

Equipos directivos, elecciones estratégicas y desempeño en universidades colombianas privadas acreditadas en un contexto de crisis¹

1. Resumen

El rol de los equipos directivos en las organizaciones, los procesos de toma de decisiones y elecciones estratégicas, así como el desempeño organizacional han sido un tema de estudio recurrente en la literatura del campo, desde diferentes perspectivas y puntos de vista. Sin embargo, la visión centrada en las organizaciones empresariales, ha abierto el camino para adelantar estudios en equipos directivos de organizaciones de otra naturaleza.

El mundo de la educación superior ha vivido una tensión en sus procesos de gestión académica, entre directivos con una gran trayectoria en este ámbito y sin formación en aspectos gerenciales, o con la ‘importación’ de gerentes con recorrido en el ámbito empresarial, pero con desconocimiento de los procesos académicos. La aparición de la gestión académica, conjugando ambos factores, abre un campo de estudio para analizar cómo se han llevado a cabo sus procesos, pero también su configuración en términos de equipos directivos y de respuesta a los desafíos del entorno.

Una interacción cada vez más frecuente entre las instituciones educativas y sus grupos de interés y su entorno, hace que sean organizaciones expuestas a entornos turbulentos y en constante cambio. De allí que, para la investigación en administración resulte un asunto relevante para explorar y profundizar. Si bien la investigación en escalones superiores ha sido amplia, en el ámbito de la educación superior y en organizaciones que afrontan períodos de crisis aún queda un camino por recorrer, por lo que esta propuesta de investigación doctoral se propone como una oportunidad para aportar al desarrollo del campo.

2. Revisión de la literatura

La perspectiva de los escalones superiores se centra en los principales responsables de las decisiones en las organizaciones -*Top Management Team* o equipo de alta dirección- (Yamak, Nielsen, y Escribá-Esteve, 2014), entendido este equipo como el “grupo relativamente pequeño de ejecutivos más influyentes en la cúspide de una organización, generalmente el gerente general (ver CEO) y sus subordinados directos” (Hambrick, 2015, p. 1). Esta propuesta de Hambrick y Mason (1984) surge como respuesta a la pregunta ¿Por qué las organizaciones actúan de la manera en que lo hacen?. El esquema de la propuesta de Hambrick y Mason (1984) se puede observar en la Gráfica 1. Esta perspectiva parte de la ‘situación objetiva’ interna y externa, reflejando el escenario que enfrenta la organización respecto a su entorno y a su dinámica interna. Posteriormente, se tiene en cuenta la descripción de las características de los escalones superiores o equipo

¹ Propuesta de candidatura doctoral para el Doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario (Colombia).

de alta dirección, que constituyen un determinante en las elecciones estratégicas, para tener como resultado final el desempeño organizacional.

Gráfica 1. Perspectiva de las organizaciones desde los Escalones Superiores



Fuente: Elaboración propia con base en Hambrick y Mason (1984)

En función del planteamiento original, se identifican los siguientes aspectos fundamentales en la estructura de la perspectiva de escalones superiores: situación objetiva interna y externa (entorno), características de los equipos de alta dirección (observables y no observables), elecciones estratégicas y desempeño de la organización.

2.1. Situación objetiva interna y externa (Entorno de la Organización)

Las organizaciones están inmersas en un entorno que las afecta y que es también afectado por estas. Aunque en la perspectiva clásica de la teoría de la organización estas eran consideradas principalmente como sistemas cerrados, casi aisladas de su entorno, los desarrollos teóricos posteriores han potenciado el valor de analizar esta variable y sus verdaderos impactos (Bertalanffy, 1989; Morgan, 2006).

Osborn y Hunt (1974), plantean que el entorno de una organización está compuesto por una cantidad infinita de elementos que se encuentra más allá de los límites de la organización, lo que resalta su carácter exógeno. En ese sentido, Ford y Slocum (1977) identifican al entorno como un factor de incertidumbre para las organizaciones que, en función de teorías como la ecología poblacional, no podría llegar a ser modificado por estas, limitando así las posibilidades de hacer elecciones estratégicas (Astley & Fombrum, 1983).

Scott y Meyer (1994), involucran la existencia de normas culturales y políticas en la definición del entorno. Para Thompson (2003), el ambiente está compuesto por fuerzas políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales. Estos aspectos, reunidos en la sigla PESTEL, son considerados ampliamente en el campo de la estrategia. Por su parte, Lemaire (2013) ha propuesto una definición de entorno, considerando tres dominios fundamentales: político-reglamentario, socioeconómico y tecnológico. Más allá del impacto que tenga cada una de las mutaciones de estas variables del entorno sobre las

organizaciones, las empresas deben dar respuestas estratégicas que sean dinámicas y adaptadas a los cambios del entorno a los cuales están expuestas (Rodríguez-Romero y Duque 2008).

Respecto a la perspectiva de escalones superiores, se identificó la necesidad de involucrar el entorno y sus necesidades en función de la articulación de estas con las respuestas de la organización, con el fin de obtener los resultados de desempeño esperados. En ese sentido, autores como Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004), Finkelstein et al. (2009), Heavey, Simsek, Roche y Kelly (2009) y Yamak, Nielsen, y Escribá-Esteve (2014), dieron cuenta del entorno como un elemento moderador entre la composición del equipo de alta dirección, sus procesos y el resultado de desempeño (Heavy et. Al, 2009, Yamak et. Al, 2014, Bromiley y Rau, 2016).

Diversos autores han establecido las diferentes conexiones que se dan entre entornos estables y formalidad en los procesos de la organización, como la heterogeneidad de la industria y la resolución de problemas, o la hostilidad de un sector con respecto a la descentralización jerárquica, entre otros, y que limitan o posibilitan las elecciones estratégicas en una organización (Ford y Slocum, 1977; Astley & Fombrum, 1983; Bantel, 1993; Wiersema y Bantel, 1993, Papadakis, Lioukas.y Chambers, 1998; Papadakis y Barwise, 2002, Cho y Hambrick, 2006).

Yamak et. al (2014) identifican los diferentes efectos del entorno en la configuración de los equipos directivos desde la perspectiva de escalones superiores, y que pueden ser directos, incidiendo en la configuración del equipo directivo y sus procesos (Hambrick & Mason, 1984, Finkelstein et. Al, 2009), mediadores, en el que la composición, estructura y procesos del equipo directivo median entre los contextos y las elecciones, y el desempeño (Wiersema & Bantel,1992; Palmer & Wiseman, 1999; Stephenson, 2012), y por último, efectos moderadores, entre la composición del equipo directivo y los resultados, así como entre el proceso de elección estratégica y los resultados (Carpenter et al., 2004, Liang, Ndofor, Priem y Picken, 2010, Qian, Cao y Takeuchi, 2013, Prasad y Junni, 2017).

2.2.Variables Demográficas de los Equipos de Alta Dirección: Características observables

En el artículo original sobre la perspectiva de escalones superiores, Hambrick y Mason (1984) se concentran en las características observables de los directivos y, en consecuencia, el despliegue que hacen de su propuesta se concentra, principalmente, en las características de los escalones superiores. A continuación, una descripción de las siete características observables de los escalones superiores que hacen Hambrick y Mason (1984):

- *Edad*: Hambrick y Mason (1984) se enfocan en la relación entre edad de los altos directivos, la aversión al riesgo y el ritmo de crecimiento de las organizaciones. Los diferentes estudios dan cuenta de resultados diversos, entre los que se encuentran la

relación inversa entre edad y habilidad para integrar nueva información (Wiersema y Bantel, 1992), el impacto en la búsqueda de acuerdos gracias a la diversidad en los rangos de edad de un equipo (Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith y Flood, 1999), o el impacto positivo en el desempeño corporativo a raíz de la diversidad en la edad del equipo de alta dirección (Ferrero-Ferrero, Fernández-Izquierdo y Muñoz-Torres, 2015).

- *Recorrido Funcional*: Cada uno de los miembros del equipo de alta dirección ha tenido experiencias laborales que, se presume, han estado marcadas por un área funcional específica que, si bien se espera no sea un determinante en las elecciones estratégicas, incidirá de alguna manera. Como hipótesis, Hambrick y Mason (1984) plantean que habrá una correlación entre el grado de experiencia en un área y el énfasis en los resultados o el rendimiento en la estrategia (Chaganti y Sambharya, 1987; Milana y Maldaon, 2015).
- *Experiencia laboral*: Aquellas experiencias en el trabajo, analizadas más allá del área funcional de desempeño, pueden tener un efecto significativo en las elecciones estratégicas. Para Hambrick y Mason (1984) se deben identificar dos tipos de trayectorias referentes al origen interno o externo del equipo directivo, pues los externos son más propensos a ejecutar cambios en la estructura y procesos de la organización que un directivo que ha hecho su carrera al interior de la misma (Hambrick, 2007).
- *Educación Formal*: Los autores mencionan que el tipo de educación que reciben los miembros de un equipo directivo, incidirá en la manera en la cual asumen los procesos de elecciones estratégicas en una organización. Según Hambrick y Mason (1984), la mayoría de estudios hasta ese momento, se enfocan en revisar la relación entre nivel de estudios y capacidad de innovación (Kinuu, Murgur, Ongeti, Letting y Aosa, 2012), así como la proporción de miembros del equipo de alta dirección con estudios en el campo de la administración (Finkelstein, Hambrick y Cannella, 2009; Nielsen, 2009).
- *Antecedentes socioeconómicos*: Para los autores este ha sido un aspecto que poco ha importado a los investigadores en el campo de la Administración, presumiblemente, por la homogeneidad socioeconómica que puede haber entre los equipos de alta dirección. Sin embargo, el origen socioeconómico de los altos directivos de una organización, puede dar indicios de las elecciones estratégicas que estos hagan desde sus cargos y la posibilidad de asumir riesgos (Kish-Gephart y Campbell, 2015).
- *Posición financiera*: Según lo expuesto por Hambrick y Mason (1984), la posición financiera de los equipos de alta dirección está relacionada en dos vías. Una inicial, en la que se diferencia a aquellos directivos que tienen algún grado de propiedad de la compañía de quienes simplemente trabajan como directivos de ella sin ser propietarios en algún porcentaje. En un segundo postulado, hablan de la importancia

de identificar el porcentaje total de los ingresos de los equipos de alta dirección (salario, bonos, utilidades, etc.), que dependen directamente de la empresa.

- Heterogeneidad del grupo: La similitud o diferencia de ciertas características de quienes conforman los equipos de alta dirección (como edad, años de experiencia laboral, entre otras), incide en la manera en la cual interactúan los miembros de un determinado equipo, facilitando o no la solución de problemas, facilitando o inhibiendo movimientos jerárquicos, y convirtiéndose en un eventual foco de conflicto (Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil, Hartmann & Mass, 2008).

Posterior a la perspectiva de escalones superiores, Stewart y Amason (2017) identifican que han sido diversos los trabajos que se han concentrado en diferentes temáticas alrededor de los equipos de alta dirección, y relacionados con la configuración de los equipos, sus características e interrelación: relaciones de poder (Finkelstein, 1992, Pitcher y Smith, 2001, Greve y Mitsuhashi, 2007, Chen, Ge, y Song, 2010), liderazgo (Finkelstein, Hambrick y Cannella, 1996, Colbert, Kristof-Brown, Bradley y Barrick, 2008, Carmeli, Tishler y Edmondson, 2012), toma de decisiones (Iaquinto y Fredrickson, 1997, Wong, Ormiston y Teglock, 2011), compensación (Cho y Shen, 2007, Fey y Furu, 2008), selección y permanencia (Hayes, Oyer y Schaefer, 2006), género (Klenke, 2003, Francoeur, Labelle y Sinclair-Desgagné, 2008, Dezsö y Ross, 2012, Post, Rogers y Trzebiatowski, 2018, You, Terjesen y Bilimoria, 2018), conflictos (Amason, 1996, Eisendhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997, Sudhakar, 2017), o el análisis de las interacciones facilita la comprensión de decisiones estratégicas relacionadas con el establecimiento de alianzas (Simsek, Veiga, Lubatkin, Dino, 2005; Kim y Higgins, 2007; Barron, Chulkov, Waddell, 2011; Evans, Butler, 2011; Hambrick, Humphrey y Gupta, 2015).

2.3. Elecciones Estratégicas

Hambrick y Mason (1984), afirman que las elecciones estratégicas de los equipos de alta dirección tienen un componente comportamental, dándose en un marco de racionalidad limitada. Para estos autores la situación, junto con los estímulos del entorno y organizacionales, son el punto de partida que se filtra a través de las bases cognitivas y de valores del equipo de alta dirección, que implica visiones limitadas, percepciones selectivas y procesos interpretativos, que configuran las percepciones dirigenciales, y en últimas, las elecciones estratégicas (Hambrick & Finkelstein, 1987).

En el concepto de elecciones estratégicas, el papel jugado por quienes toman las decisiones resulta importante, sin embargo, la interacción entre el entorno y la organización es fundamental, y se debe tener en cuenta la relación existente entre los miembros de equipos directivos y agentes externos como una manera de articular todos los eslabones (Yoo, 2006). Hambrick y Finkelstein (1987) propusieron un ‘moderador’ denominado discreción gerencial, que impacta el abordaje de las elecciones estratégicas, conciliando la variabilidad del entorno y el impacto de los directivos en el desempeño organizacional. Finkelstein y Hambrick (1990) y Hambrick (2007) abordan el concepto

de discrecionalidad, haciendo referencia al grado de ‘libertad’ que tiene el equipo directivo para la determinación del curso estratégico de la organización, en función de las condiciones del entorno que puedan restringir –o no- a los altos directivos en su proceso de toma de decisiones.

Gráfica 2. Discreción y efecto del TMT

Discreción Externa	Alta Discreción Externa EFECTO MIXTO TMT Baja Discreción Interna	Alta Discreción Externa EFECTO ALTO TMT Alta Discreción Interna
	Baja Discreción Externa EFECTO BAJO TMT Baja Discreción Interna	Baja Discreción Externa EFECTO MIXTO TMT Alta Discreción Interna
Discreción Interna		

Fuente: Elaboración propia con base en Offstein, Harrell-Cook y Tootoonchi (2005)

Offstein et al (2005) proponen incorporar el concepto de ‘efecto’ de los equipos de alta dirección (Ver Gráfica 2), que debe ser entendido como una intersección entre la elección estratégica y su implementación, partiendo del nivel de discrecionalidad que le permitirá una toma de elecciones estratégicas, y su capacidad para desplegarlas en la organización. Como se puede observar en la Gráfica 2, los equipos de alta dirección están expuestos a fuentes de discreción internas y externas, y la combinación de estas fuentes permitirá identificar el efecto que puede tener el equipo de alta dirección en los procesos de elecciones estratégicas, en función de estas.

Las elecciones estratégicas deben ser comprendidas como un proceso continuo en el cual la planeación de los aspectos que se refieren a la incertidumbre (dada la influencia del entorno), juegan un papel fundamental, y cuenta con unas características particulares. Las elecciones estratégicas tienen un enfoque incremental, comprendiendo que las situaciones son dinámicas y no están cubiertas en su totalidad con la elección inicial.

Para Mukokho y Beatrice (2016), los resultados de una organización están en función de las decisiones estratégicas que toman las organizaciones, y estas, son entendidas como una respuesta estratégica a las condiciones del entorno –oportunidades y amenazas-. Pisano (2107) establece que, en el proceso de articulación entre la organización y el entorno, el equipo de alta dirección juega un papel estratégico a través de su liderazgo.

2.4.Desempeño Organizacional

Otro de los componentes fundamentales de la perspectiva de los escalones superiores es el desempeño organizacional (Hambrick y Mason, 1984), que en el modelo original es comprendido en función de los resultados logrados por la organización, principalmente, aquellos financieros –rentabilidad, variación en la rentabilidad, crecimiento y supervivencia-.

En el ámbito de la perspectiva de escalones superiores, Hambrick y Mason incluyen el desempeño organizacional como el resultado final del proceso llevado a cabo por los equipos de alta dirección. La composición de estos equipos y las características de quienes los componen, incide en el abanico de posibles elecciones estratégicas, así como en los resultados de desempeño (Hambrick y Mason, 1984, Norburn y Birley, 1988, West y Schwenk, 1996, Buyl, Boone, Hendricks y Matthyssens, 2011).

Autores como Ittner, Larcker y Randall (2003), Henri (2004), Upadhaya, Munir y Blount (2014), Ahmad y Zabri (2016) y Pollanen et. al (2017), plantean la importancia de no concentrar las mediciones de desempeño alrededor de indicadores financieros únicamente, ya que estas deben estar alineadas con el qué hacer de la organización, su complejidad y sus propósitos.

Debe tenerse en cuenta la naturaleza de las organizaciones, pues los criterios de evaluación de desempeño no serán los mismos para una empresa, un hospital o una institución educativa. Incluso, dentro de un mismo sector, cada organización debe establecer sus propias medidas de desempeño, alineadas con su plataforma estratégica (Baird, 2017). El sistema de medición del desempeño le permite al gerente estructurar un esquema para encaminar a la organización, pero a su vez, le permite a éste redefinirse (Hall, 2011).

Carpenter et. al (2004), Horwitz (2005), Cannella, Park y Lee (2008), Boerner, Linkohr y Kiefer (2011), Nielsen y Nielsen (2013) sostienen que a pesar de que se generaliza el vínculo entre la diversidad de los equipos de alta dirección y el desempeño, es poca la evidencia que existe al respecto, e incluso contradictoria, pues en la literatura se encuentran relaciones positivas -mayor cantidad de alternativas, y mejor evaluación de las mismas- (Talke, Salomo y Kock , 2010, Talke, Salomo y Kock 2011, Nielsen y Nielsen, 2013), negativas -toma de decisiones lenta, fallas de comunicación y problemas entre miembros del equipo- o inexistentes (Marimuthu y Kolandaisamy, 2009), así como perspectivas mixtas (Bell, Villado, Lukasik, Belau y Briggs, 2011).

3. Discusión de la propuesta (Problema de investigación)

La investigación en Escalones Superiores evidencia una concentración de análisis en el ámbito empresarial (Carpenter et. al, 2004). Según Nielsen (2010), la mayoría de estudios están en empresa tecnológicas, bancos, electrónica, suministros, alimentación e industria aérea. En menor medida, se encuentran estudios en organizaciones del sector público (Christensen, Dong, Painter y Walker, 2012, Tsirikas y Katsaros, 2014, Awino y Bwire, 2018, Gachigi, Awino, Machoki e Iraki, 2019, Mkalama y Machiki, 2019, Anessi-Pessina y Sicilia, 2020), pero el número es menor al buscar estudios en otros sectores, encontrando algunas investigaciones de organizaciones del sector salud y educativo, principalmente.

La perspectiva de escalones superiores no ha sido ampliamente utilizada para investigar organizaciones del sector de la educación superior, a pesar de ofrecer un marco de referencia que permitiría analizar a los equipos de alta dirección en estas, teniendo en

cuenta los direccionamientos dados por agencias de acreditación, a través de mediciones por indicadores y rankings, los continuos cambios y la complejidad en los modelos de gobernanza que se han dado en las organizaciones del sector en los últimos 15 años (Hattke y Blaschke, 2015, Rutherford, 2016, Kezar, Dizon y Scott, 2019, Bobe y Kober, 2020).

Para McKiernan y Wilson (2011) y Wilson y Thomas (2012), existen diferentes elecciones que las instituciones educativas pueden realizar, pero están expuestas a una gran cantidad de presiones como las regulaciones y acreditaciones, los rankings, y las tendencias miméticas en el sector, que restringen las opciones estratégicas que ellas puedan tomar, lo que termina condicionando su comportamiento y la forma en la cual se proyectan a lo largo del tiempo.

De acuerdo con Restrepo (2014), uno de los desafíos que enfrentan las Instituciones de Educación Superior -IES- en la actualidad es la profesionalización de la gestión. Para el autor, se han presentado situaciones específicas que ponen de manifiesto esta necesidad: i) Se han vinculado a las IES, dirigentes con experiencia profesional en el sector empresarial, o, ii) la dirección de las IES o de sus unidades, a cargo de docentes con experiencia académica relevante, pero con desconocimiento de los procesos de gestión de una organización (o unidad de esta).

Esto se da, según Restrepo (2014), porque no hay procesos de formación que conjuguen la gestión y los criterios académicos. En consecuencia, esto conlleva al privilegio de los criterios empresariales a los que se ha hecho referencia, o a los criterios académicos que descuidan el ámbito gerencial sin que, en muchos casos, se logren conjugar ambos intereses. Restrepo (2014a) identifica que se observa una tendencia a implementar prácticas del *New Managerialism*, que según Naidoo (2007) y Naidoo y Jamieson (2005), han llevado a la educación superior a introducir mecanismos de mercado.

Para Logue (2014), este fenómeno se da por los cambios del entorno, y las crecientes demandas de los grupos de interés, que han llevado a las instituciones a pensar en diversificar ingresos, redireccionar las temáticas de sus investigaciones, entre otros, llevando a las universidades a pensar en áreas antes inimaginables para este tipo de organizaciones: relaciones públicas, *marketing*, o finanzas, entre otras, que exigen nuevas estructuras organizacionales y modelos de gobernanza. Woodfield (2013) analiza este fenómeno en universidades británicas, encontrando que la mayoría de directivos de IES que provienen de otros sectores, fueron vinculados en las áreas financiera y de recursos humanos, mientras que no existe una propensión significativa por contratar personas ajenas al sector en cargos relacionados con áreas más académicas.

Para Restrepo (2014), esta situación tiene algunas implicaciones:

- En primer lugar, las IES deben propender por contar con una alta dirección y un cuerpo de administrativos que conozca las necesidades y tendencias del sector, las demandas del entorno (incluidos los grupos de interés), y plasmarlos en el direccionamiento estratégico.

- Los cambios deben llevar a que las IES reflexionen si la estructuración de su estrategia para dar respuesta a las necesidades del entorno, está llevando a cambios en la configuración de su estructura.
- Las IES pueden caer en un 'isomorfismo', en el que las prácticas propias de un modelo de gestión empresarial, lleven a las IES a querer proyectarse en el tiempo a semejanza de alguna otra institución.

Los modelos de acreditación han permitido estructurar una comprensión de lo que implica trabajar en gestión universitaria, y de ellos se suelen desagregar conceptos como gestión de la educación, gestión del cambio y gestión del cambio en la educación superior (*higher education management of change*), así como otras concepciones de la gestión universitaria, incluyendo su proyección en el tiempo, a través del direccionamiento estratégico de las mismas (Restrepo, 2014a).

El modelo de gestión de IES gira alrededor de una visión estratégica de las instituciones, lo que implica no solo un giro respecto a la forma de gestionarlas, sino a su estructura y la configuración de equipos directivos. En ese sentido, la generación de procesos de alta calidad, reflejado en las acreditaciones, han sido reiterativas en la configuración de buenas prácticas que den cuenta de una gestión estratégica de la institución, a través de sus equipos de alta dirección.

En lo referente a la investigación de los equipos de alta dirección en el sector educativo, tras una búsqueda exhaustiva en diferentes bases de datos, se encuentran algunas investigaciones (Barkans & Pupo, 1974); Nelson, 1976; Luke, 1997; Jarzabkowski, 2000; Jarzabkowski & Wilson, 2002, Goodall, 2006; Woodfield & Kennie, 2007; Woodfield & Kennie, 2008; Breakwell & Tytherleigh, 2010; Fincher, Katsinas & Busch, 2010; O'Connor, 2010; Rebora & Turri, 2010; Carvalho & de Lourdes Machado, 2011; Deng, 2014; Logue, 2014; O'Connor & Carvalho, 2014; Hattke & Blaschke, 2015; Urzander & Larsson, 2015; Peterson, 2016; Ramohai & Khomotso, 2016; Rutherford, 2016; del Pino, Vallejos, Améstiva-Rivas & Cornejo-Saavedra, 2018; Nuwagaba, Yabs, Ogollah & Wainaina, 2018; Yousaf, 2018; Castaño, Vázquez-Cupeiro & Martínez-Santos, 2019; Kezar, Dizon & Scott, 2019; Ramohai, 2019; Bobe & Kober, 2020). Respecto a las temáticas, se pueden categorizar en enfoque de género (35%), Características del directivo o el equipo (24%), Estrategia (14%), Composición del equipo (14%), Desempeño (10%) e Identificación de oportunidades de investigación (3%).

Si bien el ámbito de los escalones superiores ha sido investigado en la educación superior, aún tiene un potencial para desarrollar investigaciones en diferentes ámbitos por explorar, y así, aportar al conocimiento en el campo de la gestión de instituciones académicas. Hasta el momento, solo se identifica el programa de la *Leadership Foundation* en Reino Unido, como un proyecto sostenido durante un largo período de tiempo, y cubriendo diferentes aristas. De acuerdo con lo investigado, es pertinente desarrollar estudios sobre las características y configuración de los escalones superiores en educación superior en contextos nacionales específicos, y dando respuesta a las cambiantes condiciones del

entorno, que complementen las investigaciones ya existentes, y permitan establecer diferencias y similitudes con los hallazgos en organizaciones de tipo empresarial.

3.1. La Educación Superior en Colombia. Panorama general

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2020), el sistema de educación superior colombiano está conformado por 279 instituciones activas (332 teniendo en cuenta las seccionales), de las cuales 65 cuentan con acreditación de alta calidad², otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación –CNA-³, constituyendo un 18,67% del total de las instituciones acreditadas de alta calidad en Colombia (MEN, 2020a).

Respecto a la cobertura en educación superior en Colombia, la Subdirección de Desarrollo Sectorial del Ministerio de Educación (2020) registra un aumento sustancial del 2010 a 2018, pasando de 37,05 por ciento a 52,01 por ciento. Sin embargo, llama la atención el descenso en la tasa de cobertura entre 2017 y 2018, pasando de 52,81% a 52,01%, evidenciando un estancamiento tras los crecimientos constantes que se venían registrando entre 2010 y 2017. Por su parte, las tasas de tránsito inmediato que reflejan el paso de estudiantes de educación secundaria a superior, pasaron de 42,4% en 2017 a 38,7% en 2018, disminución que podría tener orígenes en la pertinencia de la oferta, pues a los jóvenes “les motiva poco entrar a la universidad porque hacerlo no garantiza conseguir un empleo; porque prefieren las microcertificaciones –certificaciones virtuales– como alternativa a la educación superior” (Revista Dinero, 2019, 4).

Adicionalmente, los resultados del censo nacional publicados en 2019, denotan un estancamiento en la población que está en edad de acceder a la universidad. El índice de juventud⁴, ha venido en disminución en los últimos 35 años, pasando de 30,66% en 1985 a 26% en 2018 (DANE, 2020), además de la disminución notoria del grupo de personas entre 0 y 14 años, que para 2005 constituía el 30,7 por ciento de la población, y en 2018 tan solo el 22,6 por ciento, lo que tendrá implicaciones en la financiación de las IES colombianas que dependen en gran medida de los ingresos por matrículas.

En el año 2020, surgió una nueva amenaza para los ingresos de las universidades colombianas, a raíz de la pandemia por COVID-19. Esta emergió como un elemento sorpresivo, que ha exigido respuestas académicas, pedagógicas, administrativas y financieras por parte de la Universidad, ante la imposibilidad de contar con sus estudiantes de manera física ante las cuarentenas impuestas por el Gobierno nacional. De acuerdo con la Revista Semana (2020), la pandemia por coronavirus puede representar un descenso de las matrículas superior al 50% en algunas universidades del país, debido

² Se incluyen las instituciones principales, las seccionales no se contabilizan como instituciones aparte.

³ Las instituciones acreditadas son evaluadas por el CNA en los siguientes doce aspectos: Misión y Proyecto Institucional, Estudiantes, Profesores, Procesos Académicos, Visibilidad Nacional e Internacional, Investigación y Creación Artística y Cultural, Pertinencia e Impacto Social, Procesos de Autoevaluación y Autorregulación, Organización, Administración y Gestión, Planta Física y Recursos de Apoyo Académico, Bienestar Institucional y Recursos Físicos.

⁴ El índice de juventud mide la relación entre la población de 15 a 29 años y la población total.

principalmente al aumento de la tasa de desempleo (superó el 20% en la medición de abril), y la incertidumbre que las familias tienen respecto a sus ingresos. En ese sentido, un grupo de rectores de universidades envió una carta al presidente Iván Duque solicitando apoyos al sector de educación superior, así como los ofrecidos a otros sectores de la economía colombiana.

Respecto a la situación actual, se identifican cambios estructurales en el mercado, en el que las prioridades de los consumidores han cambiado, y la intención de emprender estudios se vio seriamente afectada, pasando de un 57% a un 27% entre mediados de febrero y finales de marzo, según QS (2020), y al menos un 47% pospuso el inicio de sus estudios para el 2021. Por otra parte, las universidades han tenido que acudir a herramientas tecnológicas y a la virtualidad para continuar sus actividades, sin embargo, muchas instituciones no estaban preparadas para asumir un 100% de virtualidad en sus actividades, en un segmento que representa menos del 2% del total del mercado de educación superior en el mundo (WEF, 2020).

Ante este panorama, las universidades se enfrentan ante escenarios de posturas conservadoras, con amenazas agresivas, ante lo que se esperan respuestas estratégicas que garanticen su perdurabilidad en el tiempo, pero a través de una reinención en su orientación y quehacer. El rol que asuman los equipos de alta dirección de las instituciones de educación superior, y las decisiones estratégicas que tomen para hacer frente a una tendencia decreciente, y a una crisis inesperada, generarán las condiciones para que estas instituciones se fortalezcan y perduren en el tiempo, o desaparezcan, dando respuestas efectivas a las necesidades de los diferentes grupos de interés en el tiempo y en pertinencia.

4. Pregunta de investigación

En función de lo presentado en esta sección del documento, se identifican oportunidades para avanzar en el campo del conocimiento, así como respecto a un contexto específico de aplicación. A partir de los vacíos de investigación, así como de los posibles campos de estudio sugeridos, se identifican líneas de acción en torno a las interrelaciones entre los diferentes componentes del modelo (características de los equipos de alta dirección, elecciones estratégicas y desempeño), y a los aspectos contextuales.

La perspectiva de escalones superiores requiere abordajes que permitan comprender el rol de variables del entorno y su incidencia en los equipos de alta dirección y sus procesos, pero igualmente, debe abrir la puerta para examinar la configuración de fuerzas al interior de la misma organización para poder comprender el efecto real que logra tener el equipo de alta dirección sobre las elecciones estratégicas de la organización, y sus posteriores resultados de desempeño.

Por otra parte, la perspectiva de escalones superiores requiere ampliar su marco de acción en dos sentidos: en primera instancia, revisar cómo opera la perspectiva en organizaciones de una naturaleza diferente al empresarial, y adicionalmente, poder hacer un estudio que

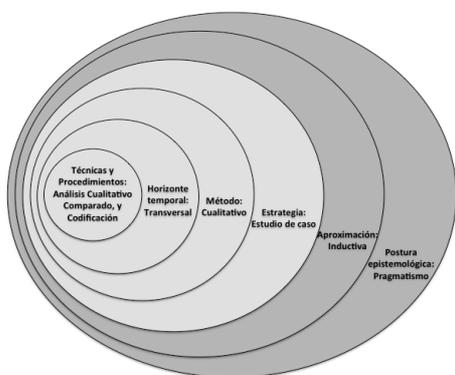
permita abordar contextos culturales diferentes al norteamericano, en el cual se concentran la mayoría de los estudios.

En función de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera las características de los equipos de alta dirección y sus elecciones estratégicas están asociadas con el desempeño de un grupo de universidades colombianas acreditadas en un contexto de crisis?

5. Metodología

De acuerdo con la formulación estructurada, la investigación se podría esquematizar en función de lo esquematizado por Saunders, Lewis y Thornhill (2009), con su propuesta de la ‘cebolla de la investigación’.

Gráfica 3. Estructura metodológica de la investigación.



Fuente: Elaboración propia basado en Saunders et. al (2009)

Según Goldkuhl (2012) el pragmatismo ofrece una secuencia de condición, acción y consecuencia, pues “el pragmatismo enfatiza los problemas prácticos experimentados por la gente, las preguntas de investigación planteadas y las consecuencias de la investigación” (Giacobbi, Poczwardowski, Hager, 2005, p. 18).

En función de la aproximación al objeto estudiado, y de la pregunta formulada, esta investigación se enmarca dentro de los principios del pragmatismo. Se identifica una orientación práctica que pretende estudiar la incidencia que tienen unas condiciones externas –provenientes del entorno- e internas –configuración del equipo directivo- en una acción puntual –elecciones estratégicas y su relación con el desempeño- en un grupo de universidades acreditadas en Colombia. En este caso, se pretende estudiar cómo la configuración del equipo de alta dirección y sus elecciones estratégicas se relacionan con el desempeño en un contexto de crisis, lo que permite seguir la ‘lógica’ de condición, acción y consecuencia resaltada inicialmente.

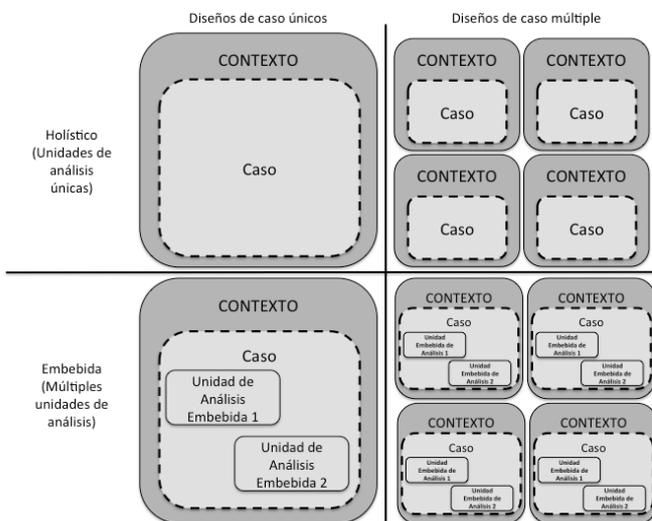
Dado el planteamiento del problema que se ha hecho en el presente documento, y teniendo en cuenta la importancia del contexto social, político y reglamentario que enmarca a las organizaciones objeto de estudio, y más aún en un período de crisis como el propuesto,

así como la cantidad reducida de universidades que están acreditadas o en proceso de estarlo, el enfoque inductivo puede ofrecer herramientas más pertinentes para la comprensión de las características de los equipos de alta dirección. Teniendo en cuenta esto, el estudio partirá de una comprensión de la configuración de los equipos de alta dirección, y sus características, para conocer su respuesta y construcción de elecciones estratégicas en un contexto específico, y así, identificar su relación con el desempeño organizacional.

Teniendo en cuenta que se estudiarán universidades acreditadas, en un contexto de crisis, el abordaje más apropiado es el estudio de caso único embebido con múltiples unidades de análisis, propuesto por Yin (2003) que, según el autor, hace parte de uno de los cuatro tipos básicos de diseño para estudios de caso, como se puede observar en la Gráfica 4.

Este diseño ofrece varias ventajas para el análisis propuesto, ya que permite partir de un contexto (mismo entorno político, económico, social, cultural) que es transversal para las múltiples unidades de análisis, y establecer un caso específico en medio del contexto (en medio de la situación de crisis surgida), y a su vez, permitirá evaluar la respuesta (elecciones estratégicas) de cada unidad embebida de análisis, lo que permitirá establecer el proceso y resultados obtenidos por cada unidad estudiada, y establecer análisis comparativos.

Gráfica 4. Tipos básicos de diseño para estudios de caso



Fuente: Elaboración propia, basado en Yin (2003, p. 40).

Teniendo en cuenta la propuesta de investigación, así como el abordaje metodológico, resulta pertinente un abordaje a través de un Análisis Cualitativo Comparado, y que se articula con lo desplegado anteriormente en este apartado. Este tipo de análisis pretende encontrar puntos intermedios entre los análisis cuantitativos y cualitativos, y está orientado a los diseños de estudios de caso. Este tipo de estudio es comparativo por lo que, según Medina, Álamos-Concha, Castillo y Rihoux (2017), no se trata simplemente de enlistar unidades de análisis diferentes, sino de seleccionar aquellas que permitan

analizar rasgos en común, y esto debe verse reflejado en la pregunta de investigación, pero también en los criterios de inclusión de las unidades de análisis a estudiar.

La recolección de información se servirá de una variedad de fuentes –y formas- de datos, como entrevistas, diarios, documentos, entre otros, tal como se propone para el desarrollo de esta investigación. La información a codificar provendrá de documentos, caracterización de los equipos de alta dirección a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas.

Para la selección de las unidades de análisis, se han establecido criterios de exclusión, que permitan consolidar un conjunto de organizaciones que faciliten la investigación en función de la posibilidad de establecer análisis comparativos que nutran los hallazgos. En ese sentido, las unidades de análisis tendrán las siguientes características:

- Tipo de Organización: Universidades privadas colombianas.
- Certificación de Calidad: Acreditación institucional vigente por parte del CNA.
- Campos del conocimiento: Mínimo 5 facultades.
- Ubicación geográfica: Instituciones que cubran algunas de las zonas geográficas más pobladas del país (Bogotá, Antioquia, Valle, Bolívar y Santander), que representan el 47,9% de la población total del país, e incluyen las regiones centro, oriente, occidente, suroccidente y norte del país.

6. Referencias bibliográficas.

- Ahmad, K., & Zabri, S. M. (2016). The effect of non-financial performance measurement system on firm performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(6S), 50-54.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Anessi-Pessina, E., & Sicilia, M. (2020). Do top managers' individual characteristics affect accounting manipulation in the public sector?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 465-484.
- Astley, W., & Fombrun, C. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of management review*, 8(4), 576-587.
- Awino, B. Z., & Bwire, J. F. (2018). Synergy of top management team demographics, strategy and structure: Empirical evidence on performance of public enterprises. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 108-121.
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International journal of productivity and performance management*, 66(1), 3-21.
- Bantel, K. A. (1993). Top team, environment, and performance effects on strategic planning formality. *Group & Organization Management*, 18(4), 436-458.
- Barkans, J., & Pupo, N. (1974). The Boards of Governors and the Power Elite: A Case Study of Eight Canadian Universities. *Sociological Focus*, 7(3), 81-98.
- Barron, J. M., Chulkov, D. V., & Waddell, G. R. (2011). Top management team turnover, CEO succession type, and strategic change. *Journal of Business Research*, 64(8), 904-910.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of management*, 37(3), 709-743.

- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas*, trad. J. Almela, México: FCE.
- Bobbe, B. J., & Kober, R. (2020). University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 45(2), 235-257.
- Boerner, S., Linkohr, M., & Kiefer, S. (2011). Top management team diversity: positive in the short run, but negative in the long run?. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 328-353.
- Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. (2008). *The Characteristics, Roles and Selection of Vice-Chancellors*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. (2010). University leaders and university performance in the United Kingdom: is it 'who' leads, or 'where' they lead that matters most?. *Higher Education*, 60(5), 491-506.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review. *Journal of Management*, 42(1), 174-202.
- Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W., & Matthyssens, P. (2011). Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics. *Journal of management studies*, 48(1), 151-177.
- Cannella, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of management Journal*, 51(4), 768-784.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Carvalho, T., & de Lourdes Machado, M. (2011). Senior management in higher education. En *Gender, power and management* (pp. 90-109). Palgrave Macmillan, London.
- Castaño, C., Vázquez-Cupeiro, S., & Martínez-Cantos, J. L. (2019). Gendered management in Spanish universities: functional segregation among vice-rectors. *Gender and Education*, 31(8), 966-985.
- Chaganti, R., & Sambharya, R. (1987). Strategic orientation and characteristics of upper management. *Strategic management journal*, 8(4), 393-401.
- Chen, Y., Ge, Y., & Song, Z. (2010). Power perspective: a new framework for top management team theory.
- Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.
- Cho, T. S., & Shen, W. (2007). Changes in executive compensation following an environmental shift: The role of top management team turnover. *Strategic Management Journal*, 28(7), 747-754.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of management journal*, 51(1), 81-96.
- Christensen, T., Dong, L., Painter, M., & Walker, R. M. (2012). Imitating the west? Evidence on administrative reform from the upper echelons of Chinese provincial government. *Public Administration Review*, 72(6), 798-806.
- DANE (2020). *Índices demográficos. Juventud, envejecimiento y dependencia demográfica*. Disponible en: https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/juv_env_dep
- del Pino, S., Vallejos, R., Améstica-Rivas, L., & Cornejo-Saavedra, E. (2018). Presencia de las mujeres en la alta gestión universitaria. Las universidades públicas en Chile. *Páginas de Educación*, 11(2), 176-198.
- Deng, L. (2014). *Status concerns in top executive hiring: the case of US higher education*. Disertación doctoral, University of Illinois.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.

- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42.
- Evans, R. W., & Butler, F. C. (2011). An upper echelons view of “Good to Great”: Principles for behavioral integration in the top management team. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 89-97.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. & Muñoz-Torres, M. (2015) Age Diversity: An Empirical Study in the Board of Directors, *Cybernetics and Systems*, 46(3-4), 249-270.
- Fey, C. F., & Furu, P. (2008). Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1301-1323.
- Fincher, M., Katsinas, S., & Bush, V. B. (2010). Executive management team demography and minority student retention: Does executive team diversity influence the retention of minority students?. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, 11(4), 459-481.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. A. (1996). Strategic leadership. *St. Paul: West Educational Publishing*.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. & Cannella, A. (2009) *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. New York: Oxford University Press
- Ford, J. D., & Slocum Jr, J. W. (1977). Size, technology, environment and the structure of organizations. *Academy of Management Review*, 2(4), 561-575.
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of business ethics*, 81(1), 83-95.
- Gachigi, E. M., Awino, Z. B., Machuki, V., & Iraki, X. N. (2019). Emerging Strategic Management Practices in Africa : Top Management Team Diversity and the Performance of Public Benefit organizations in Kenya. *African Journal of Emerging Issues*, 1(5), 47-73.
- Giacobbi, P., Poczwadowski, A., Hager, P. (2005). A pragmatic research philosophy for applied sport psychology. *The Sport Psychologist*, (19), 18 – 31.
- Goldkuhl, G. (2012) Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European Journal of Information Systems*. (21), 2, 135-146.
- Goodall, A.H. (2006), Should top universities be led by top researchers and are they? A citations analysis, *Journal of Documentation*, 62(3), 388-411.
- Greve, H. R., & Mitsuhashi, H. (2007). Power and glory: Concentrated power in top management teams. *Organization Studies*, 28(8), 1197-1221.
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers’ mental model development?. *Management Accounting Research*, 22(2), 68-83.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C. (2015). Upper echelons theory. *The Palgrave encyclopedia of strategic management*, 4.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in organizational behavior*.
- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36(3), 449-461.
- 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.

- Hattke, F., & Blaschke, S. (2015). Striving for excellence: The role of top management team diversity in universities. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Hayes, R. M., Oyer, P., & Schaefer, S. (2006). Coworker complementarity and the stability of top-management teams. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 22(1), 184-212.
- Heavey, C., Simsek, Z., Roche, F., & Kelly, A. (2009). Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: The moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1289-1314.
- Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human resource development review*, 4(2), 219-245.
- Iaquinto, A. L., & Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18(1), 63-75.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 715-741.
- Jarzabkowski, P. (2000). *Putting strategy into practice: top management teams in action in three UK universities: uncovering the paradox of effectiveness and inertia* (Disertación Doctoral, University of Warwick).
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management studies*, 39(3), 355-381.
- Kezar, A., Dizon, J. P. M., & Scott, D. (2019). Senior Leadership Teams in Higher Education: What We Know and What We Need to Know. *Innovative Higher Education*, 1-18.
- Kim, J. W., & Higgins, M. C. (2007). Where do alliances come from?: The effects of upper echelons on alliance formation. *Research Policy*, 36(4), 499-514.
- Kinuu, D., Murgor, P., Ongeti, W., Letting, D., Nicholas, K., & Aosa, E. O. (2012). Upper Echelons Theory and Research: A review of theory and empirical literature 28 years later. *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, 2(10), 697-703.
- Kish-Gephart, J. J., & Campbell, J. T. (2015). You don't forget your roots: The influence of CEO social class background on strategic risk taking. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1614-1636.
- Klenke, K. (2003). Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, 41(10), 1024-1034.
- Knight, D., Pearce, C., Smith, K., Olian, J., Sims, H., Smith, K., & Flood, P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.
- Lemaire, J. P. (2013). *Stratégies d'internationalisation*. Paris: Dunod.
- Liang, X., Ndofor, H., Priem, R., & Picken, J. (2010). Top management team communication networks, environmental uncertainty, and organizational performance: A contingency view. *Journal of Managerial issues*, 436-455.
- Logue, D. M. (2014). Adoption and abandonment: Global diffusion and local variation in university top management teams. In Drori, G. S., Hollerer, M. A., Walgenbach, P. (Eds.), *Global themes and local variations in organization and management* (175-188). Londres, Inglaterra: Routledge.
- Luke, C. (1997). Women in higher education management in Thailand. *Asian Journal of Women's Studies*, 3(4), 98-123.
- Marimuthu, M., & Kolandaisamy, I. (2009). Can demographic diversity in top management team contribute for greater financial performance? An empirical discussion. *The Journal of International Social Research*, 2(8), 273-286.
- McKiernan, P., & Wilson, D. (2014). Strategic choice: taking 'business' out of B-schools. In *Institutional Development of Business Schools* (pp. 248-269).

- Medina, I., Álamos-Concha, P., Castillo, P. J., & Rihoux, B. (2017). *Análisis Cualitativo Comparado (QCA)* (Vol. 56). CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas.
- MEN (2020). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Disponible en: <https://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/institucion#>
- MEN (2020a). *Consulta de Instituciones*. Disponible en: <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/ies>
- Milana, E., & Maldaon, I. (2015). Managerial characteristics and its impact on organizational performance: Evidence from Syria. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 212-221.
- Mkalama, R. N., & Machuki, V. N. (2019). Top Management Demographics and Performance: An Empirical Investigation of Kenyan State Corporations. *International Journal of Business Administration*, 10(1), 1-19.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mukokho, A. & Beatrice, O. (2016). Strategic Choice, Organizational Learning, Top Management Team Processes and Firm Performance: A Critical Literature Review. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 4(1), 32-39.
- Naidoo, R. (2007). The competitive state and the mobilised market: Higher education policy reform in the United Kingdom. *Critique Internationale*, 39(2), 47-65.
- Naidoo, R., & Jamieson, I. (2005). Empowering participants or corroding learning? Towards a research agenda on the impact of student consumerism in higher education. *Journal of Education Policy*, 20(3), 267-281.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222-234.
- Nelson, J. (1976). Top management teams in Further Education. *The Vocational Aspect of Education*, 28(70), 39-42.
- Nielsen, S. (2009). Why do top management teams look the way they do? A multilevel exploration of the antecedents of TMT heterogeneity. *Strategic Organization*, 7(3), 277-305.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- Norburn, D., & Birley, S. (1988). The top management team and corporate performance. *Strategic management journal*, 9(3), 225-237.
- Nuwagaba, D., Yabs, J., Ogollah, K., & Wainaina, G. (2018). Top Management Team International Orientation and Internationalization of Universities in Uganda : The Mediating Effect of the Internal Environment, *GSJ*, 6(7), 634-651.
- O'Connor, P. (2010). Is senior management in Irish universities male-dominated? What are the implications?. *Irish Journal of Sociology*, 18(1), 1-21.
- O'Connor, P., & Carvalho, T. (2015). Different or similar: constructions of leadership by senior managers in Irish and Portuguese universities. *Studies in Higher Education*, 40(9), 1679-1693.
- Offstein, E. H., Harrell-Cook, G., & Tootoonchi, A. (2005). Top management team discretion and impact drivers of a firm's competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 15(2), 82-91.
- Osborn, R., & Hunt, J. (1974). Environment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 231-246.
- Palmer, T. B., & Wiseman, R. M. (1999). Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk. *Strategic Management Journal*, 20(11), 1037-1062.
- Papadakis, V., 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., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?. *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.

- Peterson, H. (2016). Is managing academics “women’s work”? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 112-127.
- Pisano, G. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition, *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747–762.
- Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies. *Organization Science*, 12(1), 1-18.
- Pollanen, R., Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., & Mahama, H. (2017). Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 19(5), 725-746.
- Post, C. A., Rogers, K. M., & Trzebiatowski, T. (2018). Exploring the “Black Box” of Gender Diversity on Boards: The Value of Women’s Expertise. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 14238).
- Prasad, B. & Junni, P. (2017), Understanding top management team conflict, environmental uncertainty and firm innovativeness: Empirical evidence from India, *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 122-143.
- Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 110-120.
- QS (2020). *The impact of coronavirus on global higher education*. Disponible en: <http://info.qs.com/rs/335-VIN-535/images/The-Impact-of-the-Coronavirus-on-Global-Higher-Education.pdf>
- Ramohai, J., & Khomotso, K. M. (2016). Women in Senior Positions in South African Higher Education: A Reflection on Voice and Agency. *Alternation Journal*, 23(1), 135-157.
- Ramohai, J. (2019). Women in senior management positions at South African universities: Their movement in, out and across universities, *Gender in Management*, 34(3), 217-232
- Rebora, G., & Turri, M. (2010). Change management in universities: More a question of balance than a pathway. *Tertiary education and management*, 16(4), 285-302.
- Restrepo, J. (2014). Gobierno y gestión universitaria. Propuesta de debate y reflexión para el caso colombiano. En: Roa, A. & Pacheco, I. (Eds.), *Educación superior en Colombia. Doce propuestas para la próxima década* (329 – 352). Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Restrepo, J. (2014a). *Managerial Causes and Consequences of the Introduction of Credit Frameworks: The Case of Colombian Universities*, *Disertación doctoral no publicada*, University of Bath, Bath, Inglaterra.
- Revista Dinero (2019). *Universidades ahora tienen menos estudiantes matriculados*. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/baja-el-numero-de-universitarios-matriculados/267888>
- Revista Semana (2020). *SOS de las universidades ¿cómo sobrevivirán a la pandemia?* Disponible en: <https://www.semana.com/educacion/articulo/sos-de-las-universidades-como-sobreviviran-a-la-pandemia/669729>
- Rodríguez-Romero, C. y Duque, J. (2008). El Grupo Santo Domingo: el pez chico se come al pez grande de generación en generación. *Innovar*, 18(32), 127-152.
- Rutherford, A. (2016). The effect of top-management team heterogeneity on performance in institutions of higher education. *Public Performance & Management Review*, 40(1), 119-144.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. London: Pearson Education.
- Scott, R. & Meyer, J. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Sage.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Stephenson, C. B. (2012). What causes top management teams to make poor strategic decisions?. Disponible en: <https://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1287&context=theses>

- Stewart, S. A., & Amason, A. C. (2017). Assessing the state of top management teams research. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Sudhakar, G. (2017). The Role of Conflicts in Top Management Teams. *International Journal of Business Intelligence & Innovations, Special, 4*, 608-616.
- Talke, K., Salomo, S., & Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy, 39*(7), 907-918.
- Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management, 28*(6), 819-832.
- Tsirikas, A. N., & Katsaros, K. K. (2014). Empowerment in the Greek public sector: Evidence from top management executives. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal, 5*(1), 67-81.
- Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management, 34*(7), 853-875
- Urzander, J., & Larsson, M. (2015). *Upper echelon, cluster development and performance: A study of governance and shared value strategy in Swedish institutions of higher education*. Tesis de maestría, Linnaeus University.
- WEF (2020). *How COVID-19 is driving a long-overdue revolution in education*. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/how-covid-19-is-sparking-a-revolution-in-higher-education/>
- West Jr, C. T., & Schwenk, C. R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal, 17*(7), 571-576.
- Wiersema, M. & Bantel, K. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management, 35*(1), 91-121.
- Wilson, D. C., & Thomas, H. (2012). The Legitimacy of the Business of Business Schools: What's the Future?. *Journal of Management Development, 31*(4), 368-376.
- Wong, E. M., Ormiston, M. E., & Tetlock, P. E. (2011). The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal, 54*(6), 1207-1228.
- Woodfield, S., & Kennie, T. (2007). Top team structures in UK higher education institutions: Composition, challenges, and changes. *Tertiary Education and Management, 13*(4), 331-348.
- Woodfield, S., & Kennie, T. (2008). 'Teamwork' or 'working as a team'? The theory and practice of top team working in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly, 62*(4), 397-415.
- Woodfield, S. (2013). *Swimming with 'academic piranhas': the transition experiences of senior professional services managers entering HE from other sectors*. Trabajo presentado en SRHE Annual Conference 2013, United Kingdom.
- Yamak, S., Nielsen, S., & Escribá-Esteve, A. (2014). The role of external environment in upper echelons theory: A review of existing literature and future research directions. *Group & Organization Management, 39*(1), 69-109.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. United States of America: SAGE.
- Yoo, J. (2006). Strategic Choice of Late Movers: Influence of the Top Management Team's External Ties. *Journal of Strategic Management, 9*(2), 57-84.
- You, J., Terjesen, S., & Bilimoria, D. (2018). Women in the Upper Echelons: Women on Corporate Boards and in Top Management Teams. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Yousaf, R. (2018). *Underrepresentation of Women: Academic Excellence and Positions of Power in Universities* (Disertación doctoral, Technische Universität).