

La implementación del proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades

Rodríguez-Ponce, Emilio *
Pedraja-Rejas, Liliana **
Rodríguez-Ponce, Juan ***

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo describir las relaciones que existen entre el diseño de las decisiones estratégicas, la politización del proceso de toma de decisiones, y el grado de justicia procesal con la implementación de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. Para este efecto, se trabaja con una muestra de 71 instituciones de educación superior, las cuales están constituidas por 32 universidades españolas y 39 universidades chilenas. Los resultados de la investigación muestran que el diseño de las decisiones estratégicas, la politización del proceso de toma de decisiones, y el grado de justicia procesal explican el 75.9% de las variaciones en la implementación de las decisiones estratégicas en las universidades de España y Chile. En forma complementaria, se descubre que individualmente el diseño de las decisiones, la politización del proceso de toma de decisiones y el grado de justicia procesal tienen un impacto estadístico significativo sobre la implementación de las decisiones estratégicas. Ahora bien, la calidad del diseño de las decisiones estratégicas depende fundamentalmente de la racionalidad del proceso. En consecuencia, para tener éxito en la implementación de las decisiones se requieren altos grados de racionalidad y justicia procesal, y bajos niveles de politización en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Palabras clave: Implementación, decisiones estratégicas, universidades, dirección estratégica, administración en educación superior.

* Profesor Titular de la Universidad de Tarapacá (Arica, Chile). Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales; Magister en Administración mención Finanzas. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas. Casilla 7-D. Arica-Chile. E-mail: erodrigu@uta.cl

** Profesora Asociada de la Universidad de Tarapacá. Doctora en Administración y Dirección de Empresas; Máster en Marketing y Dirección de Empresas; Ingeniero Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas. Casilla 7-D. Arica-Chile. E-mail: lpedraja@uta.cl

*** Staff Profesional del Vicerrectorado de Administración y Finanzas de la Universidad de Tarapacá. Doctor (c) en Administración de Empresas. Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas. Casilla 7- D. Arica-Chile. E-mail: jrodrigup@uta.cl

Implementation of the Strategic Decision-Making Process in Universities

Abstract

The aim of this research is to show the relationship between the design of strategic decision-making, political behavior, procedural justice and implementation of the strategic decision-making process in universities. We worked with a sample of 71 higher education institutions: 32 universities in Spain and 39 universities in Chile. Results showed that the independent variables explain 75.9% of the variance of implementing strategic decision-making in universities. Thus, we find that the design of strategic decision, political behavior and procedural justice impact on implementation of the strategic decision-making process. Moreover, the comprehensiveness of the strategic decision-making process impacts on the design. In this context, success of the implementation demands high levels of rationality and procedural justice and low levels of politicizing in the strategic decision-making process.

Key words: Implementation, strategic decision making, universities, strategic management, higher education management.

Introducción

Las decisiones estratégicas constituyen elecciones no rutinarias, que involucran el empleo de recursos significativos de las organizaciones, implican la participación de varios niveles y funciones al interior de las instituciones, tienen un impacto de largo alcance y pueden conducir al éxito o fracaso de las empresas. En este contexto, la toma de decisiones estratégicas es un proceso esencial de la dirección estratégica toda vez que es en esta instancia en donde las organizaciones seleccionan sus mercados, eligen su posición competitiva y construyen sus competencias esenciales.

No obstante la importancia de las decisiones estratégicas; se ha comprobado que casi el 50% de las decisiones fracasan. En consecuencia, el diseño y la implementación de las decisiones estratégicas es una tarea fundamental para los equipos de alta dirección por cuanto, en este proceso, está en juego el futuro estratégico de las instituciones.

Las universidades son organizaciones particulares, que se caracterizan por tener una estructura organizativa similar a las burocracias profesionales. El entorno de las universidades es complejo, y se ha ido tornando más dinámico y hostil en los últimos años. Las instituciones universitarias no tienen un criterio orientador único, sino que múltiples objetivos, los cuales pueden entrar en conflicto. En las universidades existen múltiples influencias internas y externas, así como diversas fuentes de financiamiento.

En este marco, existen instituciones universitarias que son más exitosas que otras. Aquellas cuyas decisiones estratégicas logran mejor calidad y son implementadas con mayor éxito alcanzan mayores niveles de eficacia. Por lo tanto, conocer y comprender las variables que influyen en la implementación de las decisiones estratégicas es una tarea fundamental cuyo resultado puede conducir a descubrir las prácticas que generen mejores posibilidades de éxito estratégico en las universidades.

Así, el objetivo de esta investigación es describir las relaciones que existen entre el diseño de las decisiones estratégicas, la politización del proceso de toma de decisiones y el grado de justicia procesal, con la implementación de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias.

Este estudio avanza en el acervo de conocimientos en tanto permite: 1) descubrir los principales determinantes del éxito en la implementación y en el diseño de las decisiones estratégicas; 2) proporcionar evidencia empírica en un campo disciplinario de exigencia creciente para las instituciones universitarias; 3) generar buenas prácticas para mejorar las posibilidades de éxito en la dirección de las instituciones universitarias.

1. Marco teórico e hipótesis

La relación entre diseño e implementación de las decisiones estratégicas está ampliamente demostrada en la literatura en diferentes tipos de decisiones. En este contexto, se ha probado que existe una relación entre diseño e implementación en decisiones funcionales, referidas a por ejemplo: sistemas de información (Changchien y Lin, 2005; Grover y Segars, 2005), sistemas productivos (Dowlatshahi, 2005; Tapinos et al., 2005), elecciones de marketing (Katsikeas et al., 2006, Athaide y Desai, 2005); así como también en decisiones estratégicas corporativas (Hiller y Hambrick, 2005; Arendt et al., 2005). Por lo tanto, es posible postular que en las instituciones universitarias es factible de encontrarse una relación directa y positiva entre diseño e implementación de las decisiones estratégicas (Rodríguez-Ponce, 2006).

Aunque en la década de los años 80, no existía perfecta claridad respecto del impacto de la racionalidad sobre la eficacia de las organizaciones. En el último tiempo, se ha ido es-

tableciendo con cierta claridad que la racionalidad se relaciona de manera positiva con la calidad de la formulación de las decisiones estratégicas en las organizaciones en general y, por ende, puede impactar sobre el grado de éxito de las firmas (Goll y Rashed, 2005; Miller et al., 1998; Papadakis et al., 1998). En el caso de las instituciones universitarias, se ha probado que mayores grados de racionalidad puede conducir a que el equipo de alta dirección genere decisiones de mejor calidad (Rodríguez-Ponce, 2006; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2007).

Por su parte, varias investigaciones han postulado la relación negativa entre el grado de politización del proceso de toma de decisiones estratégicas y la posterior implementación de las decisiones (Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Eisenhardt y Bourgeois, 1988; Papadakis y Kaloghirou, 1999). En efecto, incluso en el contexto de las universidades existe evidencia que los comportamientos políticos desmejoran los niveles de confianza y compromiso en la ejecución de las decisiones estratégicas (Rodríguez-Ponce, 2006; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2007).

Asimismo, la relación positiva entre la justicia del proceso de toma de decisiones y la posterior implementación de las decisiones estratégicas está ampliamente demostrada en la ejecución de estrategias de internacionalización y en la conformación de alianzas estratégicas (Kim y Mauborgne, 1991; Kim y Mauborgne, 1993). Sin embargo, además, se ha probado que los procesos justos conducen a una mejor implementación en procesos de cambio (Konovsky, 2000), y conllevan a mejores decisiones estratégicas en la economía del conocimiento (Kim y Mauborgne, 1998; Cool, 1998). La cuestión es que un proceso que permita a los miembros del equipo ser considerados en sus opiniones y ser respeta-

dos en las decisiones consigue de ellos mayor compromiso, confianza y obediencia en la implementación de las decisiones (Gopinath y Becker, 2000; Korsgaard et al., 1996).

En consecuencia, las hipótesis de la investigación son las siguientes:

H-1: La racionalidad del proceso de toma de decisiones impacta positivamente sobre el diseño de las decisiones estratégicas.

Esta relación propuesta para la investigación, cuenta con sólida evidencia en los últimos años (por ejemplo, Goll y Rasheed, 2005; Rodríguez Ponce, 2006; Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas, 2007). La tesis que sustenta la relación entre racionalidad y calidad de las decisiones se asocia con que una mayor exhaustividad en la búsqueda y análisis de información genera mejores alternativas, lo cual permite elegir mejores opciones.

H-2: El diseño de las decisiones estratégicas impacta positivamente sobre la implementación de las decisiones estratégicas.

Recientes investigaciones han demostrado la relación entre el diseño las decisiones estratégicas corporativas y el nivel de éxito en su posterior implementación (por ejemplo, Hiller y Hambrick, 2005; Arendt et al., 2005; Pedraja-Rejas et al., 2006). La lógica que subyace en esta tesis, es que las decisiones mejor elaboradas, serán más fáciles de ser comprendidas, aceptadas y ejecutadas por los responsables de la implementación de estas decisiones.

H-3: La politización impacta negativamente sobre la implementación de las decisiones estratégicas.

Esta es una hipótesis que tiene sustento empírico amplio desde la década de los 80 a la fecha (por ejemplo, Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Papadakis y Kaloghirou, 1999). Sin embargo, en la mayoría de las investigaciones

se ha enfatizado acerca del impacto negativo de la politización sobre la calidad de las decisiones. En este trabajo se avanza al respecto, enfatizando específicamente en el impacto negativo de la politización sobre la implementación de las decisiones estratégicas. La tesis que sustenta esta relación estriba en que en la medida que los equipos de alta dirección representen posiciones políticas o estratégicas diferentes, la implementación de las decisiones adoptadas será más difícil de asimilar, aceptar y ejecutar.

H-4: La justicia procesal impacta positivamente sobre la implementación de las decisiones estratégicas.

Esta hipótesis presenta sólida evidencia empírica (por ejemplo, Gopinath y Becker, 2000; Korsgaard et al., 1996, Kim y Mauborgne, 1993). La tesis que se plantea en la hipótesis, se refiere a que en la medida que las personas comprendan el por qué se han adoptado determinadas decisiones estratégicas, pudiendo entregar sus aportaciones durante el proceso y sintiéndose considerados por los líderes, accogen mejor los resultados de esas decisiones y tienen una mejor disposición a ejecutar las decisiones estratégicas en un contexto de compromiso, confianza y obediencia.

En este contexto, la investigación puede resultar en una contribución significativa al acervo de conocimientos puesto que:

- Sintetiza en una perspectiva integradora, las principales variables del proceso de toma de decisiones estratégicas que impactan sobre el diseño y la implementación de la estrategia. El mérito de la investigación es precisamente que: ofrece una mirada integradora y, a la vez, sintética de las variables necesarias y suficientes para explicar el éxito en la implementación de las decisiones estratégicas.

- En este sentido la investigación es original, novedosa y supera otras propuestas integradoras (por ejemplo, Papadakis et al., 1998; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2007), las cuales analizan un conjunto amplio de variables que teóricamente son válidas y se sustentan en los estudios específicos llevados a cabo; pero la amplitud de las variables resulta redundante y es difícil derivar implicancias prácticas a través de ellas.
- Las hipótesis permiten medir cuantitativamente el impacto del proceso sobre la implementación de las decisiones. En tal dirección, la capacidad explicativa de las variables independientes muestra no sólo la significancia estadística de dichas variables, sino evidencia qué proporción de la varianza de la implementación de las decisiones estratégicas es explicada por: el diseño de la estrategia, la justicia procesal y la politización del proceso de toma de decisiones.

2. Metodología

Muestra

Se aplicó un cuestionario a 62 universidades chilenas y 62 universidades españolas. Durante los meses 2 y 3 se telefoneo a las Rectorías de las universidades pidiendo confirmación de la recepción del cuestionario. Al quinto mes se tenía una respuesta de 25 universidades de España y 32 universidades de Chile. En esa fecha se envió una nueva carta a las instituciones que no habían dado respuesta al cuestionario, insistiéndose en el requerimiento de respuesta a través de una nueva llamada telefónica.

Al cabo del séptimo mes de disponía de 43 respuestas de universidades chilenas y 35 respuestas de universidades españolas, de las cuales finalmente fueron utilizables un total

de 71 respuestas (tasa de respuesta del 57.3%), correspondientes 32 universidades de España (tasa de respuesta del 51.6%) y 39 universidades de Chile (tasa de respuesta del 69.2%). Dichas tasas de respuesta son elevadas si se compara con estudios equivalentes (por ejemplo, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008; Pedraja-Rejas et al., 2007; Rodríguez-Ponce, 2007).

Unidad y nivel de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por una decisión recientemente implementada que haya involucrado una cantidad importante de recursos económicos; que proyecte efectos de largo plazo, que involucre un alto número de funciones organizacionales, y que tenga 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. Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables y medidas de acuerdo con el cálculo del Alpha de Cronbach, arrojando resultados superiores a 0,80.

Métodos

Las relaciones establecidas en la Figura 1 son verificadas mediante la aplicación de un modelo de regresión lineal simple para explicar la calidad del diseño de la decisión estratégica, según la siguiente ecuación de regresión:

$$Vx = \beta_0 + a\beta_1 + Ei$$

Donde, Vx : variable dependiente, es decir, calidad del diseño de la decisión estratégica; β_0 : constante del modelo; a , variable independiente, es decir, racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas; β_1 es el factor de ponderación y Ei : error residual del modelo.

Asimismo, para explicar la implementación de la estrategia se aplica un modelo de regresión lineal múltiple, según la siguiente ecuación de regresión.

$$V_x = \beta_0 + a\beta_1 + b\beta_2 + c\beta_3 + E_i$$

Donde, V_x : variable dependiente, es decir, implementación de la decisión estratégica; β_0 : constante del modelo; a es la variable independiente denominada diseño de la decisión; β_1 es su factor de ponderación; b es la variable independiente denominada politización; β_2 es su factor de ponderación; c es la variable independiente denominada justicia procesal; β_3 es su factor de ponderación y E_i : error residual del modelo.

3. Resultados

La Tabla I muestra los resultados de la aplicación de la ecuación de regresión lineal simple.

Los resultados anteriores muestran que la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas es un determinante estructural de la calidad de la decisión diseñada. Su capacidad explicativa llega al 72.5% ($p < 0.01$); y su significancia estadística es muy alta (Test $t = 13.614$; $p < 0.01$), aunque lógicamente este modelo simple omite variables (Test t de la constante = 4.136; $p < 0.01$).

La Tabla II muestra los resultados de la aplicación de la ecuación de regresión lineal múltiple.

Los resultados anteriores muestran que la calidad del diseño (Test $t = 6.332$, $p < 0.01$), la politización (Test $t = -3.475$, $p < 0.01$) y la justicia procesal (Test $t = 2.353$, $p < 0.022$) son determinantes estructurales de la implementación del proceso de toma de decisiones estratégicas. Su capacidad explicativa llega al 75.9% ($p < 0.01$). De todas maneras, el modelo omite variables relevantes (Test t de la constante = 2.833, $p < 0.01$).

El análisis integrado de los modelos de regresión simple y múltiple, dan soporte a cada una de las hipótesis de la investigación.

4. Conclusiones

En esta sección se discuten las principales implicancias teóricas y empíricas de la investigación. Del mismo modo, se proponen futuras direcciones para investigaciones y nuevas contribuciones al estado del arte que se pueden desprender de este estudio. Finalmente, se presentan las limitaciones y alcances de la investigación realizada.

Una primera conclusión que se deriva la investigación es que la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégica impacta positivamente sobre la calidad de dichas decisiones. Este hallazgo es consistente con la literatura dominante sobre el tema (Goll y Rashed, 2005; Miller et al., 1998; Papadakis et al., 1998).

Una segunda conclusión consiste en que el diseño de la calidad de las decisiones

Tabla I. Resumen del modelo de regresión

Concepto	Coefficiente no estandarizado	Error estándar	Test t	Significancia	R2 ajustado
Constante	1.219	0.295	4.136	0.000	
Racionalidad	0.820	0.060	13.614	0.000	
Capacidad explicativa					0.725 ***

Fuente: Procesamiento del cuestionario.

*** implica que la capacidad explicativa del modelo es significativa al 1%.

Tabla II. Resumen del modelo de regresión

Concepto	Coefficiente no estandarizado	Error estándar	Test t	Significancia	R2 ajustado
Constante	1.235	0.436	2.833	0.006	
Diseño de la decisión	0.627	0.099	6.332	0.000	
Politización	-0.195	0.056	-3.475	0.001	
Justicia procesal	0.205	0.087	2.353	0.022	
Capacidad explicativa					0.759 ***

Fuente: Procesamiento del cuestionario.

*** implica que el modelo de regresión es significativo al 1%.

impacta positivamente sobre la implementación, lo cual presenta múltiple evidencia empírica. Por ejemplo, se ha demostrado que el diseño de las decisiones corporativas tiene alcance sobre la implementación de estas mismas decisiones (Hiller y Hambrick, 2005; Arendt et al., 2005).

Una tercera conclusión consiste en establecer que la implementación de las decisiones depende fundamentalmente del grado de justicia procesal y politización del proceso de toma de decisiones estratégicas. Este hallazgo es consistente con Bourgeois et al. (1988), con Eisenhardt et al. (1988), quienes trabajando con una muestra de empresas de microcomputadores de Silicon Valley demuestran que la politización empeora las decisiones y la eficacia de las organizaciones. Consistentemente Papadakis et al. (1998) trabaja con industrias de Grecia y encuentra que la politización atenta en contra de la calidad de las decisiones y la eficacia organizativa. Además, Kim y Mauborgne (1991, 1993, 1998) han demostrado consistentemente que la justicia procesal es un determinante relevante en la implementación de las decisiones estratégicas.

En consecuencia, es posible plantear que el comportamiento del equipo de alta dirección en el proceso de toma de decisiones, es decir, el grado de racionalidad, politización

y justicia procesal que alcancen en la generación de las decisiones estratégicas impactará sobre la calidad no sólo del diseño, sino que de la implementación de estas decisiones. En tal sentido, esta investigación contribuye a validar el paradigma de la “upper echelons theory” de Hambrick y Mason (1984), ya que es la visión y el accionar del equipo de alta dirección lo que impacta principalmente sobre el desempeño de las organizaciones.

Desde el punto de vista práctico, es posible sugerir que para la toma de decisiones estratégicas que sean de calidad en su diseño y exitosas en su implementación resulta imprescindible:

- Maximizar la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas. Esto implica que el líder y el equipo de alta dirección, debe:
 - 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.
- Minimizar el grado de politización en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Esto implica que el líder y el equipo de alta dirección, debe:

- Evitar la existencia de grupos de interés o coaliciones.
- Evitar negociaciones entre los grupos de interés o coaliciones.
- Evitar tácticas entre los grupos de interés para favorecer sus propias posiciones.
- Estimular la percepción de justicia en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Esto implica que el líder del equipo de alta dirección, debe:
 - Dar a los participantes el derecho a refutar ideas de otros.
 - Considerar la opinión de los participantes en forma significativa.
 - Explicar el por qué unas ideas prevalecieron sobre otras en la decisión final.
 - Explicar a los participantes lo que se esperaba de ellos antes, durante y después de la decisión.

A partir de la presente investigación se abren nuevas opciones de contribución al estado del arte. En efecto, es cierto que la racionalidad explica la calidad del diseño de las decisiones estratégicas; sin embargo, vale la pena preguntarse de qué depende la racionalidad empleada por parte del equipo de alta dirección en los procesos de toma de decisiones. De este modo, investigar acerca de los determinantes de la racionalidad en los procesos de toma de decisiones en las instituciones universitarias es una posibilidad cierta de contribución futura.

De igual manera, la justicia procesal y la politización son variables determinantes de la implementación de las decisiones estratégicas. En este contexto, estudiar qué variables son las que inciden sobre la justicia procesal y la politización del proceso de toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias, se convierte en otra posible investigación.

Ampliar la investigación a otros países, o comparar los resultados entre universidades

de países desarrollados y países emergentes es una alternativa de investigación o contribución futura.

Finalmente, sería deseable evaluar cuán consistentes son las conclusiones obtenidas en otros tipos de instituciones, no universitarias, con y sin fines de lucro.

La medición de las variables aplicando preguntas de cuestionario, a un mismo sujeto en el mismo momento, es una debilidad de la metodología empleada. Esta forma de obtención de información puede sobrevalorar las relaciones entre las variables en función de la búsqueda de coherencia en las respuestas por parte del encuestado. Sin embargo, esta misma limitación está presente en trabajos internacionales de amplia citación (por ejemplo, Dean y Sharfman, 1993; Kim y Mauborgne, 1991; Papadakis et al., 1999). Ahora bien, la cuestión fundamental es que siguiendo la lógica de Snow y Thomas (1994), las limitaciones anteriores, no impiden que en este estudio se avance en el acervo de conocimientos en tanto que: se descubren las variables determinantes para alcanzar una adecuada implementación de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias; se establecen relaciones causales que son plausibles teórica y empíricamente, pero que son presentadas en conjunto en una perspectiva integradora y novedosa; y se consigue información relevante que podría mejorar las prácticas de los procesos de toma de decisiones estratégicas en las universidades.

Bibliografía citada

- Amason, Allen (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: 123-148.

- Arendt, Lucy; Priem, Richard y Ndofor, Hermann (2005). A CEO-Adviser Model of Strategic Decision Making. **Journal of Management**. 31: 680-699.
- Athaide, Gerard y Desai, Harsha (2005). Design and Implementation of an Interdisciplinary Marketing/Management Course on Technology and Innovation Management. **Journal of Marketing Education**. 27: 239-249.
- Bourgeois, L. Jay y Eisenhardt Kathleen (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. **Management Science** 34: 816-835.
- Cool, Karel (1998). Commentary on Procedural justice, strategic decision making and knowledge economy. **Strategic Management Journal** 19: 339-341.
- Changchien, S. Wesley y Lin, Ming (2005). Design and implementation of a case-based reasoning system for marketing plans. **Expert systems with applications**. 28: 43-53.
- Dean, James y Sharfman, Mark (1993). Procedural rationality in the strategic decision making process. **Journal of Management Studies**. 30: 587-610.
- Dowlatshahi, Shad (2005). A strategic framework for the design and implementation of remanufacturing operations in reverse logistics. **International Journal of Production Research**. 43: 3455 – 3480.
- Eisenhardt, Kathleen y Bourgeois, L. Jay (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: Towards a midrange theory. **Acad. Management Journal** 32:543-576.
- Goll, Irene y Rasheed, Abdul (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Maturity, and Firm Performance. **Organization Studies**, 26: 999-1023.
- Gopinath, C. y Becker, Thomas (2000). Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes: Relationships under Conditions of Divestiture. **Journal of Management**, 26: 63-83.
- Grover, Varun y Segars, Albert (2005). An empirical evaluation of stages of strategic information systems planning: patterns of process design and effectiveness. **Information & Management** 42: 761-779.
- Hambrick, Donald; Mason, Phyllis (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**. 9: 193-206.
- Hiller, Nathan y Hambrick, Donald (2005). Conceptualizing executive hybrids: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. **Strategic Management Journal** 26: 297-319.
- Katsikeas, Constantine; Samiee, Saeed y Theodosiou, Marios (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. **Strategic Management Journal** 27: 867-890.
- Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée (1991). Implementing global strategies: The role of procedural justice. **Strategic Management Journal** 12: 125-143.
- Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée (1993). Procedural justice attitudes, and subsidiary top management compliance with multinational's corporate strategic decisions. **Academy Management Journal** 36: 502-526.
- Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée (1998). Procedural justice, strategic decision making and knowledge economy. **Strategic Management Journal** 19: 323-338.

- Konovsky, Mary (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. **Journal of Management**, 26: 489-511.
- Korsgaard, M. Audrey; Schweiger, David y Sapienza, Harry (1996). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. **Academy of Management Journal**. 38: 60-84.
- Miller, C. Chet; Burke, Linda y Glick, William (1998). Cognitive diversity among upper echelon executives: Implications for strategic decision processes. **Strategic Management Journal** 19: 39-58.
- Papadakis, Vassilis; Kaloghirou, Yiannis y Iatrelli, Maria (1999). Strategic decision making: From crisis to opportunity. **Business Strategy Review**. 10: 29-37.
- Papadakis, Vassilis, Lioukas, Spyros y Chambers, David (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. **Strategic Management Journal** 19: 115-147.
- Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio (2008). Estudio comparativo de la influencia de la congruencia de valores y la eficacia en empresas privadas e instituciones públicas. **Interciencia**. 33: 8-14.
- Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio; y Rodríguez-Ponce, Juan (2007). Importancia de los estudios de liderazgo sobre la eficacia: Un estudio comparativo entre grandes, y pequeñas y medianas empresas. **Revista de Ciencias Sociales**. 14: 20-29.
- Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio; y Rodríguez-Ponce, Juan (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. **Interciencia**. 31: 577-582.
- Rodríguez-Ponce, Emilio (2006). El proceso de la toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. **Revista Calidad en la Educación**. 24: 49-63.
- Rodríguez-Ponce, Emilio (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. **Interciencia**. 32: 522-528.
- Rodríguez-Ponce, Emilio y Pedraja-Rejas, Liliana (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. **Interciencia** 32: 593-600.
- Snow, Charles; Thomas, James (1994). Field research methods in strategic management: Contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**. 31: 457-480.
- Tapinos, Efstathios; Dyson, Robert y Meadows, Maureen (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**. 54: 370-384.