

# LA INFLUENCIA DEL CONTEXTO EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN ORGANIZACIONES DE SALUD

---

## Resumen

La toma de decisiones estratégicas es un proceso vital dentro de las organizaciones debido a las múltiples variables que intervienen, los recursos involucrados y el impacto en el mediano y largo plazo. Estos aspectos adquieren una mayor relevancia en la industria de la salud compleja y altamente dinámica de hoy, en la cual las decisiones estratégicas deben ser eficaces y competitivas con el fin de que las instituciones puedan sobrevivir. El aumento de los costos en el cuidado de la salud, junto con la insatisfacción del público con la prestación de los servicios, indican la necesidad de una mayor atención a los procesos de toma de decisiones estratégicas en los hospitales, ya que estas son las que determinan cómo se alinea la organización con el medio, sus cambios y necesidades.

En los últimos años se han realizado considerables avances en la investigación del proceso de toma de decisiones estratégicas y de los factores contextuales que influyen en este, aunque no siempre han sido analizados integrando las diferentes perspectivas con la profundidad que se requiere. La presente investigación busca comprender la relación entre la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas y la influencia de los factores contextuales. Para esto, se realizará un análisis que integre las diferentes perspectivas identificadas en la literatura, relacionadas con las características individuales del directivo, el contexto interno de la organización, los factores ambientales y la naturaleza específica de la decisión. Debido a la importancia que tienen las decisiones estratégicas para la supervivencia de las organizaciones, este estudio se llevara a cabo en instituciones de salud colombianas, por sus características idiosincráticas, sus rasgos estructurales, la dinámica del entorno, y por el grado de formalización y descentralización de las decisiones.

Consecuentemente con la naturaleza multidimensional del fenómeno que se quiere estudiar y con el fin de obtener una mayor información que permita explicar la complejidad de las relaciones y aumentar la profundidad de la comprensión del mismo, se plantea en este estudio el uso de una metodología combinada o mixta, mediante un diseño explicativo-secuencial en el cual los datos cualitativos permiten ampliar los hallazgos cuantitativos. El aporte al

conocimiento que se espera obtener con esta propuesta doctoral se relaciona directamente con la caracterización de los procesos de toma de decisiones estratégicas, su racionalidad y la identificación de los factores clave para las instituciones de salud.

## 1. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre la toma de decisiones tiene una rica historia dentro de las ciencias de la administración como parte importante de la gestión de cualquier organización y del trabajo de los directivos (Allison, 1971; Anderson, 1983; Cohen, March, & Olsen, 1972; Langley, Mintzberg, Pitcher, Posada, & Saint-Macary, 1995; March & Simon, 1958; Nutt, 1984). Esto se debe al hecho de que una proporción significativa de tiempo se utiliza en la toma de decisiones (Mintzberg, 1973); incluso, algunos investigadores definen la toma de decisiones como sinónimo de gestión (Simon, 1957) o como una condición necesaria para ser un buen gerente (Rue & Byars, 1980).

En un entorno empresarial complejo y rápidamente cambiante, los gerentes se enfrentan a una multitud de decisiones todos los días, aún si no están dispuestos a hacerlo. Pearce y Robinson (2000) anotan que la toma de decisiones es inevitable, ya que el evitar explícitamente tomar una decisión, implica en sí mismo una decisión. Esto ha llevado a que sea considerado por diferentes autores como la parte más difícil de la gestión de una organización (Mark, 1997).

Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976) definen una decisión como "un compromiso de acción específica" (p, 246), el cual puede ser para la realización de una o más acciones, o para no realizar ninguna (March & Simon, 1958). La decisión representa un punto en el tiempo en el cual, después de un proceso de investigación y análisis de alternativas, se realiza una elección acerca de cómo satisfacer un objetivo organizacional previamente identificado (Simon, 1972). Las actividades que conducen a la elección y concluyen con el compromiso de la acción, es lo que Mintzberg et al. (1976) denominan el proceso de decisión. Este proceso consiste en la lógica de detección de alternativas y la selección entre ellas (Kuhn & Beam, 1982).

En la literatura se han descrito diversos tipos de decisiones:

- Estratégicas, administrativas y operativas (Ansoff, 1965)
- Genéricas o únicas (Drucker, 1967)
- Rutinarias o no rutinarias (Mintzberg et al., 1976)

- Programadas o no programadas (Simon, 1977)
- Simples o complejas (Main & Lambert, 1998)
- De corto o de largo alcance (Pearce & Robinson, 2000)
- Flexibles o inflexibles (Sharfman & Dean, 1997).

A diferencia de otros tipos de decisiones (administrativas y operativas) porque determinan la corriente de todas las actividades de negocio necesarias para lograr los objetivos organizacionales (Matić & Bulog, 2012), las decisiones estratégicas se han convertido en un tema relevante y una preocupación central para las organizaciones modernas (Mitchell, Shepherd, & Sharfman, 2011). Por un lado, estas desempeñan un papel primordial en la actividad empresarial de todo tipo de organizaciones: grandes y pequeñas, con y sin fines de lucro, privadas y públicas (Elbanna & Child, 2007). Por otro lado, tienen implicaciones para la adaptación y asimilación del cambio, el posicionamiento organizacional y alta influencia en el éxito o el fracaso empresarial (Thompson & Strickland, 1995), así como para la creación de valor (Rodríguez & Pedraja, 2009). Adicionalmente, estas decisiones requieren una gran cantidad de recursos (Hofer & Schendel, 1978) y, en muchas ocasiones, no sólo afectan a la organización en la que se toman, sino también a la sociedad (Colignon & Cray, 1980).

La importancia de las decisiones estratégicas se debe principalmente a los efectos que tienen sobre el desempeño organizacional. El éxito en estas permite a una organización mantener la posición competitiva, alinear las operaciones internas con el ambiente externo y sobrevivir a las amenazas y los desafíos; por el contrario, una sola decisión estratégica mal tomada puede conducir a la desaparición de una organización (Mueller, Mone, & Barker, 2007). Por lo tanto, no es de extrañar que exista un interés creciente en la toma de decisiones estratégicas entre los investigadores de todo el mundo.

Como se ha ilustrado, la investigación sobre la toma de decisiones estratégica ha crecido de manera importante en las últimas cuatro décadas (Papadakis, Thanos, & Barwise, 2010); sin embargo, la relacionada con la administración en salud es escasa y con poca atención centrada en las características del proceso de toma de decisiones

(Parayitam, Phelps, & Olson, 2007). La industria del cuidado de la salud representa un área prometedora de la investigación debido a su singularidad (Fottler, 1987), debido a que representan diferentes categorías de organización (públicas, privadas; con y sin fines de lucro) que pueden complementar los aspectos multidimensionales de la estrategia (Rivers & Glover, 1998). Por otro lado, en la actualidad las organizaciones de salud están siendo cada vez más competitivas, bajo un ambiente altamente dinámico, caracterizado por la contención de costos, los cambios fundamentales en la tecnología, la regulación, las demandas y los beneficios conflictivos de los grupos de interés (Bellandi, 2000). Por esto, la toma de decisiones estratégicas es un proceso más complejo y desafiante, en la cual es esencial tener en cuenta tanto la viabilidad financiera como la calidad de la atención para seguir siendo competitivos en la industria.

La compleja naturaleza del entorno del cuidado de la salud debe fomentar en las organizaciones el desarrollo y la implementación de procesos de toma de decisiones estratégicas racionales para adaptarse rápidamente a los cambios de la industria. Para ello, requiere la incorporación y el análisis de los factores contextuales que pueden influenciar el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. En consecuencia, la presente investigación se centra en la influencia del contexto en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de salud tanto por los cambios que se están dando en este importante sector de los servicios humanos, como por los desafíos de introducir las modernas prácticas empresariales para el mejor aprovechamiento de los recursos para cumplir con su función social, entre otros. El término "contexto" se refiere a las características de los tomadores de decisiones, la naturaleza específicas de la decisión, las características del entorno externo y las de la propia empresa.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

### **2.1 Problema de investigación**

Las empresas se desarrollan actualmente en un entorno que plantea desafíos y retos de diversa índole; por tanto, el proceso de toma de decisiones ejerce un papel

fundamental para la supervivencia de la organización. La racionalidad con la que se realice este proceso y los factores que lo influyen es relevante para cualquier tipo de organización; y es vital en ambientes dinámicos y organizaciones complejas como las instituciones de salud ya que la falta de adaptación a los cambios se ha asociado con el fracaso en la industria hospitalaria (Arnould & DeBrock, 1986).

La estrategia de un hospital está relacionada con la interpretación del medio ambiente (Daft & Weick, 1984) y con los valores y las bases cognitivas de los altos directivos de la organización (Hambrick & Mason, 1984). La orientación estratégica, es decir, la que determina cuál de los factores contextuales es más influyente en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la organización, será diferente según lo que considera cada institución (Ashmos & McDaniel Jr, 1991).

En el campo de la teoría de la organización y de la gestión, la investigación sobre el proceso y los factores que afectan la toma de decisiones estratégicas es de suma importancia. Aunque hasta ahora este tipo de estudios brinda un marco global y una base importante de análisis, se han identificado algunas brechas que esta tesis doctoral pretende contribuir a reducir; además de enriquecer la discusión sobre la relación entre el proceso de decisión estratégica y los factores contextuales, por las siguientes razones:

- La mayoría de los estudios se han centrado en los efectos de un número limitado de factores relacionados con una de las dimensiones o perspectivas (e.g. Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Fredrickson, 1984; V. M. Papadakis & Barwise, 2002; Priem, Rasheed, & Kotulic, 1995), no de manera integradora. (V. Papadakis & P. Barwise, 1997; V. M. Papadakis & P. Barwise, 1997)
- La mayor parte de la investigación en esta área ha seguido la metodología de estudio de caso (e.g. Astley et al., 1982; Cray et al., 1991; Eisenhardt, 1989; Hickson, 1986).
- Los resultados en muchas ocasiones son contradictorios (Nooraie, 2012; Rajagopalan, Rasheed, & Datta, 1993; Shepherd & Rudd, 2014), lo cual no permite establecer conclusiones ni generalizaciones al respecto.
- De los estudios revisados no se ha encontrado ninguno realizado en el contexto

latinoamericano.

- No se encontró evidencia de que exista investigación en las organizaciones de salud.

En línea con lo anterior, el propósito principal de este estudio es conocer la influencia de los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de salud (IPS) por parte de los altos ejecutivos de los hospitales y Clínicas en Colombia. Este conocimiento enriquecerá nuestra comprensión sobre los factores que influyen en la toma de decisiones para, por un lado, acercarse a la identificación de las necesidades o de los vacíos que permitan determinar algunos factores clave, y, por otro, servir de insumo para el análisis de la calidad del resultado del proceso de toma de decisiones estratégicas. El principal argumento es que el grado de influencia que tengan los diferentes factores contextuales en las instituciones de salud determina en gran medida su posicionamiento en el sector.

## **2.2 Preguntas de investigación**

Derivado de la discusión anterior producto de la revisión inicial de la literatura, la pregunta de investigación en este estudio es: ¿Cómo influyen los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud? O más concretamente son:

- ¿Cómo influyen las características específicas de la decisión en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud?
- ¿Cuál es el impacto de las características internas de las organizaciones de salud en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas?
- ¿Cuál es la influencia del ambiente externo de las organizaciones de salud en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas?
- ¿Cuál es el impacto de las características del tomador en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud?

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se explora la naturaleza, enfoque y alcance de las bases teóricas encontradas en la literatura, que muestran cómo los diferentes contextos organizacionales han dado forma a las perspectivas y enfoques de la toma de decisiones. En general, se va a tratar de argumentar que la forma en que una decisión es tomada por las personas depende de la configuración del contexto en el que están inmersos y sus características.

#### 2.1 Decisiones estratégicas

Como definición, las decisiones tienen sus raíces en los años sesenta con los conceptos de *estrategia y estructura* de Chandler y la *estrategia corporativa* de Ansoff. Para Chandler (1990), la estrategia es la determinación de las metas y los objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a seguir y la asignación de los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Por su parte, Andrews (1980) conceptualiza la estrategia como el patrón de decisiones en una empresa que determina y plantea sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para la consecución de esos objetivos.

En las décadas de los setenta y los ochenta del siglo pasado, se encuentran definiciones de decisiones estratégicas planteadas por diferentes investigadores. Para Mintzberg et al. (1976), estas son "importantes, en términos de las acciones llevadas a cabo, los recursos comprometidos, o los precedentes establecidos" (p. 246). Quinn (1980) sugiere que estas decisiones determinan la dirección general de la empresa. Por su parte, Schwenk (1988) establece que están mal estructuradas, no son de rutina, aunque son importantes para la empresa y, por lo general, la alta dirección juega un papel central. Eisenhardt (1989) define las decisiones estratégicas como aquellas que "implican un posicionamiento estratégico, tienen altas apuestas e involucran a muchas de las funciones de la empresa" (p. 546). Posteriormente, Eisenhardt y Zbarachi complementan esta definición, estableciendo que son "esas decisiones poco frecuentes, realizadas por los máximos dirigentes que afectan gravemente la salud y supervivencia de una organización" (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p. 17). Mador (2000)

resume estas diversas definiciones puntualizando que "las decisiones estratégicas son complejas, e implican un alto grado de incertidumbre". Para efectos de este estudio se tomará la definición de Eisenhardt & Zbaracki.

## **2.2 Características del proceso de toma de decisiones**

El estudio del proceso de toma de decisiones estratégicas ha estado en el centro de la investigación durante más de 40 años. Muchos estudios en el campo describen el proceso como una secuencia de actividades, fases o rutas (Fredrickson, 1984; Goll & Rasheed, 2005; Mintzberg et al., 1976; Sharfman & Dean, 1997). Otros se centran en las características o dimensiones del proceso (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Dean & Sharfman, 1993b; Lyles, 1981; Miller, 1987). Entre las dimensiones más frecuentemente utilizadas para describir la toma de decisiones estratégicas se encuentran:

- La racionalidad/exhaustividad (Dean & Sharfman, 1993a, 1993b; Elbanna & Child, 2007; Lyles & Mitroff, 1980; Miller, 1987; V. M. Papadakis, 2006; V. M. Papadakis & Barwise, 2002; V. M. Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998; V. M. Papadakis & Lyriotaki, 2013).
- El comportamiento político (Dean & Sharfman, 1993b; Elbanna, Thanos, & Papadakis, 2014; Lyles, 1987; V. M. Papadakis, 2006; V. M. Papadakis & Barwise, 2002; V. M. Papadakis et al., 1998; V. M. Papadakis & Lyriotaki, 2013).
- La descentralización (Cray, Mallory, Butler, Hickson, & Wilson, 1988; Lyles, 1987; Miller, 1987).
- Los factores dinámicos (Cray et al., 1988; Mintzberg et al., 1976)
- La duración (Wally & Baum, 1994).

Estas características del proceso de toma de decisiones permite examinar las posibles interrelaciones e influencia de los diferentes factores contextuales en la toma de decisiones estratégicas y de esta manera entender su influencia en la decisión final.

Por su parte esta investigación, se centra en el estudio de la racionalidad/exhaustividad como característica del proceso de toma de decisiones y como variable dependiente la

cual varía según el grado de influencia de los diferentes factores contextuales, la cual fue escogida debido a su considerable estudio teórico y empírico (Boyd & Reuning-Elliott, 1998; Dean & Sharfman, 1993b; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Elbanna, 2006; Fredrickson, 1984; S. L. Hart, 1992; Hough & White, 2003; Langley, 1989; Lindblom, 1959; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Simon, 1956, 1978)

### **2.3. Racionalidad/exhaustividad del proceso de decisión**

Desde la teoría de la organización se investiga el proceso de toma de decisiones estratégicas con el fin de explorar realmente cómo y por qué se toman las decisiones estratégicas dentro de las organizaciones (Dean & Sharfman, 1993b). Para esto, se han desarrollado algunas construcciones de racionalidad distinta de las más globales que llevan connotaciones de la omnisciencia del decisor (Simon, 1978). Bajo esta perspectiva, los tomadores de decisiones son racionales dentro de los límites de sus propias capacidades —racionalidad limitada— (Snyman & Drew, 2003), reconociendo las limitaciones cognitivas inherentes de los tomadores de decisiones, las cuales restringen su capacidad para recopilar y analizar toda la información pertinente y para identificar todas las posibles alternativas (Griffith, Northcraft, & Fuller, 2012).

La racionalidad es el uso de la información con el fin de seleccionar una alternativa razonable en la consecución de los objetivos (Dean & Sharfman, 1993b; Fredrickson, 1984). Sin embargo, en lugar de centrarse en la elección que maximiza la utilidad esperada, la decisión de la racionalidad se centra en el proceso de toma de decisiones (Simon, 1955). La decisión de la racionalidad hace hincapié en la importancia del análisis, de la necesidad de la exploración sistemática, de la planificación metódica y de la unificación de estrategias (Ansoff, 1965).

Diferentes autores han determinado la exhaustividad como una medida de racionalidad. Fredrickson y Mitchell (1984) afirman que esta " es sólo una medida del grado en que el proceso estratégico de una organización se aproxima a un modelo racional" (p. 401); es decir, el grado en que las organizaciones pretenden ser exhaustivas o inclusivas en la toma de decisiones estratégicas (Fredrickson, 1984; V. M. Papadakis et al., 1998), o la medida en que el proceso de decisión implica recopilación, análisis y uso de

información relevante para la elección (Dean & Sharfman, 1996). Sin embargo, esta racionalidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas no puede entenderse adecuadamente si no se analiza dentro de su contexto (Dean & Sharfman, 1993b; Fredrickson & Laquinto, 1989; V. M. Papadakis et al., 1998). Desde esta perspectiva, el contexto en el que se lleva a cabo la decisión estratégica tiene un marcado impacto en la racionalidad del proceso.

Hough y White (2003) consideran que cualquier análisis de la racionalidad de las decisiones estratégicas que no tenga en cuenta los factores contextuales es probable que proporcione una imagen incompleta y quizás inexacta. En esta línea, sugieren que una de las prioridades de la investigación futura en toma de decisiones estratégicas radica en el grado en que las variaciones en los procesos de toma de decisiones se explican por las variaciones en el contexto; planteando, a la vez, la necesidad de su estudio de manera integral para una mejor comprensión de las diferentes influencias en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Hitt & Tyler, 1991).

#### **2.4 El contexto en la toma de decisiones estratégicas**

Diferentes investigadores se han referido a la influencia contextual sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas (Beach & Mitchell, 1978; Billings, Milburn, & Schaalman, 1980; Bryson & Bromiley, 1993; Elbanna et al., 2014; Nooraie, 2014; V. M. Papadakis & Lyriotaki, 2013). Schneider y De Meyer (1991) establecen tres grupos de factores contextuales; las características individuales del directivo, el contexto interno de la organización y los factores ambientales. Adicionalmente Pettigrew (1990) establece que la investigación debe tener en cuenta la naturaleza específica de la decisión. Para el presente estudio, se pretende abordar de manera integradora estos cuatro factores contextuales.

Estos factores se abordan en la literatura a través de cuatro perspectivas complementarias que intentan explicar la racionalidad del proceso de toma de decisiones en las organizaciones: 1) la elección estratégica, 2) el determinismo ambiental, 3) las características de la empresa y 4) las características específicas de la decisión (Rajagopalan et al., 1993). Desde el análisis de cada una de estas

perspectivas, se ha establecido una amplia gama de variables que potencialmente influyen en la racionalidad del proceso de toma de decisiones. En consecuencia, se examinan diez variables agrupadas por sus perspectivas teóricas: 1) de la elección estratégica: la antigüedad, la educación y la propensión al riesgo; 2) del determinismo ambiental: el dinamismo y la hostilidad; 3) de las características de la empresa: el tamaño y el desempeño; y 4) de las características específicas de la decisión: la importancia, la incertidumbre y el motivo. A continuación se describe cada una de estas variables.

#### **2.4.1 Perspectiva de la elección estratégica**

Esta perspectiva se centra en el papel y los atributos de los tomadores de decisiones, y hace hincapié en que las decisiones estratégicas tienen un componente de comportamiento endógeno y, por tanto, reflejan la idiosincrasia de los tomadores de decisiones (Child, 1972; Cyert & March, 1963). Según Schwenk (1988), las características individuales afectan los mapas heurísticos y cognitivos que se utilizan para tomar decisiones; propone tres categorías de variables de diferencias individuales: el estilo cognitivo, los factores demográficos y los rasgos de personalidad. Bajo esta perspectiva Child (1972) postula que los principales tomadores de decisiones tienen un control considerable sobre la dirección futura de la organización.

Desde la teoría de los niveles superiores, Hambrick y Mason (1984) sugieren que las características demográficas de los administradores conllevan una base cognitiva y de valores al proceso de toma de decisiones que restringen su campo de visión, siendo “potentes predictores de las estrategias” (p.205). Argumentaron, además, que mientras que los tomadores de decisiones estén expuestos a un flujo continuo de estímulos posibles, estas bases cognitivas y de valores distorsionan la percepción del tomador de decisiones y, por tanto, afectan la decisión estratégica.

- **Personalidad: la propensión al riesgo.** Esta variable se ha asociado con decisiones más rápidas (Taylor & Dunnette, 1974). Lewin y Stephens (1994) argumentan que los directivos con aversión al riesgo, reducen la incertidumbre mediante el uso de diseños de organización centralizada, caracterizada por una mayor intensidad del control y de la supervisión directa. Varias investigaciones se

centraron en la relación entre el riesgo y los procesos de toma de decisiones estratégicas. Wally y Baum (1994) encontraron que los tomadores de decisiones con una alta tolerancia al riesgo y una fuerte propensión a actuar, favorecen la realización del proceso de toma de decisiones estratégicas. Eisenhardt (1989) propone que la rápida toma de decisiones estratégicas requiere que los ejecutivos posean la confianza para actuar. Según Nooraie (2001) la propensión al riesgo del ejecutivo se asocia negativamente con la racionalidad.

- **Características demográficas: la antigüedad.** Se ha encontrado que el tiempo de servicio en una organización influye en el nivel de la racionalidad (Goll & Rasheed, 2005), mediante la realización de diagnósticos cada vez más a fondo, generación y evaluación de alternativas, y la integración de la decisión en la estrategia global de la empresa (Fredrickson & Laquinto, 1989). También se ha encontrado que la antigüedad fomenta la confianza en los procesos de toma de decisiones (Katz, 1982). Gerentes antiguos favorecen patrones de comunicación estandarizados (Katz, 1982; Smith et al., 1994) y un mayor nivel de participación de los mandos intermedios en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Papadakis & Barwise 2002; Papadakis et al., 1998).
- **Nivel de educación:** Es visto como un indicador del conocimiento de los ejecutivos, la orientación cognitiva y la base de conocimientos (Hambrick & Mason, 1984). Goll y Rasheed (2005) encontraron una relación significativa y positiva entre el nivel educativo y la toma de decisiones racional, y Lewin y Stephens (1994) con el desarrollo de procesos formales para la toma de decisiones. Por otro lado, Papadakis et al. (1998) determinan que es probable que directivos con altos niveles de educación demanden información financiera más detallada y extensa. Por último, Hambrick y Mason (1984) sostienen que el efecto principal de un directivo con buena educación puede ser indirecta, mediante el fomento de la designación de gerentes formados en otros puestos de responsabilidad.

### **2.3.2 Perspectiva del determinismo ambiental**

De acuerdo con el determinismo ambiental, los procesos de toma de decisiones estratégicas expresan la adaptación a las oportunidades, amenazas, restricciones y

otras características del medio ambiente (Hannan & Freeman, 1977), lo cual implica que las condiciones ambientales dominantes dejan un escaso margen de maniobra a los responsables; por tanto, los gerentes no pueden alterar sustancialmente el curso de organización. Estudios empíricos recientes argumentan que variables del entorno externo como el dinamismo y la hostilidad ejercen un efecto estadísticamente significativo sobre las dimensiones del proceso de toma de decisiones estratégicas (Elbanna et al., 2014; Meissner & Wulf, 2014). Seguidamente se describe cada una.

- **Dinamismo.** El dinamismo ambiental hace referencia a la velocidad de cambio, la ausencia de patrón y la imprevisibilidad del medio ambiente (Dess & Beard, 1984), siendo un factor importante que influye en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Khandwalla (1977) menciona que el dinamismo ambiental reducen la capacidad del directivo de predecir eventos futuros que pueden afectar a la organización. Shrivastava y Grant (1985) encontraron que las diferencias en las condiciones ambientales de la organización llevan a variaciones en las características del proceso de toma de decisiones estratégicas. Por su parte, Stein (1980) sostiene que las empresas que operan en entornos altamente dinámicos pueden tender a emplear menos búsquedas extensas y análisis de alternativas menos explícitas. Sin embargo, Burgués y Eisenhardt y Bourgeois (1988) llegaron a la conclusión de que en entornos de alta velocidad las organizaciones más eficaces siguen los procesos de toma de decisiones más racionales. Algunos autores argumentan que en un entorno dinámico o incierto, los procesos racionales se caracterizan por menor exhaustividad y poco esfuerzo de integración, ya que los datos no están disponibles, las relaciones no son obvias y el futuro es impredecible (Fredrickson, 1984). En contraste con estos resultados, Eisenhardt (1989) sugirieron que un aumento en el dinamismo del medio ambiente se acompaña de un aumento en el grado de racionalidad en el proceso de toma de decisiones, ya que utilizan más información, consideran más alternativas y buscan mayor asesoría.
- **Hostilidad.** La hostilidad del medio ambiente se refiere a la medida en que las empresas se enfrentan a condiciones desfavorables, relacionadas con la

intensidad de la competencia, las restricciones normativas, la escases de recursos y las demandas del mercado (Miller & Friesen, 1983), las cuales restringen la libertad y limitan el desempeño de la empresa (Baum & Wally, 2003). En cuanto a la toma de decisiones estratégicas, se ha argumentado que en ambientes hostiles o no-munificentes, las empresas recurren a procesos más exhaustivos para comprender las amenazas que enfrentan (Khandwalla, 1977). De acuerdo con Miller y Friesen (1983), la hostilidad del medio ambiente se relaciona positivamente con el grado de análisis en la toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, Dean y Sharfman (1993a, 1993b) concluyen que en este tipo de entornos, los tomadores de decisiones tienen menos probabilidades de reunir y analizar información, y son menos abiertos a la nueva información. Papadakis et al. (1998) no encontraron efectos significativos de la hostilidad del medio ambiente en las características del proceso de toma de decisiones estratégicas.

### **2.3.3 Perspectiva de las características de la empresa**

La literatura de gestión estratégica menciona que las características de la organización influyen en el proceso de toma de decisiones (Sutcliffe & McNamara, 2001). Se ha sugerido que la racionalidad en los procesos de toma de decisiones estratégicas se ve afectada por una variedad de factores organizacionales tales como la estructura, la distribución de poder, las estrategias pasadas, los sistemas internos, el tamaño, el control corporativo y el desempeño (Romanelli & Tushman, 1986). Papadakis et al. (1998) encontraron que las características internas de las empresas tienen efectos más significativos sobre la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas que las variables ambientales.

- **Tamaño de la organización.** Por lo general, el tamaño de la empresa se considera importante en el contexto de las decisiones estratégicas (Papadakis et al. 1998). Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales, lo que puede favorecer un mayor uso de la intuición (Elbanna, Child, & Dayan, 2013). Muchos investigadores han argumentado que el tamaño de la empresa puede afectar a la racionalidad (Child, 1972; Fredrickson & Laquinto, 1989; Snyman & Drew,

2003), de tal manera que las grandes empresas emplearán procesos más formales y racionales (Papadakis et al., 1998). Hart y Banbury (1994) sostienen que en las pequeñas empresas, las decisiones estratégicas se basan en las capacidades idiosincrásicas de un individuo o pocos individuos, mientras que en empresa más grandes normalmente se desarrollan enfoques más formales para la planificación.

- **Desempeño.** La influencia de los resultados de la empresa en la racionalidad de la toma de decisiones ha atraído una atención especial (Bateman & Zeithaml, 1989; Eisenhardt, 1989; Fredrickson, 1985; Miller & Friesen, 1983). Algunos autores encontraron una relación positiva entre el rendimiento y la racionalidad del procesos de toma de decisiones (Jones, Jacobs, & van't Spijker, 1992; Smith, Gannon, Grimm, & Mitchell, 1988). Papadakis et al. (1998) sugieren que el alto nivel de rendimiento de la organización le otorga los recursos necesarios para invertir en procesos de toma de decisiones racionales y descentralizados. Por otro lado, Cyert y March (1963) argumentaron que la holgura, producto del buen desempeño de la organización, disminuye la intensidad con la que las organizaciones buscan información. En el mismo sentido, March y Simon (1958) sugirieron que los recursos de holgura ofrecen a las organizaciones el 'lujo' de "satisfacción", que reduce el deseo de buscar y analizar la información y toman de decisiones sub óptimas, mientras que las organizaciones de bajo rendimiento tienen fuertes incentivos para impulsar la toma de decisiones racional, debido a que una decisión equivocada puede poner en riesgo a la organización (Cyert & March, 1963; Fredrickson, 1985).

#### **2.3.4 Características específicas de la decisión**

Adicionalmente a las perspectivas anteriores, la literatura establece que las características propias de la decisión tienen un impacto considerable en los procesos de toma de decisiones (Hickson, 1986). Diferentes autores sugieren que el mismo estímulo interno o externo puede ser interpretado de varias maneras por los gerentes en distintas organizaciones o incluso dentro de la misma organización (Dean & Sharfman, 1993a; Dutton, Fahey, & Narayanan, 1983). Argumentan que la manera como los administradores categorizan y etiquetan una decisión en las primeras etapas

del proceso influye fuertemente en las respuestas subsiguientes. Recientemente, Elbanna, Ali y Dayan (2011) llegaron a la conclusión de que más que los factores externos e internos, son las características específicas de la decisión las que determinan el proceso. Simon (1987) sostiene que es probable que la naturaleza del problema a resolver sea el determinante principal del grado en que los responsables de las decisiones utilizan procesos racionales y/o intuitivos en la toma de decisiones. Papadakis et al. (1998) apoyan esta idea, reportando que las características propias de la decisión parecen desempeñar un papel dominante en la determinación de la racionalidad. Fredrickson (1985) encontró que el proceso de decisiones estratégicas se caracteriza por una mayor racionalidad/exhaustividad cuando las decisiones se interpretaron como una amenaza en lugar de una oportunidad.

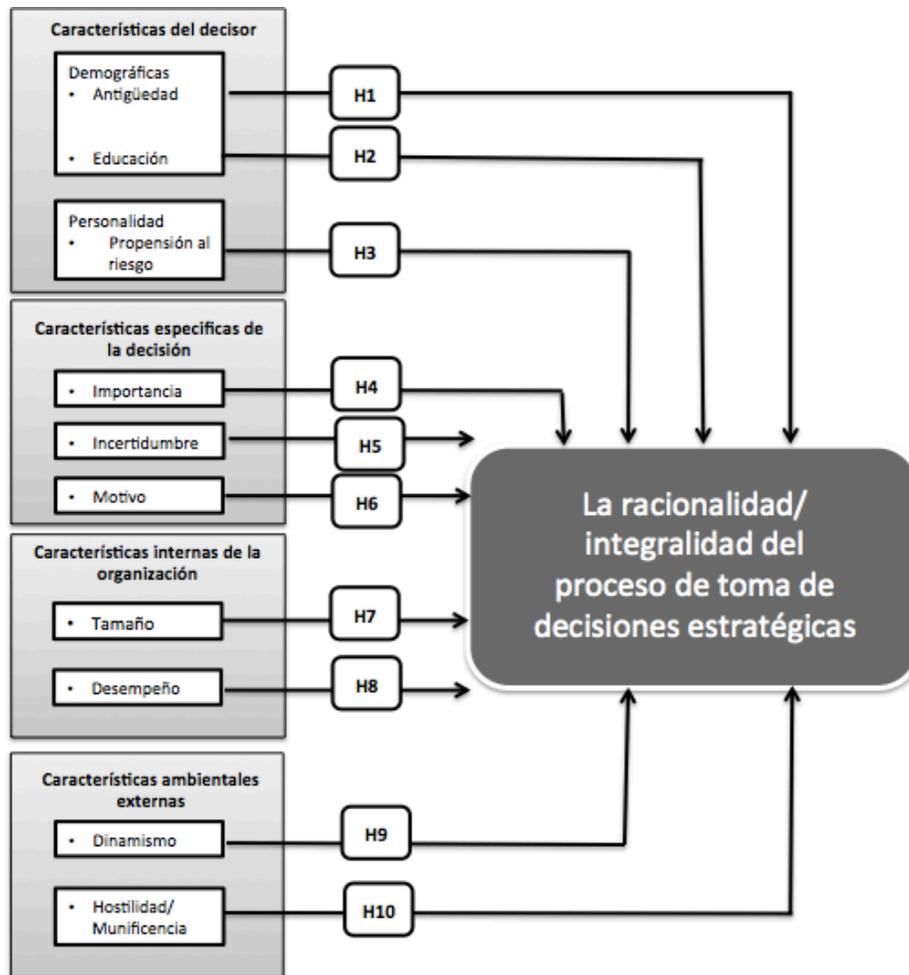
- **Decisión de incertidumbre.** La incertidumbre se refiere a la falta de información clara y relevante para tomar una decisión, además de la ambigüedad en el análisis de opciones y la dificultad para predecir sus resultados (Sonenshein, 2007). La toma de decisiones estratégicas, en especial del tipo no rutinarias, es susceptible de ser llevada a cabo en condiciones de incertidumbre. Varias investigaciones han encontrado apoyo empírico a la influencia de la incertidumbre de la decisión en la racionalidad (Dean & Sharfman, 1993a; Papadakis et al., 1998), argumentando que cuando existe incertidumbre, los tomadores de decisiones están menos inclinados a reunir y analizar información.
- **Motivo de la decisión.** Hace referencia a si la decisión estratégica se hace en respuesta a una oportunidad o una amenaza (Shepherd & Rudd, 2014). Diferentes autores han encontrado que el motivo afecta la racionalidad de la toma de decisiones estratégica de forma significativa. Papadakis et al. (1999) muestran que los tomadores de decisiones reaccionan de manera muy diferente cuando se enfrentan a una crisis, en oposición a una situación de oportunidades. Frederickson (1985) afirmó que cuando las decisiones se interpretan como amenazas, no como oportunidades, la toma de decisiones estratégicas se caracteriza por una mayor exhaustividad. Por su parte, Mintzberg et al. (1976)

concluyen que el proceso de toma de decisiones estratégicas es más racional cuando la decisión se interpreta como una crisis en oposición a una oportunidad.

- **Importancia de la decisión.** Teniendo en cuenta que no todas las decisiones estratégicas son igualmente importantes, los ejecutivos pueden hacer frente a estas de diferentes maneras. Papadakis et al. (1998) afirman que la importancia de la decisión es una de las explicaciones más fuertes de la racionalidad. Cuando se espera que la decisión estratégica tenga implicaciones profundas y penetrantes para la organización y sus operaciones, los tomadores de decisiones que se involucran en procesos lo hacen de manera exhaustiva. Contrariamente a esto, Dean y Sharfman (1993a) revelaron que la importancia de la decisión no estaba relacionada significativamente con la racionalidad.

### **3.1 Marco conceptual**

Con base en la revisión y estudios previos que se han realizado sobre los factores que influyen en los procesos de toma de decisiones estratégicas, se desarrollarán las hipótesis y se establece el marco conceptual de las relaciones entre las variables las cuales se presentan a continuación.



H1: La duración media de la antigüedad del directivo se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.

H2: El nivel de formación del directivo se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.

H3: La propensión al riesgo del ejecutivo se asocia negativamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.

H4: La importancia de la decisión se asocia positivamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.

H5: La incertidumbre de la decisión se asocia negativamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.

H6: El proceso de toma de decisiones estratégicas será más racional cuando está motivado por la amenaza.

H7: Existirá una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

H8: La productividad de la organización se relaciona negativamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

H9: El aumento en el dinamismo del medio ambiente se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

H10: La hostilidad del medio ambiente se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

**Figura 1. Marco conceptual (se basa en supuestos que guían derivados de la literatura)**

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo general**

Identificar las relaciones entre los factores contextuales y la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Identificar los factores contextuales y las relaciones que intervienen en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.
- Describir cómo los diferentes factores contextuales influyen en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.
- Establecer las relaciones contextuales entre los diferentes factores y la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.
- Caracterizar las organizaciones de salud estudiadas según la racionalidad de sus procesos de toma de decisiones estratégicas y los factores contextuales más influyentes.

Determinar cómo la racionalidad de los tomadores de decisiones influye sobre la toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.

## **5. METODOLOGÍA**

Existen diversos supuestos filosóficos que guían el proceso de investigación, y que proporcionan medios para asumir opciones metodológicas. Estos paradigmas (Kuhn 1962) o visiones del mundo (Creswell, 2003) determinan el desarrollo y los resultados de la investigación. En la adquisición de conocimiento científico social, dos visiones del mundo han dominado: el postpositivista y el constructivista. Estos enfoques son generalmente considerados inconciliables entre sí debido al desacuerdo sobre las

pretensiones de verdad y sobre cómo podemos adquirir el conocimiento (Cherry Holmes 1992). A medida que la investigación social ha avanzado frente a los problemas cada vez más complejos, se han desarrollado estrategias alternativas de investigación (Creswell y Plano Clark 2007), las cuales incluyen el pragmatismo, asociado a métodos mixtos.

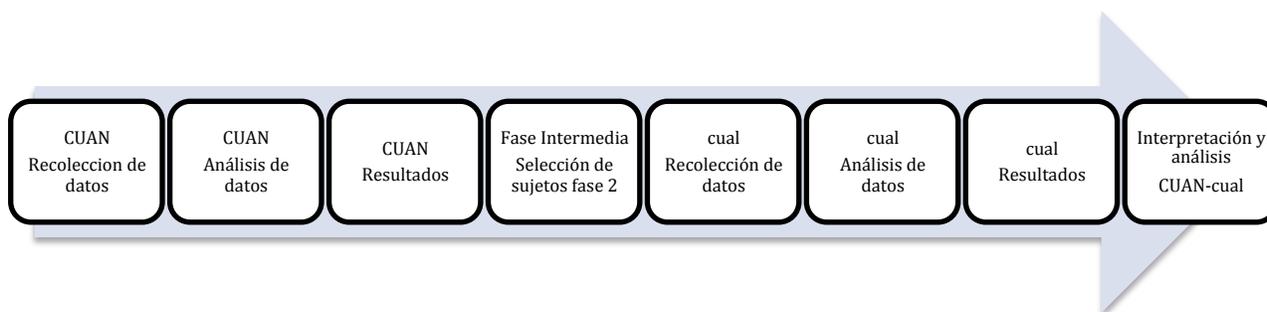
La visión del pragmatismo deja a un lado el debate ontológico y epistemológico acerca de qué y cómo podemos conocer el mundo social; al hacerlo, el investigador reconoce el valor en el uso de estrategias diferentes pero complementarias (Tashakkori y Teddlie, 2003), centrándose más en las preguntas de investigación y en cómo encontrar las respuestas (Creswell, 2013). El paradigma pragmático reconoce que una teoría es a veces insuficiente para responder plenamente a las preguntas de investigación. En términos generales, la investigación de métodos mixtos se refiere a la combinación de la investigación cuantitativa y cualitativa (Greene, Caracelli y Graham 1989); bajo la premisa de que así se proporciona una mejor comprensión de los problemas de investigación, de la que se puede realizar con uno u otro enfoque separado (Creswell 2005).

Por lo tanto, la metodología mixta se considera apropiada para esta investigación, en la cual se planea una fase cuantitativa en la cual los datos del estudio se examinan desde la perspectiva postpositivistas con un énfasis en el conocimiento procedente de respuestas de la encuesta sobre los factores contextuales (Crotty, 1998), teniendo un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional. Y una fase cualitativa en la cual los datos de la entrevista se aborden desde una perspectiva constructivista, donde el conocimiento se obtiene a través de la comprensión de las respuestas de los participantes que guían el sentido y constructo de racionalidad (Crotty, 1998).

## **5.1 Diseño de la investigación**

La mezcla de métodos cuantitativos y cualitativos es fundamental porque los datos cuantitativos por sí solos son insuficientes para proporcionar la profundidad que permita acercarse a la racionalidad de los tomadores de decisiones. Específicamente el diseño a utilizar en esta investigación será el explicativo-secuencial, el cual se caracteriza por

una primera fase de recogida de datos y análisis cuantitativo, seguido de una fase de recogida de datos y el análisis cualitativos, con el propósito de que los datos cualitativos ayuden a explicar o a fortalecer los resultados cuantitativos iniciales, siendo la complementación el propósito de la mezcla mixta. Los datos cualitativos resultan útiles para entender los resultados estadísticos significativos (o no significativos) y los resultados extremos o sospechosos. La secuencia de estas fases se presentan en la figura 2.



Fuente: Adaptado de Creswell y Plano (2007)

**Figura 2. Esquema de la investigación diseño explicativo secuencial**

## 5.2 Población y muestra

Para efectos de recolección de la información, Hernández, Fernández, & Baptista (2010) señalan que la muestra constituye un subgrupo de la población, es decir un subconjunto de elementos. Dadas las características de la investigación se hará un muestreo por conveniencia. La población para el presente estudio está constituida por los directivos de instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad de las principales ciudades Colombianas: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla afiliadas a la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC), organización gremial que las representa en el territorio nacional.

## 5.3 Recolección de datos

Al seleccionar un diseño de métodos mixtos, Creswell y Plano Clark (2011) establecen cuatro aspectos a considerar en cuanto a la recolección de datos y las fases:

1. Nivel de interacción entre las fases
2. Prioridad relativa de las fases
3. Calendario de las fases
4. Procedimientos para la mezcla de fases (p. 64)

Para abordar estas cuestiones, en el presente estudio se establece que las fases sean interactivas, es decir, que los resultados de la fase cuantitativa determine la fase cualitativa, por lo que las respuestas que se obtienen de las encuestas cuantitativas son la base para la entrevista cualitativa posterior y así crear una mayor profundidad (Bryman, 2006; Ivankova, Creswell, y del Palillo, 2006). Tiene prioridad la fase cuantitativa porque los datos recolectados se utilizan para determinar cómo se llevan a cabo las entrevistas cualitativas, siendo la función principal de la fase cualitativa explicar y ampliar los resultados obtenidos en la primera fase. Es secuencial porque se recogen los datos de la primera fase y se realiza un análisis preliminar antes de la recogida de datos de la segunda fase. Y por último, las fases de este estudio se mezclan durante la recolección de datos. Creswell y Plano Clark (2011) explican que esta conexión entre las fases se produce utilizando los resultados de la primera para dar forma a la recogida de datos en la segunda, especificando las preguntas de investigación, la selección de los participantes y el desarrollo de los protocolos o instrumentos de recolección.

### **5.3.1 Instrumentos de medida**

Con base en la revisión de la literatura se definieron las variables de interés que intervienen en el proceso de toma de decisiones estratégicas y las escalas más utilizadas a partir de las cuales se diseñará el cuestionario para la fase cuantitativa. El instrumento se validará por medio de un panel de expertos y luego se probará con un grupo de directivos tomadores de decisiones con el fin de comprobar si la encuesta se interpreta de la manera adecuada, asegurando una clara comprensión por parte de los encuestados y así realizar los ajustes de forma y contenido que se consideren necesarios.

Para cada una de las variables anteriormente mencionadas se establece la operacionalización:

- **Racionalidad:** Esta construcción se basa en la dimensión de exhaustividad de Fredrickson (1984), en las cinco etapas del proceso de decisión. Para cada una de estas etapas se miden ocho elementos de racionalidad en escalas tipo Likert de cinco puntos: 1) alcance de las reuniones programadas, 2) asignación de la responsabilidad primaria, 3) actividades de búsqueda de información, 4) uso sistemático de fuentes externas, 5) empleados involucrados, 6) uso de consultores especializados, 7) años de datos históricos revisados, y 8) especialización funcional de las personas implicadas. Esta escala tiene un alpha de cronbach de 0.94.
- **Propensión al riesgo:** Variable compuesta por una escala de 15 puntos que miden la disposición psicológica del director general hacia el riesgo. Esta escala esta basada en el inventario de personalidad Jackson (1977) y Eysenck y Eysenck (1965). alpha de cronbach de 0.73.
- **Antigüedad:** Variable continua que mide el número de años de servicio en la misma posición. Basado en: (Hambrick y Mason,1984) (Fredrickson y laquinto, 1989).
- **Nivel de formación:** Escala de cinco puntos en la que se clasifique el nivel de educación. Basado en: (Hambrick y Mason,1984) (Haley y Stumpf,1989)
- **Dinamismo ambiental:** Escala de ocho puntos tipo Likert compuesta por tres subconstructos: (1) el dinamismo de las prácticas de comercialización, (2) el dinamismo competidor y (3) el dinamismo del cliente. alpha de cronbach de 0.81 Achrol y Stern (1988)
- **Hostilidad:** Variable compuesta de tres puntos en escala tipo Likert que miden (1) grado de riesgo, (2) grado de estrés y (3) el dominio sobre la empresa del medio ambiente
- **Tamaño de la organización:** Número de empleados tiempo completo. (Tuschke y Sanders, 2003); (Fredrickson, 1984)

- **Desempeño organizacional:** Escala conformada por dos partes o subescalas relacionadas con el desempeño financiero y la efectividad organizacional, en total contiene 10 puntos y un alpha de cronbach de 0.87. (Hart y Banbury, 1994)
- **Incertidumbre:** Variable compuesta que miden la incertidumbre acerca de las acciones que deben tomarse, la incertidumbre general que rodea la decisión, y la incertidumbre relativa a la información que se ha recogido. alpha de cronbach de 0.74. Beach and Mitchell (1978); Papadakis et al. (1998)
- **Motivo:** Escala de cinco puntos que miden: la adecuada libertad para hacer frente a la decisión, la percepción inicial de la decisión, la motivación para tomar la decisión, la confianza en la toma de la decisión correcta y la claridad de los objetivos para los participantes. alpha de cronbach de 0.72. Ashmos et al. (1997); Ashmos et al. (1998); Billings et al. (1980); Fredrickson (1985); Mintzberg et al. (1976)
- **Importancia:** Escala de cinco puntos que evalúa la gravedad de las consecuencias si la decisión sale mal, la presión de tiempo y la gravedad de retrasar la decisión. alpha de cronbach de 0.63. Beach and Mitchell (1978); Billings et al. (1980); Dean and Sharfman (1993b); Papadakis et al. (1998)

### 5.3.3 Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación en lo que respecta a los instrumentos de medida, se procederá a su traducción y adaptación. Posteriormente se obtendrá la aprobación formal de las instituciones para la realización del estudio y de los ejecutivos de la alta dirección que van a participar en la investigación el consentimiento informado, previa explicación de los objetivos de la investigación.

Posteriormente y previa validación del instrumento de medida se procederá a la aplicación y recolección de los datos cuantitativos mediante la aplicación de la encuesta. Para el tratamiento de los datos se usará SPSS y técnica de análisis multinivel donde se analizarán los registros repetidos y datos atípicos. Se realizará el análisis descriptivo y correlacional de los datos para finalmente validar el modelo global y las hipótesis, posteriormente se realizará un análisis clúster con el objetivo de

caracterizar y tipificar las empresas de acuerdo con sus prácticas en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Posteriormente al análisis de los datos cuantitativos se procederá a realizar la fase cualitativa con el fin de profundizar en las respuestas de los tomadores de decisiones, su racionalidad y posibles motivaciones identificadas en la encuesta. Para ello se realizara entrevistas semi-estructuradas de acuerdo con los preguntas de investigación que orientan el estudio y los resultados de la fase cuantitativa. Con el objetivo de realizar el análisis de contenido, las entrevistas serán grabadas y transcritas en su totalidad para incluir todos los detalles de la información aportada por los tomadores de decisiones. La información de tipo cualitativo se somete a análisis mediante el uso del software Atlas ti, para la determinación de temas recurrentes, descubrir conexiones o tendencias sutiles y obtener una perspectiva completa de los datos.

Por último, con base en los resultados obtenidos tanto en la etapa cuantitativa como en la etapa cualitativa se presentan con el esquema de triangulación buscando consistencia entre los resultados de ambos enfoques y se identifiquen posibles contradicciones o paradojas.

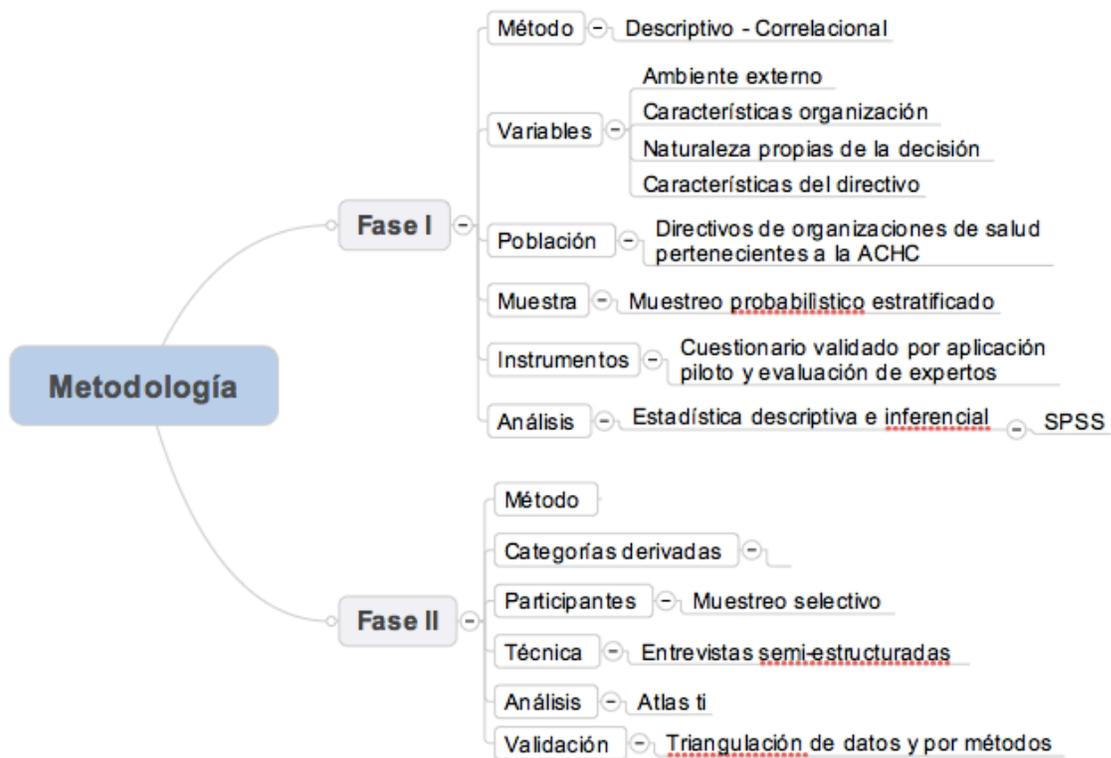


Figura 3. Estructura del proyecto de investigación

## 6. Entregables

Para el cumplimiento a cabalidad de los objetivos propuestos en esta investigación se plantea los siguientes entregables:

Entregable	Objetivos	Estrategia metodológica
Artículo/capítulo de revisión teórica	Identificar los factores contextuales y las relaciones que intervienen en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas	Revisión sistemática método de York
Artículo/capítulo resultados	Describir cómo los factores contextuales influyen en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.	Encuestas análisis descriptivo.
Artículo/capítulo resultados	Establecer las relaciones contextuales entre los diferentes factores y la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta	Encuestas análisis correlacional.

	complejidad en Colombia.	
Artículo	Caracterizar las organizaciones de salud estudiadas según la racionalidad de sus procesos de toma de decisiones estratégicas y los factores contextuales más influyentes.	Tipificación
Capítulo de resultados y discusión	Determinar cómo la racionalidad de los tomadores de decisiones influye sobre la toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia	Entrevistas semiestructuradas

## **7. Relevancia del estudio**

### **Aportes para la academia**

- Aportar a la literatura sobre toma de decisiones estratégicas, a través de un estudio empírico en el sector salud en una economía de ingresos medios.
- Contribuir a la literatura sobre factores que influyen en el proceso de toma de decisiones mediante la integración de las diferentes perspectivas.

### **Aportes metodológicos**

- Contribuir a la utilización de los métodos mixtos en la investigación en las ciencias sociales.

### **Prácticos**

- Caracterización de los tomadores de decisiones de las instituciones de salud, mediante la identificación de los principales .

## Referencias

- Allison, G. (1971). *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Brown and Company.
- Anderson, P. A. (1983). Decision making by objection and the Cuban missile crisis. *Administrative Science Quarterly*, 201-222.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill
- Arnould, R. J., & DeBrock, L. M. (1986). Competition and market failure in the hospital industry: A review of the evidence. *Medical Care Research and Review*, 43(2), 253-292.
- Ashmos, D. P., & McDaniel Jr, R. R. (1991). Physician participation in hospital strategic decision making: the effect of hospital strategy and decision content. *Health Services Research*, 26(3), 375.
- Astley, W. G., Axelsson, R., Butler, R. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (1982). Complexity and cleavage: dual explanations of strategic decision-making *Journal of management studies*, 19(4), 357-375.
- Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. (1989). The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings. *Strategic Management Journal*, 10(1), 59-74.
- Baum, R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.
- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of management review*, 3(3), 439-449.
- Bellandi, D. (2000). Growth but no margins. *Modern healthcare*, 30(12), 28.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25, 300-316.
- 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.
- Boyd, B. K., & Reuning-Elliott, E. (1998). Research notes and communications: a measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19(2), 181-192.
- Bryson, J. M., & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319-337.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT press.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- Colignon, R., & Cray, D. (1980). Critical organizations. *Organization Studies*, 1(4), 349-365.
- Cray, D., Mallory, G. R., Butler, R. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (1988). Sporadic, fluid and constricted processes: Three types of strategic decision making in organizations *Journal of Management Studies*, 25(1), 13-39.

- Cray, D., Mallory, G. R., Butler, R. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (1991). Explaining decision processes. *Journal of Management Studies*, 28(3), 227-252.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993a). Procedural rationality in the strategic decision-making process *Journal of management Studies*, 30(4), 587-610.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993b). The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. *Decision sciences*, 24(6), 1069-1083.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368-392.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 52-73.
- Drucker, P. F. (1967). The effective decision. 45(1), 92-98.
- Dutton, J. E., Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1983). Toward understanding strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4(4), 307-323.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision - making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter? *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision - Making\*. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
- Elbanna, S., Child, J., & Dayan, M. (2013). A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46(1), 149-176.
- Elbanna, S., Thanos, I., & Papadakis, V. (2014). Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making: a constructive replication. *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 226-250.
- Fottler, M. D. (1987). Health care organizational performance: Present and future research. *Journal of Management*, 13(2), 367-391.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management journal*, 27(3), 445-466.
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 28(4), 821-843.

- Fredrickson, J. W., & Laquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 32(3), 516-542.
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management journal*, 27(2), 399-423.
- Goll, I., & Rasheed, A. A. (2005). The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization studies*, 26(7), 999-1023.
- Griffith, T. L., Northcraft, G. B., & Fuller, M. A. (2012). Borgs in the org? Organizational decision making and technology. I *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. (pp. 97–115). New York: Oxford University Press.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (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*, 929-964.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy - making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Hickson, D. J. (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*: Blackwell Oxford.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, Minn: West Publishing Company.
- Hough, J. R., & White, M. A. (2003). Environmental dynamism and strategic decision - making rationality: an examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 24(5), 481-489.
- Jones, R. E., Jacobs, L. W., & van't Spijker, W. (1992). Strategic decision processes in international firms. *MIR: Management International Review*, 219-236.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 81-104.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kuhn, A., & Beam, R., D. (1982). *The Logic of Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Langley, A. (1989). In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 598-631.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995). Opening up decision making: The view from the black stool. *organization Science*, 6(3), 260-279.
- Lewin, A. Y., & Stephens, C. U. (1994). CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model. *Organization Studies*, 15(2), 183-212.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of" muddling through". *Public administration review*, 79-88.
- Lyles, M. A. (1981). Formulating strategic problems: Empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal*, 2(1), 61-75.

- Lyles, M. A. (1987). Defining strategic problems: Subjective criteria of executives. *Organization Studies*, 8(3), 263-279.
- Lyles, M. A., & Mitroff, I. I. (1980). Organizational problem formulation: An empirical study. *Administrative Science Quarterly*, 102-119.
- Mador, M. (2000). *Strategic decision making: opportunities for research*. Reino Unido: Kingston Business School, Kingston University.
- Main, D., & Lambert, J. C. (1998). Improving your decision making. *Business & Economic Review*, 22, 9-12.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mark, S. (1997). Delaying decisions stifles: industrial management decision-making progress. *Pacific Business News*, 23, 37-39.
- Matić, I., & Bulog, I. (2012). The Nature of Strategic Decision Making–Exploiting the Role of Managers' Incremental and Radical Learning. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 7-19.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2014). Antecedents and effects of decision comprehensiveness: The role of decision quality and perceived uncertainty. *European Management Journal*, 32(4), 625-635.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of management journal*, 30(1), 7-32.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy - making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament*. New York: Simon and Schuster.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*(2), 246-275.
- Mitchell, R. J., Shepherd, D. A., & Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32, 683-704.
- Mueller, G. C., Mone, M. A., & Barker, V. L. (2007). Formal strategic analyses and organizational performance: Decomposing the rational model. *organization Studies*, 28(6), 853-883.
- Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405- 429.
- Nooraie, M. (2014). The Roles of Decentralization of the Decision Making Process between Contextual Factors and Decision Process Output. *International Review of Management and Business Research*, 3(1), 333-347.
- Nutt, P. C. (1984). Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 414-450.
- Papadakis, V., & Barwise, P. (1997). Research on strategic decisions: where do we go from here? *Strategic decisions* (pp. 289-302): Springer.
- Papadakis, V., Thanos, I., & Barwise, P. (2010). Research on strategic decisions: taking stock and looking ahead. In P. Nutt & D. Wilson (Eds.), *Handbook of decision making* (Vol. 37, pp. 31-69). United Kingdom: John Wiley and Sons, Ltd.

- Papadakis, V. M. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. *Management Decision*, 44(3), 367-394.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (1997). Research on strategic decisions: where do we go from here? *Strategic decisions* (pp. 289-302): Springer.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision - making? *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Papadakis, V. M., & Lyriotaki, M.-N. (2013). Career impact: the missing link influencing strategic decision-making processes? *International Journal of Management and Decision Making*, 12(2), 121-145.
- Parayitam, S., Phelps, L. D., & Olson, B. J. (2007). Strategic decision-making in the healthcare industry: the effects of physician executives on decision outcomes. *Management research news*, 30(4), 283-301.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Priem, R. L., Rasheed, A. M. A., & Kotulic, A. G. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21(5), 913-929.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*: R.D. Irwin.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A., Datta, D. K., & Spreitzer, G. M. (1997). A multi-theoretic model of strategic decision making processes *Strategic decisions* (pp. 229-249): Springer.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of management*, 19(2), 349-384.
- Rivers, P. A., & Glover, S. H. (1998). Strategic Decision-Making Processes In Health Care Organizations. *Journal of health and human services administration*, 42-56.
- Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19(35), 33-46.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1986). Inertia, environments, and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, 32(5), 608-621.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (1980). *Management: Theory and application*. Boston: McGraw-Hill-Irwin.
- Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12(4), 307-320.
- Schwenk, C. R. (1988). *The essence of strategic decision making*. Lexington, MA: Lexington Books
- Sharfman, M. P., & Dean, J. J. W. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191-217.
- Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision - Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340-364.

- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision - making processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), 97-113.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 99-118.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological review*, 63(2), 129.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational*. New York: John Wiley.
- Simon, H. A. (1972). *El Comportamiento administrativo, estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, 4<sup>a</sup>. Buenos Aires Argentina: Edición, Ed. Aguilar.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Englewood Cliffs, NJ: : Prentice Hall, 2nd edition.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American economic review*, 68(2), 1-16.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive* 57-64.
- Smith, K. G., Gannon, M. J., Grimm, C., & Mitchell, T. R. (1988). Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal of Business Venturing*, 3(3), 223-232.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 412-438.
- Snyman, J. H., & Drew, D. V. (2003). Complex strategic decision processes and firm performance in a hypercompetitive industry. *The Journal of American Academy of Business*, 2(2), 293-298.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of management review*, 32(4), 1022-1040.
- Sutcliffe, K. M., & McNamara, G. (2001). Controlling decision-making practice in organizations. *Organization Science*, 12(4), 484-501.
- Taylor, R. N., & Dunnette, M. D. (1974). Relative contribution of decision-maker attributes to decision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 286-298.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1995). *Strategic Management: Concept and Cases*. Chicago: McGraw-Hill / Irwin.
- Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management journal*, 37(4), 932-956.