicativa					0,744***

*** Implica que el modelo de regresión es significativo al 1%.
Fuente: Procesamiento del cuestionario.

Los resultados anteriores muestran que la racionalidad (Test $t = 1,832$, $p < 0,076$), el conflicto cognitivo (Test $t = 3,032$, $p < 0,005$) y la flexibilidad cognitiva (Test $t = 2,574$, $p < 0,015$) impactan positivamente sobre la calidad de las decisiones estratégicas en las organizaciones públicas. El modelo general empleado muestra que el proceso de toma de decisiones estratégicas tiene una capacidad explicativa de la calidad de las decisiones del 74,4%. No obstante, en la muestra analizada, las variables conflicto afectivo (Test $t = -0,346$, $p < 0,732$) y politización (Test $t = -0,738$, $p < 0,466$) no demuestran tener una significancia estadística para explicar la calidad de las decisiones adoptadas.

Limitaciones y alcances de la investigación

En primer lugar, el estudio es de naturaleza exploratoria; se trabaja con una muestra de 37 instituciones públicas, lo cual implica que los hallazgos de la investigación constituyen hipótesis razonables para posteriores estudios representativos que podrán confirmar o refutar estos resultados. Ciertamente, en la lógica de Snow y Thomas (1994), esta investigación procura más bien construir relaciones iniciales entre variables que verificar teoría. En efecto, los resultados del estudio permiten identificar un conjunto de variables que son relevantes en el proceso de toma de decisiones estratégicas de las organizaciones públicas, y desarrollar hipótesis respecto de las relaciones causales entre las variables del proceso de toma de decisiones, la calidad de las decisiones estratégicas y la eficacia organizativa en las organizaciones públicas.

En segundo lugar, la medición de las variables aplicando preguntas de cuestionario a un mismo sujeto, en un mismo momento, constituye una limitación de la metodología empleada. En efecto, esta forma de consecución de información puede sobrevaluar las relaciones entre las variables, en función de la búsqueda de coherencia en las respuestas por parte del encuestado. Sin embargo, en promedio, las respuestas reales son diferentes de las respuestas socialmente ideales, lo que indica que los encues-

tados, además de dar respuestas consistentes, disponen de suficiente rigurosidad y autocrítica para responder.

En tercer lugar, el hecho de que la unidad de análisis sean decisiones estratégicas recientemente implementadas genera la posibilidad que los efectos de esas decisiones no hayan madurado cabalmente. No obstante lo anterior, el desarrollo de investigaciones considerando decisiones recientemente implementadas es común en el campo de la dirección estratégica en trabajos de alto impacto (por ejemplo, Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Dean y Sharfman, 1996; Papadakis et ál., 1998), puesto que, de acuerdo con los objetivos de la investigación, lo relevante es descubrir si el proceso llevado a cabo influyó o no sobre la calidad de la decisión, y si existe o no una relación estadísticamente significativa entre la calidad de la decisión y la eficacia organizativa.

Conclusiones

Los resultados del estudio son robustos económicamente, pero dada la naturaleza exploratoria del estudio, y el tamaño limitado de la muestra empleada, los hallazgos identificados deben ser verificados en futuras investigaciones. Sin embargo, los objetivos de la investigación se cumplen plenamente, puesto que se analiza teórica y empíricamente la relación que existe entre la calidad de las decisiones estratégicas y la eficacia en un conjunto de organizaciones públicas; se analizan teórica y empíricamente las relaciones que existen entre el proceso de toma de decisiones estratégicas y la calidad de las decisiones. Por tanto, esta es una investigación que permite comprender cómo llevar a cabo los procesos de decisiones para lograr una calidad satisfactoria en las elecciones estratégicas, favoreciendo la eficacia de las organizaciones públicas.

La investigación posibilita contribuir al acervo de conocimientos, puesto que descubre las relaciones existentes entre el proceso de toma de decisiones estratégicas, la calidad de las decisiones y la eficacia organizativa en el con-

junto de organizaciones estudiadas; genera un conjunto de hipótesis con consistencia teórica y empírica para ser verificadas en futuras investigaciones; proporciona evidencia empírica en un campo disciplinario de exigencia creciente para el sector público, y sugiere buenas prácticas para mejorar las posibilidades de éxito en la dirección de las organizaciones.

En este contexto, un primer hallazgo de la investigación es que la calidad de las decisiones estratégicas influye sobre la eficacia organizativa en las organizaciones públicas que fueron estudiadas, tal y como era previsto en la investigación. Este hallazgo es plenamente consistente con la evidencia internacional (Papadakis et ál., 1998; Hiller y Hambrick, 2005; Arendt et ál., 2005).

Un segundo hallazgo es que la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas impacta positivamente sobre la calidad de dichas decisiones. Este hallazgo es consistente con la literatura dominante sobre el tema (Miller et ál., 1998; Papadakis et ál., 1998; Goll y Ra-sheed, 2005).

Un tercer hallazgo es que la flexibilidad cognitiva impacta positiva y significativamente sobre la calidad de las decisiones estratégicas en las empresas públicas. Dicho hallazgo ha sido sugerido conceptualmente (Sharfman y Dean, 1997), pero escasamente demostrado en el estado del arte.

Un cuarto hallazgo es que el conflicto de ideas contribuye a lograr mayores niveles de calidad en las decisiones estratégicas. Este descubrimiento es plenamente consistente con la evidencia internacional sobre la materia (De Dreu y Weingart, 2003; Jehn y Mannix, 2001, Pelled et ál., 1999).

Estos hallazgos permiten una mirada integradora del proceso de toma de decisiones estratégicas, poco común en la literatura sobre el tema, y generan un marco de referencia para futuras investigaciones. Pero, además, es posible sugerir buenas prácticas para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones estratégicas y, subsecuentemente, mayor eficacia organizativa. Para cumplir con este propósito, los equipos de alta dirección en las instituciones públicas, deben:

- Favorecer la racionalidad de las decisiones estratégicas; esto implica:
 - Buscar información en forma profunda y exhaustiva.
 - Analizar la información en forma profunda y exhaustiva.
 - Generar alternativas en forma exhaustiva.

– Realizar una selección rigurosa y analítica de la opción estratégica.

- Favorecer la flexibilidad cognitiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir, estimular al interior del equipo de alta dirección; esto implica:
 - La discusión de muchas ideas diferentes.
 - El análisis de múltiples perspectivas o enfoques diferentes.
 - Las diferencias de opinión entre los participantes.
 - La incorporación de nueva información en forma recurrente.
- Favorecer el conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir, incentivar al interior del equipo de alta dirección; esto implica:
 - La discusión de nuevas ideas.
 - Que se acojan ideas originales.
 - La participación en forma amplia y creativa, más allá del ámbito de sus cargos.
 - La reconsideración de las posiciones o los consensos inicialmente alcanzados.

Si bien cada una de estas recomendaciones aparecen como fácilmente entendibles, la evidencia empírica demuestra, también en esta investigación, que el grado de racionalidad, conflicto cognitivo y flexibilidad cognitiva indican una dispersión significativa en las organizaciones y distan de alcanzar niveles ideales.

Finalmente, es relevante destacar que a partir de esta investigación surge una serie de futuras direcciones para realizar trabajos complementarios. Una primera cuestión es verificar empíricamente los hallazgos de la investigación en una muestra representativa de organizaciones públicas. Una segunda línea de trabajo es realizar un estudio comparativo de la relación entre proceso de toma de decisiones/calidad de la decisión/eficacia organizativa entre organizaciones públicas y firmas privadas. Una tercera arista por desarrollar consiste en evaluar de qué modo el equipo de alta dirección, o el contexto en que operan las organizaciones, influye sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas en las instituciones públicas.

Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile a través del proyecto Fondecyt 1090116, así como los valiosos comentarios de dos árbitros anónimos cuyas sugerencias aportaron significativamente a mejorar la calidad del presente trabajo.

Referencias bibliográficas

- Allison, G.T. (1971). *The essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little Brown.
- Amason, A. (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.
- Anspach, R. (1991). Everyday methods for assessing organizational effectiveness. *Social Problems*, 38(1), 1-19.
- Arendt, L. Priem, R. & Ndofo, H. (2005). A CEO-Adviser Model of Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 31(5), 680-699.
- Athaide, G. & Desai, H. (2005). Design and Implementation of an Interdisciplinary Marketing/Management Course on Technology and Innovation Management. *Journal of Marketing Education*, 27(3), 239-249.
- Au, C. (1996). Rethinking organizational effectiveness: theoretical and methodological issues in the study of organizational effectiveness for social welfare organizations. *Administration in social work*, 20(1), 1-21.
- Bourantas, D. & Papadakis, V. (1996). Greek management. *International studies of Management and Organization*, 26(3), 13-22.
- Bourgeois, L. J. & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Boyne, G. (2003). What is public service improvement? *Public Administration*, 81(2), 211-228.
- Brewer Gene, A. & Selden Sally, C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 685-711.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53
- Carpenter, M. & Fredrickson, J. (2001). Top management teams, global, strategy posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 533-545.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Changchien, S. & Lin, M. (2005). Design and implementation of a case-based reasoning system for marketing plans. *Expert systems with applications*, 28(1), 43-53.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración (7a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Das, T. & Teng, B. (1999). Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. *Journal of Management Studies*, 36(6), 757-778.
- Dean, J. & Sharfman, M. (1993). Procedural Rationality in strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, 30(3), 587-610.
- Dean, J. & Sharfman, M. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dowlatshahi, S. (2005). A strategic framework for the design and implementation of remanufacturing operations in reverse logistics. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3455-3480.
- Eisenhardt, K. M. & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 32(3), 546-576.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42-62.
- Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, Winter special issue, 13, 17-37.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1997). Middle management strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Fredrickson, J. & Iaquinto, A. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32(4), 516-542.
- Gandz, J. & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Golembiewski, R. T. (1995). *Practical Public Management, Public Administration and Public Policy*. New York: Marcel Dekker.
- Goll, I. & Rasheed, A. (2005). The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization Studies*, 26(7), 999-1023.
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. & Shook, C. (2008). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Grover, V. & Segars, A. (2005). An empirical evaluation of stages of strategic information systems planning: patterns of process design and effectiveness. *Information & Management*, 42(5), 761-779.
- Haleblian, J. & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance and firm performance. *Academy of Management Journal*, 36(4), 844-863.
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: an update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Henry, N. L. (1992) *Public Administration and Public Affairs*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hiller, N. & Hambrick, D. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
- Hitt, M. A. & Collins, J. D. (2007). Business ethics, strategic decision making, and firm performance. *Business Horizons*, 50(5), 353-357.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Hedlund, J. (1998). Extending the multilevel theory of team decision making: effects of feedback and experience in hierarchical teams. *The Academy of Management Journal*, 41(3) 269-282.
- Homburg, C., Krohmer, H. & Workman, J. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339-357.
- Hood, C. (2001). Public service managerialism: onwards and upwards, or 'Tribland Cricket' again? *The Political Quarterly*, 72(3), 300-309.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 520-557.

- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Katouzian, H. (1980). Ideology and method in economics (1a. ed.). London: MacMillan, 248 pp.
- Khatri, N. & Alvin, H. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57-86.
- Katsikeas, C., Samiee, S. & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890.
- Kettl, D. F. (2005). *The global public management revolution* (2a. ed.). Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, alternatives, and public policies*, (2a. ed.). New York: Harper Collins.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global (12a. ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Lindblom, C. (1979). Still muddling not yet through. *Public Administration Review*, Nov-dic., 517-526.
- Lovelace, K., Shapiro, D. & Weingart, L. R. (2001). Maximizing crossfunctional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-794.
- Miller, C., Burke, L. & Glick, W. (1998). Cognitive diversity among upper echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39-58.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). The structure of the unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Molloy, S. & Schwenk, C. R. (1995). The effects of information technology on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 32(3), 283-311.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J. & Amason, A. C. (2007). Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.
- Nutt, P. C. (1993a). Flexible decision styles and the choices of top executives. *Journal of Management Studies*, 30(5), 695-721.
- Nutt, P. C. (1993b). Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail. *The Academy of Management Executive*. Themes: Structure and Decision Making, 138(4), 75-90.
- Nutt, P. C. (2000). Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organisations: Finding Sector Dependent Best Practice. *Journal of Management Studies*, 37(1), 77-109.
- Nutt, P. C. (2006). 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. & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders* (1a. ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Papadakis, V., Lioukas, S. & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Pedraja Rejas, L. & Rodríguez Ponce, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería-Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73.
- Pedraja Rejas, L. & Rodríguez Ponce, E. (2008a). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.
- Pedraja Rejas, L. & Rodríguez Ponce, E. (2008b). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
- Pedraja Rejas, L.; Rodríguez Ponce, E. y Rodríguez Ponce, J. (2009). La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: un estudio empírico en instituciones públicas y empresas privadas. *Revista Facultad de Ingeniería*, 47, 218-227.
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E. & Rodríguez Ponce, J. (2008a). The influence of leadership styles on effectiveness: A comparative study among large, small and medium-sized private business. *Revista Ciencias Sociales*, 14(1), 21-29.
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E. & Rodríguez Ponce, J. (2008b). Determinantes del éxito en las instituciones universitarias. *Calidad en la educación*, 29, 138-158.
- Pelled, L., Eisenhardt, K. & Xin, K. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(1), 29-50.
- Pollitt, C. (2000). Is the Emperor in his underwear? An analysis of the impacts of public management reform. *Public Management*, 2(2), 181-199.
- Pollitt, C. & Burkhart, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 345 pp.
- Power, M. (2000). The audit society – second thoughts. *International Journal of Auditing*, 4(1), 111-119.
- Priem, R., Rasheed, A. & Kotulic, A. (1995). Rationality in Strategic Decision Processes. Environmental Dynamism and Firm Performance. *Journal of Management*, 21(5), 913-929.
- Quinn, J. B. (1980). Strategic for change: Logical incrementalism. Homewood, IL: R.D. Irwin.
- Rainey, H. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rainey, H. & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and power of the priori. *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Rainey, H., Backoff, R. & Levine, C. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 32(2), 233-244.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rodríguez Ponce, E. (2004). *La toma de decisiones estratégicas: una perspectiva integradora*. Santiago de Chile, Ediciones Consorcio de Universidades Estatales.
- Rodríguez Ponce, E. (2005). *La toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. Un estudio empírico en Chile y España*. Consejo de Rectores de Chile: Santiago, Chile: Andros, 199 pp.
- Rodríguez Ponce, E. (2006). El proceso de la toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Revista Calidad en la Educación*, 24, 49-63.
- Rodríguez Ponce, E. (2007a). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia*, 32(12), 820-826.
- Rodríguez Ponce, E. (2007b). Leadership styles, strategic decision making, and

- performance: An empirical study in small and medium firms. *Interciencia*, 32(8), 522-528.
- Rodríguez Ponce, E. y Pedraja Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 32(9), 593-600.
- Rodríguez Ponce, E. & Rodríguez Ponce, J. (2007). La toma de decisiones estratégicas en las pequeñas y medianas empresas. *Sociedad & Información*, 8, 5-8.
- Rodríguez Ponce, E. & Pedraja Rejas, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. *Interciencia*, 34(6), 413-418.
- Rogers, E. & Wright, P. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Schweiger, D. M. & Sandberg, W. R. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 10, 31-43.
- Sharfman, M. & Dean, J. (1997). Flexibility in strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191-217.
- Simerly, R. L. & Li, M. (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 21(1), 31-49.
- Simon, H. A. (1957). *A behavioral model of rational choice, in models of man, social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: Wiley.
- Simon, H. A. (1995). Organizations and markets. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 5(3), 273-294.
- Simons, T. & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intra-group trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Snow, C. & Thomas, J. (1994). Fields research methods in strategic management contributions to the building and testing. *Journal of Management Studies*, 31, 457-480.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R. (2008). Organizational commitment - A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364-374.
- Tapinos, E., Dyson, R. & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 370-384.
- Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21, 1147-1161.
- Valacich, J. S. & Schwenk, C. (1995). Structuring conflict in individual, face-to-face, and computer-mediated group decision making: Carping versus objective devil's advocacy. *Decision Science*, 26(3), 369-393.
- Van Thiel, S. & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance and Management Review*, 25(3), 267-281.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: exploration and Implications for the Public Sector *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Vigoda, E. (2001). Reactions to organizational politics: a cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations*, 54(11), 1483-1518.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: an empirical assessment of the relationship among organizational politics, job stress, burnout, and aggressive behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 571-591.
- Vigoda Gadot, E. & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: a test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33(2), 251-276.
- Waldman, D., Ramírez, G., House, R. & Purnanam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- White, J., Varadarajan, P. & Dacin, P. (2003). Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67(3), 63-79.
- Wisniewski, M. & Stewart, D. (2004). Performance measurement for stakeholders: the case of Scottish local authorities. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 222-233.