



**LA INFLUENCIA DEL CONTEXTO EN LA RACIONALIDAD DEL
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN
ORGANIZACIONES DE SALUD**

Tesis doctoral

Autora

Yuly Licet León Vanegas

Directores

Javier Leonardo González Rodríguez Ph.D.

Enrique Mu Ph.D.

Doctorado en Ciencias de la Dirección

Escuela de Administración

30 de Marzo de 2023

Bogotá, D.C., Colombia

Tabla de Contenido

Introducción	15
1 Problema de Investigación y Justificación	19
1.1 Preguntas de Investigación	23
2 Fundamentación Teórica	24
2.1 La Toma de Decisiones Estratégicas	24
2.2 Las Características del Proceso de Toma de Decisiones	28
2.3 La Racionalidad	30
2.4 El Contexto en la Toma de Decisiones Estratégicas.....	38
2.4.1 La Elección Estratégica –Características del Decisor.....	40
2.4.2 El Determinismo Ambiental – Características Ambientales Externas.....	43
2.4.3 Características de la Organización.....	46
2.4.4 Características Específicas de la Decisión	51
2.5 Las Organizaciones de Salud.....	53
2.6 Modelo Conceptual.....	54
3 Objetivos	57
3.1 Objetivo general.....	57
3.2 Objetivos específicos	57
4 Metodología.....	58
4.1 Posicionamiento y Enfoque de la Investigación	58
4.2 Diseño de la Investigación.....	63
4.3 Recolección de Datos	64

4.4	Población y Muestra	65
4.4.1	Criterios de Inclusión	66
4.5	Fase Cuantitativa	66
4.5.1	Instrumentos de Medida.....	66
4.5.2	Variables por Cada Perspectiva	69
4.5.3	Procedimiento de Recolección de Información	71
4.5.4	Procesamiento y Análisis de los Datos	72
4.6	Fase Cualitativa	72
4.6.1	Cuestionario Guía	73
4.6.2	Procedimiento de Recolección de Información	73
4.6.3	Procesamiento y Análisis de Datos	74
5	Análisis de Resultados.....	75
5.1	Análisis Descriptivo de las Encuestas	75
5.1.1	Descripción Sociodemográfica de los Participantes	75
5.1.2	Racionalidad del proceso de toma de decisiones	79
5.1.3	Características del decisor.....	82
5.1.4	Características ambientales externas.....	89
5.1.5	Características de la organización	94
5.1.6	Características específicas de la decisión.....	108
5.2	Modelo de Mediciones	113
5.2.1	Detección de Datos y Supuestos para el Análisis Factorial	113
5.3	Supuestos para el Análisis de Regresión.....	114
5.4	Análisis de las Hipótesis	117

5.4.1	Características del Decisor - H1: Propensión al Riesgo	118
5.4.1.1	Validez Convergente y Discriminante.....	118
5.4.1.2	Fiabilidad de los Ítems.....	120
5.4.1.3	Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)	121
5.4.1.4	Análisis de Regresión Simple.....	122
5.4.2	Características del Decisor - H2: la Educación.....	124
5.4.2.1	Análisis de Regresión Simple.....	125
5.4.3	Características ambientales externas - H3: Dinamismo.....	126
5.4.3.1	Validez Convergente y Discriminante.....	126
5.4.3.2	Fiabilidad de los Ítems.....	127
5.4.3.3	Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)	127
5.4.3.4	Análisis de Regresión Simple.....	128
5.4.4	Características ambientales externas - H4: Hostilidad.....	130
5.4.4.1	Validez Convergente y Discriminante.....	130
5.4.4.2	Fiabilidad de los Ítems.....	131
5.4.4.3	Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)	132
5.4.4.4	Análisis de Regresión Simple.....	133
5.4.5	Características de la Organización - H5: Tamaño	133
5.4.5.1	Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)	134
5.4.5.2	Análisis de Regresión Simple.....	135
5.4.6	Características de la Organización - H6: Desempeño.....	136
5.4.6.1	Validez Convergente y Discriminante.....	136
5.4.6.2	Fiabilidad de los Ítems.....	137

5.4.6.3	Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)	137
5.4.6.4	Análisis de Regresión Simple.....	138
5.4.7	Características de la Organización - H7: Conciencia Plena Organizacional	139
5.4.7.1	Validez Convergente y Discriminante.....	139
5.4.7.2	Fiabilidad de los Ítems.....	141
5.4.7.3	Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)	142
5.4.7.4	Análisis de Regresión Simple.....	143
5.4.8	Características de la Decisión - H8: Incertidumbre	146
5.4.8.1	Validez Convergente y Discriminante.....	146
5.4.8.2	Fiabilidad de los Ítems.....	147
5.4.8.3	Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)	147
5.4.8.4	Análisis de Regresión Simple.....	148
5.4.9	Características de la Decisión - H9: Importancia.....	149
5.4.9.1	Validez Convergente y Discriminante.....	149
5.4.9.2	Fiabilidad de los Ítems.....	150
5.4.9.3	Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)	150
5.4.9.4	Análisis de Regresión Simple.....	151
5.5	Análisis Cualitativo (Triangulación)	153
5.5.1	Racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas	153
5.5.2	Características de la organización.....	161
5.5.3	Características ambientales externas.....	167
5.5.4	Características del decisor.....	170
5.5.5	Características específicas de la decisión.....	172

6	Discusión y Conclusiones	174
6.1	Racionalidad del proceso de toma de decisiones.....	175
6.2	Características del Decisor.....	175
6.3	Características Ambientales Externas.....	177
6.4	Características de la Organización.....	180
6.5	Características específicas de la Decisión	182
7	Aportes, Limitaciones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	184
7.1	Aportes Teóricos.....	184
7.2	Aportes Metodológicos.....	185
7.3	Aportes Prácticos	185
7.4	Limitaciones y Futuras Investigaciones.....	186
8	Bibliografía.....	188
	Anexos	212

Lista de Tablas

Tabla 1 Pragmatismo	63
Tabla 2 Instituciones de salud de alta complejidad en Bogotá, Medellín y Cali	66
Tabla 3 Coeficiente de concordancia de Kendall.....	69
Tabla 4 Operacionalización de variables según las perspectivas.....	69
Tabla 5 Selección de participantes para la entrevista	73
Tabla 6 Cargo de los encuestados	76
Tabla 7 Título de especialidad declarada por los encuestados.....	88
Tabla 8 Título de maestría declarada por los encuestados.....	88
Tabla 9 Resumen de las hipótesis para el análisis estadístico.....	118
Tabla 10 Análisis factorial exploratorio Propensión al riesgo	119
Tabla 11 Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y propensión al riesgo	120
Tabla 12 Pruebas de normalidad racionalidad y propensión al riesgo.....	121
Tabla 13 Énfasis en retos/riesgos.....	122
Tabla 14 Énfasis en seguridad	123
Tabla 15 Regresión racionalidad y propensión al riesgo PR1234	123
Tabla 16 Regresión racionalidad y propensión al riesgo PR5678	124
Tabla 17 Regresión racionalidad y educación	125
Tabla 18 Análisis factorial exploratorio racionalidad y dinamismo	126
Tabla 19 Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y dinamismo.....	127
Tabla 20 Pruebas de normalidad racionalidad y dinamismo	128
Tabla 21 Respuesta interna	129
Tabla 22 Stakeholders	129

Tabla 23 Regresión racionalidad y dinamismo DIN25.....	129
Tabla 24 Regresión racionalidad y dinamismo DIN34.....	130
Tabla 25 Análisis factorial exploratorio racionalidad y hostilidad	131
Tabla 26 Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y hostilidad.....	131
Tabla 27 Pruebas de normalidad racionalidad y hostilidad	132
Tabla 28 Regresión racionalidad y hostilidad.....	133
Tabla 29 Pruebas de normalidad racionalidad y tamaño	134
Tabla 30 Regresión racionalidad y tamaño TAM1	135
Tabla 31 Regresión racionalidad y tamaño TAM2	135
Tabla 32 Análisis factorial exploratorio racionalidad y desempeño	136
Tabla 33 Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y desempeño.....	137
Tabla 34 Pruebas de normalidad racionalidad y desempeño	138
Tabla 35 Regresión racionalidad y desempeño.....	138
Tabla 36 Análisis factorial exploratorio racionalidad y conciencia plena organizacional	140
Tabla 37 Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y conciencia plena organizacional	141
Tabla 38 Pruebas de normalidad racionalidad y conciencia plena organizacional	143
Tabla 39 Regresión racionalidad y conciencia plena organizacional RSI12	143
Tabla 40 Regresión racionalidad y conciencia plena organizacional PF13.....	144
Tabla 41 Regresión racionalidad y conciencia plena organizacional SO12345	144
Tabla 42 Regresión racionalidad y conciencia plena organizacional CRRC123456.....	145
Tabla 43 Análisis factorial exploratorio racionalidad e incertidumbre.....	146
Tabla 44 Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad e incertidumbre	147

Tabla 45 Pruebas de normalidad racionalidad e incertidumbre	148
Tabla 46 Regresión racionalidad e incertidumbre	148
Tabla 47 Análisis factorial exploratorio racionalidad e importancia	149
Tabla 48 Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad e importancia.....	150
Tabla 49 Pruebas de normalidad	151
Tabla 50 Regresión racionalidad e importancia.....	151
Tabla 51 Resumen de los resultados para las hipótesis propuesta	152
Tabla 52 Variable: Proceso de toma de decisiones estrategias. Dimensión: Racionalidad	153
Tabla 53 Variable: Factores contextuales. Dimensión: Características de la organización.....	162
Tabla 54 Variable: Factores contextuales. Dimensión: Características del decisor	170
Tabla 55 Variable: Factores contextuales. Dimensión: Características específicas de la decisión	173

Lista de Figuras

Figura 1 Influencias contextuales en la racionalidad de proceso de toma de decisiones estratégicas	55
Figura 2 Esquema de la investigación	63
Figura 3 Esquema de la investigación diseño explicativo secuencial	64
Figura 4 Distribución por rangos de edad.....	76
Figura 5 Tiempo de los encuestados en su actual cargo	77
Figura 6 Tiempo de los encuestados en la institución	78
Figura 7 Experiencia profesional de los encuestados	78
Figura 8 Naturaleza jurídica de las instituciones	79
Figura 9 Tipo de decisión estratégica tomada en el último año.....	79
Figura 10 La búsqueda de información para tomar esta decisión estratégica fue:	80
Figura 11 El análisis de información relevante para tomar esta decisión fue:	80
Figura 12 Importancia de los análisis cuantitativos.....	81
Figura 13 El proceso que tuvo la mayor influencia para tomar esta decisión, fue:	81
Figura 14 La efectividad para enfocar su atención en la información relevante e ignorar la información irrelevante fue:.....	82
Figura 15 Si las ganancias son muy altas, no dudaría en invertir mi dinero en un negocio que podría fracasar.....	83
Figura 16 Pensar en invertir en la bolsa de valores me emociona	83
Figura 17 No me importa tomar riesgos si las ganancias son grandes	84
Figura 18 Me encantaría el reto de participar en un proyecto que pueda significar un ascenso o la pérdida de mi trabajo	84

Figura 19 Si invirtiera dinero en la bolsa de valores, probablemente solo sería en acciones seguras de grandes instituciones muy bien reconocidas	85
Figura 20 Preferiría un trabajo estable con un sueldo moderado, en lugar de uno con un sueldo más alto, pero menos seguro	86
Figura 21 Únicamente participaría en empresas con negocios que sean relativamente seguros .	86
Figura 22 Probablemente no tomaría el riesgo de conseguir un préstamo para invertir en un negocio, aunque pudiera ser rentable	87
Figura 23 Nivel académico de los encuestados	88
Figura 24 La organización debe mejorar sus servicios para mantenerse competitiva en el sector	90
Figura 25 Los servicios son rápidamente obsoletos en el sector	90
Figura 26 Los movimientos de la competencia son fáciles de predecir	91
Figura 27 Las necesidades de los usuarios son fáciles de predecir en el sector	91
Figura 28 La tecnología cambia rápidamente en este sector	92
Figura 29 El entorno en el cual participa su organización.....	93
Figura 30 Oportunidades de entorno	93
Figura 31 Competencia en el entorno	94
Figura 32 Número de camas de las instituciones.....	95
Figura 33 Número de empleados de las instituciones.....	95
Figura 34 En el último año se cumplieron los objetivos de desempeño institucional	96
Figura 35 El desempeño de la organización excedió las expectativas de las instituciones más reconocidas en el sector	97

Figura 36 La alta dirección estuvo muy satisfecha con el desempeño general de la organización el año pasado.....	97
Figura 37 En esta organización, se alienta a los colaboradores a cuestionar la forma en que se hacen las cosas	98
Figura 38 En esta organización los colaboradores están dispuestos a desafiar el orden establecido	99
Figura 39 En esta organización se prefiere la duda que la verdad establecida	99
Figura 40 Los colaboradores tienen la libertad de tomarse su tiempo para entender los problemas	100
Figura 41 En esta organización se toman seriamente hasta los más pequeños errores.....	100
Figura 42 En esta organización se toman como errores las posibles fallas	101
Figura 43 En esta organización se reconoce que una falla en un área puede tener graves consecuencias en el resto de la organización	101
Figura 44 Los colaboradores en esta organización están dispuestos a compartir con todos, la información relacionada con las operaciones	102
Figura 45 Los empleados de esta organización están al tanto de las operaciones más allá de sus funciones inmediatas.....	103
Figura 46 En esta organización frecuentemente se discuten temas operacionales	103
Figura 47 Los directivos saben bien lo que los trabajadores hacen a diario.....	104
Figura 48 Los colaboradores de esta organización entienden la finalidad y propósito de cada uno de sus trabajos	104
Figura 49 En esta organización se evidencia el compromiso por resolver cualquier problema que se presente	105

Figura 50 En caso de algún problema, los colaboradores pueden confiar el uno en el otro	105
Figura 51 Los colaboradores de esta organización no se rinden frente a los problemas	106
Figura 52 En la organización hay una preocupación activa por desarrollar las habilidades o conocimientos para que los colaboradores logren una mejor atención a los usuarios	106
Figura 53 En esta organización cualquier colaborador fácilmente le pide ayuda a alguien con más experiencia	107
Figura 54 Los colaboradores respetan el profesionalismo de los demás	107
Figura 55 Cuando se tomó la decisión, se tuvo que buscar información adicional	108
Figura 56 Comparativamente, esta decisión estratégica fue:	109
Figura 57 Predecir el resultado de las diferentes opciones fue	109
Figura 58 Qué tan seguro estaba de haber elegido la opción correcta	110
Figura 59 Esta decisión para la organización fue:	111
Figura 60 Si se hubiera demorado la decisión las consecuencias hubieran sido	111
Figura 61 Los efectos positivos para la institución al tomar esta decisión fueron	112
Figura 62 Los posibles efectos negativos para la institución al tomar esta decisión fueron	112
Figura 63 Ejemplos de Homoscedacity (a) y Heteroscedasticiy (b)	115
Figura 64 Histograma y Curva de Normalidad para los residuos estandarizados de la regresión	116
Figura 65 Gráfico de frecuencias racionalidad y propensión al riesgo	121
Figura 66 Gráfico de frecuencias racionalidad y dinamismo	128
Figura 67 Gráfico de frecuencias racionalidad y hostilidad	132
Figura 68 Gráfico de frecuencias racionalidad y tamaño	134
Figura 69 Gráfico de frecuencias racionalidad y desempeño	138

Figura 70 Gráfico de frecuencias racionalidad y conciencia plena organizacional.....	142
Figura 71 Gráfico de frecuencias racionalidad e incertidumbre.....	148
Figura 72 Gráfico de frecuencias racionalidad e importancia	151

“Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de doctorado por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de doctorado no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

“Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



Yuli Licet León Vanegas

30 de Marzo de 2023

Introducción

La organización constituye uno de los principales objetos de estudio de la investigación en administración (Johansen, 2007). Esta se conoce como una colectividad con un límite relativamente identificable, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y de coordinación de miembros. Así pues, esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un entorno y participa en actividades que normalmente se relacionan con un conjunto de metas (Hall, 1996).

En ellas, la toma de decisiones se considera como parte importante de la gestión y del trabajo de los directivos (Allison, 1971; Anderson, 1983; Cohen et al., 1972; Langley et al., 1995; March y Simon, 1958; Nutt, 1984). Esto se debe al hecho de que en la toma de decisiones se emplea una proporción significativa de tiempo (Mintzberg, 1973); incluso, algunos investigadores definieron la toma de decisiones como sinónimo de gestión (Simon, 1957) o como una condición necesaria para ser un buen gerente.

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) anotaron que la toma de decisiones es inevitable, debido a que el impedir explícitamente tomar una decisión, implica en sí mismo una decisión. Esto conllevó a que varios autores la contemplen como la parte más difícil de la gestión de una organización.

Por su parte, Mintzberg et al. (1976) definieron 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 y Simon, 1958). Así mismo, la decisión representa un punto en el tiempo en el que, después de un proceso de investigación y análisis de alternativas, se realiza una elección sobre cómo satisfacer un objetivo organizacional que se identificó previamente.

En la literatura se describieron diversos tipos de decisiones: estratégicas, administrativas y operativas (Ansoff, 1965); genéricas o únicas (Drucker, 1967); rutinarias y no rutinarias (Mintzberg et al., 1976); programadas y no programadas (Simon H. , 1977); simples y complejas (Main y Lambert, 1988); de corto o largo alcance (Pearce y Robinson, 2000), y flexibles o inflexibles (Dean y Sharfman, 1993a).

A diferencia de otros tipos de decisiones (administrativas y operativas), porque determinan la corriente de todas las actividades de negocio que se quieren para lograr los objetivos organizacionales (Matić y Bulog, 2012), las decisiones estratégicas se han convertido en un tema relevante y una preocupación central para las organizaciones modernas (Mitchell et al., 2011), puesto que desempeñan un papel primordial en la actividad empresarial de todo tipo: grandes y pequeñas, con y sin fines de lucro, privadas y públicas (Elbanna y 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 (Elbanna & Child, 2007a; Thompson y Strickland, 1995; Walters & Bhuian, 2004), así como en la creación de valor (Rodríguez y Pedraja, 2009). Adicionalmente, estas decisiones necesitan una gran cantidad de recursos (Hofer y Schendel, 1978), reflejan la interacción entre una organización y su entorno, y muestran cómo gestiona esta relación (Ginsberg 1988), incluso, en muchas ocasiones no solo afectan a la organización en la que se toman, sino también a la sociedad.

La investigación sobre la toma de decisiones estratégicas creció de manera importante en las últimas décadas (Papadakis et al., 2010), lo que principalmente se debe a los efectos que tienen sobre el desempeño organizacional. El éxito en ellas permite que una organización mantenga la posición competitiva, alinee las operaciones internas con el ambiente externo y sobreviva a las amenazas y desafíos. Por el contrario, una sola decisión estratégica mal tomada puede conducir a

la desaparición de una organización (Mueller et al., 2007). Por consiguiente, no es de extrañar que exista un interés creciente en el proceso de toma de decisiones estratégicas entre los investigadores de todo el mundo.

Actualmente, las empresas se desarrollan en un entorno que plantea desafíos y retos de diversa índole; por ende, 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 contextuales que lo influyen son relevantes para cualquier tipo de organización; y son vitales en ambientes dinámicos y organizaciones complejas como las instituciones de salud, dado que la falta de adaptación a los cambios se asoció con el fracaso en la industria hospitalaria.

En este orden de ideas, la presente investigación tiene como propósito principal determinar la influencia de los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de salud (IPS). Para ello se integran las cuatro perspectivas diferentes pero 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, Rasheed, & Datta, 1993).

Consecuentemente con este propósito general, en el primer capítulo se delimitará el problema y se establecen las preguntas de investigación. En el segundo capítulo se expondrán los fundamentos conceptuales, así como los antecedentes investigativos a partir de los cuales se plantean las hipótesis. En el tercer capítulo se presentan los objetivos de la investigación. En el cuarto capítulo se describen los aspectos vinculados con el método utilizado para desarrollar la investigación, tales como diseño, participantes, instrumentos y procedimientos. En el quinto capítulo se presentan el análisis de resultados para cada una de las hipótesis sometidas a

comprobación, así como los resultados del análisis cualitativo. En el sexto capítulo se presenta la discusión y conclusiones de los resultados obtenidos con base en los referentes conceptuales y empíricos considerados. Finalmente, en el séptimo capítulo se presenta los aportes, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

1 Problema de Investigación y Justificación

El proceso de toma de decisiones estratégicas es de gran importancia, debido a que su conocimiento puede mejorar la efectividad de las decisiones estratégicas de los ejecutivos, lo que, en última instancia, contribuye al éxito de las organizaciones (Shepherd y Rudd, 2014). Este se refiere a las actividades que conducen a la elección y concluyen con el compromiso de la acción (Mintzberg et al., 1976), además, consiste en la lógica de detección de alternativas y la selección entre ellas (Kuhn y Beam, 1982).

En concordancia con Rajagopalan et al. (1997) y Elbanna et al. (2014), la investigación en el proceso de toma de decisiones creció teórica y empíricamente en las últimas décadas. Centrado en el estudio de las dimensiones o variables que lo influyen, dentro de las cuales la racionalidad se reconoció como una de las principales (por ejemplo, Dean & Sharfman, 1993b; Eisenhardt y Zbaracki, 1992; Elbanna, 2006; Elbanna y Child, 2007; Fredrickson, 1984; Hart, 1992; Hough y White, 2003). Haciendo referencia a la “medida en que el proceso de decisión involucra la recolección de información relevante para la decisión y su análisis para hacer la elección” (Dean y Sharfman, 1993a, p. 589).

A su vez, estas investigaciones evidenciaron la influencia de diferentes factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas (Dean y Sharfman, 1993a; Elbanna y Child, 2007; Priem et al., 1995), e hicieron referencia a una multiplicidad de variables que intervienen en el proceso de toma de decisiones, las cuales se clasificaron en cuatro categorías principales: las específicas de la decisión, características de la organización, ambientales externas, y las características individuales de los directivos (Dean y Sharfman, 1993a).

Con base en esta línea se realizó una revisión de la literatura en el sistema integrado de búsqueda de la Universidad del Rosario el cual permite el acceso a todas las bases de datos,

contenidos (electrónicos e impresos) a través de un único cuadro de búsqueda y en las siguientes bases de datos electrónicas relevantes: Pubmed, EMBASE y ScienceDirect, complementado con una búsqueda libre en Google scholar. La búsqueda consistió en una combinación de términos relacionados para las siguientes características: el constructo de interés (strategic decision-making process) 'Y' (influence of context). La búsqueda se realizó para artículos publicado en los últimos 30 años, sin restricción de idioma, con disponibilidad de texto completo; editoriales, estudios narrativos, comentarios o conferencias fueron excluidos.

Los siguientes criterios de elegibilidad se establecieron para la selección de estudios. Se definió como tema de estudio los factores del contexto y el proceso de toma de decisiones. Los objetivos del estudio debían analizar la relación entre los factores contextuales y el proceso de toma de decisiones. La selección de estudios se determinó a partir de la revisión del título, palabras clave y resumen, los que cumplían con los criterios de elegibilidad continuaron para la revisión en texto completo.

Los artículos seleccionados se analizaron en texto completo para identificar cómo las investigaciones abordaron los componentes establecidos. Posteriormente se definieron las variables para extraer la información de interés, para lo cual se construyó una plantilla, que incluye los datos del estudio, objetivo, variables, participantes o muestra, los tipos de métodos utilizados para la recopilación y el análisis de datos, los factores influyentes, el país y las principales conclusiones. Para capturar la medida en que los componentes se han estudiado e identificar enfoques comunes, las variables utilizadas para el análisis de datos se extrajeron y sintetizaron.

En primera instancia, la mayoría de los estudios se centraron en los efectos de un número limitado de variables asociadas con uno de los factores contextuales (por ejemplo, Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Fredrickson, 1984; Papadakis y Barwise, 2002; Priem, Rasheed y Kotulic,

1995), lo que dio lugar a un “análisis incompleto y tal vez inexacto de la toma de decisiones estratégicas” (Hough y White, 2003, p. 486), y estableció la necesidad de desarrollar marcos integradores que incluyan variables de cada uno de los cuatro factores contextuales, con el fin de comparar el impacto global y contribuir a una mejor comprensión de lo que incide en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Shepherd y Rudd 2014; Elbana, 2007; Papadakis et al., 1998; Child et al., 2003). Al analizar varias perspectivas contextuales, se aborda de manera más amplia el proceso de toma de decisiones estratégicas y se brinda una visión integradora de las posibles perspectivas y el papel del contexto en el proceso de decisión (Elbanna y Child, 2007). Esta integración permite un desarrollo más detallado del marco y es más probable que se identifique las razones de las inconsistencias que se encuentran en la literatura (Elbanna, Thanos, y Jansen, 2020).

En segundo lugar, se evidenciaron algunas inconsistencias entre los resultados existentes, lo que no permite determinar conclusiones ni generalizaciones al respecto y, además, plantea la necesidad de más investigación en el área que pueda ayudar a conciliar resultados contradictorios (Elbanna y Child, 2007; Rajagopalan et al., 1997).

Como tercer punto, diferentes autores plantearon el debate sobre la aplicabilidad de los resultados obtenidos a otras regiones, dado que solo una cantidad limitada de la investigación se realizó fuera de los EE.UU. y el Reino Unido (Schwenk, 1995; Papadakis et al., 1998; Elbanna y Child, 2007), lo que constituye una oportunidad de contribuir con el estudio del proceso de toma de decisiones en el contexto latinoamericano y en una industria poco estudiada como la del cuidado de la salud (Rivers y Glover, 1998), debido a que la mayoría de los estudios hasta ahora se llevaron a cabo en empresas manufactureras o de tecnología (Shepherd y Rudd, 2014).

La naturaleza de las organizaciones de la salud puede crear algunas diferencias significativas a las que se estudiaron anteriormente, puesto que el entorno de atención de la salud

puede ser fundamentalmente distinto a otras industrias. Según Walters et al. (2001), las principales disimilitudes incluyen la dificultad de definir y medir el producto, el alto grado de coordinación entre los diversos grupos profesionales, la ambigüedad de los roles y el conflicto de roles que se deriva de las dos líneas de autoridad y los complicados vínculos entre sistemas e intersistemas.

Por otro lado, es clara la relevancia de las decisiones estratégicas en el éxito y el fracaso de una empresa a corto y largo plazo (Hambrick y Mason, 1984; Eisenhardt y Zbaracki, 1992). La industria de la salud sufrió grandes transformaciones en los últimos tiempos, lo que la convirtió en un entorno amenazante de mayor competencia y contención de costos, relacionados a cambios fundamentales en la tecnología, la regulación, la epidemiología de la población y los múltiples actores interesados involucrados, lo cual creó nuevos retos para la gestión y supervivencia de las instituciones (Hofmann, 2000).

Esta naturaleza de las organizaciones, sumada a los cambios de la industria lograron el reconocimiento del papel de las decisiones estratégicas en los hospitales (Walters et al., 2001). Precisamente en este punto radica el principal problema que se identificó para la realización de este estudio, debido a que se evidencia un desconocimiento de la forma en que las organizaciones de salud realizan la toma de decisiones estratégicas, su proceso, racionalidad y los factores contextuales que lo influyen.

En línea con lo anterior, el propósito principal de este estudio consiste en determinar la influencia de los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de salud (IPS). Se buscó que este conocimiento enriquezca la comprensión sobre los factores que inciden en la toma de decisiones para, por una parte, aportar a la literatura en el reconocimiento de los factores con mayor influencia en el proceso de toma de decisiones estratégicas, y, por otra, detectar posibles falencias y aspectos de mejora en la toma de

decisiones en las organizaciones de salud, que sirvan de insumo para la realización de mejores decisiones.

1.1 Preguntas de Investigación

Con base en la discusión anterior, la pregunta de investigación en este estudio es la siguiente: ¿cómo influyen los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones de alta complejidad en Colombia? De manera más concreta:

P1. ¿Cómo influyen las características específicas de la decisión en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones de alta complejidad en Colombia?

P2. ¿Cuál es el impacto de las características internas de las organizaciones de salud en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones de alta complejidad en Colombia?

P3. ¿Cuál es la influencia del ambiente externo de las organizaciones de salud en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones de alta complejidad en Colombia?

P4. ¿Cuál es el impacto de las características del tomador en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud en instituciones de alta complejidad en Colombia?

2 Fundamentación Teórica

En el presente capítulo se exploró la naturaleza, enfoque y alcance de las bases teóricas que se hallaron en la revisión de la literatura, las cuales muestran cómo los diferentes contextos organizacionales dieron forma a las perspectivas y enfoques de la toma de decisiones. En general, se va trató de argumentar que la racionalidad con la que los altos directivos toman una decisión depende del contexto y sus características.

2.1 La Toma de Decisiones Estratégicas

La toma de decisiones es una labor de gran trascendencia dentro de la gestión administrativa de una organización, debido a su efecto económico, social y motivacional. Dentro de los modelos para la toma de decisiones se encuentran diversos análisis interdisciplinarios, que se denominan teoría de la decisión, en la que tienen relación múltiples áreas del conocimiento como la administración, la economía, la filosofía y las ciencias políticas, las cuales se encargan de analizar la conducta y los fenómenos psíquicos de quienes toman las decisiones, e igualmente, las causas por las que se deben tomar.

Una decisión es quizás el más humano de los actos, pues constituye la fusión de habilidades y capacidades analíticas de percepción, discernimiento e intuición de los seres humanos. La vida de las personas se desenvuelve entre la autonomía total para decidir y la anticipación de las factibles decisiones (Curzio, 1998). En ese sentido, el acto de decidir, conlleva un discernimiento preciso con relación a los propósitos que se pretenden lograr por medio de la decisión (Lozano, 2003). Además, las decisiones conforman algo por encima de proposiciones de hecho. Estas decisiones determinan un estado futuro de las cosas, al igual que dicha pormenorización puede ser

cierta o falsa en un sentido rigurosamente práctico, cuentan con una facultad categórica que escoge un estado futuro de situaciones y encausa la conducta hacia la opción elegida.

De acuerdo con Moreno y Buenrostro (2017), las decisiones se valoran como una sucesión de información, conocimientos y resultados racionales que emanan de un sujeto, que se fusionan en cuanto a los objetivos, propósitos y principios que posee una entidad u organización. La trascendencia con respecto a la toma de decisiones no se basa solamente en tomar las decisiones correctas, sino que también deben tomarse de manera adecuada y con el mismo costo, e igualmente se encuentran estrechamente vinculadas con la condición o posición con la que cuenta quien toma dichas decisiones dentro de la entidad. Por otra parte, según Lozano (2003), se deben valorar los factores que se precisan a continuación para definir la trascendencia de una decisión:

- Magnitud o durabilidad del compromiso.
- Amoldamiento de los planes.
- Seguridad de los propósitos y políticas.
- Cuantificación de las variables.
- Efecto humano.

Así mismo, la toma de decisiones, bien sea a nivel individual u organizacional, no solo se deben analizar como procesos estructurados por fases, que abarcan la valoración de una situación concreta y la estructuración de una sucesión de alternativas por medio de las que se ponga en marcha una decisión, teniendo en cuenta las normas del menor costo o de la decisión más sencilla. Así pues, la toma de decisiones conlleva no únicamente lo concerniente a la sucesión de prácticas con base en la lógica, sino a un difícil y riguroso análisis que igualmente involucran contenidos éticos y culturales, dado que aunque existen distintas clases de decisiones, estas se pueden afectar por la cultura del entorno social de quien toma las decisiones, la cultura de los países donde se van

a tomar esas decisiones y el ambiente cultural de las esas entidades, debido a que pueden diferenciarse entre sí.

La toma de decisiones se ejecuta en múltiples rangos teniendo en cuenta la organización de la institución: estratégico, táctico y operativo (Wiig, 2004). Con relación a la toma de decisiones estratégicas, autores como Hit y Collins (2007) describieron de acuerdo con la cita que se realizó en Rodríguez y Pedrajas (2009) que “es una tarea esencial para la alta dirección, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio ambiente” (p. 33). En consecuencia, estos autores propusieron que “las decisiones estratégicas constituyen elecciones cuyo impacto es de largo alcance. Estas elecciones involucran el empleo de recursos significativos de las instituciones e implican la participación de diversos niveles y funciones dentro de las organizaciones” (Rodríguez y Pedraja, 2009, p. 34).

La toma de decisiones estratégicas tiene sus raíces en el campo de la gestión estratégica en los años sesenta, con los conceptos de estrategia y estructura de Chandler y la estrategia corporativa de Ansoff. Para Chandler (1990), como se citó en Conterras (2013), “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” (p. 161). Por su parte, Andrews (1980) conceptualizó la estrategia como el patrón de decisiones en una empresa que determina y plantea sus objetivos, propósitos o metas, y produce las principales políticas y planes para la consecución de estos. Aunque no hay consenso sobre qué es la estrategia (Taylor et al., 1976; Hambrick, 1983; Gluck et al., 1982), muchos estarían de acuerdo con la definición en términos de un ajuste entre una organización y su entorno (Schendel y Hofer, 1979). En ese orden de ideas, la inseparabilidad de la organización y el medio ambiente es un factor clave en la mayoría de las definiciones de estrategia (Taylor, 1992). Así mismo, la estrategia permite que una organización haga frente de

manera creativa a entornos complejos y dinámicos, e implica decisiones que afectan el bienestar de una organización a largo plazo (Hambrick, 1983).

Ya en las décadas de los setenta y ochenta del siglo pasado, se encuentran definiciones de decisiones estratégicas que plantearon diferentes investigadores. Según Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976), estas son "importantes, en términos de las acciones llevadas a cabo, los recursos comprometidos, o los precedentes establecidos" (p. 246). Por su parte, Quinn (1980) sugirió que estas decisiones determinan la dirección general de la empresa. Por otro lado, Schwenk (1988) estableció 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 en estas.

En este sentido, Eisenhardt (1989) definió 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 (1992) complementaron esta definición al establecer que son "esas decisiones poco frecuentes, realizadas por los máximos dirigentes que afectan gravemente la salud y supervivencia de una organización" (p. 17). Por último, Mador (2000) resumió estas diversas definiciones puntualizando que "las decisiones estratégicas son complejas e implican un alto grado de incertidumbre" (p. 1).

La toma de decisiones estratégicas consiste en aquel proceso mediante el cual la máxima/alta dirección de una entidad define y realiza los mecanismos de acción para confrontar las dificultades y posibilidades tanto externas como internas. Estas decisiones posibilitan estructurar de la mejor forma los recursos y capacidades de las entidades que permiten avalar el cumplimiento de los propósitos, finalidades y la estrategia corporativa, lo que genera un avance permanente y ajustes apropiados en la planificación estratégica de la entidad.

Dentro del proceso administrativo es fundamental la decisión de la táctica para la entidad, la cual deja ver hacia donde se enfoca la empresa y qué clase de recursos se requieren para el triunfo de esta. Así pues, las decisiones estratégicas tienen que ver con la elección importante, con respecto a las acciones que se pusieron en marcha, recursos utilizados o aquellos precedentes establecidos. Por ende, conforman un proceso de escogencia que abarca la asignación de los recursos que se necesitan para lograr o sostener una ventaja competitiva (Rodríguez y Pedraja, 2009). Es así como la toma de decisiones estratégicas tiene una labor primordial para la alta gerencia, debido a que les posibilita a las entidades direccionar sus recursos y capacidades con las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno (Hit y Collins, 2007).

2.2 Las Características del Proceso de Toma de Decisiones

En el ámbito de la empresa, el proceso de la toma de decisiones abarca las cuatro funciones administrativas en el momento en que los encargados de la dirección tienen bajo su mando el planear, organizar, conducir y controlar, proceso que, en últimas, consiste en lo que se denomina toma de decisiones, el cual se configura en aquel proceso sistemático y racional por medio del que se escoge una opción de diversas que se presentan, en ese sentido, la que se elige es la que mejor se presta para los objetivos que busca alcanzar la entidad. Según Drucker (2006), las características que debe tener este proceso de toma de decisiones son las que se mencionan a continuación:

- Impactos futuros: son aquellas responsabilidades que surgen con la decisión tomada y aquellos efectos que se presentarán en el futuro.
- Reversibilidad: tiene que ver con la presteza con la que puede restituirse una decisión, y la problemática que conlleva realizar este cambio.
- Efecto: esta característica hace referencia al efecto en otras áreas o tareas.

- Calidad: se trata de los vínculos laborales, valores éticos, estimaciones legales, normas elementales de comportamiento, imagen de la entidad, entre otros.
- Periodicidad: esta característica tiene que ver con la inquietud de si una decisión se toma a menudo o de manera inusual.

El estudio del proceso de toma de decisiones estratégicas estuvo en el centro de la investigación durante más de 40 años. Muchos estudios en el campo describieron el proceso como una secuencia de actividades, fases o rutas (Fredrickson, 1984; Goll y Rasheed, 2005; Mintzberg et al., 1976; Dean y Sharfman, 1993a). Otro grupo se centró en las características o dimensiones del proceso (Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Dean y Sharfman, 1993b; Lyles, 1981; Miller, 1987). Así pues, las dimensiones más frecuentes para describir la toma de decisiones estratégicas son las siguientes:

- La racionalidad (Dean y Sharfman, 1993^a; 1993b; Elbanna y Child, 2007; Lyles y Mitroff, 1980; Miller, 1987; Papadakis, 2006; Papadakis y Barwise, 2002; Papadakis et al., 1998; Papadakis y Lyriotaki, 2013).
- El comportamiento político (Dean y Sharfman, 1993b; Elbanna et al., 2014; Lyles, 1987; Papadakis, 2006; Papadakis y Barwise, 2002; Papadakis et al., 1998; Papadakis y Lyriotaki, 2013).
- La descentralización (Cray et al., 1988; Lyles, 1987; Miller, 1987).
- La duración del proceso de toma de decisiones (Wally y Baum, 1994).

Estas dimensiones del proceso de toma de decisiones permiten examinar las posibles interrelaciones e influencia de los diversos 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 centró en el estudio de la racionalidad como dimensión del proceso de toma de

decisiones y variable dependiente, la cual varía de acuerdo con el grado de influencia de los diferentes factores contextuales. Esta se escogió debido a su considerable estudio teórico y empírico (Boyd y Reuning-Elliott, 1998; Dean y Sharfman, 1993b; Eisenhardt y Zbaracki, 1992; Elbanna, 2006; Fredrickson, 1984; Hart, 1992; Hough y White, 2003; Langley, 1989; Lindblom, 1959; Mintzberg et al., 1998; Simon, 1956, 1978).

2.3 La Racionalidad

El concepto de racionalidad tiene profundas implicaciones para la teoría de la organización, puesto que la idea de las organizaciones como instrumentos racionales de gestión es clave para ciertos debates centrales en el campo (Dean y Sharfman, 1993b). La racionalidad se concibe como un comportamiento calculado (Simon, 1978) o instrumental (Tribe, 1973). En ese sentido, Butler (2002) estableció que “la racionalidad es la razón de hacer algo y juzgar un comportamiento como razonable, es poder decir que el comportamiento es comprensible dentro de un marco de referencia dado” (p. 226). En otras palabras, la racionalidad caracteriza ese comportamiento que es lógico en la consecución de metas (Dean y Sharfman, 1993b).

La investigación en el campo enfocó en el proceso de toma de decisiones con el fin de explorar cómo y por qué se toman las decisiones dentro de las organizaciones, por ello, se identificaron dos vertientes: la racionalidad completa y la limitada dentro del proceso de toma de decisiones (Eisenhardt y Zbaracki, 1992), debido a que cada racionalidad utiliza diferentes factores y soluciones, la disparidad radica en las habilidades de la persona para usar cualquiera de las dos (Fierro, 2014).

La toma de decisiones con base en una perspectiva racional tiene que ver con las hipótesis habituales de la administración y dispone de una sucesión de pasos que se deben tener presentes para aumentar la posibilidad de tomar decisiones razonables y bien cimentadas. Por consiguiente,

una decisión racional posibilita el máximo avance dentro de las restricciones de la situación. En este caso, Soldevilla (1984) señaló que quienes toman las decisiones deben poseer la habilidad para determinar concretamente la dificultad y así intentar lograr los mejores resultados. Para ello, se deben seguir pasos racionales, congruentes y determinantes con el objetivo de alcanzar el triunfo.

El requerimiento y habilidad de comprender de manera perfecta la dificultad para la toma de una correcta decisión, debe mantenerse en una información bastante precisa y completa. En este orden de ideas, es trascendental exigir los datos y la información requeridos con el fin de cumplir los propósitos deseados y acordados. Esta información debe contener la mayor certeza factible y ser lo más completa posible, posteriormente se debe usar un proceso racional y conseguir la total complejidad de los sucesos dentro de la entidad (López, 2003). Luego de empezar el proceso de acopio de información, es necesario que el tomador de decisiones comprenda que todo el proceso se debe analizar de manera global y así aproximarse con una nueva situación, por medio de la utilización los principios y juicios requeridos por la entidad.

Así mismo, es esencial contar con todos los juicios de valoración de opciones y, de esta forma, escoger la decisión óptima, dado que esta consecución no se debe restringir por una gran falta de recursos, individuos o información. La valoración de las opciones y la adjudicación de valores es lo que incrementará la probabilidad de los propósitos que se desean conseguir mediante su aplicación (López, 2003). Por ende, “el modelo racional se basa en un conjunto de supuestos que determinan cómo se debe tomar una decisión en lugar de describir la forma en que se toma una decisión” (López, 2003, p. 13).

De acuerdo con Soldevilla (1984), todo proceso de toma de decisiones conlleva cuatro problemas: la dificultad, la incertidumbre con relación a la decisión, los diversos propósitos que

se encuentran vinculados y la probabilidad de distintas expectativas que llevan a diversas conclusiones analíticas. En la consecución de los óptimos resultados, con relación a estos factores de complejidad es fundamental distinguir una “buena decisión” de una “decisión afortunada” (Soldevilla, 1984, p. 15). Una buena decisión se fundamenta en un perfecto proceso que, en contra de todas las variables y proyecciones que influyen, requiere encontrar la estabilidad y armonía en todos los factores y brinda la solución más racional, en contraposición con todos los objetivos instaurados.

Dentro del modelo racional no existen decisiones óptimas, únicamente mejores decisiones que otras con respecto a los resultados que se consiguen. Aunque la escogencia de una opción acarrea una sucesión de situaciones nuevas y posee un coste de oportunidad, debido a que se desiste de las otras opciones. Según Simon (1980), la conducta administrativa es racional porque se establecen propósitos y se proyecta la forma de conseguirlos. Mientras que los procesos administrativos conforman procesos de decisiones racionales, es necesario instaurar métodos rutinarios para escoger la manera de actuar.

En concordancia con Simon (1980), quien se encarga del proceso de toma de decisiones debe ser completamente objetivo y lógico al momento de decidir, para lo cual es indispensable determinar una meta clara, puesto que esto posibilitará que todas las acciones que se realicen en el proceso, se ejecuten de forma coherente con la escogencia de la opción que maximice el objetivo.

Además del propósito de optimizar la toma de decisiones, de igual manera se debe sostener una mejor indagación empírica sobre los procesos que se llevan a cabo dentro de la entidad, contando por adelantado con la definición de todas las fases y metodologías que se emplearon, no solo para disponer de unas experiencias que ya se vivieron y poder basarse en ellas, sino igualmente, estudiarlas según los conocimientos de los procesos de técnica de toma de decisiones,

generando nuevos conocimientos y depurando tanto las hipótesis como patrones con los que puede contar (Greenwood, 1978). En suma, estas posturas deben coexistir en una entidad, conociendo los posibles daños y provechos que acarrearán (Ortega, 2014).

Para esto, se desarrollaron algunas conceptualizaciones de racionalidad diferentes a las más globales que tienen connotaciones de la omnisciencia del decisor (Simon, 1978). Aunque la racionalidad comienza con un procedimiento de cambio y acomodación a la realidad, con base en el trabajo hecho por Simon (1957) se debatió el supuesto de la presencia de una total racionalidad en los procesos de toma de decisiones, así se incorporaron distintas variables con el fin de hacer más certero este modelo. Igualmente, el mismo autor manifestó que una racionalidad total concebía que el patrón de elección racional conformaba un modelo poco realista para la apreciación humana. Así pues, sugirió un juicio más restringido para la realidad del actuar, denominado racionalidad limitada (*Bounded rationality*). Según este criterio, los tomadores de decisiones son racionales dentro de los límites de sus propias capacidades o racionalidad limitada (Snyman y Drew, 2003), reconocen las limitaciones cognitivas inherentes que restringen su capacidad para recopilar y analizar toda la información pertinente e identificar todas las posibles alternativas (Griffith et al., 2012).

Bajo este marco, la racionalidad representa el uso de la información con el fin de seleccionar una alternativa razonable en la consecución de los objetivos (Dean y Sharfman, 1993b; Fredrickson, 1984). Sin embargo, en lugar de centrarse en la elección que maximiza la utilidad esperada, la decisión de la racionalidad se enfoca 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).

De igual manera, Kahneman y Tversky (1973) señalaron que los procesos de juicios intuitivos no solo eran más sencillos de los que requerían los patrones racionales, sino que eran totalmente de un tipo distinto. A su vez, las restricciones de la inteligencia del hombre reducen la habilidad de quienes se encargan de tomar decisiones para definir cuál es la mejor decisión. La expresión de racionalidad limitada consiste en definir la situación donde la variedad de alternativas que debe reconocer un gerente o directivo de una entidad es tan enorme y la información tan extensa, que le es tan dispendioso únicamente aproximarse a la probabilidad de valorarla antes de tomar una decisión (Jones y George, 2010).

Tanto Simon (1957) como Cyert y March (1963), Allison (1971) y Simon (1947), instauraron claridad en lo relacionado con que la racionalidad que sobresale en los procesos de la toma de decisiones es limitada, es decir, quienes se encargan de dicho proceso no cuentan con toda la información que se necesita para escoger, así pues, su raciocinio no permite captar todas las probabilidades de solución ante una dificultad, y el tiempo es limitado para la toma de las decisiones.

Así mismo, las personas que se encargan de tomar las decisiones no poseen la facultad de concebir todas las opciones que hay, e igualmente, tampoco pueden proyectar todas las incidencias por la escogencia de esas alternativas, por consiguiente, su rol se encuentra acotado dentro de un contexto de racionalidad limitada. De esta forma, el juicio de complacencia, por encima al de optimización, es el que más se considera en la toma de decisiones (Simon, 1957).

Esto evidencia que la pertinente consecución y direccionamiento de la información es incuestionable en los procesos de toma de decisiones. Dichos procedimientos se reconocieron como sucesiones, donde existen una serie de pasos y sistemas para llevarlos a un entorno que supedita la toma de las decisiones. Lo anterior se presenta a causa de que quienes se encargan de

tomar las decisiones está restringidos a su entorno propio y su universo cognitivo, el cual se basa en sus experiencias personales (a saber, su propio carácter e individualidad, su ética y valores personales), sus restricciones e inclinaciones (Lieberman, 2010). Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones es de suma importancia, la cual recae en las personas que intervienen en ese proceso, decisiones que tienen un efecto de largo alcance y constituyen un proceso de escogencia que conlleva a la asignación de los recursos requeridos para lograr o equilibrar una ventaja competitiva (Moreno y Buenrostro, 2017).

En el proceso de toma de decisiones estratégicas es de vital relevancia la información como medio estratégico para esta toma de decisiones, puesto que este proceso va tomando una esencia informacional. Esta trascendencia de la información en la toma de decisiones surgió porque “una organización usa información estratégicamente para percibir los cambios de su ambiente, crear nuevo conocimiento para innovar y tomar decisiones acerca de sus cursos de acción” (Citroen, 2011, p. 493). Por ende, Jansen et al. (2011) destacaron que la información conforma un componente esencial, dado que “las decisiones estratégicas tienen consecuencias importantes para el desempeño organizacional y son muchas veces el resultado de la implicación de actores desde dentro como desde fuera de la organización” (p. 734). También se considera que estas personas que intervienen tanto a nivel interno como externo de la organización, deben utilizar información que les sirva para tomar decisiones eficaces de manera estratégica.

A continuación, se señalan ciertas de las particularidades esenciales en relación con el proceso de toma de decisiones estratégicas, y están vinculadas con la utilización apropiada de la información:

- “Casi siempre se toma en contextos de riesgo e incertidumbre” (Wilson et al., 2010, p. 699).

- De acuerdo con Vecchiato (2012), la toma de decisiones surge de la incumbencia de la entidad y sus decisores, con el entorno externo de ésta.
- Se puede representar en un “dominio de emergencia” (Mckenzie et al., 2011, p. 411), donde la mecánica de la decisión conlleva verificación, raciocinio y dictamen, y en la que los jefes y quienes dirigen el grupo que están informados por competentes en el tema conforman los intervinientes cruciales.
- Se considera como una “capacidad dinámica organizacional” (Mckenzie et al., 2011, p. 411) que abarca componentes diferenciadores y avanza en entornos cambiantes.
- El proceso de toma de decisiones “requiere cooperación entre miembros de un equipo, pues estos necesitan desarrollar cognición en equipo para trasladar sus roles y colaboración respectivos a las tareas de los procesos de toma de decisión estratégica” (Chou et al., 2012, p. 383).
- “Los decisores recogen la mayoría de su información a través de los vínculos sociales con su ambiente directo, lo que constituye su capital social” (Jansen et al., 2011, p. 734).
- Progresan bajo una llamada “sobrecarga informativa” (Bettis, 2012, p. 818), que hace referencia a las diversas apreciaciones que se pueden hacer acerca de la información, su cantidad, ingreso y diversidad de recursos o fuentes de donde surge la información.
- Los sitios de los que surge la información estratégica permiten una supervisión permanente del entorno externo de la entidad y su articulación interna (Miranda, 2017).

Dentro de la literatura se desarrollaron diferentes constructos para operativizar la racionalidad:

- Langley (1989) denominó como análisis formal a los documentos escritos que informan los resultados de algún estudio sistemático de un tema específico.

- Dean y Sharfman (1993a) establecieron la racionalidad procesal como el grado en que el proceso de decisión involucra la recolección de información relevante para la decisión y la dependencia en el análisis de esta información al hacer la elección.
- Khatri (1994) definió como racionalidad estratégica al enfoque explícito (formal), sistemático y analítico para la toma de decisiones.
- Schwenk (1995) determinó como racionalidad decisional a la medida en que los tomadores de decisiones siguen un proceso sistemático para alcanzar metas cuidadosamente formuladas.
- Hough y White (2003) precisaron permeabilidad a la medida en que todos los miembros del equipo se les avisó de la información disponible para la toma de decisiones.
- Ji y Dimitratos (2013) definieron la racionalidad como la medida en que los tomadores de decisiones recopilan y analizan información relevante para la decisión y, hacen la elección final con base en el análisis de la información.
- Fredrickson (1984) describieron como racionalidad a la medida en que las organizaciones tratan de ser exhaustivas o inclusivas en la toma e integración de decisiones estratégicas. Esta medida se implementó en diferentes estudios como los de Fredrickson y Mitchell (1984); Fredrickson (1984); Fredrickson y Laquinto (1989); Miller et al. (1998); Papadakis et al. (1998); Simons et al. (1999); Talaulicar et al. (2005), entre otros, debido a que involucra la recolección cuidadosa de información para evaluar diversas alternativas estratégicas, el análisis de la información disponible y la elaboración de planes detallados a largo plazo con base en esa información (Fredrickson, 1984; Papadakis et al., 1998). Por esa razón se estableció como medida a utilizar en el presente estudio.

No obstante, esta racionalidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas no puede entenderse de manera adecuada si no se analiza dentro de su contexto (Dean y Sharfman, 1993b; Fredrickson y Laquinto, 1989; Papadakis et al., 1998). Desde esta perspectiva, el contexto en el que se lleva a cabo la decisión estratégica posee un marcado impacto en la racionalidad del proceso. Hough y White (2003) concibieron 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, sugirieron que una de las prioridades de la investigación futura en la toma de decisiones estratégicas radica en el grado en que las variaciones en los procesos de toma de decisiones se explican por los cambios en el contexto, lo que, a la vez, plantea la necesidad de su estudio de forma integral para una mejor comprensión de las diferentes influencias en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Hitt y Tyler, 1991).

2.4 El Contexto en la Toma de Decisiones Estratégicas

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos que debe sostener el equilibrio entre las influencias que surgen del mundo externo y las que generan las necesidades internas. Desde el punto de vista interno de las entidades, el encausamiento de recursos y capacidades señala que la competitividad de la entidad obedece a que esta pueda constituir un conjunto de recursos que los competidores no puedan imitar y que, además, le otorguen una serie de competencias y capacidades diferenciadoras (Fernández, 1993). Por otro lado, a nivel externo, las entidades conforman sistemas abiertos que no se pueden adaptar al remolino que muestra el entorno, y deben contestar apropiadamente a las presiones que este provoca, generada por las fuerzas productoras de transformaciones que se originan en el entorno externo. En ese sentido, la transformación

organizativa propende a producirse por los cambios que se llevan a cabo en el entorno en el que se desenvuelve la entidad.

Diferentes investigadores se refirieron a la influencia contextual sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas (Beach y Mitchell, 1978; Billings et al., 1980; Bryson y Bromiley, 1993; Elbanna et al., 2014; Nooraie, 2014; Papadakis y Lyriotaki, 2013). Así pues, Schneider y De Meyer (1991) establecieron tres grupos de factores contextuales; las características individuales del directivo, el contexto interno de la organización y los factores ambientales. Adicionalmente, Pettigrew (1990) determinó que se debe tener en cuenta la naturaleza específica de la decisión.

Estos factores se abordaron en la literatura a través de cuatro perspectivas diferentes, pero 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 identificó una amplia gama de variables que potencialmente influyen en la racionalidad del proceso de toma de decisiones.

En consecuencia, para este trabajo de investigación, dada su importancia dentro de la literatura consultada y su viabilidad operacional se examinaron ocho variables agrupadas por sus perspectivas teóricas: de la elección estratégica, la educación y propensión al riesgo; del determinismo ambiental, el dinamismo y la hostilidad; de las características específicas de la decisión, la importancia e incertidumbre; y de las características de la empresa, el tamaño y desempeño. Sumado a lo anterior, se decidió incorporar a la investigación una variable que recientemente se integró en los estudios organizacionales y que no se ha estudiado su rol en el proceso de toma de decisiones estratégicas como la conciencia organizacional plena o

organizational mindfulness. A continuación, se describe cada una de estas perspectivas y variables y se plantean las hipótesis a estudiar.

2.4.1 La Elección Estratégica –Características del Decisor

Esta perspectiva se centra en el papel y los atributos de los tomadores de decisiones, y también hace hincapié en que las decisiones estratégicas poseen un componente de comportamiento endógeno y, por consiguiente, reflejan la idiosincrasia de los tomadores de decisiones (Child, 1972; Cyert y March, 1963). Los altos directivos representan diferentes subunidades y/o funciones de la organización, y el equipo de alta gerencia o toma de decisiones estratégicas es a menudo una combinación de ideas, preferencias y creencias múltiples (Cyert y March, 1963; Samba, Van Knippenberg, y Miller, 2018). Bajo esta perspectiva, Child (1972) postuló 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) sugirieron 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). En adición, argumentaron 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 lo tanto, influyen en la decisión estratégica.

En contraposición a la perspectiva determinista contingente que sostiene que la efectividad o realidad de las entidades es un fenómeno primordialmente externo y objetivo, quienes analizan la elección estratégica afirman que esa realidad se debe percibir y comprobar por el mismo individuo, por esa razón, se requiere que su visión sea subjetiva (Whittington, 1988;

Gopalakrishnan y Dugal, 1998). Sin embargo, la elección estratégica admite de manera permanente que los factores contextuales, primordialmente el entorno, influyan de forma trascendental en la capacidad de la empresa para determinar el diseño organizativo más apropiado y las estrategias requeridas para desenvolverse en ese entorno.

El estudio de la elección estratégica tiene presente y considera la existencia objetiva del entorno y la visión subjetiva de este mediante los procesos de percepción. Esas apreciaciones sirven de vínculo entre las particularidades objetivas del entorno y las diferentes acciones que realiza la entidad, las cuales pueden producir respuestas diferentes, dado que las personas no advierten el entorno de la misma forma, y existen factores particulares que así lo definen, factores relacionados con las experiencias, valores y creencias, la manera de dirigir (controlador y emprendedor) y el estilo cognitivo (intuitivo o sensorial). Los entornos internos de la empresa establecen límites al proceso de decisión, pero el resultado final de las decisiones está determinado por el equipo de alta dirección (Child, 1997).

Así pues, por una parte, la entidad responde a lo que sus directivos o encargados de la toma de decisiones advierten y observan del entorno, pero deja pasar ciertos sucesos, que estima que no pueden tener algún impacto. Esto permite ver que la percepción del directivo sobre las particularidades y circunstancias del entorno, conforman un componente primordial dentro del estudio de la elección estratégica (Zapata et al., 2008).

Por su parte Schwenk (1988), establece que las características individuales afectan los mapas heurísticos y cognitivos que se emplean para tomar decisiones, además, propuso tres categorías de variables de diferencias individuales: el estilo cognitivo, los factores demográficos y los rasgos de personalidad. Varios estudios han adoptado esta perspectiva para analizar los efectos de las características del decisor en los procesos de toma de decisiones estratégicas (Asmuß

& Oshima, 2018; Elbanna, 2018; Ericson, 2010; Francioni, Musso, & Cioppi, 2015; Jansen, Curseu, Vermeulen, Geurts, & Gibcus, 2011). De esta perspectiva este estudio aborda la propensión al riesgo y el nivel de educación.

- **La propensión al riesgo.** Varias investigaciones se centraron en la relación entre el riesgo y los procesos de toma de decisiones estratégicas. Por su parte, 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. Por su parte, Eisenhardt (1989) propuso que la rápida toma de decisiones estratégicas requiere que los ejecutivos posean la confianza para actuar. Lewin y Stephens (1994) argumentaron que los directivos con aversión al riesgo, reducen la incertidumbre a través del uso de diseños de organización centralizada, la cual se caracteriza por una mayor intensidad del control y supervisión directa. Por lo cual, aquellos directivos con alta propensión al riesgo tienden a usar menos estos procesos estructurados. Por otro lado, Francioni et al. (2015) encontraron que la propensión al riesgo de los gerentes afecta positivamente su racionalidad. Para esta investigación se plantea la siguiente hipótesis:

H1: la propensión al riesgo del ejecutivo se asocia negativamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

- **El nivel de educación.** La formación académica de los ejecutivos determina como perciben el mundo, procesan la información y, en última instancia, toman decisiones (Hambrick y Mason, 1984). Goll y Rasheed (2005) evidenciaron una relación significativa y positiva entre el nivel educativo y la toma de decisiones racional, Lewin y Stephens (1994) con el desarrollo de procesos formales para la toma de decisiones. Por su parte y Clark y Maggitti (2012) con la velocidad de toma de decisiones estratégicas a

través de la potencia del equipo. Por su parte, Francioni et al. (2015) encontraron que los niveles educativos más altos conducen a una mayor racionalidad en el proceso de decisión estratégica y Papadakis et al. (1998) determinaron que es probable que directivos con altos niveles de educación demanden información financiera más detallada y extensa. Por último, Hambrick y Mason (1984) sostuvieron que el efecto principal de un directivo con buena educación puede ser indirecto, mediante el fomento de la designación de gerentes formados en otros puestos de responsabilidad. En conjunto, el nivel de educación parece desempeñar un papel destacado en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas, por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

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

2.4.2 El Determinismo Ambiental – Características Ambientales Externas

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 y Freeman, 1977), es decir que el entorno externo y sus características influyen los procesos de decisión estratégica (Elbanna y Gherib, 2012; Hitt y Tyler, 1991; Le Bris, Madrid-Guijarro, & Martin, 2019) lo que implica que las condiciones ambientales dominantes dejan un escaso margen de maniobra a los responsables; por eso, los gerentes no pueden alterar sustancialmente el curso de organización.

Esta perspectiva se basa en las condiciones externas donde se maneja y avanza el funcionamiento de la entidad, visualizando la conducta de sus integrantes, que se genera por las reacciones y demandas instauradas por esas condiciones del entorno (Pfeffer y Salancik, 1978;

Astley y Van den Ven, 1973; Donaldson, 2001; Rond y Thietart, 2007; Carvalho, Rossetto y Gonçalves, 2011; Volberda et al., 2012). Por consiguiente, el determinismo se vincula con una relación causa-efecto, en la que quienes están encargados de la dirección de la organización trabajan dentro de los obstáculos e impedimentos que implantan las circunstancias de contingencia, fundamentalmente el entorno.

De esta forma, la perspectiva contingente infirió que es necesario el reconocimiento y especificación de las variables externas e internas de las que se supedita la conducta, el diseño y el funcionamiento de la organización (Miles y Snow, 1978; Donaldson, 2001; Wong et al., 2011; Volberda et al., 2012). Estudios empíricos recientes argumentaron 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 y Wulf, 2014).

- **El dinamismo.** El dinamismo ambiental se refiere a la velocidad de cambio, la ausencia de patrón y la imprevisibilidad del medio ambiente (Dess y Beard, 1984), por lo que es un factor importante que influye en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Khandwalla (1977) mencionó que el dinamismo ambiental reduce la capacidad del directivo de predecir eventos futuros que pueden afectar a la organización. Shrivastava y Grant (1985) precisaron que las diferencias en las condiciones ambientales de la organización ocasionan variaciones en las características del proceso de toma de decisiones estratégicas. Por su parte, Stein (1981) sostuvo que las empresas que operan en entornos altamente dinámicos tienden a emplear menos búsquedas extensas y análisis de alternativas menos explícitas. Sin embargo, Burgués y Eisenhardt y Bourgeois (1988)

concluyeron que en entornos de alta velocidad de cambio las organizaciones más eficaces siguen los procesos de toma de decisiones más racionales.

Algunos autores argumentaron que en un entorno dinámico o incierto los procesos racionales se caracterizan por menor exhaustividad y poco esfuerzo de integración, puesto 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) sugirió que un aumento en el dinamismo del medio ambiente se acompaña de un incremento en el grado de racionalidad en el proceso de toma de decisiones, debido a que utilizan más información, consideran más alternativas y buscan mayor asesoría. Bajo esta perspectiva se plantea la siguiente hipótesis:

H3: el aumento en el dinamismo del medio ambiente se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

- **La hostilidad.** La hostilidad del medio ambiente se trata de 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 y Friesen, 1983), que restringen la libertad y limitan el desempeño de la empresa (Baum y Wally, 2003). En cuanto a la toma de decisiones estratégicas, se argumentó 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, lo cual posteriormente también fue encontrado por Nooraie (2001). Por otro lado, Dean y Sharfman (1993a, 1993b) concluyeron que en este tipo de entornos los tomadores de

decisiones tienen menos probabilidades de reunir y analizar información, además de ser menos abiertos a la nueva información. Por último, Papadakis et al. (1998) no encontraron efectos significativos de la hostilidad del medio ambiente en las características del proceso de toma de decisiones estratégicas. Si bien los resultados son contradictorios la literatura revisada respalda que, en un entorno hostil, las empresas necesitan realizar un mayor esfuerzo analítico para comprender las amenazas a las que se enfrentan (Khandwalla, 1973) por lo cual se determina continuar el estudio con esta corriente y se plantea la siguiente hipótesis:

H4: la hostilidad del medio ambiente se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

2.4.3 Características de la Organización

La literatura de gestión estratégica menciona que las características de la organización influyen en el proceso de toma de decisiones (Elbanna, Thanos, y Jansen, 2020; Sutcliffe y McNamara, 2001). Se sugirió que la racionalidad en los procesos de toma de decisiones estratégicas se afecta 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 y Tushman, 1986). Papadakis et al. (1998) determinaron que las características internas de las empresas poseen efectos más significativos sobre la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas que las variables ambientales. De la perspectiva de las características de la organización este estudio aborda el tamaño, el desempeño y la conciencia organizacional plena o *organizational mindfulness* variable que recientemente se ha incorporado a los estudios organizaciones con el fin de estudiar su rol en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

- **El tamaño de la organización.** 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 et al., 2013). Por su parte Fiegner, (2005) encontró que el tamaño de la empresa alienta a la junta a participar en su proceso de decisión estratégica.

Muchos investigadores precisaron que el tamaño de la empresa puede afectar a la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas (Child, 1972; Fredrickson y Laquinto, 1989; Snyman y Drew, 2003), de tal manera que las grandes empresas emplearán procesos más formales y racionales (Papadakis et al., 1998). Brouthers, Andriessen, y Nicolaes (1998) argumentaron que los gerentes de las pequeñas empresas utilizan procesos de decisión estratégicos intuitivos en lugar de racionales, mientras que, según Fredrickson y Iaquinto (1989) y Elbanna (2010), en las grandes empresas, los ejecutivos confían en enfoques racionales/ integrales. Por último, Hart y Banbury (1994) sostuvieron que las decisiones estratégicas en las pequeñas empresas 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. Bajo esta perspectiva se plantea la siguiente hipótesis:

H5: el tamaño de la empresa se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

- **El desempeño.** La relación de los resultados de la empresa con la racionalidad de la toma de decisiones ha tenido una atención especial (Bateman y Zeithaml, 1989; Eisenhardt, 1989; Fredrickson, 1985; Miller y Friesen, 1983; Strauch, Pidun, y Knyphausen-Aufseß, 2019). Algunos autores encontraron una relación positiva entre el rendimiento y la

racionalidad del proceso de toma de decisiones (Jones et al., 1992; Smith et al., 1988). Papadakis et al. (1998) apuntaron 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) manifestaron 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 brindan a las organizaciones el 'lujo' de "satisfacción", que reduce el deseo de buscar y analizar la información y tomar decisiones subóptimas, mientras que las organizaciones de bajo rendimiento poseen fuertes incentivos para impulsar la toma de decisiones racionales, debido a que una decisión equivocada puede poner en riesgo a la organización. Esta es la 'extraña dicotomía' que menciona Fredrickson (1985) haciendo referencia a que aunque el rendimiento proporciona los recursos necesarios para soportar una mayor integralidad, parece producir todo lo contrario. Como resultado, un buen desempeño a menudo se asocia con una menor exhaustividad en el proceso de toma de decisiones. Por último Amason y Mooney (2008) en un estudio de 45 equipos de alta dirección muestran que el desempeño está asociado con una menor racionalidad en la toma de decisiones. Si bien los resultados son contradictorios se define avanzar bajo el enfoque que respalda la presencia de una relación inversa entre el desempeño y la racionalidad del proceso de toma de decisiones por lo cual se plantea la siguiente hipótesis:

H6: el desempeño de la organización se relaciona negativamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

- **Conciencia plena organizacional.** La investigación organizacional ha reconocido la importancia de la conciencia plena para las organizaciones de alta confiabilidad (Weick, Sutcliffe, y Obstfeld, 1999; Weick y Sutcliffe, 2001). La conciencia organizacional plena se originó a partir del trabajo de los psicólogos que desarrollaron la noción de conciencia individual (Sternberg, 2000; Langer, 1989), la cual se entiende como "capacidad conjunta para inducir una amplia conciencia de detalles discriminatorios y una capacidad de acción" (Weick et al., 1999, p.37). Estas organizaciones buscan activamente conocer lo que no saben (Roberts y Bea, 2001); aprender de los errores (Weick y Sutcliffe, 2001); y prestan atención a los detalles, pero mantienen la capacidad de actuar rápidamente (Weick et al., 1999).

Dentro de este marco teórico se han identificado un conjunto de procesos colectivos que actuando conjuntamente crean un estado de conciencia plena organizacional (Mu y Butler, 2009; Weick y Sutcliffe, 2001). Estos procesos son la preocupación por el fracaso, renuencia a simplificar interpretaciones, sensibilidad a las operaciones, compromiso con la resiliencia y deferencia a la experiencia (Vogus y Sutcliffe, 2012; Weick et al. 1999; Weick y Sutcliffe 2001, 2007). La preocupación por el fracaso es considerar activa y continuamente la posibilidad de fallas, tratando cualquier error así sea pequeño como un indicador potencial de posibles errores mayores. La renuencia a simplificar las interpretaciones significa cuestionar activamente los preceptos y supuestos operacionales y no asumir como válidos, incentivando la generación de nuevas ideas y reconociendo que no existen respuestas simples a problemas complejos. La sensibilidad a las operaciones significa desarrollar y mantener una comprensión integrada de las operaciones en todo momento y por todos los miembros de la organización. Compromiso

con la resiliencia implica el aumento de las capacidades de los empleados y de la organización para adaptarse, improvisar y aprender a fin de recuperarse mejor de eventos inesperados. Y por último, el respeto al conocimiento se produce cuando quienes tienen la mayor experiencia con el problema particular son incentivados a actuar aún en la ausencia de órdenes gerenciales (Weick et al. 1999).

Estos procesos hacen que las organizaciones sean altamente conscientes de sí mismas, sus procesos y su entorno, siendo continuamente retada la sensación de control y manteniendo una constante lectura del entorno y una respuesta rápida ante lo inesperado. Es por ello que la conciencia plena organizacional ha encontrado aplicabilidad especialmente en contextos particularmente difíciles caracterizados por la complejidad, el dinamismo y la intolerancia al error.

Las condiciones turbulentas en las que operan las organizaciones de salud hace interesante evaluar la relación de la conciencia plena con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas. Se ha descrito que la presencia de la conciencia organizacional plena incrementa las posibilidades de que una organización tome decisiones teniendo en cuenta la situación de la organización específica en relación con su contexto (Mu y Butler, 2009). Así mismo, se sugirió que la atención plena puede ayudar en la toma de decisiones a determinar cuándo una decisión debe o podría hacerse, aumentar la conciencia de objetivos, mejorar la coherencia de la decisión con los valores fundamentales, facilitar la generación de opciones y alentar la consideración de toda la información relevante para una decisión dada (Ruedy y Schweitzer, 2010). Sin embargo, a la fecha no se ha establecido empíricamente nexos entre la conciencia plena organizacional y el proceso de toma de decisiones, es por eso que para esta investigación

se ha decidido incorporar esta nueva variable dado creciente interés en los estudios organizacionales y su aplicación en organizaciones complejas. Para ello se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: la conciencia organizacional plena está asociada positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones.

2.4.4 Características Específicas de la Decisión

Además de las perspectivas anteriores, la literatura estableció que las características propias de la decisión tienen un impacto considerable en los procesos de toma de decisiones (Hickson, 1986). Diferentes autores precisaron que el mismo estímulo interno o externo se puede interpretar de varias maneras por los gerentes en distintas organizaciones o incluso dentro de la misma organización (Dean y Sharfman, 1993a; Dutton et al., 1983). Así mismo, argumentaron que la manera en que los administradores categorizan y etiquetan una decisión en las primeras etapas del proceso influye fuertemente en las respuestas que le prosiguen. Recientemente, Elbanna et al. (2011) concluyeron que más que los factores externos e internos, son las características específicas de la decisión las que determinan el proceso.

Por otro lado, Simon (1987) apuntó que es probable que la naturaleza del problema por resolver sea el determinante principal del grado en que los responsables de las decisiones utilizan procesos racionales o intuitivos en la toma de decisiones. Papadakis et al. (1998) apoyaron esta idea al reportar que las características propias de la decisión parecen desempeñar un papel dominante en la determinación de la racionalidad. Por su parte, Fredrickson (1985) encontró que el proceso de decisiones estratégicas se caracteriza por una mayor racionalidad cuando las decisiones se interpretaron como una amenaza en lugar de una oportunidad.

- **La incertidumbre.** La incertidumbre hace referencia 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 llevarse a cabo en condiciones de incertidumbre. Algunas investigaciones encuentran apoyo empírico de la influencia de la incertidumbre de la decisión en la racionalidad del proceso de decisiones (Dean y Sharfman, (1993a); encontrando que la incertidumbre reduce la racionalidad en los procesos de decisión estratégica (Butler, 2002) ya que aumenta el uso de la intuición (Elbanna, Child y Dayan, 2013; Elbanna y Fadol, 2016; Hensman y Sadler-Smith, 2011). Por su parte Papadakis et al. (1998), argumentaron que cuando existe incertidumbre, los tomadores de decisiones están menos inclinados a reunir y analizar información. Bajo esta perspectiva se plantea la siguiente hipótesis:

H8: la incertidumbre de la decisión se asocia negativamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.

- **La importancia de la decisión.** Teniendo en cuenta que no todas las decisiones estratégicas son igualmente importantes, los ejecutivos les pueden hacer frente de diferentes maneras. Papadakis et al. (1998) afirmaron 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 recopilaran grandes cantidades de información y emplearan técnicas estructuradas y cuantitativas para analizar esta información. En otras palabras, cuanto mayor sea la importancia de la decisión, mayor será el nivel de racionalidad en los procesos de decisión estratégica (Judge y Miller, 1991;

Nooraie, 2008). Sin embargo, Dean y Sharfman (1993a) revelaron que la importancia de la decisión no se relacionaba significativamente con la racionalidad. A pesar de este argumento la mayor parte de la literatura apoya la relación entre la importancia de la decisión y la racionalidad del proceso de toma de decisiones por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H9: la importancia de la decisión se asocia positivamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.

2.5 Las Organizaciones de Salud

La industria del cuidado de la salud constituye un área prometedora de la investigación gracias a su singularidad (Fottler, 1987), a causa de que representan diferentes categorías de organización (públicas, privadas; con y sin fines de lucro) que pueden complementar los aspectos multidimensionales de la estrategia (Rivers y Glover, 1998). Actualmente la industria hospitalaria se describe de diferentes maneras resaltando su naturaleza cambiante como dinámica, turbulenta o compleja (Ashmos, Duchon y McDaniel, 2000; McConnell, 2000).

Las organizaciones de salud son cada vez más competitivas bajo este 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; Nauert, 2000). Sumados a los desafíos propios de la atención en salud relacionados la coordinación entre diversos grupos profesionales, la ambigüedad de roles y los conflictos de roles derivados de las líneas duales de autoridad y el equilibrio de la prestación de servicios médicos con las preocupaciones administrativas (Fottler, 1987; Walters y Bhuian, 2004).

Por este motivo, la toma de decisiones estratégicas es un proceso más complejo y desafiante, en la que es esencial tener en cuenta tanto la viabilidad financiera como la calidad de la atención para seguir siendo competitivos en la industria.

Debido al dramático incremento de los costos en el cuidado de la salud (Fottler, 1987), sumado a la insatisfacción con la prestación del servicio, Blendon (1989) indicó la necesidad de una mayor atención a los procesos de toma de decisiones estratégicas en los hospitales, puesto que las decisiones estratégicas determinan cómo se alinearán la organización con el medio ambiente (Jemison, 1981; Files, 1988). Esta 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 lograr lo anterior requiere de la incorporación y análisis de los factores contextuales que pueden influenciar el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. En consecuencia, la presente investigación se centró 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 servicios, como por los desafíos de introducir las modernas prácticas empresariales para el mejor aprovechamiento de los recursos, cumplir con su función social, entre otros.

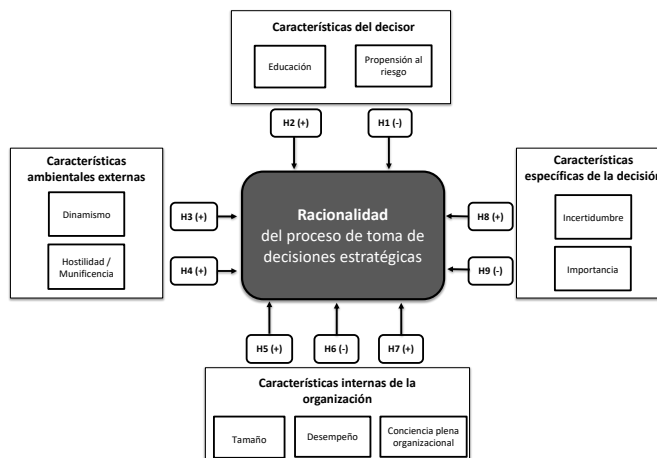
2.6 Modelo Conceptual

El modelo conceptual plantea de manera integral la relación de los factores contextuales y el rol de la racionalidad en el proceso de toma de decisiones estratégicas. En la Figura 1 se observa que este modelo combina las diferentes perspectivas asociadas al proceso de toma de decisiones estratégicas. Con base en la revisión de estudios previos (Beach y Mitchell, 1978; Billings et al.,

1980; Bryson y Bromiley, 1993; Elbanna et al., 2014; Nooraie, 2014; Papadakis y Lyriotaki, 2013) se identificaron las siguientes hipótesis de manera preliminar.

Figura 1

Influencias contextuales en la racionalidad de proceso de toma de decisiones estratégicas



- H1: la propensión al riesgo del ejecutivo se asocia negativamente 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: el aumento en el dinamismo del medio ambiente se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.
- H4: la hostilidad del medio ambiente se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.
- H5: el tamaño de la empresa se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.
- H6: el desempeño de la organización se relaciona negativamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

- H7: la conciencia organizacional plena se asocia positivamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas
- H8: la incertidumbre de la decisión se asocia negativamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.
- H9: la importancia de la decisión se asocia positivamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar la influencia de los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.

3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los factores contextuales que intervienen en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.
2. Describir cómo los diferentes factores contextuales inciden en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.
3. Analizar 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.
4. 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.

4 Metodología

En este capítulo se abordaron las cuestiones filosóficas y metodologías desde las que se desarrolló la presente investigación.

4.1 Posicionamiento y Enfoque de la Investigación

Diferentes supuestos filosóficos guiaron el proceso de investigación y proporcionaron medios para asumir opciones metodológicas. Estos paradigmas (Kunt, 2004) o visiones del mundo (Creswell, 2009) determinan el desarrollo y los resultados de la investigación. La filosofía de la investigación se refiere a la forma en que se ven las cosas en el mundo, plantea los supuestos que apoyan la estrategia de investigación y los métodos elegidos como parte de un paradigma de investigación (Saunders et al., 2009).

En la adquisición del conocimiento científico social dominaron dos visiones del mundo: el postpositivista (asociado a metodologías cuantitativas) y el constructivista (relacionado con metodologías cualitativas). Por lo general, estos enfoques se consideran inconciliables entre sí debido al desacuerdo sobre las pretensiones de verdad y cómo se puede adquirir el conocimiento (Cherryholmes, 1992). De hecho, los dos paradigmas de investigación dominantes dieron lugar a dos culturas de investigación: una que profesa la superioridad de los "datos observacionales profundos y ricos", y la otra las virtudes de los "datos duros, generalizables" (Sieber, 1973, p. 1335).

Los debates sobre los paradigmas de investigación tienen una larga historia y fueron particularmente activos en los años ochenta, con lo que se conoce como "guerras paradigmáticas", las cuales postulaban incompatibilidades fundamentales de los paradigmas de investigación cualitativa y cuantitativa, incluyendo sus métodos asociados, por lo que no podían ni debían

mezclarse (Denzin, 2010). Alrededor de este debate, Rossman y Wilson (1985) identificaron diferentes posiciones: los puristas que afirman que los paradigmas y los métodos no se deben mezclar; los situacionistas que aseguran que ciertos métodos se pueden utilizar en situaciones específicas; y los pragmatistas que argumentaron en contra de una falsa dicotomía entre los paradigmas de investigación cualitativa y cuantitativa, y abogaron por el uso eficiente de ambos enfoques.

Este contexto dividido sirvió de marco para el desarrollo de la investigación en métodos mixtos (Denscombe, 2008), estableciéndose como un tercer movimiento metodológico (Tashakkori y Teddlie, 2010). Los métodos mixtos, que también se conocen como deductivo/inductivo (Creswell, 2009), proporcionan una alternativa lógica y práctica al mezclar o combinar técnicas, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje de investigación cuantitativos y cualitativos en un solo estudio (Johnson y Onwuegbuzie, 2004), con la premisa indispensable que el uso de una relación cualitativa y cuantitativa proporcionaría una mejor comprensión del problema de la investigación que el uso de uno u otro método en un estudio (Creswell y Plano Clark, 2007).

A este surgimiento lo acompañó la búsqueda de un paradigma para legitimar su uso (Feilzer, 2010), intentado construir un marco alternativo a los tradicionales que acomode la naturaleza diversa de este tipo de investigación (Creswell y Plano Clark, 2007). Esto dio lugar a diferentes posiciones filosóficas que Hall (2013) clasificó en tres categorías básicas: a-paradigmática, paradigmática múltiple y paradigmática única.

La postura a-paradigmática elude el paradigma bajo la premisa de que la metodología no se relaciona con la epistemología (Fiorini et al., 2016). Hall (2013) cuestionó la validez de este enfoque al resaltar la importancia de la epistemología en la interpretación de los datos que se

recolectaron, afirmando que la posición epistemológica adoptada limita el tipo de datos que se considera que vale la pena recoger y la forma en que estos se deben interpretar, por lo tanto, así no sea explícita, ninguna investigación está libre de paradigma.

La postura paradigmática múltiple afirma que los investigadores se pueden basar en más de un paradigma en su investigación (Hall, 2013). Lo que Teddlie y Tashakkori (2003) dividieron en: la postura de fortalezas complementarias, la postura dialéctica y la postura de múltiples paradigmas. La postura de fuerzas complementarias mantiene los métodos separados para aprovechar las fortalezas de cada uno (Morse, 2003); por otra parte, la posición dialéctica ve los paradigmas como construcciones históricas y sociales y, por ende, no son inalterables, pues se considera que la tensión resultante de los opuestos puntos de vista filosóficos es beneficiosa (Greene, 2008); y, por último, la posición de múltiples paradigmas sugiere que el investigador debe elegir el paradigma más adecuado según el diseño de la investigación (Fiorini et al., 2016). Adicionalmente, Hall (2013) identificó como problema en estos enfoques al no especificar qué paradigmas se deben mezclar y cómo debe hacerse la combinación, especialmente con los paradigmas para los que se tiene una historia de antagonismo y afirmaciones de incompatibilidad.

Teniendo en cuenta los aspectos que se mencionaron anteriormente y al considerar más importante el posicionamiento epistemológico único que según la investigación, se optó por el enfoque paradigmático único, dentro de los que se encuentran el transformador, el pragmatismo y el realismo crítico (Hall, 2013). El paradigma transformador surgió para abordar los problemas de las desigualdades sociales, los grupos minoritarios y la justicia social a través de dar visibilidad a los marginados de la sociedad y permitir que el mundo de la investigación los escuche (Meissner y Wulf, 2014). Algunos autores cuestionaron este enfoque, debido a que limita su aplicación a un solo pequeño rango de investigación científica social (Hall, 2013).

Por su parte, el pragmatismo ganó un apoyo considerable como una postura para los investigadores de métodos mixtos (Feilzer, 2010; Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Morgan, 2007), puesto que elude las cuestiones contenciosas de la verdad y la realidad, y acepta filosóficamente que existen realidades singulares y múltiples que están abiertas a la investigación empírica y se orientan hacia la solución de problemas prácticos (Creswell y Plano Clark, 2007; Rorty, 1999).

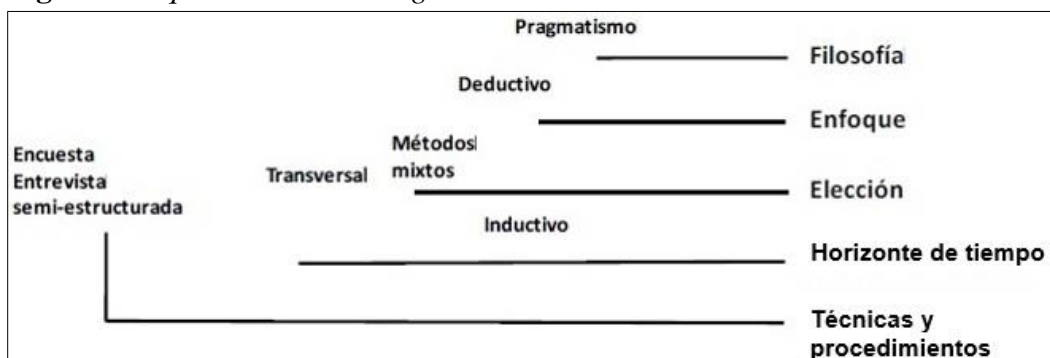
Para Dewey (1958), las dos afirmaciones tradicionales sobre la naturaleza de la experiencia humana son igual de importantes, dado que las experiencias en el mundo están necesariamente limitadas por la naturaleza; y la comprensión del mundo está intrínsecamente condicionada a las interpretaciones de las experiencias. El pragmatismo no solo reemplaza los argumentos sobre la naturaleza de la realidad como criterio esencial para diferenciar los enfoques de la investigación, sino que también reconoce el valor de esos distintos enfoques, “tratando esas diferencias como contextos sociales para la investigación como una forma de acción social y más que como sistemas filosóficos abstractos” (Morgan, 2007, p. 5). En ese sentido, el pragmatismo permite al investigador estar libre de las limitaciones mentales y prácticas que impone la separación y elección forzada entre el pospositivismo y el constructivismo (Creswell y Plano Clark, 2007), a su vez, en vista de las diferentes fortalezas y debilidades de los diferentes métodos, el pragmatismo las considera complementarias (Morgan, 2007).

Por otro lado, el realismo crítico utiliza la tesis de compatibilidad de las visiones del mundo apoyando el punto de que la investigación cuantitativa y cualitativa puede trabajar en conjunto para abordar las limitaciones del otro (Sayer, 2000). Al incorporar una epistemología constructivista, cree en un mundo que se construye por medio de los puntos de vista y percepciones individuales (Creswell y Plano Clark, 2007). Lo que se contextualiza dentro de la ontología realista tradicional, donde la realidad puede existir fuera de la percepción (Maxwell y Mittapalli, 2010).

En consecuencia, los realistas críticos creen que las teorías solo pueden ser representaciones imparciales de la realidad. No obstante, el objetivo de la investigación realista crítica es medir y verificar estructuras subyacentes en la realidad (Bisman, 2010).

Del mismo modo, los realistas críticos también creen que la objetividad solo puede ser aproximada (Maxwell y Mittapalli, 2010). Alrededor de este se desarrollaron diferentes cuestionamientos relacionados con argumentar que la ontología realista crítica es inapropiada para el ámbito social, debido al papel del significado en la construcción y ejecución de la vida social (Reed, 2008). Adicionalmente, hicieron referencia a que sus bases no sólidamente están tan sólidas, dado que no se deriva de un análisis de la investigación exitosa existente (Kemp, 2005).

Derivado de lo anterior, con el fin de esbozar las principales corrientes filosóficas que se asocian a los métodos mixtos, se estableció que la perspectiva filosófica que adoptó esta investigación es el pragmatismo, debido a tres razones principales: brinda un adecuado marco filosófico fuertemente relacionado al uso de métodos cualitativos y cuantitativos reconociendo su importancia integradora (Teddlie y Tashakkori, 2010); ofrece un método de investigación práctico y orientado hacia los resultados que permite abordar un problema del mundo real centrándose más en las preguntas de investigación y en cómo encontrar las respuestas (Creswell y Plano, 2011). Por último, se considera importante que el posicionamiento de la investigación refleje de alguna manera en forma personal al investigador, y en este aspecto, se halla una relevante inclinación con los argumentos y postulados del pragmatismo y en el poder brindarle las organizaciones de salud soluciones prácticas y viables al objeto de estudio.

Figura 2 Esquema de la investigación**Tabla 1***Pragmatismo*

Criterio	Pragmatismo
Ontología	Vista externa, múltiple, elegida para permitir la respuesta a la pregunta de investigación.
Epistemología	Uno o ambos fenómenos observables y significados subjetivos pueden proporcionar un conocimiento aceptable dependiente de la pregunta de investigación. Centrarse en la investigación práctica aplicada, integrando diferentes perspectivas para ayudar a interpretar los datos.
Axiología	Los valores juegan un papel importante en la interpretación de los resultados, el investigador adopta puntos de vista objetivos y subjetivos.
Técnicas de recopilación de datos	Diseños de métodos mixtos o múltiples, cuantitativos y cualitativos más.

Nota. Adaptado de Research methods for business students por Saunders et al., (2009)

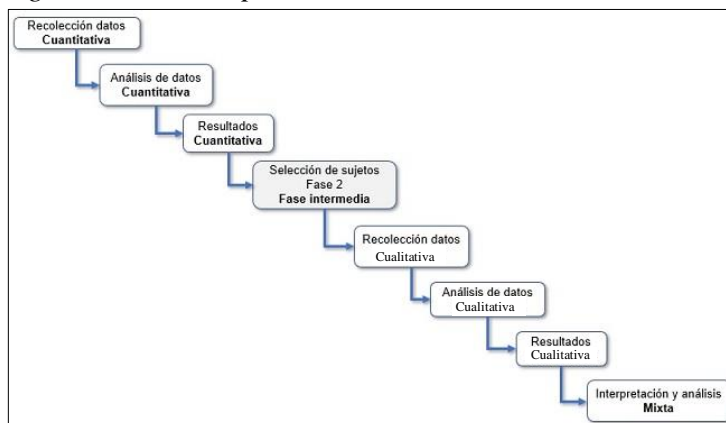
4.2 Diseño de la Investigación

La mezcla de métodos cuantitativos y cualitativos resulta fundamental, esto se debe a que 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 que se empleó en esta investigación fue 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 cualitativo, con el propósito de que los datos cualitativos ayuden a explicar o a fortalecer los resultados cuantitativos iniciales, por consiguiente, la complementación de ambos es el propósito de la mezcla mixta. Los datos cualitativos son útiles para entender los resultados

estadísticos significativos (o no significativos) y los extremos o sospechosos. La secuencia de estas fases se presenta en la **Error! Reference source not found.**

Figura 3

Esquema de la investigación diseño explicativo secuencial



4.3 Recolección de Datos

Al seleccionar un diseño de métodos mixtos, Creswell y Plano Clark (2007) precisaron cuatro aspectos por 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 estableció que las fases sean interactivas, es decir, que los resultados de la fase cuantitativa determinen la fase cualitativa, por lo que las respuestas que se obtienen de las encuestas cuantitativas son la base para la entrevista cualitativa posterior, esto permite crear una mayor profundidad (Ivankova et al., 2006). Así pues, la fase cuantitativa tiene prioridad porque los datos recolectados se utilizan para determinar cómo

se llevan a cabo las entrevistas cualitativas, teniendo en cuenta que la función principal de la fase cualitativa es explicar y ampliar los resultados que se recolectaron en la primera fase.

Cabe mencionar que es secuencial debido a que se recogen los datos de la primera fase y se hace un análisis preliminar antes de la recogida de datos de la segunda fase. Y, por último, las fases de este estudio se mezclan durante el análisis de datos. Creswell y Plano Clark (2007) expusieron que esta conexión entre las fases se produce al emplear 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.

4.4 Población y Muestra

La población para el presente estudio la constituyen los directivos tomadores de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad de las principales ciudades colombianas. Se estima que en promedio de cinco a seis personas intervienen en la toma de decisiones en las organizaciones.

Para efectos de recolección de la información, Hernández et al. (2010) señalaron que la muestra constituye un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos. Dadas las características de la investigación se llevó a cabo un muestreo por conveniencia, lo cual es consistente con investigaciones que se realizaron previamente (Elbanna et al., 2013; Elbanna, 2012).

Para la definición de la muestra se revisó la normatividad actual y se consultó con el Ministerio de Salud para establecer los criterios de clasificación de las instituciones de salud, el cual depende del tipo de servicios, procedimientos e intervenciones que están en capacidad de realizar de acuerdo a su capacidad instalada, tecnología y personal. Si más del 60% de los servicios que tiene una institución son de alta complejidad se considera que la institución es de alta

complejidad. Por lo tanto, son instituciones grandes, altamente especializadas que brindan atención a patologías de alto costo. Para identificar estas instituciones se utilizó el Registro Especial de Prestadores de Salud REPS donde se encuentran todas las instituciones prestadoras de servicios de salud del país clasificándolas por el número de servicios de alta complejidad en Bogotá, Medellín y Cali, lo que arrojó un total de 48 instituciones de salud de alta complejidad.

Tabla 2

Instituciones de salud de alta complejidad en Bogotá, Medellín y Cali

Ciudad	Numero de instituciones
Bogotá	29
Cali	8
Medellín	11

4.4.1 Criterios de Inclusión

Directivos con cargos gerenciales: director, subdirectores, gerente, jefes de sección, miembros del consejo directivo, con mínimo seis meses en el cargo, involucrados en procesos de toma de decisiones estratégicas en la institución.

4.5 Fase Cuantitativa

4.5.1 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, este análisis también brindó un panorama de las medidas utilizadas en los diferentes estudios las cuales fueron revisadas y las que tuvieron un mayor uso o un mayor soporte se definieron para el diseño del cuestionario.

- **Racionalidad:** se entiende como el grado en que el proceso de decisión involucra la recolección de información relevante para la decisión y la dependencia en el análisis de esta al hacer la elección. Utilizada por Dean y Sharfman (1996). Alfa de Cronbach 0,94.
- **Propensión al riesgo:** variable que evalúa la disposición psicológica del director general hacia el riesgo. Esta escala se basa en el inventario de personalidad Jackson (1977) y Eysenck y Eysenck (1975). De acuerdo con investigaciones anteriores, para este estudio se toman ocho puntos relacionados con el riesgo monetario. Alfa de Cronbach 0,73.
- **Nivel de formación:** escala de cinco puntos en la que se clasifique el nivel de educación. Basado en Hambrick y Mason (1984) y Haley y Stumpf (1989).
- **Dinamismo ambiental:** escala de ocho puntos compuesta por tres subconstructos: (1) el dinamismo de las prácticas de comercialización, (2) el dinamismo competidor y (3) el dinamismo del cliente (Achrol y Stern, 1988; Priem et al., 1995). Alfa de Cronbach 0,88.
- **Hostilidad:** variable compuesta de tres puntos que miden (1) grado de riesgo, (2) grado de estrés y (3) el dominio sobre la empresa del medio ambiente (Khandwalla, 1977; Covin y Slevin 1989). Alfa de Cronbach 0,86.
- **Tamaño de la organización:** se utilizan dos indicadores: el número de empleados tiempo completo (Tuschke y Sanders, 2003) y el número de camas por ser instituciones de salud.
- **Desempeño organizacional:** medida global del rendimiento empresarial que determina el nivel que una empresa cumplió con las expectativas, superó los principales competidores y la satisfacción de la alta gerencia con los resultados (Jaworski y Kohli, 1993). Alfa de Cronbach 0,87.

- **Conciencia organizacional plena:** escala tipo Likert compuesta que evalúa la preocupación por el fracaso, la renuencia a simplificar, la sensibilidad de operaciones, el compromiso con la resiliencia y la deferencia a los expertos (Mu y Butler, 2009).
- **Incertidumbre:** variable compuesta que mide la incertidumbre sobre las acciones que deben tomarse, la incertidumbre general que rodea la decisión y la incertidumbre relativa a la información que se recogió (Beach y Mitchell, 1978; Papadakis et al., 1998). Alfa de Cronbach 0,74.
- **Importancia:** escala que evalúa la gravedad de las consecuencias si la decisión sale mal, la presión de tiempo y la gravedad de retrasar la decisión (Beach y Mitchell, 1978; Billings et al., 1980; Dean y Sharfman, 1993b). Alfa de Cronbach 0,63.

Para el diseño del cuestionario una vez definidas las variables se estableció la forma de operacionalizarlas basado en la revisión teórica de los constructos y los objetivos de la investigación seleccionando los que hayan sido utilizados empíricamente en otros estudios para cada una de las variables. Posteriormente, se construyó el cuestionario con las diferentes variables organizándolas en forma lógica a partir de las diferentes dimensiones. Seguido a esto, un experto tradujo al español el cuestionario, el cual fue posteriormente revisado por tres académicos bilingües en inglés y español para comprobar la traducción.

Posteriormente, el diseño preliminar del instrumento se sometió al concepto de cuatro expertos, docentes de la Universidad del Rosario con experiencia de más de 10 años en áreas de talento humano, psicología organizacional y estrategia. Para lo cual se diseñó un protocolo de expertos y a cada uno se le pidió evaluar las variables de claridad y relevancia frente a cada pregunta y al instrumento en general. La evaluación la hicieron de forma cualitativa y cuantitativa.

Por otro lado, el concepto de estos expertos se examinó mediante el coeficiente de concordancia de Kendall y su resultado se expone en la Tabla 3.

Tabla 3

Coeficiente de concordancia de Kendall

Claridad		Relevancia	
N	4	N	4
Kendall's W ^a	,296	Kendall's W ^a	,254
Chi-Square	62 754	Chi-Square	53 851
df	53	df	53
Asymp. Sig.	,169	Asymp. Sig.	,442

Se observa que los coeficientes de Kendall son de 0,296 y 0,254, lo que indica divergencia en el criterio de los cuatro expertos (Picado, 2012). A partir de esto, se tomaron en cuenta estas evaluaciones y las sugerencias individuales frente a cada pregunta. Además, se realizaron las modificaciones correspondientes en el instrumento.

4.5.2 Variables por Cada Perspectiva

De cada una de las cuatro perspectivas se tomaron las variables, y frente a ellas se definieron los ítems del instrumento que permiten su evaluación, como lo muestra la siguiente tabla. Este ordenamiento del instrumento posibilita organizar o agrupar la presentación de los resultados de acuerdo con esas perspectivas.

Tabla 4

Operacionalización de variables según las perspectivas

Perspectivas	Variabes / dimensiones	Ítems
Racionalidad		1. ¿Qué tan extensivamente el grupo buscó la información para tomar esta decisión? 2. ¿Qué tanto analizó el grupo la información relevante antes de tomar una decisión? 3. ¿Qué tan importante fueron las técnicas cuantitativas analíticas para tomar esta decisión?

Perspectivas	Variables / dimensiones	Ítems
		<p>4. ¿Cómo describirías el proceso que tuvo la mayor influencia en la decisión del grupo?</p> <p>5. En general, ¿qué tan efectivo fue el grupo para enfocar su atención en la información relevante e ignorar la irrelevante?</p>
Características del decisor	Propensión al riesgo	<p>1. Si las ganancias son muy altas no dudaría en invertir mi dinero en un negocio que podría fracasar.</p> <p>2. Pensar en invertir en la bolsa de valores me emociona.</p> <p>3. Tomar riesgos no me importa si las ganancias son grandes.</p> <p>4. Me encantaría el reto de un proyecto que signifique un ascenso o pérdida del trabajo.</p> <p>5. Si invirtiera algún dinero en la bolsa de valores, probablemente solo sería en acciones seguras de grandes compañías muy bien reconocidas.</p> <p>6. Preferiría un trabajo estable con un sueldo moderado a uno con un sueldo más alto, pero menos seguro.</p> <p>7. Únicamente participaría en empresas con negocios que sean relativamente seguros.</p> <p>8. Probablemente no tomaría el riesgo de conseguir un préstamo para invertir en un negocio, aunque pueda ser rentable.</p>
Características ambientales externas	Dinamismo	<p>1. La organización debe mejorar sus servicios para mantenerse competitiva con respecto al sector.</p> <p>2. Los servicios son rápidamente obsoletos en el sector de la organización</p> <p>3. Los movimientos de la competencia son fáciles de predecir.</p> <p>4. Las necesidades de los usuarios son fáciles de predecir en el sector.</p> <p>5. La tecnología cambia rápidamente en el sector.</p>
	La hostilidad del medio ambiente	<p>¿Cómo definirías el medio ambiente externo dentro del cual opera tu compañía?</p> <p>1. Muy segura, pocas amenazas para la supervivencia y bienestar de mi compañía. 1 al 7. Muy riesgosa, un paso en falso puede significar el fin de la compañía.</p> <p>2. Rica en inversiones y oportunidades de mercadeo. 1 al 7. Muy estresado, exigente, hostil; muy difícil de mantener a flote.</p> <p>3. Un medio ambiente que mi compañía puede controlar y manipular para su propia ventaja tal como una compañía dominante puede hacerlo en una industria con poca competencia y pocos impedimentos. 1 al 7. Un medio ambiente dominante en el cual las iniciativas de mi compañía cuentan muy poco contra los tremendos poderes competitivos, políticos, y tecnológicos.</p>
Características internas de la organización	Tamaño de la organización	<p>1. Número de camas</p> <p>2. Número de empleados</p>
	Desempeño de la compañía	<p>1. En el último año se cumplieron los objetivos de desempeño institucional.</p> <p>2. El desempeño de la compañía excedió las expectativas de las empresas más reconocidas en el sector.</p> <p>3. La alta dirección estuvo muy satisfecha con el desempeño general de la organización el año pasado.</p>
	Conciencia organizacional plena	<p>Renuencia para simplificar interpretaciones</p> <p>1. En esta organización se alienta a los colaboradores a cuestionar la forma en que se hacen las cosas.</p> <p>2. En esta organización los colaboradores están dispuestos a desafiar el orden establecido.</p> <p>3. En esta organización se prefiere la duda que la verdad establecida.</p> <p>4. Los colaboradores tienen la libertad de tomarse su tiempo para entender los problemas.</p> <p>Preocupaciones con el fracaso</p> <p>5. En esta organización se toman seriamente hasta los más pequeños errores.</p>

Perspectivas	Variables / dimensiones	Ítems
		6. En esta organización se toman como errores las posibles fallas. 7. En esta organización se reconoce que una falla en un área puede tener graves consecuencias dentro el resto de la organización.
		Sensibilidad a las operaciones 8. Los colaboradores en esta organización están dispuestos a compartir con todos la información relacionada con las operaciones. 9. Los empleados de esta organización están al tanto de las operaciones más allá de sus funciones inmediatas. 10. En esta organización frecuentemente se discuten temas operacionales. 11. Los directivos saben bien lo que los trabajadores hacen a diario. 12. Los colaboradores de esta organización entienden la finalidad y propósito de cada uno de sus trabajos.
		Compromiso hacia la resiliencia y respeto al conocimiento 13. En esta organización se evidencia el compromiso por resolver cualquier problema que se presente. 14. En caso de algún problema, los empleados de esta organización pueden confiar el uno en el otro. 15. Los colaboradores de esta organización no se rinden frente a los problemas. 16. En la organización hay una preocupación activa por desarrollar las habilidades o conocimientos para que los colaboradores logren una mejor atención a los usuarios. 17. En esta organización cualquier colaborador fácilmente le pide ayuda a alguien con más experiencia. 18. Los colaboradores respetan el profesionalismo de los demás.
Características específicas de la decisión	Incertidumbre sobre las decisiones	1. Cuando se tomó la decisión, se tuvo que buscar información adicional. 2. ¿Qué tan similar fue este problema a otros que usted haya enfrentado en el pasado? 3. ¿Qué tan difícil fue predecir el resultado de las diferentes opciones consideradas para tomar esta decisión? 4. ¿Qué tan seguro estaba de que había elegido la opción correcta?
	Importancia de la decisión	1. ¿Qué tan importante es esta decisión para la compañía? 2. Evalúe los posibles efectos positivos y negativos para la compañía por tomar esta decisión. 3. ¿Qué tan graves hubieran sido los resultados si se demoraba esta decisión?

Ver anexo 1 para el detalle de las escalas de medida de cada una de las variables

4.5.3 Procedimiento de Recolección de Información

Cuando se identificaron las instituciones de salud se procedió a contactar a los directivos (director, gerente o presidente) de cada institución para comentarles el proyecto e invitarlos a

participar en la investigación. En ciertas instituciones, según los requerimientos específicos, se presentaba ante el comité de investigación o se proporcionaba el protocolo de investigación. Una vez se aceptaba, se definían los miembros del equipo gerencial que participarían en los procesos de toma de decisiones estratégicas en la institución, a quienes se les invitó a hacer parte del estudio y a responder el cuestionario por medio de una carta. Finalmente, se contó con la participación de 117 directivos de 20 instituciones de salud.

4.5.4 Procesamiento y Análisis de los Datos

Una vez se recogió la información, las respuestas que dieron los participantes se tabularon en el programa informático SPSS Statistics (IBM, 2019) para su posterior depuración y análisis univariado (p.ej. distribuciones de frecuencia, y estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión), bivariado (p.ej. comparaciones de media o varianza y correlaciones de orden cero) y multivariado (consistencia interna y regresión simple).

4.6 Fase Cualitativa

Con el fin de profundizar en los factores que inciden en el proceso de toma de decisiones estratégicas y adquirir información adicional a la que se obtuvo a través del cuestionario, se estableció realizar una entrevista semiestructurada a una muestra de las personas que respondieron la encuesta. Para ello se seleccionaron seis diferentes instituciones de Bogotá, Medellín y Cali, específicamente dos personas de cada una, para un total de 12 personas. Se buscó incluir a representantes de ambos sexos, de diferentes profesiones y cargos, e integrar el director general o gerente de cada una de las instituciones.

Tabla 5*Selección de participantes para la entrevista*

Institución	Ciudad	Naturaleza	Cargo	Profesión	Edad	Género
1	Cali	Privada	Director científico	Médico cirujano	43	M
1	Cali	Privada	Gerente general	Administrador de empresas	46	M
2	Bogotá	Privada	Director general	Médico	55	F
2	Bogotá	Privada	Jefe administrativo	Ingeniero industrial	29	F
3	Bogotá	Privada	Presidente ejecutivo	Optómetra	65	M
3	Bogotá	Privada	Director hospitalario	Médico	48	M
4	Bogotá	Pública	Gerente	Médico cirujano	52	F
4	Bogotá	Pública	Subgerente de prestación de servicios	Médico cirujano	55	M
5	Medellín	Privada	Director general	Médico	61	M
5	Medellín	Privada	Jefe calidad	Médico cirujano	49	F
6	Medellín	Privada	Director de calidad y planeación	Médico cirujano	46	F
6	Medellín	Privada	Director de Unidades Estratégicas	Ingeniero administrador	37	M

4.6.1 Cuestionario Guía

Para este proceso se diseñó un cuestionario base con el objetivo de guiar la entrevista mediante las preguntas de investigación que orientaron el estudio y los resultados de la fase cuantitativa, posteriormente este cuestionario guía fue revisado por tres docentes de la Universidad del Rosario que han utilizado técnicas cualitativas y también dos directivos de instituciones de salud. Ver anexo 2.

4.6.2 Procedimiento de Recolección de Información

Al seleccionar a los participantes se les envió la invitación en la que se explicaba el propósito de la entrevista y, a su vez, se les solicitaba un espacio para realizarla. Con previa autorización de los participantes, las entrevistas se grabaron en audio con el fin de facilitar su

posterior transcripción y análisis. Así mismo, se les describió nuevamente el objetivo de estas y se les garantizó confidencialidad en su identificación individual.

4.6.3 Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento de los datos que se obtuvieron en las entrevistas, se transcribieron y se empleó la técnica de análisis temático. Braun y Clarke (2006) la definieron como un método que identifica, organiza y analiza los datos con un alto nivel de detalle y brinda patrones a partir de la información obtenida. Esto con el fin de detectar conexiones o tendencias y facilitar la categorización y la identificación de categorías emergentes para comparar dichos resultados con la percepción de los entrevistados son respecto a la influencia de los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.

La discusión de los resultados se ha realizado siguiendo un enfoque cuantitativo-cualitativo (triangulación) de cada una de las perspectivas (variables contextuales) del estudio siguiendo el enfoque seguido por (Ligardo, Corona, y González) basado en (Villas, Gispert, y Merino, 2013).

5 Análisis de Resultados

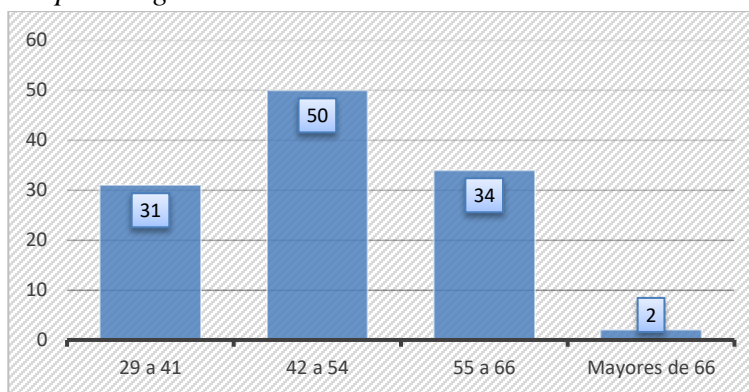
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la fase cuantitativa y la fase cualitativa. Inicialmente, se exponen los resultados descriptivos de las encuestas, posteriormente el análisis de datos cuantitativos y, por último, los resultados de las entrevistas y la triangulación de datos.

5.1 Análisis Descriptivo de las Encuestas

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de las variables. Cabe resaltar que el protocolo de recolección de datos fue diseñado para evaluar la variable dependiente racionalidad y las variables independientes a partir de las cuatro perspectivas identificadas: de las características del decisor, la educación y la propensión al riesgo; de las características ambientales externas, el dinamismo y la hostilidad; de las características de la empresa, el tamaño, el desempeño y la conciencia plena organizacional; y de las características específicas de la decisión, la importancia y la incertidumbre.

5.1.1 Descripción Sociodemográfica de los Participantes

Para esta investigación se invitó a participar a 143 directivos de 20 instituciones de salud de alta complejidad, de los cuales 117 respondieron el cuestionario, la tasa de respuesta fue de 82 %. El cuestionario fue diseñado de forma que todas las preguntas sobre las variables estudiadas fueran obligatorias, de este modo, no hubo respuestas faltantes y todos los cuestionarios fueron usables. Las encuestas se hicieron entre diciembre de 2018 y abril de 2019, las 117 personas participantes se distribuyeron así: 55 mujeres (47 %) y 62 hombre (53 %), con edades entre 29 y 76 años, con un promedio de 48; como se muestra en la Figura 4.

Figura 4 *Distribución por rangos de edad*

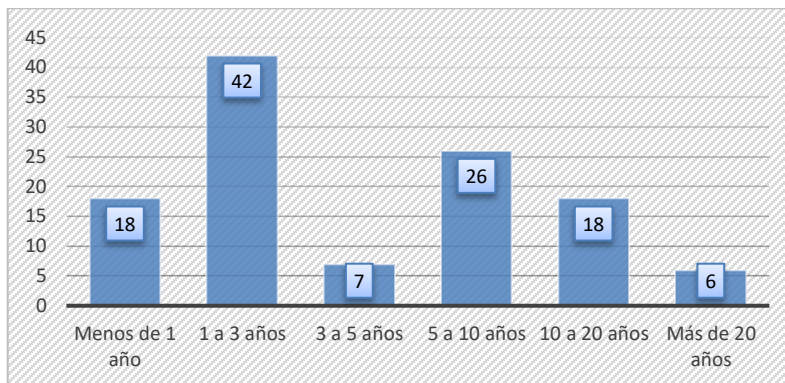
Las personas participantes fueron especialmente directores y o jefes de área, como se evidencia en la Tabla 6, lo que confirma que las entrevistas se realizaron a personas con alto nivel de responsabilidad dentro de las organizaciones, quienes se encuentran involucradas en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Tabla 6 *Cargo de los encuestados*

Cargo	Número	Porcentaje %
Dirección general - Presidencia	20	17
Dirección administrativo financiera	17	15
Dirección medica	14	12
Dirección científica - investigación	11	9
Dirección de calidad y planeación	9	8
Recursos humanos	9	8
Dirección comercial	6	5
Dirección asistencial y servicio	5	4
Subdirección de enfermería	4	3
Sistemas y comunicaciones	4	3
Coordinación servicios médicos	3	3
Atención al usuario	3	3
Control interno	2	2
División de operaciones	2	2
Otros directivos	8	7
Total	117	100

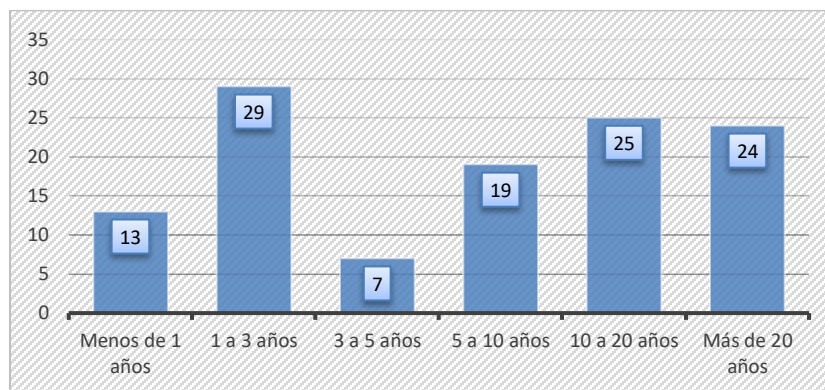
Es de mencionar que estos funcionarios tienen un tiempo de permanencia en su cargo actual que varía según se muestra en la Figura 5, es decir que la mayoría tienen hasta 3 años en esos cargos.

Figura 5 *Tiempo de los encuestados en su actual cargo*

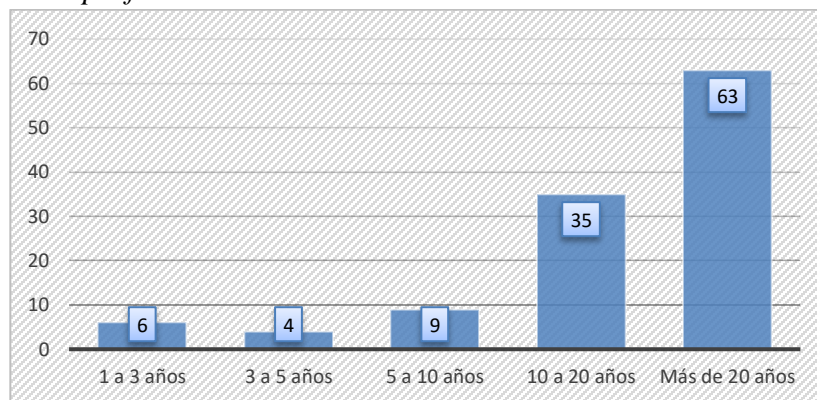


Como pudo establecerse, aquellos que tienen entre 3 y 5 años son pocos y, pasado ese tiempo, pueden llegar a permanecer hasta 10 años y algunos hasta 20 años; entre tanto, quienes llevan más de 20 años en sus cargos actuales son el grupo más pequeño.

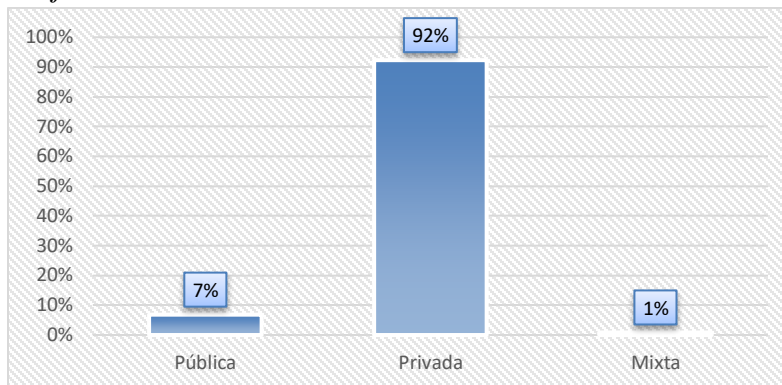
Otro aspecto es la permanencia en la empresa (ver Figura 6), sobre lo cual se observa que el grupo más numeroso ha permanecido de 1 a 3 años, mientras el segundo y el tercer grupo son los que han permanecido entre 10 y 20 años y los que llevan más de 20 años. Lo anterior puede interpretarse como que los altos directivos de estas empresas llegan a sus cargos después de una larga trayectoria en estas empresas; sin embargo, también hay otros que llegan directamente al cargo directivo, dado que su permanencia en la empresa de 1 a 3 años.

Figura 6 *Tiempo de los encuestados en la institución*

Adicionalmente, la experiencia profesional de los encuestados es muy alta como se muestra en la figura 7, de 10 años o más en el 84 % de los casos. Es decir que son personas que no solamente han trabajado en estas empresas, sino que también lo hicieron en otras instituciones antes de llegar a las organizaciones en donde están actualmente vinculados.

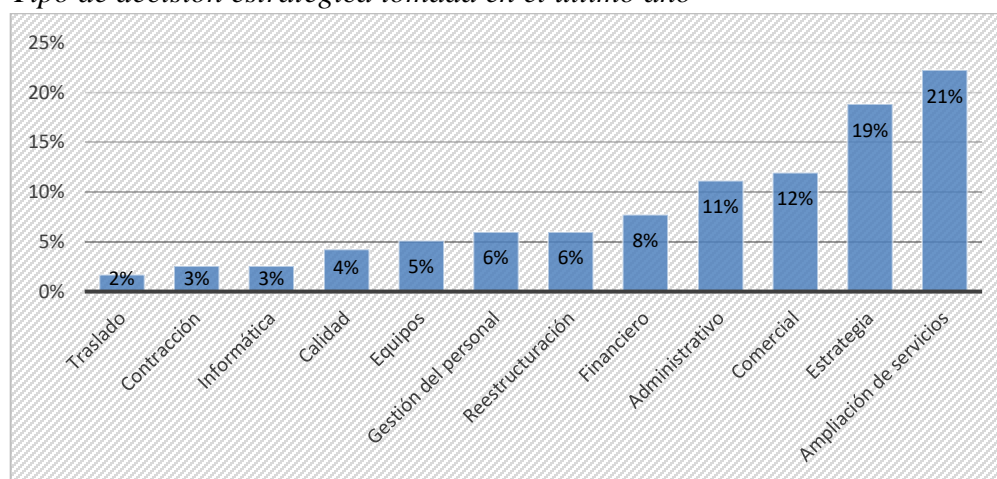
Figura 7 *Experiencia profesional de los encuestados*

Por otro lado, en cuanto a la naturaleza jurídica de las instituciones en las que laboran los encuestados, el 92 % son privadas y el 7 % son públicas.

Figura 8 *Naturaleza jurídica de las instituciones*

5.1.2 Racionalidad del proceso de toma de decisiones

Para la variable racionalidad entendida como el grado en que el proceso de decisión involucra la recolección de información relevante para la decisión y el análisis de esta al hacer la elección se realizaron 5 preguntas, para ello inicialmente se le pidió a los encuestados escribir una decisión estratégica tomada en su institución en el último año en la que haya participado.

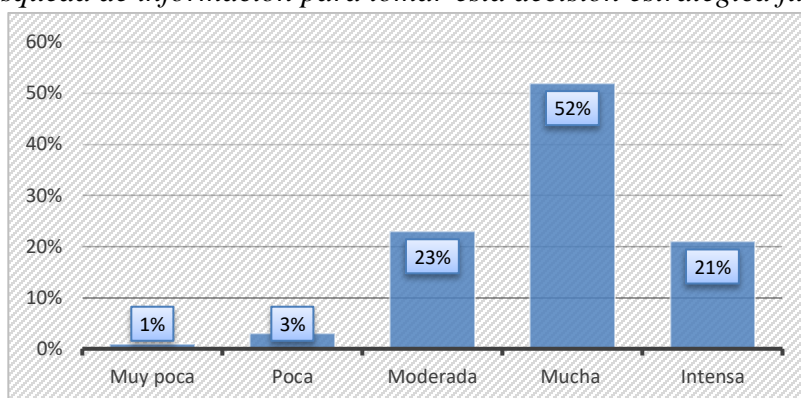
Figura 9 *Tipo de decisión estratégica tomada en el último año*

Como se observa, la ampliación de servicios es el tema que mayores decisiones ha generado en estas entidades durante el último año; en orden de frecuencia, se ubican los temas de definición estratégica, los temas comerciales y los asuntos administrativos y financieros. Por otra parte, los

menos frecuentes son los traslados parciales o totales de las sedes, y la contracción o el cierre de algunos servicios.

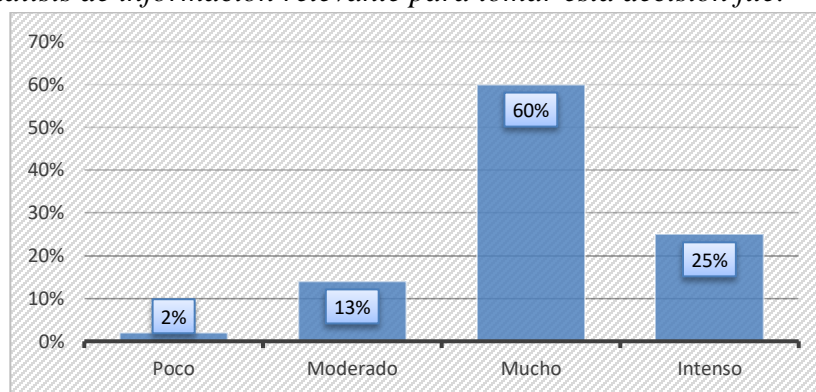
Ya para el análisis de la racionalidad la primera pregunta hizo referencia a la intensidad en la búsqueda de información para la toma de la decisión, respondieron como se observa en la siguiente figura.

Figura 10 *La búsqueda de información para tomar esta decisión estratégica fue:*



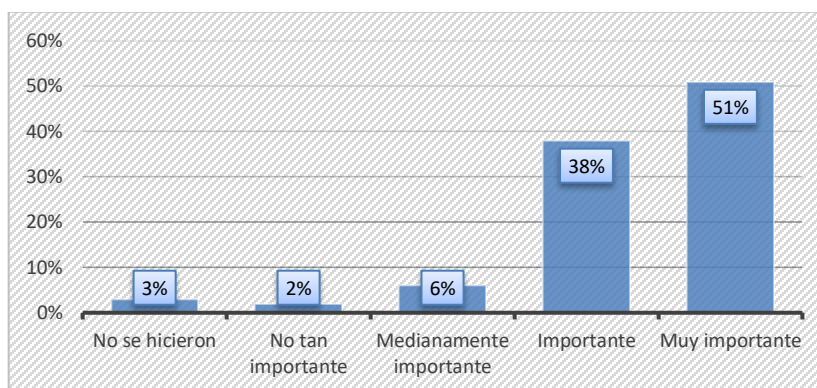
Esto significa que la gran mayoría (73 %) de los directivos entrevistados del sector salud reconocieron que la búsqueda de información fue mucha o intensa. mientras que solo el 4 % consideró que fue poca o muy poca. Como siguiente aspecto, se les preguntó sobre cómo fue el análisis de la información para la toma de esa decisión.

Figura 11 *El análisis de información relevante para tomar esta decisión fue:*



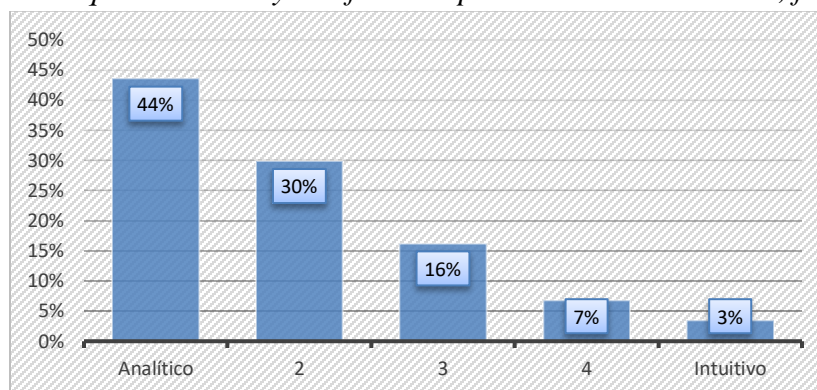
Sobre esto, un 85 % dijo que ese análisis fue mucho o intenso y solamente el 2 % lo calificó como poco. La importancia de los análisis cuantitativos, de acuerdo con los encuestados, es la que se evidencia en la Figura 12.

Figura 12 *Importancia de los análisis cuantitativos*



En cuanto a este aspecto, el 89 % consideró que los análisis cuantitativos fueron importantes o muy importantes; es decir que el proceso de toma de decisiones se encuentra respaldado por cifras para ellos, mientras que solo el 5 % los calificó de poca o nula importancia. Por otro lado, el proceso de decisión estuvo mayormente catalogado como un proceso analítico.

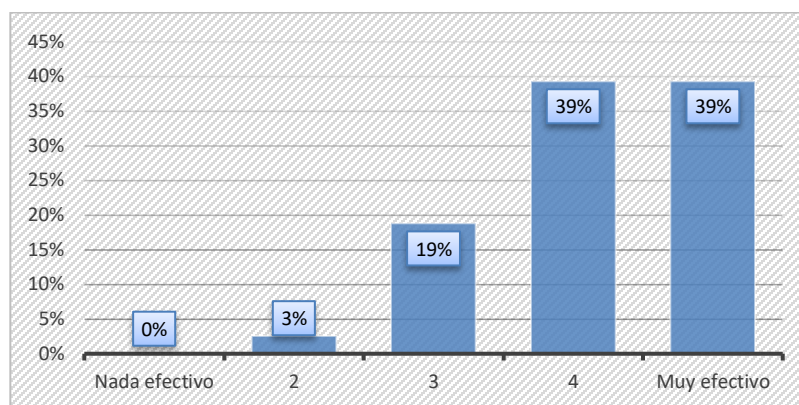
Figura 13 *El proceso que tuvo la mayor influencia para tomar esta decisión, fue:*



Lo anterior significa que la mayoría de los entrevistados se inclinó por el enfoque analítico de las decisiones tomadas, lo que deja ver que el proceso de decisión es altamente racional.

Seguidamente, en la Figura 14, se muestran las respuestas dadas frente a la efectividad para enfocarse en la información relevante, durante los procesos de decisión.

Figura 14 *La efectividad para enfocar su atención en la información relevante e ignorar la información irrelevante fue:*



En este aspecto fue claro que se logró, mayoritariamente, que la decisión de las organizaciones se centrara en la información relevante.

En cuanto a la racionalidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de salud los resultados muestran que el proceso es altamente racional caracterizado por la búsqueda y análisis exhaustivo de información y el uso de técnicas analíticas para la toma de decisiones.

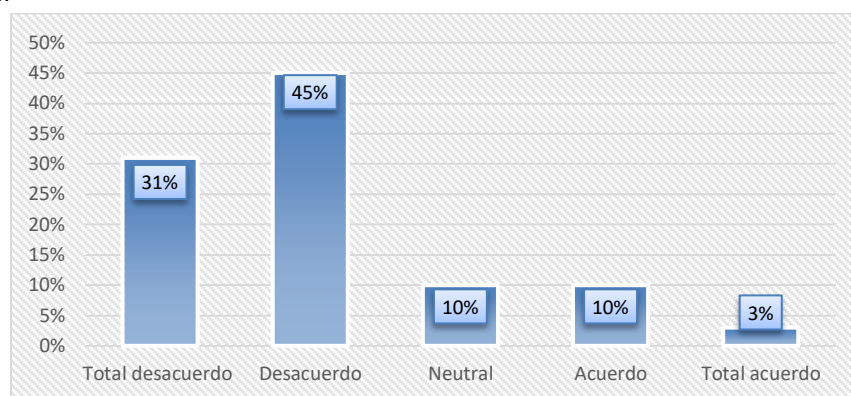
5.1.3 Características del decisor

En las características del decisor se analizaron dos variables la propensión al riesgo entendida como la disposición psicológica del tomador de decisiones hacia el riesgo y la educación o nivel y tipo de formación del directivo.

- **Propensión al riesgo**

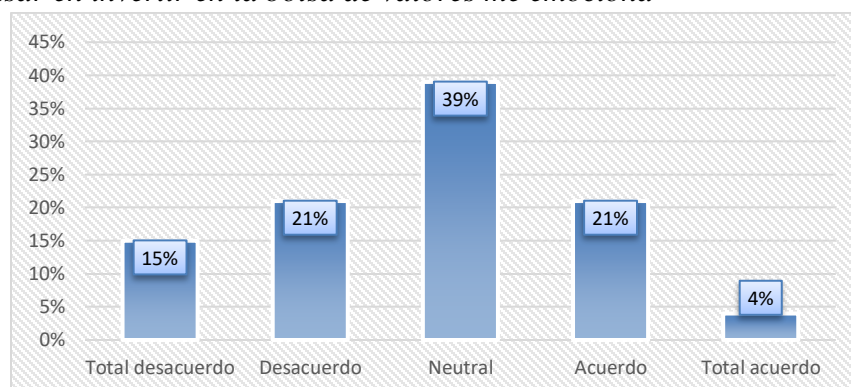
En primer lugar, se les preguntó sobre su posición frente a no dudar en invertir su dinero en un negocio que promete ganancias muy altas, y respondieron como se evidencia en la siguiente figura.

Figura 15 *Si las ganancias son muy altas, no dudaría en invertir mi dinero en un negocio que podría fracasar*



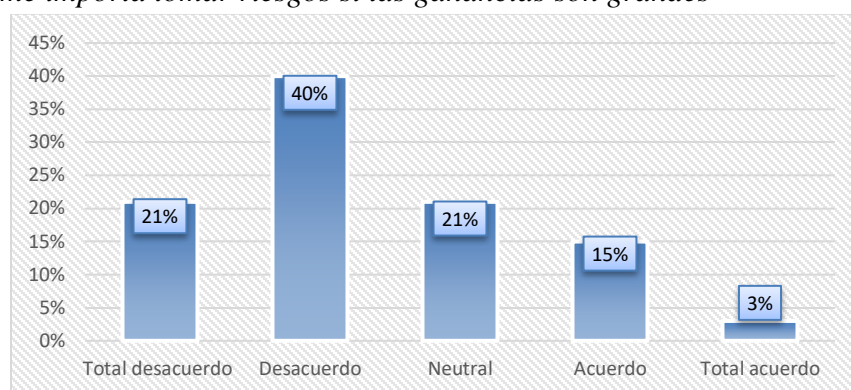
Los resultados muestran que el 76 % se abstendría de invertir en ese tipo de negocios, lo que muestra un perfil mayoritariamente adverso al riesgo; solo el 13 % estaría interesado en ese tipo de inversión de alta rentabilidad.

Figura 16 *Pensar en invertir en la bolsa de valores me emociona*



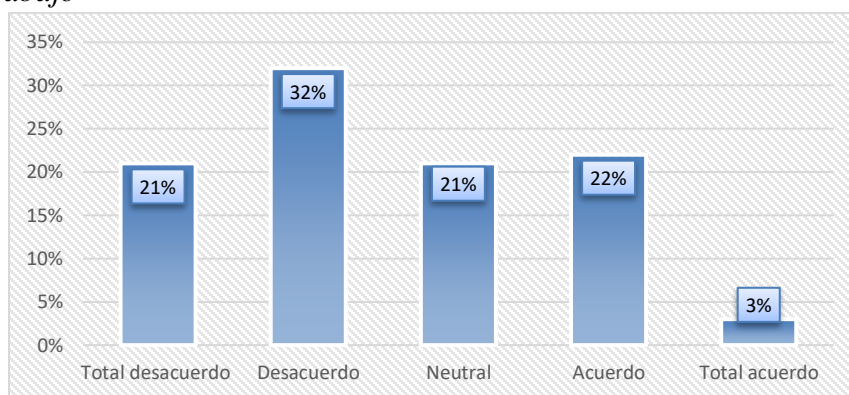
Como puede verse el 36 % no pensaría en invertir en la bolsa de valores, frente a un 25% que le emocionaría invertir, lo que muestra una tendencia conservadora de los tomadores de decisiones. La siguiente pregunta indaga sobre el tomar riesgos para obtener grandes ganancias

Figura 17 *No me importa tomar riesgos si las ganancias son grandes*



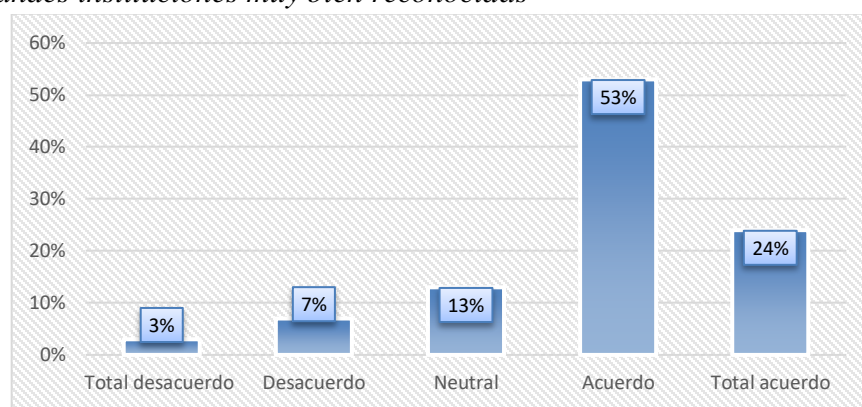
En los resultados anteriores se puede notar que la tendencia se mantiene siendo la mayoría los que prefieren no tomar riesgos así las ganancias sean altas, siendo el 61% los que no estarían de acuerdo. Ahora bien, cuando se les preguntó si les gustaría el reto de participar en un proyecto que pudiera significar un ascenso o la pérdida del trabajo, respondieron como se puede evidenciar a continuación.

Figura 18 *Me encantaría el reto de participar en un proyecto que pueda significar un ascenso o la pérdida de mi trabajo*



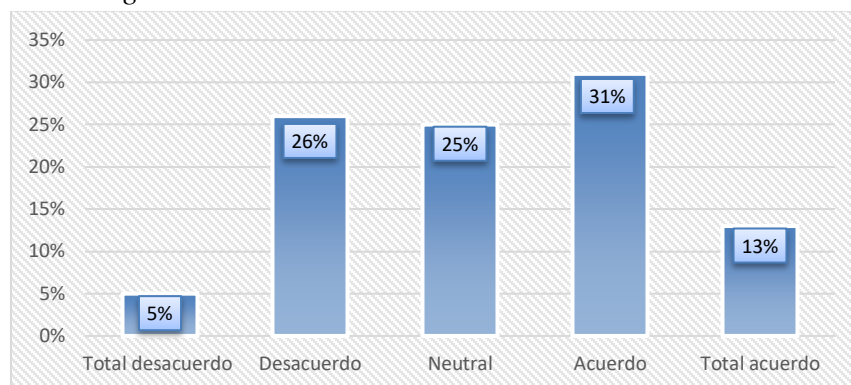
La pregunta se refiere, de nuevo, a una decisión de alto riesgo y el 53 % manifestó estar en desacuerdo con participar en un proyecto como ese, frente a un 25 % que estaría de acuerdo con hacerlo. Este resultado deja ver un mayor interés en participar en un proyecto de este tipo que en hacer una inversión de alto riesgo, lo que podría demostrar una mayor disposición a arriesgar el trabajo que el dinero. A continuación, se indaga en relación con la inversión en bolsa de valores.

Figura 19 *Si invirtiera dinero en la bolsa de valores, probablemente solo sería en acciones seguras de grandes instituciones muy bien reconocidas*



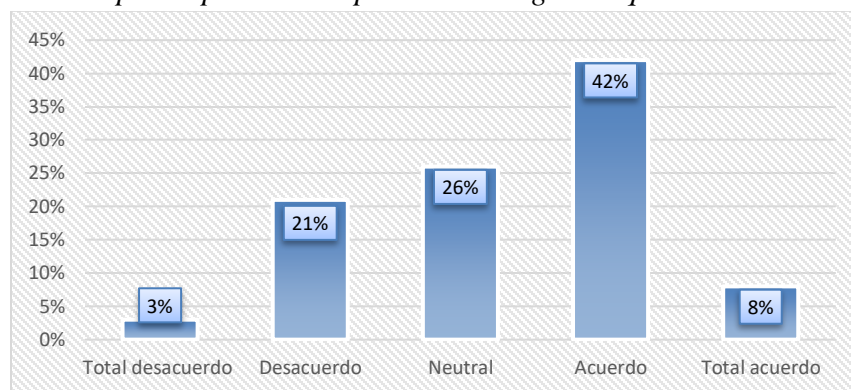
En este caso, el porcentaje de directivos que estuvo de acuerdo fue más alto (77 %), pero estaría relacionado con la aseveración de que solo sería en acciones seguras, lo que contradictoriamente muestra una baja propensión al riesgo lo que estaría relacionado con los anteriores resultados. Seguidamente, se preguntó sobre la preferencia de un trabajo estable y sueldo moderado u otro menos seguro y de ingreso mayor, y los resultados de ello se observan en la siguiente figura.

Figura 20 *Preferiría un trabajo estable con un sueldo moderado, en lugar de uno con un sueldo más alto, pero menos seguro*



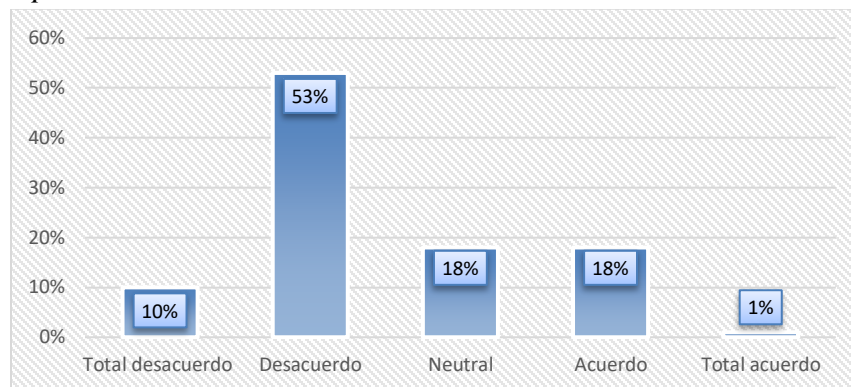
De esa forma, se observa que el 44% preferiría un trabajo estable y salario moderado, frente a un 31 % que prefiere una opción de mayor ingreso y menor seguridad, lo que evidencia un perfil predominantemente conservador en los encuestados. La siguiente pregunta estuvo relacionada con la participación en negocios seguros.

Figura 21 *Únicamente participaría en empresas con negocios que sean relativamente seguros*



Como se puede observar el 50 % se manifestó de acuerdo total o parcial, mientras que el 24 % estuvo en desacuerdo, lo que reitera una disposición hacia entornos seguros y de bajo riesgo en los que no se tenga tanta incertidumbre de los resultados. Por último, se abordó el tomar el riesgo de conseguir un préstamo para invertir en un negocio que pudiera ser rentable.

Figura 22 Probablemente no tomaría el riesgo de conseguir un préstamo para invertir en un negocio, aunque pudiera ser rentable

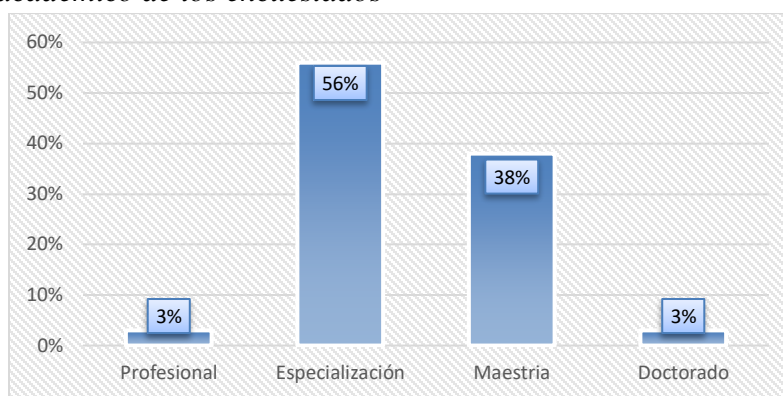


En los resultados se observa que el 19 % manifestó que, efectivamente, no tomaría ese riesgo, mientras que el 63 % sí lo tomaría. Estas respuestas contrariamente a las anteriores muestran una mayor inclinación hacia tomar el riesgo de pedir un préstamo lo que podría estar relacionado con la posibilidad de la rentabilidad o con la reverse question.

El análisis de las respuestas de los directivos tomadores de decisiones en general muestran una baja propensión al riesgo inclinándose mayoritariamente por escenarios seguros o de menor riesgo.

- **Educación**

Para en análisis de la educación se indago sobre el nivel y tipo de formación. Como se puede ver en la Figura 23, el 56 % tienen una especialización, 38 % cuentan con una maestría, 3 % se hallan en nivel de doctorado y solamente el 3 % de los encuestados tienen nivel académico profesional. Estas cifras indican un alto nivel de preparación en los directivos involucrados en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones de salud y la importancia que se le reconoce a la formación académica para estos cargos.

Figura 23 Nivel académico de los encuestados

Dentro de las especializaciones las de mayor frecuencia se encuentran la de cirugía, seguida por la administración de empresas y la medicina interna. Entre los estudios de maestría, la maestría en medicina y cirugía es la de mayor frecuencia, seguida de lejos por diferentes ingenierías (ver Tabla 8), lo que quiere decir que, a nivel de maestría, el área de salud sí es la de mayor presencia en estos cargos.

Tabla 7 Título de especialidad declarada por los encuestados

Especialización	Cantidad
Cirugía	19
Otras	13
Administración de Empresas	8
Medicina interna	7
Contaduría	4
Ingeniería de sistemas	4
Derecho	3
Enfermería	8

Tabla 8 Título de maestría declarada por los encuestados

Maestría	Cantidad
Medicina Cirugía	12
Ingeniería	7
Medicina	7
Otra	6
Administración de empresas	3
Derecho	3
Economía	2
Enfermería	2
Psicología	2
Administración en Salud	1

En cuanto a la variable educación se puede observar que dado el nivel de directivo de las personas involucradas en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones de salud cuentan un alto nivel de educación dado por estudios superiores muchos de ellos con especialización y maestría. Otro punto importante a resaltar es que dado que los equipos de toma de decisiones dentro de las instituciones involucran diferentes áreas se puede observar una variedad de perfiles que se vuelven complementarios y que al realizarse en instituciones de salud los perfiles médicos también se encuentran presentes, pero muchos de ellos cuentan con estudios administrativos complementarios posteriores.

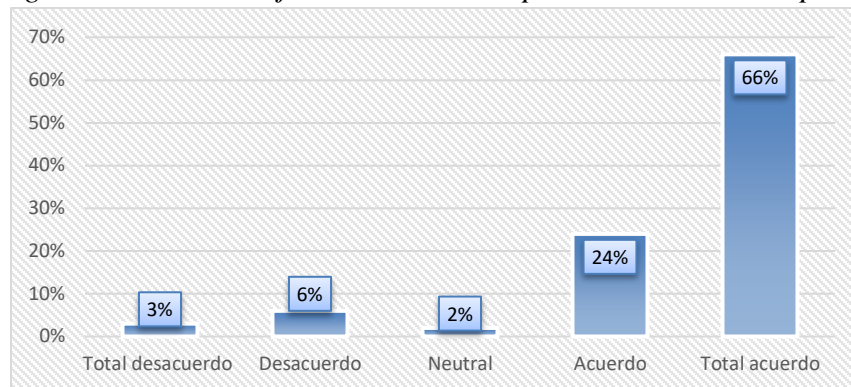
5.1.4 Características ambientales externas

En las características ambientales externas se analizaron dos variables el dinamismo entendida como la velocidad de cambio e imprevisibilidad del medio ambiente (Dess y Beard, 1984) y la hostilidad entendida 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 y Friesen, 1983).

- **Dinamismo**

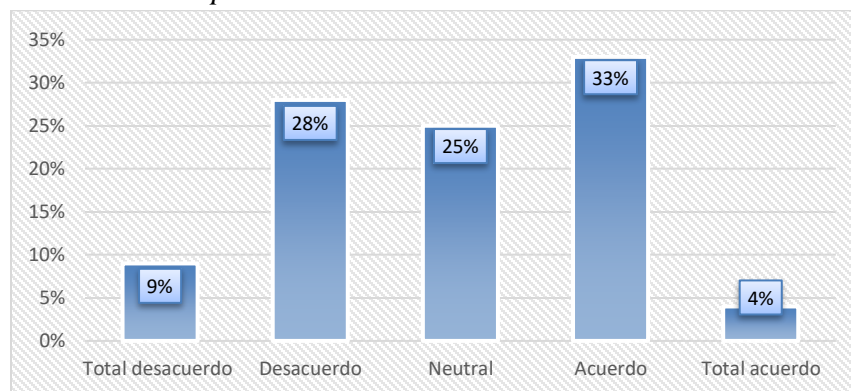
Para realizar el análisis de la variable de dinamismo en el sector salud se realizaron 5 preguntas. La primera pregunta se relacionó con la competitividad del sector.

Figura 24 *La organización debe mejorar sus servicios para mantenerse competitiva en el sector*



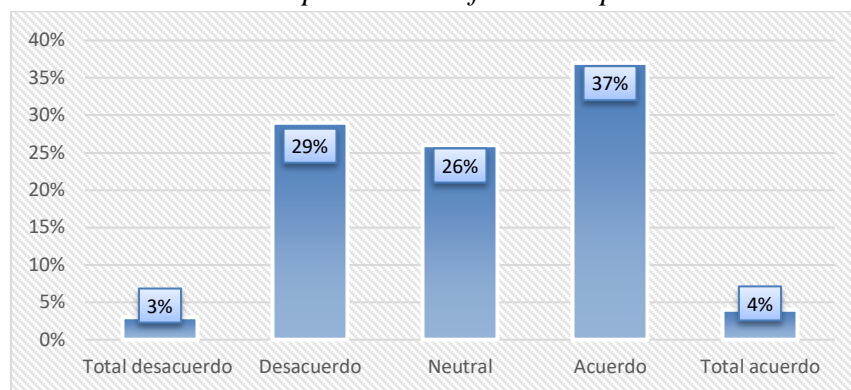
En los resultados se observa que el 90% estuvo de acuerdo total o parcialmente con la necesidad de mejorar los servicios de sus instituciones, frente a un 9 % que se mostró en desacuerdo. La siguiente pregunta tuvo que ver con la obsolescencia de los servicios que ofrece el sector.

Figura 25 *Los servicios son rápidamente obsoletos en el sector*



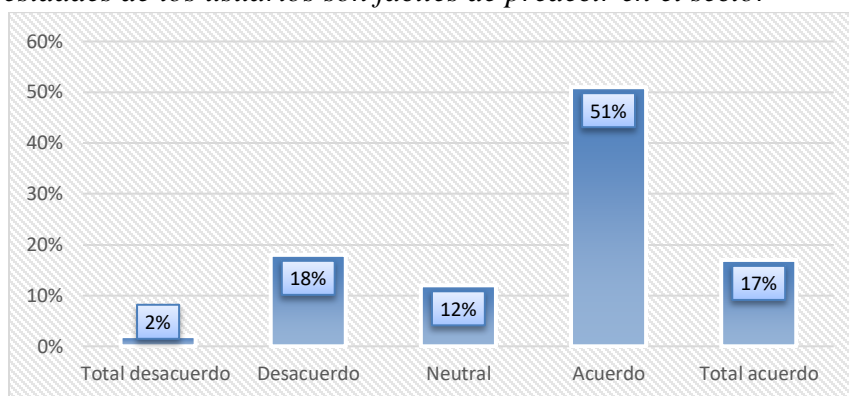
El resultado muestra una tendencia dividida, pues el 37 % estuvo de acuerdo, frente al 38 % que se mostró en desacuerdo. Esto indica que no es una afirmación concluyente o totalmente acertada.

Figura 26 *Los movimientos de la competencia son fáciles de predecir*



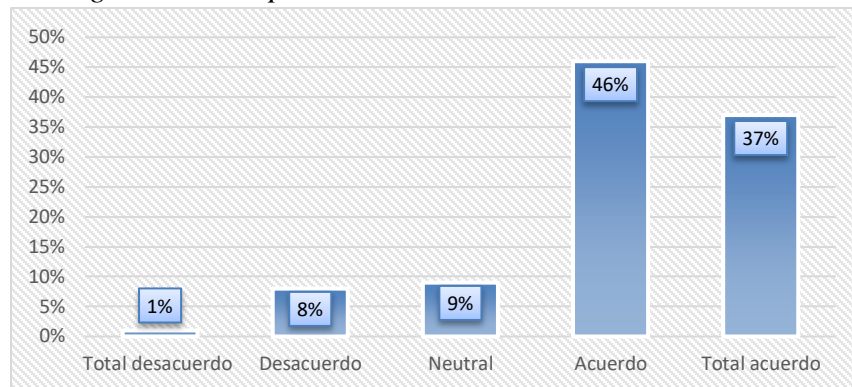
Seguidamente, cuando se les preguntó sobre la predictibilidad de los movimientos de la competencia, el 41 % estuvo de acuerdo con que estos son predecibles y el 32 % se mostró en desacuerdo. Es decir que una ligera mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo con que es un sector estándar con bajo nivel de variabilidad en los servicios que se pueden prestar. Así mismo, se les hizo una pregunta similar en relación con las necesidades de los usuarios.

Figura 27 *Las necesidades de los usuarios son fáciles de predecir en el sector*



Los resultados anteriores demuestran que el 68 % afirmó que las necesidades de los usuarios son predecibles. Según esta respuesta, puede decirse que los directivos se sienten más seguros al momento de definir qué servicios requieren los usuarios, que frente a los movimientos que hará la competencia. A continuación, la Figura 28 muestra las respuestas que dieron los encuestados sobre la rapidez con que cambia la tecnología en el sector salud.

Figura 28 *La tecnología cambia rápidamente en este sector*



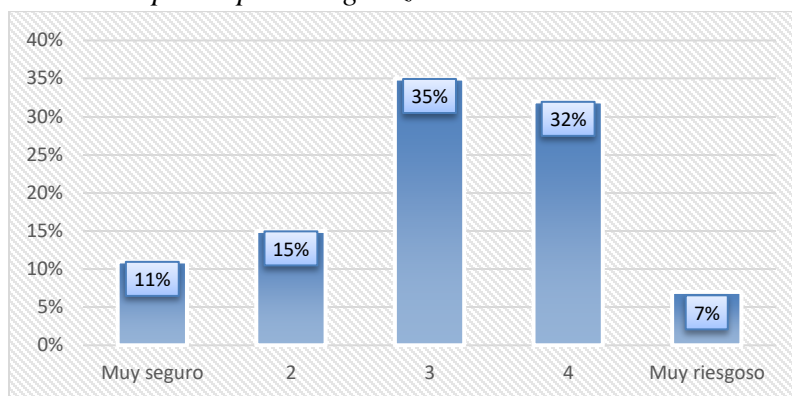
Como puede evidenciarse, en este punto el 83 % coincidió en que en el sector salud la tecnología cambia rápidamente, lo que indica que las decisiones sobre aspectos que involucran tecnología, seguramente, son igual de frecuentes y que deben tener en cuenta este riesgo antes de hacer inversiones significativas.

Este análisis muestra una tendencia a ser un sector con un dinamismo moderado dado que la mayoría de las preguntas se encontraron divididas, pero la tecnología cambiante es sin duda una de las características principales del sector de la salud debido al continuo avance de la ciencia en el campo.

- **Hostilidad**

Para evaluar el grado de hostilidad en el sector salud evidenciada por los directivos tomadores de decisiones se realizaron tres preguntas teniendo en cuenta el entorno en el cual participa la institución. La primera pregunta aborda la seguridad del entorno y presenta una escala entre: 1 -Muy seguro con pocas amenazas para la perdurabilidad y bienestar de la institución a 5 - Muy riesgoso, un paso en falso puede significar el fin de la institución.

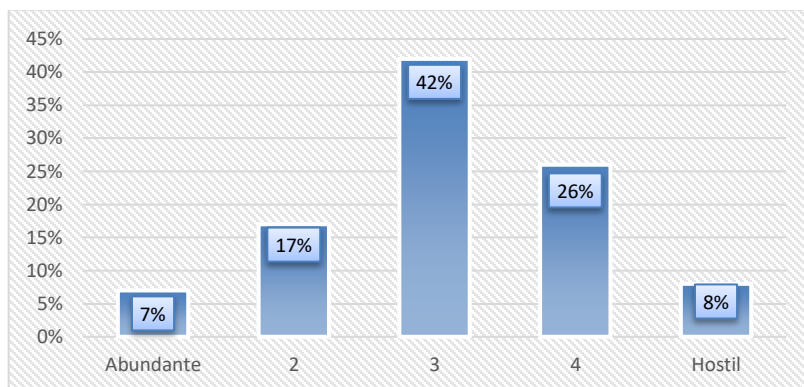
Figura 29 El entorno en el cual participa su organización



Como se puede observar el 39% de los encuestados califica el entorno como muy riesgoso, frente a un 26% que lo considero como muy seguro.

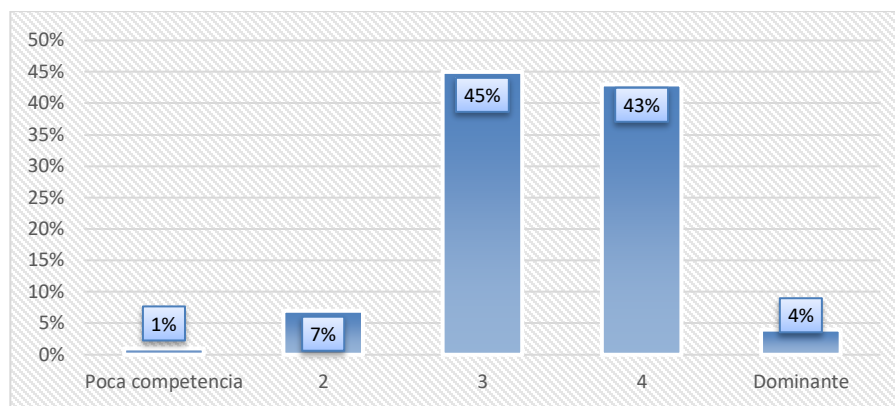
La siguiente pregunta aborda las oportunidades del entorno y presenta una escala entre: 1- Abundante en inversiones y oportunidades a 5- Muy exigente, hostil; muy difícil de mantenerse a flote.

Figura 30 Oportunidades de entorno



Si bien el 42% de las respuestas establece una calificación media en las oportunidades del entorno, el 34% establece calificaciones del entorno como hostil frente a un 24% que lo considera como abundante en oportunidades.

La siguiente pregunta aborda la competencia y presenta una escala entre: 1- Un entorno con poca competencia y pocos impedimentos a 5- Un entorno dominante en el cual las iniciativas de mi institución cuentan muy poco.

Figura 31 Competencia en el entorno

Los resultados anteriores muestran que el 47% estuvo de acuerdo con la denotación del entorno como dominante frente a un mercado 8% que lo considera como un entorno con poca competencia.

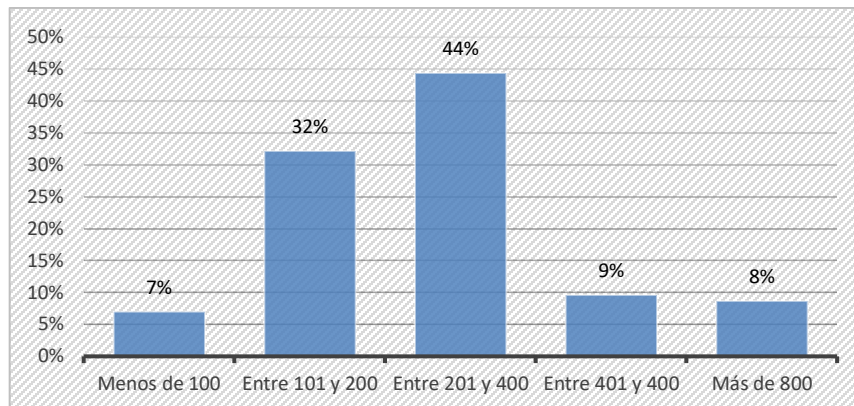
Este análisis muestra una marcada referencia a que el entorno de las organizaciones de salud tiene una alta hostilidad caracterizado por el alto riesgo, ser exigente y dominante.

5.1.5 Características de la organización

En las características de la organización se analizaron tres variables el tamaño de la organización, el desempeño o resultados de la institución y la conciencia plena organizacional entendida como la capacidad conjunta para inducir una amplia conciencia de detalles discriminatorios y una capacidad de acción (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999, pág. 37).

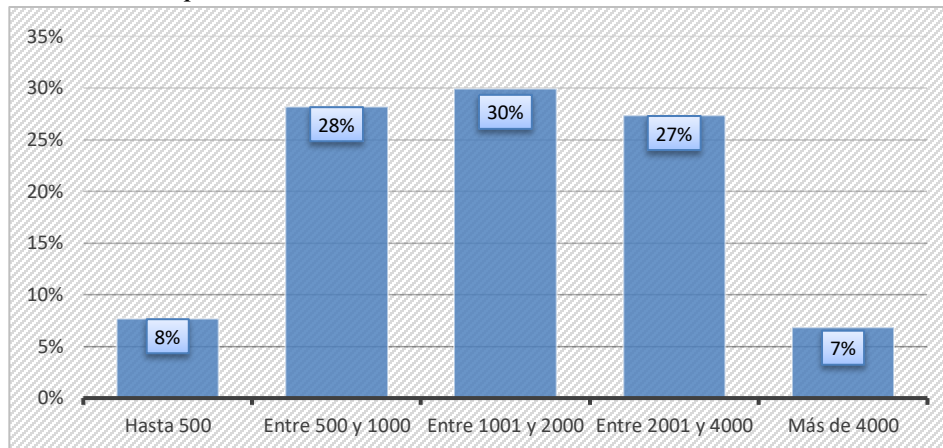
- **Tamaño**

Para el análisis de la variable tamaño de la organización se consideraron dos medidas el número de camas y el número de empleados.

Figura 32 *Número de camas de las instituciones*

Los resultados muestran que el grupo más grande de encuestados se encuentran en instituciones que tienen de 201 a 400 camas, lo que representa un 44 % y solo el 7% se encuentran en instituciones con menos de 100 camas. Esto significa que son directivos de instituciones que pueden considerarse grandes, es decir que manejan decisiones de alto impacto tanto económico como social.

Una cifra adicional se refiere al número total de empleados en esas instituciones, que fue de 196.073; el índice que se obtiene con esta cifra y con la anterior es 5.77 empleados por cama. En la Figura 33 se presenta la distribución del número de empleados de las instituciones incluidas en este trabajo.

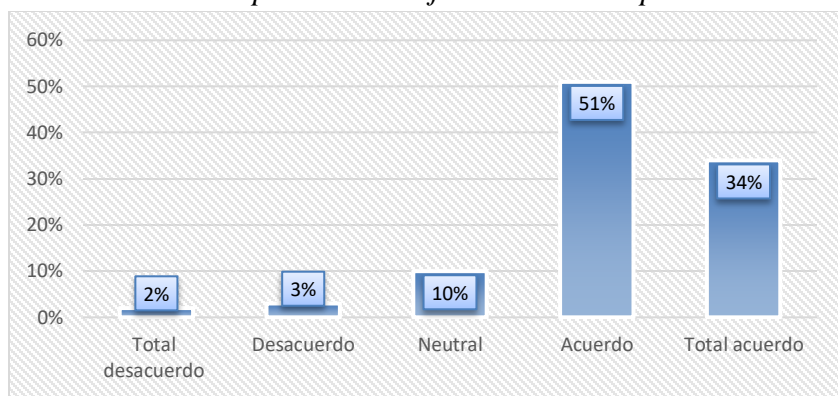
Figura 33 *Número de empleados de las instituciones*

La información anterior deja ver que estos directivos toman decisiones que, además de sus consecuencias económicas y sociales, también involucran una alta responsabilidad laboral, y que tienen que gestionar, una gran diversidad de temas a diario.

- **Desempeño**

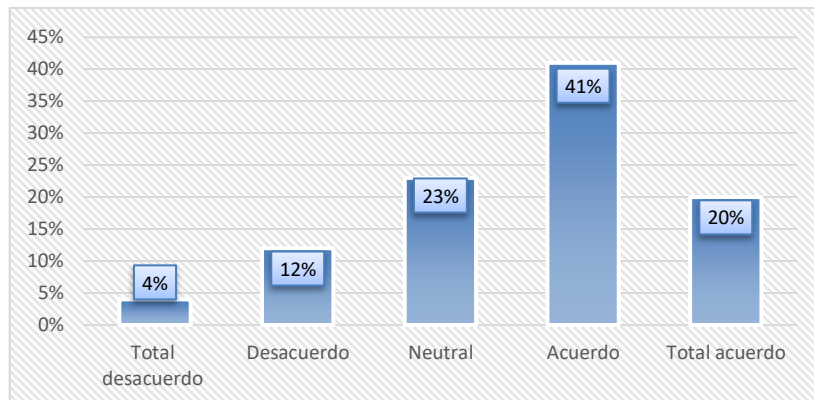
Para la variable desempeño se realizaron 3 preguntas con el fin de establecer el nivel que una empresa cumplió con las expectativas, superó los principales competidores y la satisfacción de la alta gerencia con los resultados. El primer aspecto que se indago se relaciona con el cumplimiento de los objetivos de desempeño institucional.

Figura 34 *En el último año se cumplieron los objetivos de desempeño institucional*



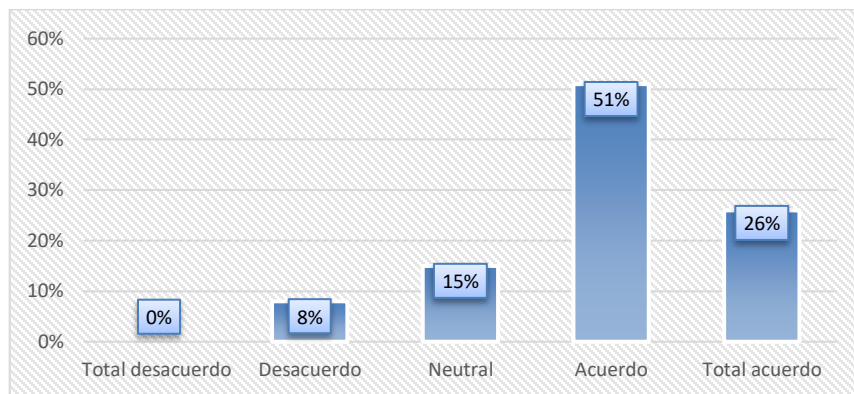
Lo anterior evidencia que el 85 % estuvo de acuerdo con este aspecto de cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que señala que, en una amplia mayoría y a pesar de las dificultades que pueda presentar el sector, se están cumpliendo los objetivos que las instituciones se fijan. Ahora, para ir un poco más adelante, se les preguntó si el desempeño de la organización excedió las expectativas, y el 61 % se mostró de acuerdo, total o parcialmente.

Figura 35 *El desempeño de la organización excedió las expectativas de las instituciones más reconocidas en el sector*



Es decir que, para más de la mitad de las instituciones, el cumplimiento estuvo por encima de las más reconocidas del sector.

Figura 36 *La alta dirección estuvo muy satisfecha con el desempeño general de la organización el año pasado*



De acuerdo con lo que se observa el 77 % de los encuestados manifestó que la alta dirección de sus instituciones estuvo muy satisfecha con el desempeño alcanzado el año anterior.

En general estos resultados muestran que las instituciones analizadas cuentan con un satisfactorio desempeño organizacional dado por el cumplimiento de los objetivos organizaciones, excediendo los resultados del sector y logrando la satisfacción de la alta gerencia.

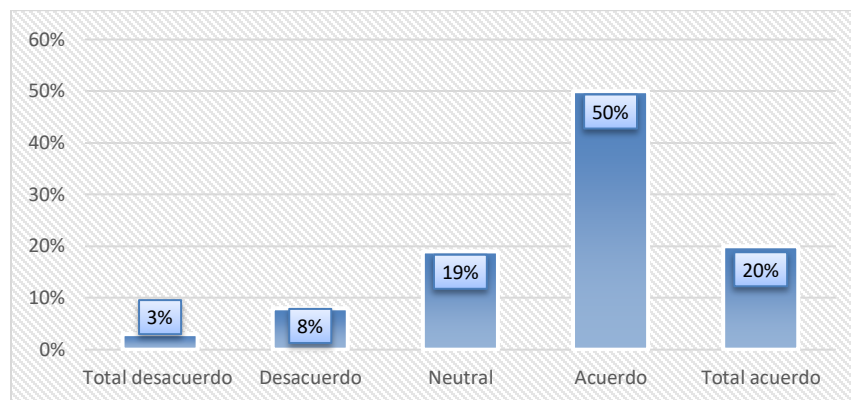
- **Conciencia plena organizacional**

La variable de conciencia plena se divide en cuatro sub-dimensiones: Renuencia para simplificar las interpretaciones; Preocupación por el fracaso; Sensibilidad a las operaciones y Compromiso hacia la resiliencia y respeto al conocimiento.

Renuencia para simplificar las interpretaciones

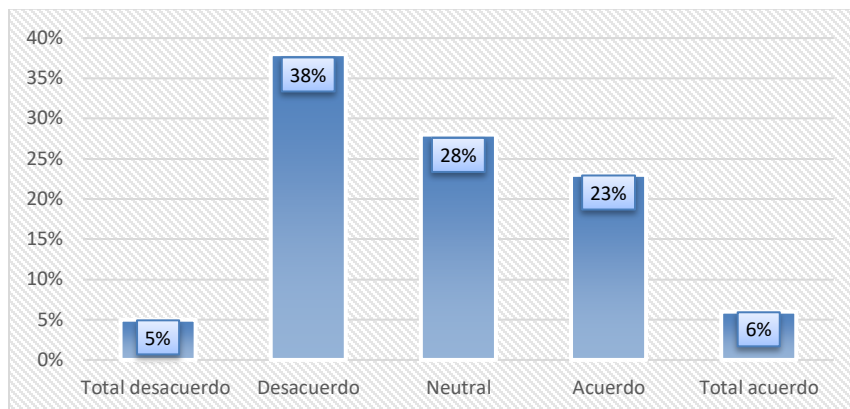
El primer aspecto evaluado fue la motivación en cada institución para que los colaboradores cuestionen la forma de hacer las cosas, resultados que se ilustran en la Figura 37.

Figura 37 *En esta organización, se alienta a los colaboradores a cuestionar la forma en que se hacen las cosas*



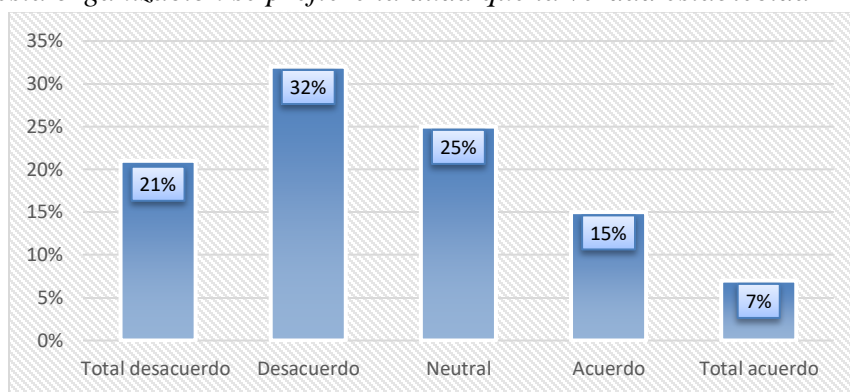
Nótese que el 70 % estuvo de acuerdo con esa afirmación, mientras el 11 % se mostró en desacuerdo total o parcial. Una situación diferente sucedió cuando se les preguntó sobre la disposición de los colaboradores a desafiar el orden establecido; en concordancia con la Figura 38, en este aspecto el 43 % se mostró en desacuerdo, frente a 29 % que estuvo de acuerdo.

Figura 38 *En esta organización los colaboradores están dispuestos a desafiar el orden establecido*



Esta situación puede ser interpretada en el sentido de que en la mayoría de las instituciones de salud el orden establecido es atendido por sus colaboradores, con lo cual se busca evitar situaciones que pongan en riesgo precisamente su institucionalidad, aspecto que puede estar relacionada con el tipo de organizaciones que son las instituciones de salud las cuales están caracterizadas por ser altamente estructuradas y jerárquicas. También se preguntó si estaban de acuerdo con que en sus organizaciones se prefiere la duda a la verdad establecida.

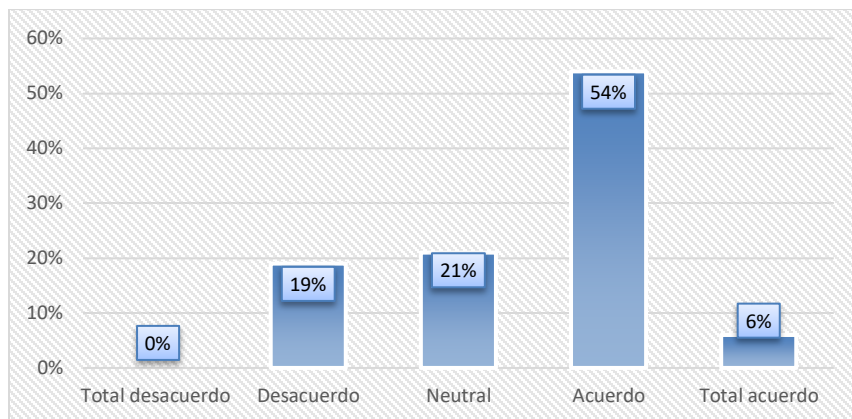
Figura 39 *En esta organización se prefiere la duda que la verdad establecida*



Sobre esta cuestión, el 53 % manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación, es decir que las organizaciones mayoritariamente prefieren la verdad establecida; esta respuesta implica que las organizaciones privilegian la certeza sobre la duda. Igualmente, se planteó la hipótesis de

que los colaboradores de los encuestados pueden tomarse tiempo para entender los problemas y el 60 % estuvo de acuerdo con este estilo, frente al 19 % que estuvo en desacuerdo.

Figura 40 *Los colaboradores tienen la libertad de tomarse su tiempo para entender los problemas*

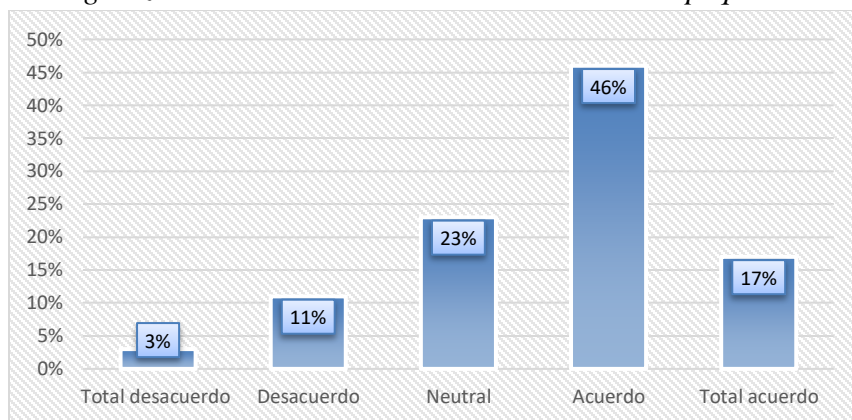


Si bien, claramente la mayoría estuvo a favor de que las decisiones se tomen de manera analítica, resulta destacable el porcentaje de quienes están en desacuerdo siendo el 19 % lo cual puede estar relacionado con la dinámica de la atención en salud.

Preocupación por el fracaso

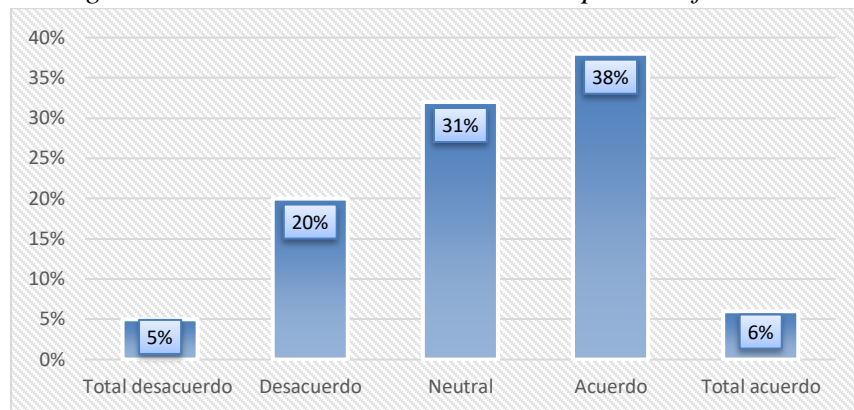
A continuación, se les pidió responder sobre el planteamiento de que en las organizaciones se toman en serio hasta los más pequeños errores.

Figura 41 *En esta organización se toman seriamente hasta los más pequeños errores*



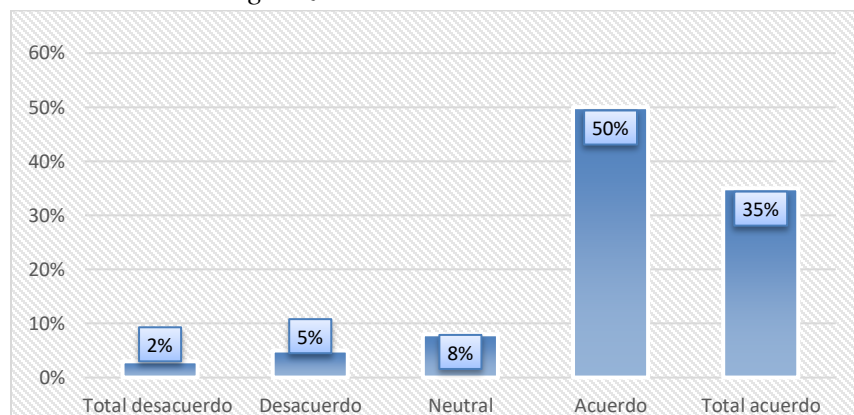
Se observa que el 63 % se manifestó de acuerdo o total, mientras que solamente el 14% desaprobaron esa sentencia; es decir que las organizaciones, mayoritariamente, toman en consideración incluso los pequeños errores, este aspecto es una de las principales características de los sistemas de calidad en las instituciones de salud.

Figura 42 *En esta organización se toman como errores las posibles fallas*



En la Figura 42 se muestran los resultados con relación a si sus organizaciones se toman como errores las posibles fallas; sobre ello, el 44 % estuvo de acuerdo, frente al 25 % que manifestó estar en desacuerdo. Este resultado evidencia que las organizaciones son conscientes de que las posibles fallas conducen a errores. Asimismo, se preguntó sobre el carácter sistémico de las fallas que se presentan en las organizaciones y contestaron como se muestra en la Figura 43.

Figura 43 *En esta organización se reconoce que una falla en un área puede tener graves consecuencias en el resto de la organización*

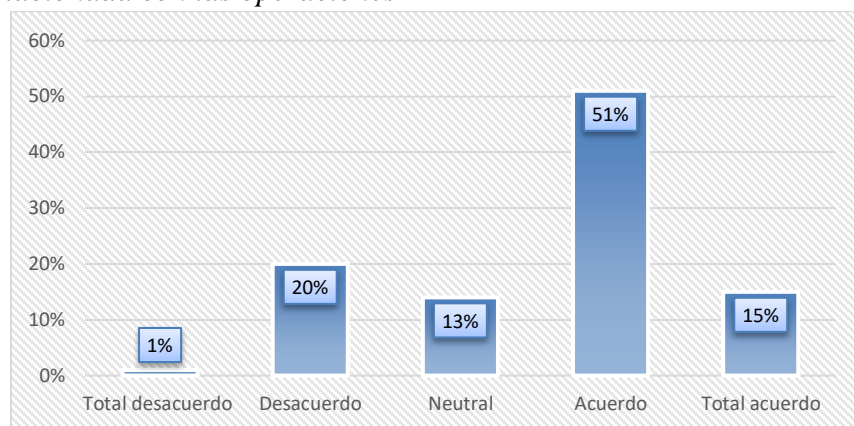


El 85 % de los encuestados afirmaron estar de acuerdo, lo que implica que son conscientes de que cualquier pequeña falla en una determinada área tiene consecuencias en el resto de la organización, por lo que se espera que esa respuesta se refleje en un estilo de dirección y supervisión cuidadoso y detallado.

- **Sensibilidad a las operaciones**

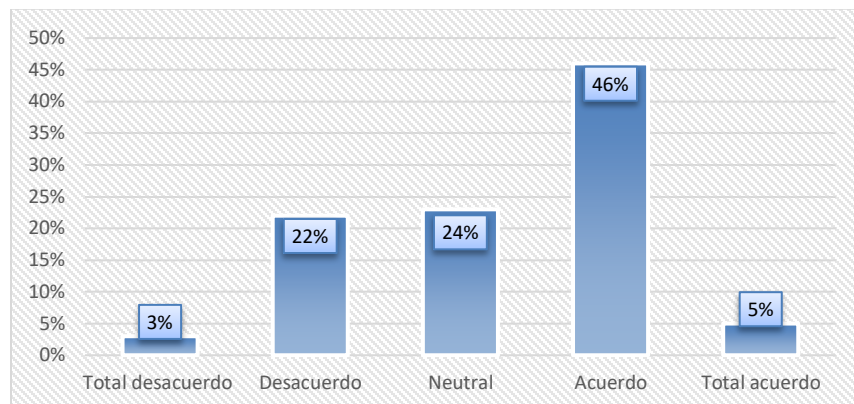
La siguiente pregunta tuvo que ver con la disposición de los colaboradores para compartir la información relacionada con las operaciones.

Figura 44 *Los colaboradores en esta organización están dispuestos a compartir con todos, la información relacionada con las operaciones*



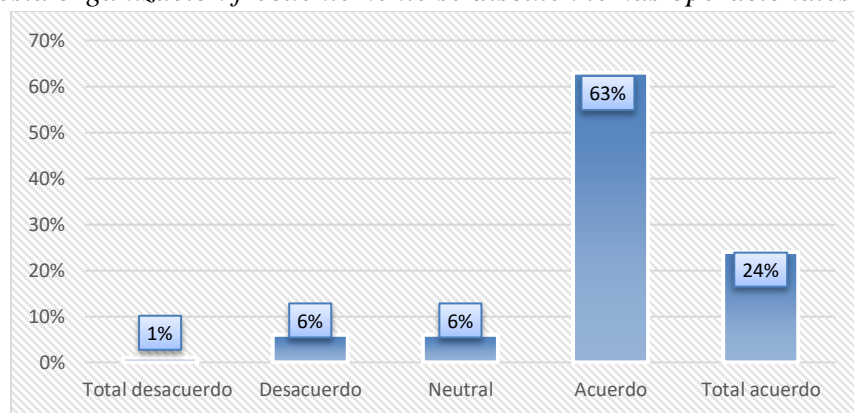
Como puede verse, el 66% manifestó estar de acuerdo con esta afirmación, lo que implica que, en mayor medida, reconocen la importancia de que las áreas de las instituciones compartan información, en lugar de actuar de forma aislada. En cuanto al interés de los empleados por conocer asuntos operativos más allá de sus funciones inmediatas, contestaron de la siguiente manera.

Figura 45 *Los empleados de esta organización están al tanto de las operaciones más allá de sus funciones inmediatas*



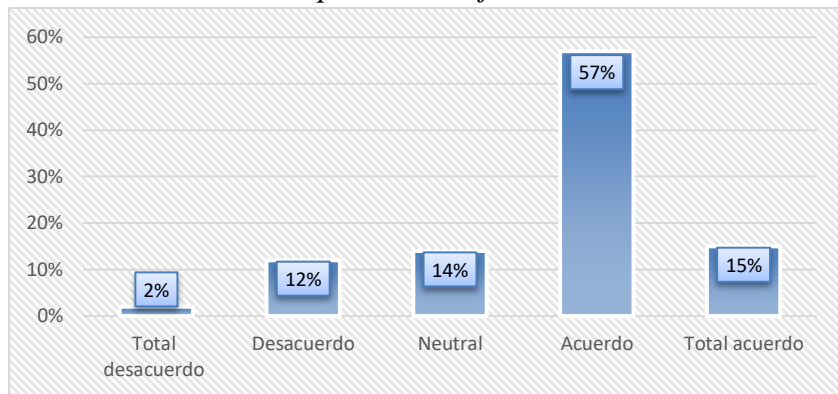
Como se evidencia, solo el 25 % se mostró en desacuerdo, mientras que el 51% se encuentra de acuerdo en que los empleados vayan más allá de lo esencial de sus cargos, estando al tanto de las operaciones de la organización. Seguidamente, la Figura 46 muestra los resultados obtenidos al preguntar si en las organizaciones es frecuente la discusión sobre temas operacionales.

Figura 46 *En esta organización frecuentemente se discuten temas operacionales*



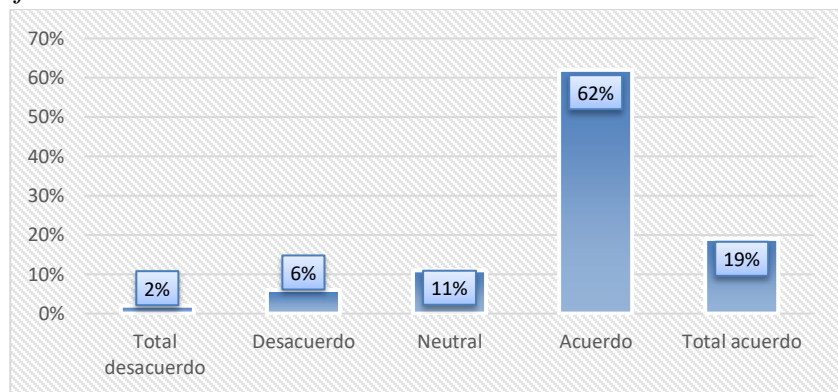
El alto porcentaje de acuerdo con esta afirmación 87 %, refleja que este tema operacional es objeto de permanente revisión, con lo que se espera que las mejoras también sean continuas. Cuando se les preguntó a los entrevistados si consideran que los directivos saben bien lo que hacen los trabajadores a diario, el porcentaje de acuerdo fue de 72 %, como lo demuestra la Figura 47.

Figura 47 *Los directivos saben bien lo que los trabajadores hacen a diario*



Es de señalar que el hecho de que el 14 % considere que esta afirmación no es correcta en sus organizaciones deja ver que la supervisión detallada es una cultura predominante en estas organizaciones, pese a que se trata de organizaciones mayoritariamente grandes. La siguiente pregunta fue sobre el nivel de comprensión de los colaboradores sobre la finalidad y el propósito de sus trabajos; sobre ello, contestaron como se expone en la Figura 48.

Figura 48 *Los colaboradores de esta organización entienden la finalidad y propósito de cada uno de sus trabajos*

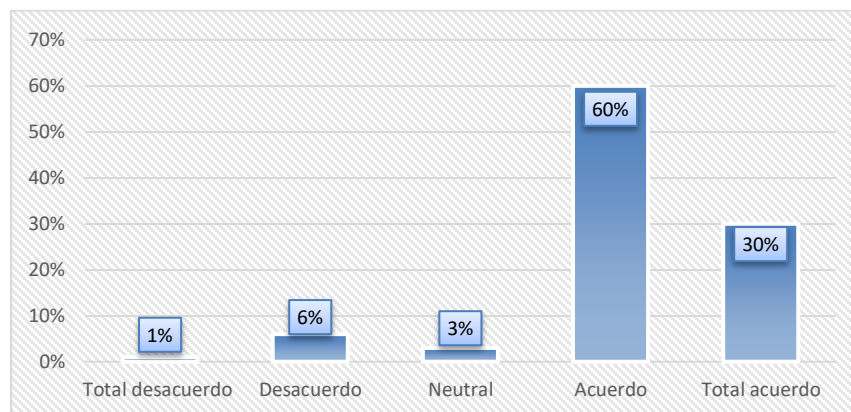


Lo anterior quiere decir que el 81 % estuvo de acuerdo y solo el 8 % en desacuerdo, lo que muestra que con una amplia mayoría los colaboradores no solamente saben lo que deben hacer, sino por qué lo deben hacer.

Compromiso hacia la resiliencia y respeto al conocimiento

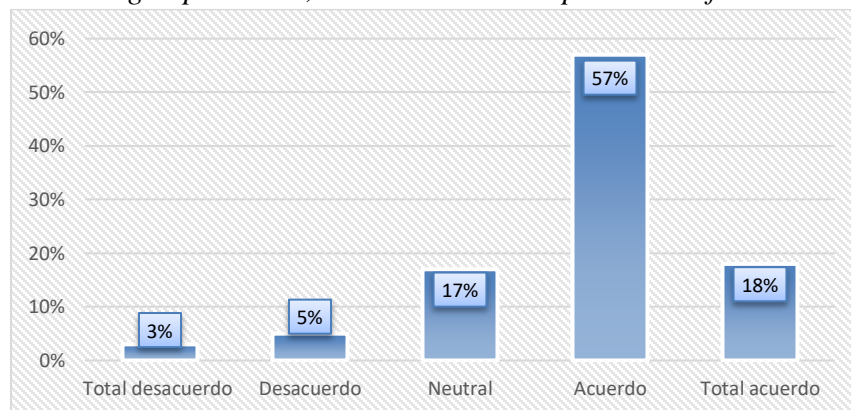
Ahora bien, la manera en que respondieron sobre el nivel de compromiso que se refleja en la resolución de problemas se muestra en la Figura 49.

Figura 49 *En esta organización se evidencia el compromiso por resolver cualquier problema que se presente*



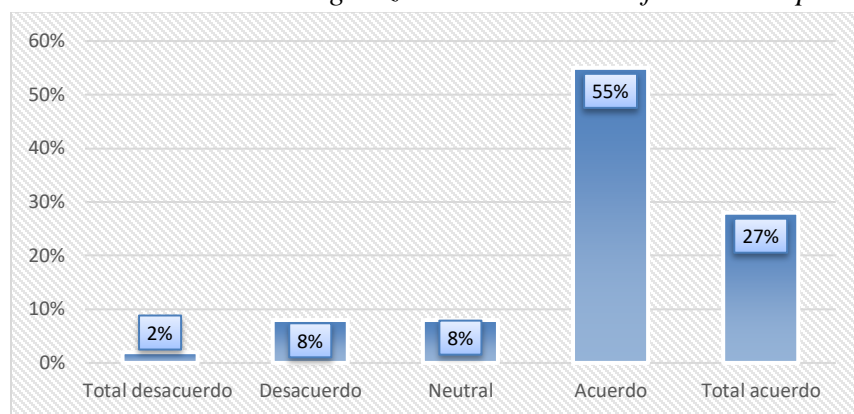
El 90 %, hasta el momento el porcentaje más alto, estuvo de acuerdo con esta respuesta, lo que evidencia un muy alto nivel de compromiso. De igual modo, el 75 % estuvo de acuerdo con el hecho de que los colaboradores confían entre ellos cuando se presenta algún problema, como se observa en la Figura 50.

Figura 50 *En caso de algún problema, los colaboradores pueden confiar el uno en el otro*



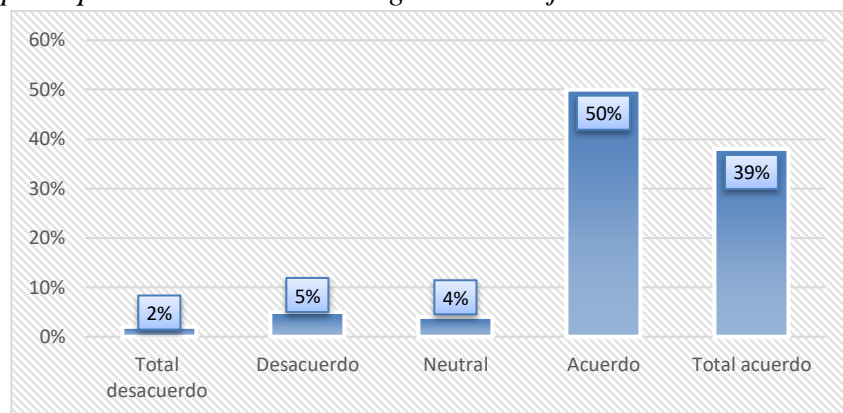
Con respecto a ello, el desacuerdo fue del 8 %, que son las instituciones que deben mejorar en este aspecto. En la Figura 51 se evidencian las respuestas obtenidas cuando se les preguntó si consideran que los colaboradores no se rinden ante los problemas.

Figura 51 *Los colaboradores de esta organización no se rinden frente a los problemas*



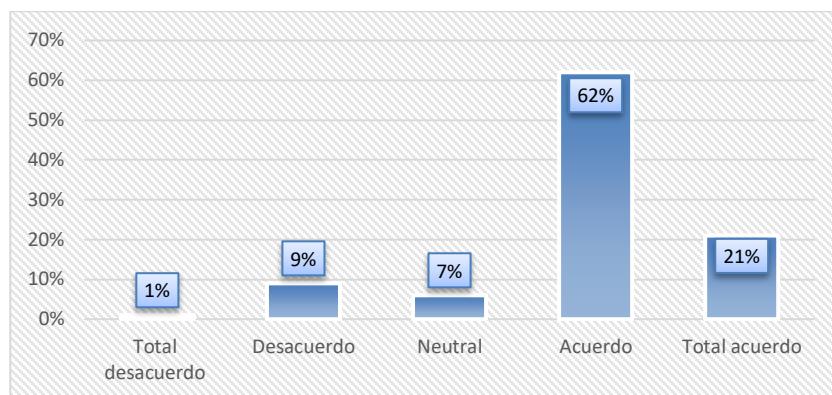
Estos resultados quieren decir que el 83 % consideran que, efectivamente, esa es la actitud de los colaboradores, aunque en el 10 % de los casos sucede lo contrario y también se debe buscar la mejora en este aspecto. A su vez, cuando se indagó sobre la preocupación activa de las organizaciones por desarrollar en los colaboradores una mejor atención de los usuarios, el 88 % de los encuestados se manifestaron de acuerdo con esa afirmación (ver Figura 52).

Figura 52 *En la organización hay una preocupación activa por desarrollar las habilidades o conocimientos para que los colaboradores logren una mejor atención a los usuarios*



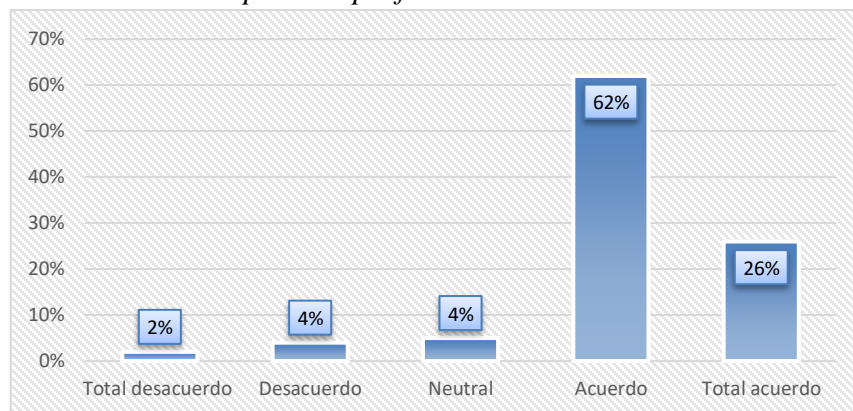
El hecho de que solo el 7 % haya respondido desacuerdo con esa afirmación indica que se trata de una actitud ampliamente predominante, la de hacer cosas concretas para desarrollar habilidades conducentes a la mejora del servicio. En relación con la disponibilidad para solicitar ayuda a personas con más experiencia, contestaron como lo refleja la Figura 53.

Figura 53 *En esta organización cualquier colaborador fácilmente le pide ayuda a alguien con más experiencia*



De acuerdo con estos resultados, el 83 % estuvo de acuerdo, frente al 10 % en desacuerdo, a pesar de que debería ser un comportamiento que debería darse en todos los casos. Seguidamente, en la Figura 54, se exponen las respuestas recibidas cuando se formuló la pregunta sobre el respeto al profesionalismo de los demás.

Figura 54 *Los colaboradores respetan el profesionalismo de los demás*



En este aspecto, solo el 6 % de las instituciones deben mejorar, mientras que el 88 % respondieron de forma afirmativa. De esta manera, se terminó el bloque de preguntas relacionadas con aspectos de las organizaciones

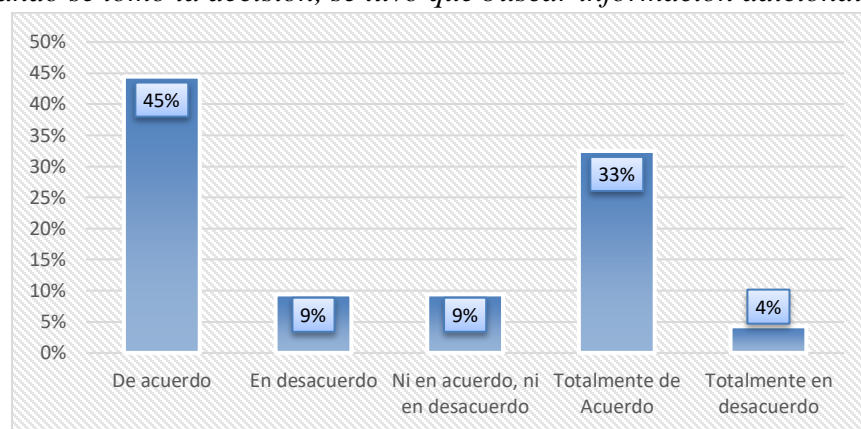
5.1.6 Características específicas de la decisión

En las características específicas de la decisión se analizaron dos variables la incertidumbre y la importancia.

- **Incertidumbre**

Anteriormente se le había solicitado a los encuestados escribir una decisión estratégica en la que hayan participado (ver Figura 9) y a partir de esa experiencia responder las siguientes preguntas para determinar la incertidumbre de esa decisión. En relación con la necesidad de buscar información adicional para tomar esa decisión, respondieron como se muestra en la Figura 55.

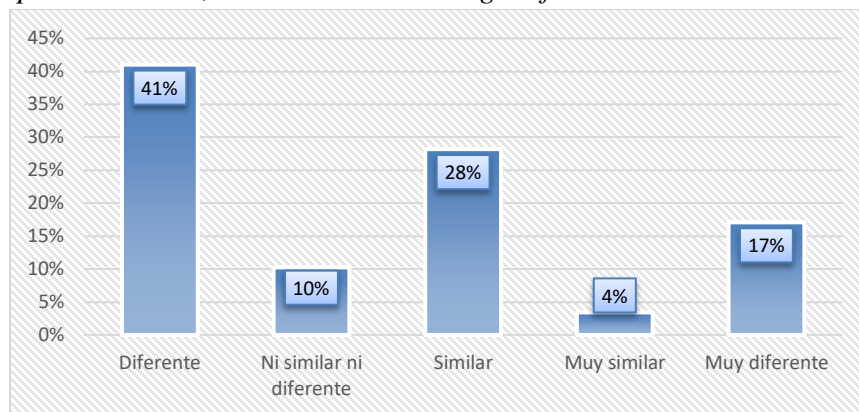
Figura 55 Cuando se tomó la decisión, se tuvo que buscar información adicional



Esto significa que el 78 % de los directivos tuvieron que buscar información adicional para soportar mejor las decisiones que buscaban tomar. Además, se les preguntó por la similitud de esta decisión frente a otras que se han tomado en la institución, y respondieron de acuerdo con los resultados que refleja la Figura 56. Como allí se observa, en la mayoría de los casos, se trató de

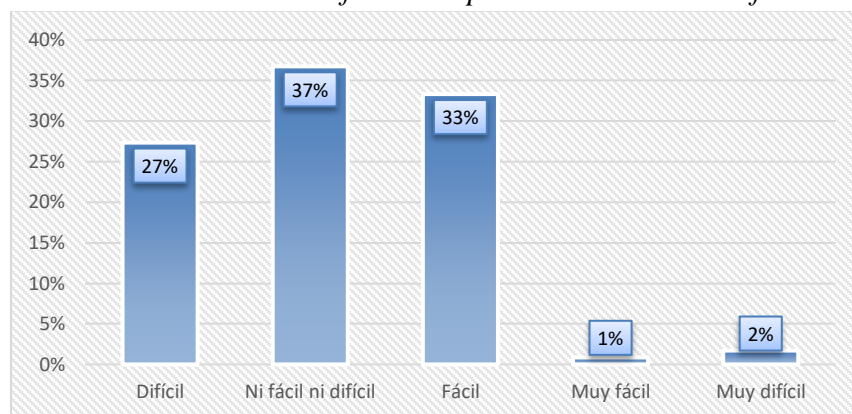
decisiones diferentes o muy diferentes 58 %, frente a un 32 % que considero la decisión similar o muy similar .

Figura 56 Comparativamente, esta decisión estratégica fue:



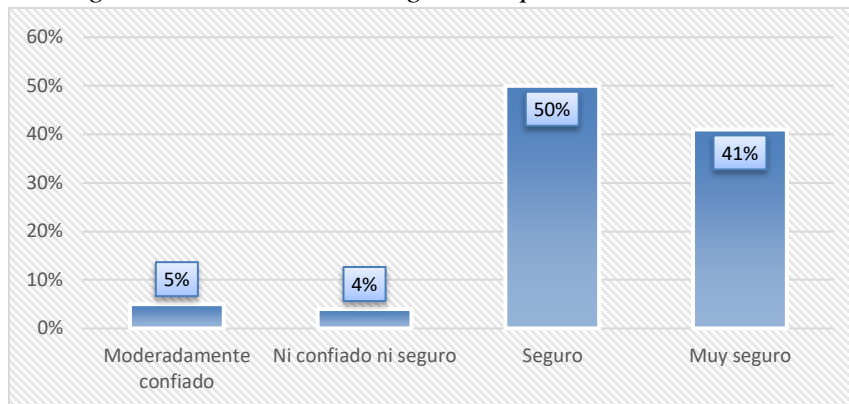
También se indagó sobre la percepción de los entrevistados sobre su capacidad de predecir los resultados de las decisiones que tomaron en sus instituciones, como se muestra a continuación.

Figura 57 Predecir el resultado de las diferentes opciones consideradas fue



Esto quiere decir que el 34 % lo consideran fácil o muy fácil, frente a un 29 % que lo consideró difícil o muy difícil; este fue un aspecto de opiniones divididas, en donde no hubo tendencias claras. A continuación, en la Figura 58 se muestran las respuestas respecto a la seguridad que sintieron los encuestados de haber elegido la opción correcta.

Figura 58 *Qué tan seguro estaba de haber elegido la opción correcta*



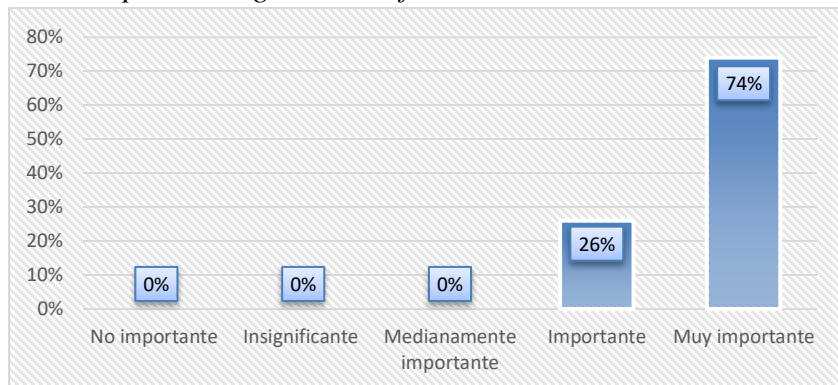
En ese sentido, se observa que el 91 % se sintió seguro de haber elegido la opción correcta en esta decisiones.

Estos resultados muestran tendencia a ser decisiones con alta incertidumbre dado por la necesidad búsqueda de información adicional y ser decisiones diferentes a las tomadas anteriormente.

- **Importancia**

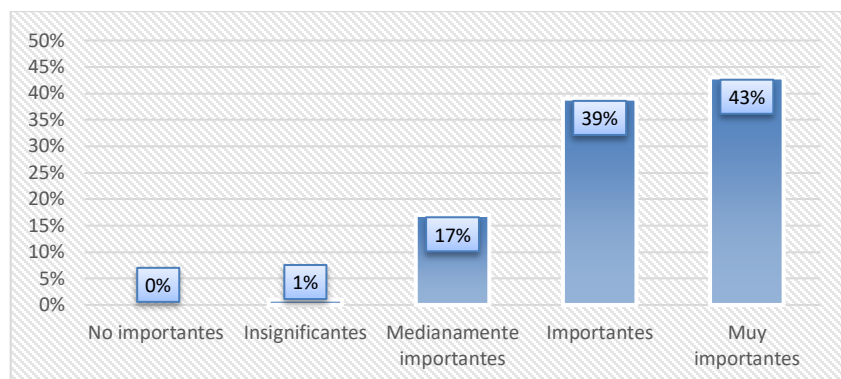
Para el análisis de la variable importancia se realizaron 3 preguntas y se continuó pidiéndole al encuestado situarse en la toma de decisiones descrita anteriormente. El primer cuestionamiento fue sobre la importancia que fue esta decisión para la organización, contestaron como se presenta en la Figura 59.

Figura 59 Esta decisión para la organización fue:



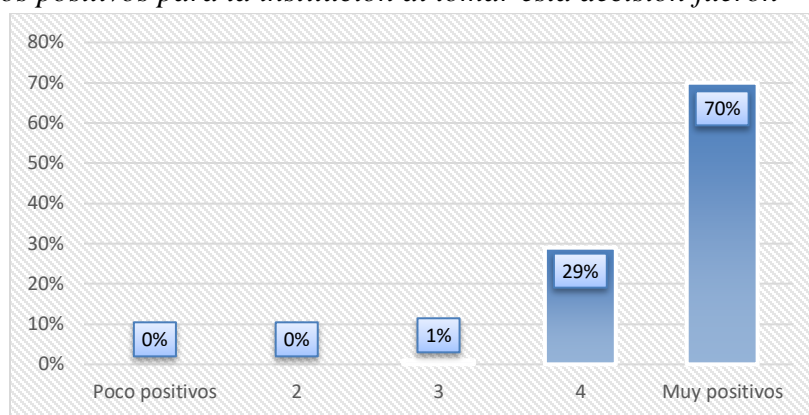
Como puede evidenciarse, fueron decisiones muy importantes o importantes en el 100 % de las organizaciones. En relación con la oportunidad de la decisión, los resultados se muestran a continuación.

Figura 60 Si se hubiera demorado la decisión las consecuencias hubieran sido



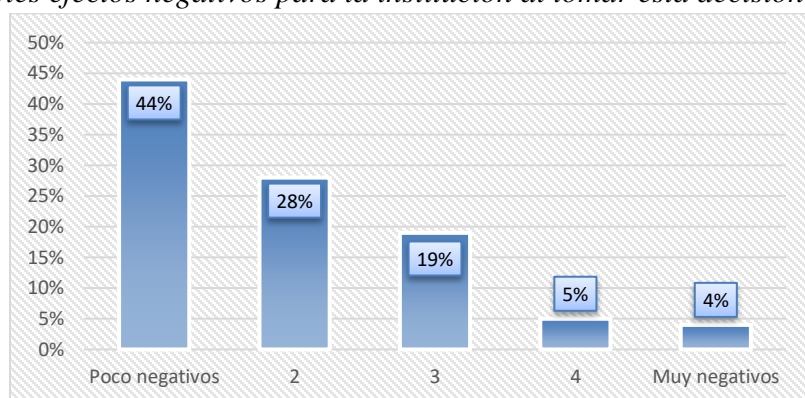
Es decir que para el 82 %, el retraso hubiera ocasionado consecuencias importantes o muy importantes.

Figura 61 *Los efectos positivos para la institución al tomar esta decisión fueron*



Estos resultados muestran que para el 99% de los encuestados consideran que los efectos positivos de la decisión fueron positivos o muy positivos lo que denota el carácter estratégico y la escala de la decisión.

Figura 62 *Los posibles efectos negativos para la institución al tomar esta decisión fueron*



En línea con la pregunta anterior el 72% considera que los efectos negativos de la decisión fueron muy pocos frente a un 4% que los considero como muy negativos.

Este análisis muestran que las decisiones realizadas tienen una alta importancia, con unas consecuencias altas y unos efectos positivos.

5.2 Modelo de Mediciones

El modelo de medición especifica las variables analizadas (indicadores) para cada constructo, además de evaluar la confiabilidad de las escalas y la validez convergente y discriminante de cada una en el modelo.

5.2.1 *Detección de Datos y Supuestos para el Análisis Factorial*

El primer paso fue revisar los datos antes del análisis factorial, y no se encontraron datos faltantes. La razón para esto es que los participantes habían sido previamente entrevistados y aceptaron contestar el cuestionario en el cual todas las preguntas eran mandatorias. Seguidamente, con el procedimiento Explorar de SPSS, se obtuvo un diagrama de caja y bigotes de cada variable para identificar los valores atípicos. Un valor atípico se configura si cae por debajo de 1,5 longitudes de caja del percentil 25 o por encima de 1,5 longitudes de caja del percentil 75 (SPSS 1999). Cabe señalar que los valores atípicos fueron reemplazados por el valor siguiente que no era un valor atípico. Este es un procedimiento bien conocido y conservador para evitar eliminar todo el caso, debido a la presencia de un solo valor atípico.

Finalmente, los indicadores correspondientes a cada constructo se promediaron para obtener los valores variables de construcción necesarios para el análisis estadístico. Ninguna de las variables pasó la prueba estadística de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, lo cual no es inusual en este tipo de estudio; empero, un examen visual de la distribución de frecuencia y las gráficas Q-Q no mostró una desviación drástica de la normalidad.

Lo más importante para el análisis factorial, que es la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,798$), estaba por encima del valor de corte de 0,5, lo que mostró que el tamaño de la muestra era adecuado para el análisis factorial (Field, 2009). De manera

similar, el procedimiento de esfericidad de Bartlett que prueba la hipótesis nula de que las variables en la matriz de correlación de la población no están correlacionadas, fue rechazado (Mertler y Vannatta, 2001); por ende, las variables se consideraron aptas para el análisis factorial y el primer paso fue analizar su validez discriminante.

5.3 Supuestos para el Análisis de Regresión

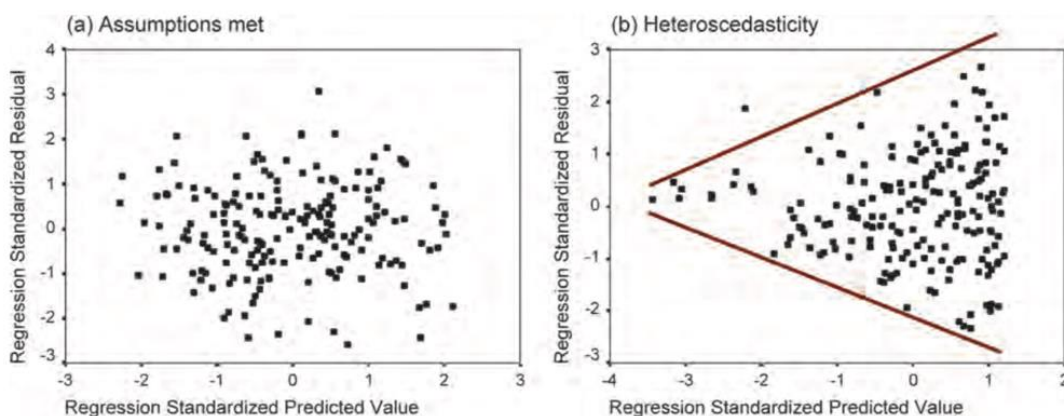
Cuando cualquiera de las escalas de medición de las variables independientes se dividieron en dos o más dimensiones durante el análisis factorial, se realizó un análisis de regresión múltiple para usar todas las dimensiones de la característica estudiada en el análisis. Asimismo, se analizaron, en todos los casos, los supuestos relacionados con los análisis de regresión basados en Field (2009):

- **Tipo de Variables.** Todas las variables independientes usadas fueron cuantitativas o categóricas (con solo 2 categorías).
- **Varianza diferente de cero.** Todas las variables independientes deben tener una varianza diferente de 0. Las variables constructos usan una escala Likert del 1 al 5 mientras que los predictores objetivos -p.ej. # de empleados- tenían un gran rango de variabilidad.
- **Multicolinealidad imperfecta.** No debe haber una perfecta multicolinealidad entre 2 o más de los predictores de modo que estas variables independientes no deben estar muy correlacionadas. En el caso de regresión lineal simple (1 variable independiente) esto no es un problema. En el caso de regresión lineal múltiple (2 o más variables independientes) el riesgo de colinearidad puede ser explorado si la correlación entre variables independientes cualesquiera es 0.8 o 0.9. Otra forma de explorar el riesgo de multicolinealidad es con el diagnóstico de *variance inflation factor* (VIF). En principio un VIF mayor de 10 es problemático. Otra regla practica es calcular la media de los VIF

presentes y si esta media no es sustantivamente mayor que 1 entonces no debe haber mayor preocupación.

- **Homoscedasticity.** Para cada valor de la variable independiente (predictor), la varianza de los términos residuales debe ser constante. Esto significa que los residuos para cada valor de la variable independiente debe ser la misma varianza (homoscedasticity). Este supuesto se explora usualmente a través de la gráfica de los residuos, las diferencias estandarizadas entre los valores observados y los pronosticados, (*ZRESID), en el eje Y versus los valores pronosticados estandarizados (*ZPRED) en el eje X. Este grafico debería aparecer como un arreglo aleatorio de puntos disperso equitativamente alrededor de cero como se muestra en la Figura a. La Figura b muestra que la varianza de los residuos aumenta conforme aumenta los valores pronosticados de la variable dependiente. (p. 220)

Figura 63 Ejemplos de Homoscedacity (a) y Heteroscedasticiy (b)



Nota. Tomado de *Discovering statistics using SPSS* (p. 220), por A. Field, 2009, Sage Publications.

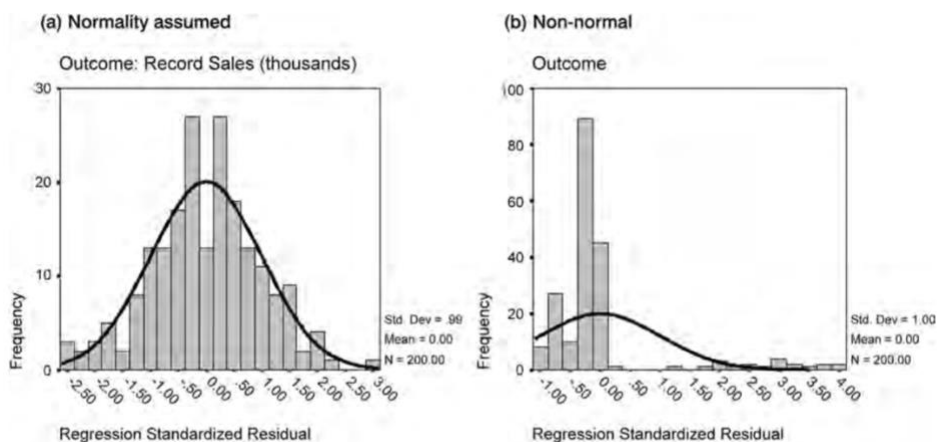
- **Errores Independientes.** Para dos observaciones cualesquiera los términos residuales no deben estar correlacionados (deben ser independientes); es decir, no debe haber autocorrelación.

Prueba: se recomienda usar el diagnóstico Durbin-Watson para chequear si los residuos son independientes. El valor del test estadístico varía de 0 a 4. Una regla aproximada y conservadora es que valores menores de 1 o mayores que 3 en este diagnóstico sugieren que este supuesto es problemático.

- **Errores normalmente distribuidos.** Los residuos en el modelo son variables aleatorias, normalmente distribuidas con una media de 0. En la práctica, esto significa que la diferencia entre los datos del modelo y los de la observación es más frecuentemente cero o cercano a cero.

Prueba: este supuesto se puede explorar con el histograma y la curva de normalidad, con el gráfico P-P o usando el test K-S de normalidad a los residuos estandarizados de la regresión. A continuación, en la Figura 64, la Figura (a) muestra el caso ideal de normalidad de los valores pronosticados estandarizados (*ZPRED); por su parte, la Figura (b) muestra el caso en el que la distribución no es normal.

Figura 64 Histograma y Curva de Normalidad para los residuos estandarizados de la regresión



Nota. Tomado de *Discovering statistics using SPSS* (p. 220), por A. Field, 2009, Sage Publications.

- **Independencia.** Se asume que los valores de la variable dependiente son independientes, lo que significa que cada valor viene de una fuente distinta.

Prueba: este supuesto es implícito en este estudio, en el cual cada registro corresponde a un respondiente diferente.

- **Linealidad.** Se asume que la relación entre las variables es lineal.

Prueba: esto se puede explorar a través de la gráfica *scatterplot* de la variable dependiente en el eje Y versus la variable independiente en el eje X con la línea de regresión, para el caso de regresión simple. Para el caso de más de una variable se usarán los denominados gráficos parciales (partial plots).

Finalmente, debe indicarse que en cualquier estudio real es casi seguro que uno o más de los supuestos del modelo no se van a cumplir. Aunque, en algunos, casos es posible modificar la técnica de análisis (por ejemplo: regresión logística); en realidad, las alternativas son limitadas. No obstante, las inferencias obtenidas del análisis aun pueden ser robustamente validas siempre y cuando no haya una violación excesiva de los supuestos (Oehlert, 2010 como se citó en Mu et al., 2020). Por esta razón, los supuestos descritos han sido revisados para todas las regresiones reportadas en el presente estudio y en ningún caso estos supuestos fueron violados al punto de constituir una fuente de duda respecto a la validez y la generalización de los análisis reportados.

5.4 Análisis de las Hipótesis

Para cada una de las hipótesis se realizó un análisis de regresión simple con la racionalidad (RC) de la decisión como variable dependiente y la correspondiente variable independiente. Por conveniencia, según lo planteado en el marco conceptual, las hipótesis se organizaron en cuatro grupos, así:

Tabla 9*Resumen de las hipótesis para el análisis estadístico*

Grupo	Variable independiente	Hipótesis
Características del decisor	Propensión al riesgo (PR)	H1: PR → RC (-)
	Educación (ED)	H2: ED → RC (+)
Características Ambientales	Dinamismo (DIN)	H3: DIN → RC (+)
	Hostilidad (HOST)	H4: HOST → RC (+)
Características de la organización	Tamaño (TAM)	H5: TAM → RC (+)
	Desempeño (DSMP)	H6: DES → RC (-)
	Conciencia Plena Organizacional (CPO)	H7: CO → RC (+)
Características de la decisión	Incertidumbre (INC)	H8: INC → RC (-)
	Importancia (IMP)	H9: IMP → RC (+)

5.4.1 Características del Decisor - H1: Propensión al Riesgo

H1: la propensión al riesgo (PR) del ejecutivo se asocia negativamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas (RC).

5.4.1.1 Validez Convergente y Discriminante

La validez convergente prueba que los constructos que se espera que estén relacionados, de hecho, lo están. La validez discriminante (o validez divergente) prueba que los constructos que no deberían tener ninguna relación, de hecho, no la tienen.

Es preciso destacar que una forma común de evaluar la validez convergente y discriminante es mediante un análisis factorial exploratorio de todos los ítems que conforman los constructos presentes en el modelo, con la identificación del número de componentes presentes en los datos. Se espera que los ítems de cada constructo carguen (usualmente > 0,5) en los constructos que van a medir, y no carguen (correlacionen) o carguen muy poco (usualmente < 0,4) en los demás

constructos. Esto se considera una carga adecuada de los indicadores en sus respectivos factores (constructos).

Para el análisis factorial exploratorio se recomienda usar “el método de componentes principales” con rotación varimax, a fin de obtener todos los componentes independientes posibles dentro de la solución más simple del número infinito de rotaciones (Kline, 1994). Una práctica común es la de usar no más de 25 iteraciones para obtener los resultados. Como resultado de este análisis, se suele reducir el número de indicadores a través de la eliminación de aquellos que no correlacionen adecuadamente en sus respectivos factores (constructos o variables). Los resultados del análisis factorial exploratorio se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10

Análisis factorial exploratorio Propensión al riesgo

	Componente			
	1	2	3	4
RC1			,830	
RC2			,823	
RC4#			,505	
RC3				,757
RC5				,799
PR1	,685			
PR2	,603			
PR3	,771			
PR4	,644			
PR5#		,643		
PR6#		,792		
PR7#		,735		
PR8#		,593		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Basado en lo anterior, es claro que la racionalidad (RC) se dividió en dos factores: RC124 (agregación de RC1, RC2 y RC4#) y RC35 (RC3 Y RC5). La propensión al riesgo (PR) se dividió

también en dos factores, a saber: PR1234 (agregación de los cuatro primeros ítems de PR) y PR5678 (agregación de los cuatro últimos ítems).

5.4.1.2 Fiabilidad de los Ítems

Para asegurar que los indicadores escogidos para medir cada constructo se pueden usar como una escala integrada, se llevó a cabo un análisis de fiabilidad, como se muestra en la Tabla 11, donde se expone el resumen de resultados junto con las estadísticas descriptivas para las medidas finales.

Idealmente, los coeficientes deberían ser mayores de 0,7. Por tanto, es común, en esta fase, eliminar ocasionalmente algún indicador adicional para mejorar el valor del Alpha Cronbach. Esto se pudo obtener para la variable dependiente Racionalidad, RC (RC12 en la tabla), cuyo Alpha de Cronbach fue 0,8 al eliminar el elemento RC4#; pero no así con la variable independiente Propensión al riesgo PR que se subdividió en dos dimensiones: PR1234 y PR5678, con valores Alpha marginalmente aceptables (0,655 y 0,658, respectivamente) con relación al valor recomendado de 0,7.

Entre tanto, dado que la variable dependiente tienen dos versiones (RC12 y RC35), como se indico, el Alpha Cronbach de RC35 (0,56) es demasiado bajo para ser usado con suficiente confiabilidad, de modo que se optó por continuar el análisis utilizando únicamente RC12 (Alpha: 0,805) como medida de la variable dependiente.

Tabla 11

Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y propensión al riesgo

	Variable	Ítems	Alpha	Mean	S.D.	1	2	3
1	RC12	2	0.805	3,992	0.669	1		
2	PR1234	4	0.655	2.464	0.767	,127	1	
3	PR5678	4	0.658	2.789	0.696	,112	,161	1

5.4.1.3 Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)

Los valores de la media y la desviación estándar aparecen en la tabla anterior. Para este análisis, las variables fueron graficadas y se realizó la prueba Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk, como se muestra a continuación.

Figura 65 Gráfico de frecuencias racionalidad y propensión al riesgo

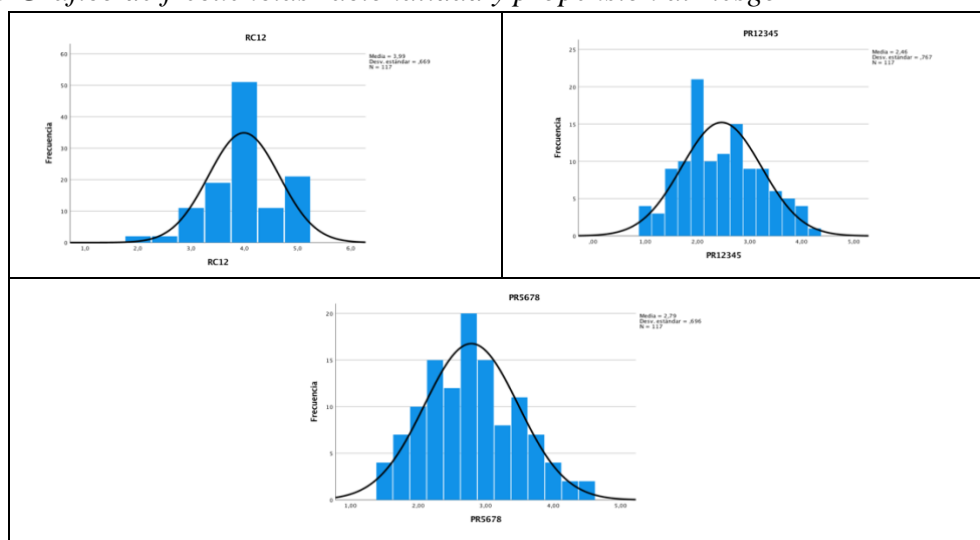


Tabla 12

Pruebas de normalidad racionalidad y propensión al riesgo

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
RC12	,221	117	,000	,901	117	,000
PR1234	,129	117	,000	,973	117	,019
PR5678	,103	117	,004	,975	117	,027

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk indicaron que la distribución de las variables no era normal, pero el histograma correspondiente no muestra una gran separación de la normal. Asimismo, para los test de normalidad, H0 es que la distribución de la variable es normal y la hipótesis alternativa Ha es que la distribución de la variable es diferente de una distribución

normal. El hecho de que tanto en el test K-S y S-W se obtengan valores de $p < 0,05$ indica que la distribución de las variables RC12, PR1234 y PR5678 son diferentes de una distribución normal¹.

5.4.1.4 Análisis de Regresión Simple

Teniendo en cuenta que se tienen dos versiones de variables independientes (PR1234 y PR5678) se realizaron dos análisis de regresión (H1a y H1b), con el uso de las dos dimensiones de propensión al riesgo. Entonces, al examinar las preguntas correspondientes a los indicadores PR1, PR2, PR3 y PR4 se puede notar que están planteadas en términos de “Énfasis en retos/riesgos”, mientras que las preguntas correspondientes a los indicadores PR5, PR6, PR7 y PR8 están planteadas en términos de “Énfasis en seguridad”, y sus escalas están originalmente invertidas (“reverse questions”), como se evidencia en la Tabla 13.

Tabla 13

Énfasis en retos/riesgos

Abreviatura	Ítem
PR1	Si las ganancias son muy altas, no dudaría en invertir mi dinero en un negocio que podría fracasar.
PR2	Pensar en invertir en la bolsa de valores me emociona.
PR3	No me importa tomar riesgos si las ganancias son grandes.
PR4	Me encantaría el reto de participar en un proyecto que pueda significar un ascenso o la pérdida de mi trabajo.

¹Es habitual inspeccionar los datos y verificar la distribución de la normalidad dada su importancia en muchas pruebas de hipótesis estadísticas. Sin embargo, las suposiciones generales sobre los datos para el factor exploratorio y el análisis de regresión lineal es que todas las variables predictoras son cuantitativas o categóricas (con dos categorías), y la variable dependiente debe ser cuantitativa, continua y sin límites (sin restricciones en la variabilidad de los datos .eg si la escala

Tabla 14*Énfasis en seguridad*

Abreviatura	Ítem
PR5	Si invirtiera dinero en la bolsa de valores, probablemente solo sería en acciones seguras de grandes instituciones muy bien reconocidas.
PR6	Preferiría un trabajo estable con un sueldo moderado, en lugar de un sueldo más alto, pero menos seguro.
PR7	Únicamente participaría en empresas con negocios que sean relativamente seguros.
PR8	Probablemente no tomaría el riesgo de conseguir un préstamo para invertir en un negocio, aunque pudiera ser rentable.

Racionalidad (RC12) y Propensión al riesgo (Dimensión de retos: PR1234)

Se hizo una regresión lineal simple para la primera dimensión del riesgo a través del SPSS, como se expone en la Tabla 15.

Tabla 15*Regresión racionalidad y propensión al riesgo PR1234*

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,016	0,016
PR1234	0,111	0,081	0,127		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

En ese orden de ideas, se realizó una regresión simple para analizar el efecto de la propensión al riesgo del decisor (medido con PR1234) sobre la racionalidad de su decisión (medido como RC12). La regresión no fue significativa $F(1,115) = 1,900$, $p=0,171 > 0,05$ con un R^2 de 0,016.

Racionalidad (RC12) y Propensión al riesgo (Dimensión de seguridad: PR5678)

Tabla 16

Regresión racionalidad y propensión al riesgo PR5678

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0.012	0.012
PR5678	0.107	0.089	0.112		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Para esto, se llevó a cabo una regresión simple, con el propósito de analizar el efecto de la propensión al riesgo del decisor (medido con PR5678) sobre la racionalidad de su decisión (medido como RC12). La regresión no fue significativa $F(1,115) = 1.453$, $p=0,230 > 0,05$ con un R^2 de 0,012 y R^2 ajustado de 0,004.

Para la hipótesis H1: PR \rightarrow RC, los resultados del análisis realizado en sus dos dimensiones mostraron que esta relación no es estadísticamente significativa. El nivel de propensión al riesgo del decisor (PR1234 y PR5678) no influye en la racionalidad del proceso de toma de decisiones (RC12).

5.4.2 Características del Decisor - H2: la Educación

H2: la educación del directivo (ED1) se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas (RC).

En la revisión de la literatura se establece la formación como el nivel de educación. Sin embargo, debido a que la mayoría de los participantes del estudio tienen un nivel educativo superior, no había suficiente variabilidad para probar las hipótesis de la forma hecha en estudios de la literatura, por lo cual se exploró la alternativa de la naturaleza de la educación, es decir, si los estudios eran en el área administrativa o afines, o si, por el contrario, era en otras disciplinas

incluyendo el área de salud. Para lo anterior, se categorizó en 1 si era en áreas de la administración o 0 si era en otras áreas.

5.4.2.1 Análisis de Regresión Simple

Se realizó una regresión lineal simple para Racionalidad RC12 y la formación del directivo ED1, como se observa seguidamente.

Tabla 17

Regresión racionalidad y educación

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0.001	0.001
ED1	0.051	0.138	0.035		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

En cuanto al resultado de la regresión simple para analizar el efecto la formación del directivo (ED1) sobre la racionalidad de la decisión (medido como RC12), la regresión no fue significativa $F(1,115) = 0,39$, $p=0,710 > 0,05$ con un R^2 de 0,001 y R^2 ajustado de -0,007.

Para la hipótesis H2: ED -> RC, los resultados del modelo mostraron que esta relación no es estadísticamente significativa. El nivel de educación (ED1) no influye en la racionalidad del proceso de toma de decisiones (RC12). Una razón para esto puede ser que no se tiene suficiente variabilidad en el nivel de educación de los directivos, pues la mayoría de los directivos (72 %) tienen estudios en el área administrativa o afines.

5.4.3 Características ambientales externas - H3: Dinamismo

H3: el aumento en el dinamismo del medio ambiente se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

5.4.3.1 Validez Convergente y Discriminante

Los resultados del análisis factorial exploratorio se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 18

Análisis factorial exploratorio racionalidad y dinamismo

	Componente			
	1	2	3	4
RC1	,895			
RC2	,855			
RC3			,767	
RC5			,762	
RC4#				
DIN1		,500		
DIN2		,836		
DIN5		,764		
DIN3#				,721
DIN4#				,850

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Al realizar el análisis factorial se evidencia que la racionalidad (RC) se dividió en dos factores: RC12 (agregación de RC1 y RC2) y RC35 (RC3 y RC5); el dinamismo (DIN) también se dividió en dos factores: DIN125 (agregación de DIN1, DIN2 y DIN5) y DIN34 (agregación de DIN3, DIN4) y DIN34.

Como se había evidenciado, el Alpha Cronbach de RC35 (0,56) es demasiado bajo para ser usado con suficiente confiabilidad, de forma que se optó por continuar el análisis utilizando únicamente RC12 (Alpha: 0.805) como medida de la variable dependiente.

5.4.3.2 Fiabilidad de los Ítems

Para comprobar que los indicadores escogidos para medir cada constructo se pueden usar como una escala integrada, se realizó un análisis de fiabilidad (ver Tabla 19). Idealmente, los coeficientes deberían ser mayores de 0,7, por lo que, es común, en esta fase eliminar ocasionalmente algún indicador adicional para mejorar el valor de Alpha Cronbach, como es el caso de DIN125, cuyo Alpha Cronbach fue 0,590, una vez que se eliminó el elemento DIN1.

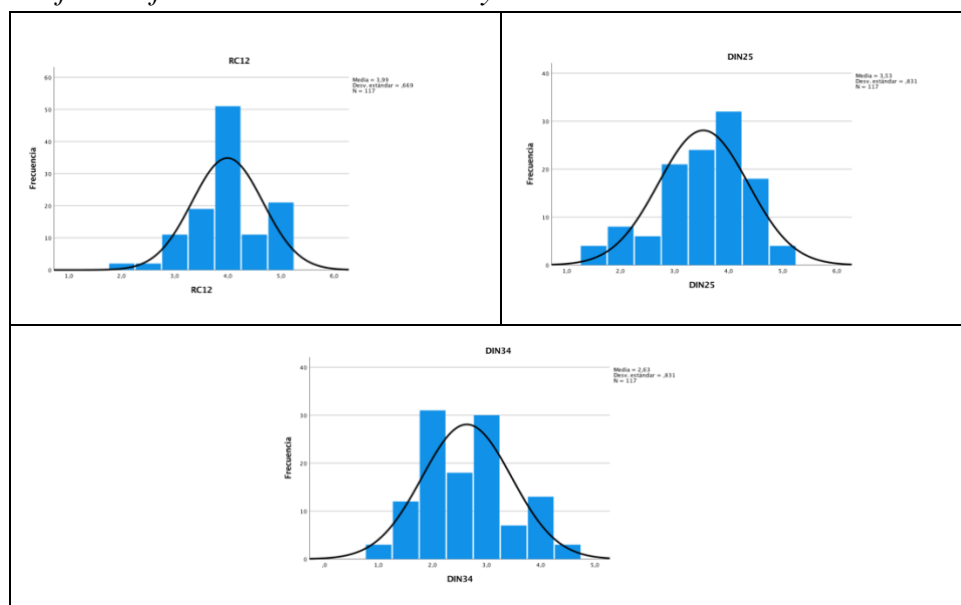
Tabla 19

Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y dinamismo

	Variable	Ítems	Alpha	Mean	S.D.	1	2	3
1	RC12	2	0,805	3,992	0,669	1		
2	DIN25	2	0,590	3,530	0,831	,043	1	
3	DIN34	2	0,548	2,632	0,831	,033	-,102	1

5.4.3.3 Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)

Los valores de la media y desviación estándar aparecen en la tabla anterior. No se realizó análisis de outliers excepto para detectar posibles errores de entrada de datos, dado que todos los valores en este análisis están en el rango de 1 a 5 se optó por aceptar que todas las respuestas en este rango eran igualmente válidas. Para este análisis, las variables fueron graficadas y se realizó la prueba Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk, así:

Figura 66 Gráfico de frecuencias racionalidad y dinamismo**Tabla 20***Pruebas de normalidad racionalidad y dinamismo*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
RC12	,221	117	,000	,901	117	,000
DIN25	,176	117	,000	,932	117	,000
DIN34	,170	117	,000	,941	117	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk indicaron que la distribución de las variables no era normal, pero el histograma correspondiente no muestra una gran separación de la normal.

5.4.3.4 Análisis de Regresión Simple

Se realizaron dos análisis de regresión (H3a y H3b) con el uso de las dos dimensiones de dinamismo. Al examinar las preguntas correspondientes a los indicadores DIN2 y DIN5, se puede

notar que están planteadas en términos de “Respuesta interna”, mientras que las preguntas correspondientes a los indicadores DIN3 y DIN4 están planteadas en términos de “Stakeholders” y sus escalas están originalmente invertidas (“reverse questions”). Por ello, se pueden denominar a estas dos dimensiones de dinamismo como “Dimensión interna (DIN25)” y “Dimensión stakeholders (DIN34)”, como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 21

Respuesta interna

Abreviatura	Ítem
DIN2	Los servicios son rápidamente obsoletos en el sector de la organización.
DIN5	La tecnología cambia rápidamente en el sector.

Tabla 22

Stakeholders

Abreviatura	Ítem
DIN3	Los movimientos de la competencia son fáciles de predecir.
DIN4	Las necesidades de los usuarios son fáciles de predecir en el sector.

Racionalidad (RC12) y Dinamismo (dimensión interna: DIN25)

Tabla 23

Regresión racionalidad y dinamismo DIN25

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
<i>Modelo 1</i>				0,002	0,002
DIN25	0.035	0,075	0,043		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

En este punto, se hizo una regresión simple para analizar el efecto del dinamismo (medido con DIN25) sobre la racionalidad de su decisión (medido como RC12). La regresión no fue significativa $F(1,115) = ,214$, $p=0,645 > 0,05$ con un R^2 de 0,002 y R^2 ajustado de -0,007.

Racionalidad (RC12) y Dinamismo (dimensión stakeholders DIN34)

Tabla 24

Regresión racionalidad y dinamismo DIN34

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,001	0,001
DIN34	0.027	0,075	0,033		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Se realizó una regresión simple para analizar el efecto del Dinamismo (medido con DIN34) sobre la racionalidad de su decisión (medido como RC12). La regresión no fue significativa $F(1,115) = ,126$, $p=0,724 > 0,05$ con un R^2 de 0,001 y R^2 ajustado de -0,008.

Para la hipótesis H3: DIN -> RC, los resultados del análisis realizado en sus dos dimensiones mostraron que esta relación no es estadísticamente significativa. De tal forma, el nivel de dinamismo (DIN25 y DIN34) no influye en la racionalidad del proceso de toma de decisión (RC12).

5.4.4 Características ambientales externas - H4: Hostilidad

H4: la hostilidad del medio ambiente se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

5.4.4.1 Validez Convergente y Discriminante

Los resultados del análisis factorial exploratorio se muestran en la Tabla 25

Tabla 25*Análisis factorial exploratorio racionalidad y hostilidad*

	Componente		
	1	2	3
RC1		,908	
RC2		,856	
RC3			,765
RC5			,816
RC4#			,504
HOST1	,866		
HOST2	,858		
HOST3	,704		

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Al realizar el análisis factorial se puede evidenciar que la racionalidad (RC) se dividió en dos factores RC12 (agregación de RC1 y RC2) y RC345 (RC3, RC4# y RC5); y la Hostilidad (HOST) se dejó HOST123 agregación de todos los ítems.

5.4.4.2 Fiabilidad de los Ítems

Para asegurar que los indicadores escogidos para medir cada constructo se pueden usar como una escala integrada, se realizó un análisis de fiabilidad, como se muestra en la Tabla 26. Como se había mencionado, se optó por continuar el análisis utilizando únicamente RC12 (Alpha 0,805), como medida de la variable dependiente.

Tabla 26*Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y hostilidad*

	Variable	Ítems	Alpha	Mean	S.D.	1	2
1	RC12	2	0,805	3,992	0,669	1	
3	HOST123	3	0,740	3,222	0,769	,029	1

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

5.4.4.3 Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)

Los valores de la media y la desviación estándar aparecen en la tabla anterior. No se realizó análisis de outliers, excepto para detectar posibles errores de entrada de datos. Debido a que todos los valores en este análisis están en el rango de 1 a ,5 se optó por aceptar que todas las respuestas en este rango eran igualmente válidas. Para este análisis, las variables fueron graficadas y se realizó a prueba Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk, como se muestra a continuación.

Figura 67 Gráfico de frecuencias racionalidad y hostilidad

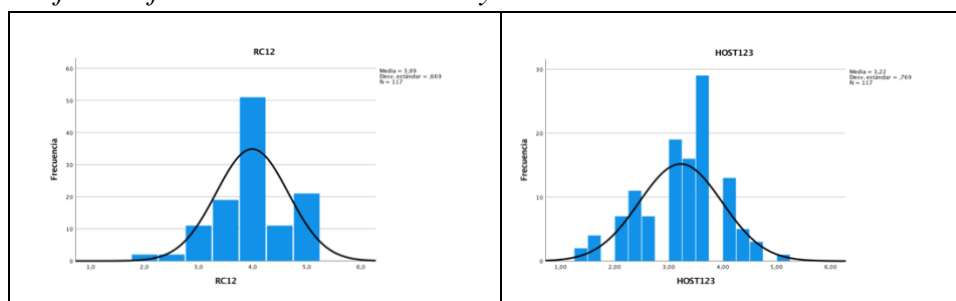


Tabla 27

Pruebas de normalidad racionalidad y hostilidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
RC12	,221	117	,000	,901	117	,000
HOST123	,156	117	,000	,961	117	,002

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk indicaron que la distribución de las variables no era normal, pero el histograma correspondiente no muestra una gran separación de la normal.

5.4.4.4 Análisis de Regresión Simple

Tabla 28

Regresión racionalidad y hostilidad

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,001	0,001
HOST123	0,025	0,081	0,029		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Se hizo una regresión simple para analizar el efecto de la hostilidad (medido con HOST123) sobre la racionalidad de la decisión (medido como RC12). La regresión no fue significativa $F(1,115) = 0,99$, $p = 0,754 > 0,05$ con un R^2 de 0,001 y un R^2 ajustado de -0,008. Para la hipótesis H4: HOST \rightarrow RC, los resultados del modelo mostraron que esta relación no es significativa. La hostilidad ambiental (HOST123) no influye en la racionalidad del proceso de toma de decisiones (RC12).

5.4.5 Características de la Organización - H5: Tamaño

H5: el tamaño (TAM) de la empresa se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas (RC).

Para el tamaño se utilizaron dos medidas relacionadas con el número de camas, identificado como TAM1; y número de empleados, identificado como TAM2. Para dicho análisis fue necesario estandarizar las variables por la diferencia en los rangos de medición.

5.4.5.1 Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)

Los valores de la media y la desviación estándar aparecen en la tabla anterior. Para este análisis, las variables fueron graficadas y se realizó a prueba Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk, como se muestra a continuación.

Figura 68 Gráfico de frecuencias racionalidad y tamaño

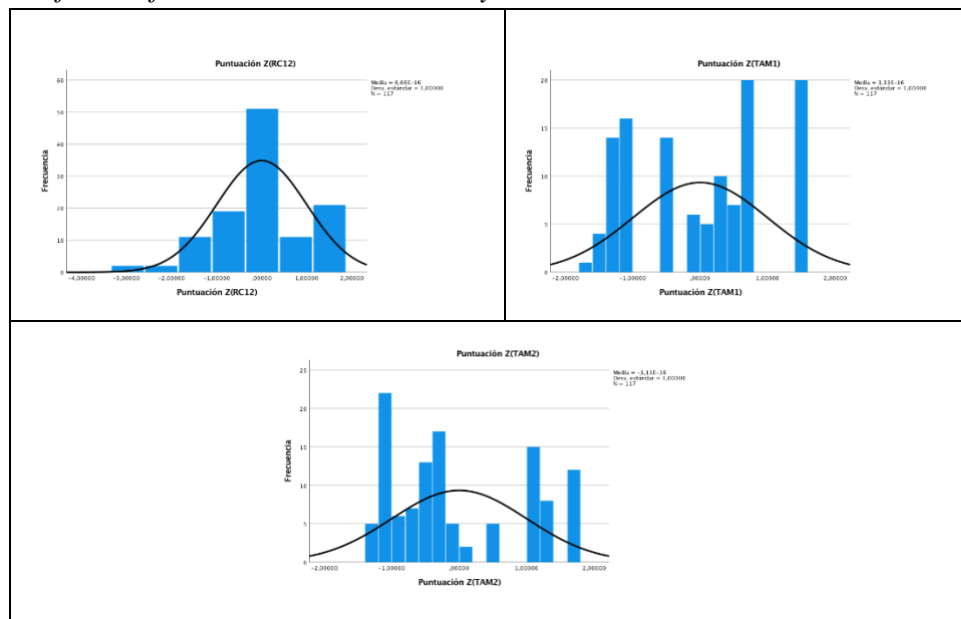


Tabla 29

Pruebas de normalidad racionalidad y tamaño

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Puntuación Z(RC12)	,221	11	,000	,901	117	,000
Puntuación Z(TAM1)	,148	11	,000	,913	117	,000
Puntuación Z(TAM2)	,199	11	,000	,885	117	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Es de señalar que las pruebas de Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk indicaron que la distribución de las variables no era normal, pero el histograma correspondiente no muestra una gran separación de la normal.

5.4.5.2 Análisis de Regresión Simple

Para este punto, se realizaron dos análisis de regresión (H5a y H5b), con el uso de las dos medidas de tamaño, como se expone seguidamente.

Racionalidad (RC12) y Tamaño medido número de camas TAM1

Tabla 30

Regresión racionalidad y tamaño TAM1

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,001	0,001
TAM1	0.023	0,093	0,023		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

De tal modo, se realizó una regresión simple para analizar el efecto del tamaño de la institución medida por el número de camas Z(TAM1), sobre la racionalidad de la decisión (medido como ZRC12). La regresión no fue significativa $F(1,115) = 0,657$, $p=0,419 > 0,05$ con un R^2 de 0,001 y R^2 ajustado de -0,008.

Racionalidad (RC12) y Tamaño medido número de empleados TAM2

Tabla 31

Regresión racionalidad y tamaño TAM2

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,007	0,007
TAM2	0,086	0,093	0,086		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Se llevó a cabo una regresión simple para analizar el efecto del tamaño de la institución medida por el número de empleados Z(TAM2), sobre la racionalidad de la decisión (medido como ZRC12). La regresión no fue significativa $F(1,115) = 0,852$, $p=0,358 > 0,05$ con un R^2 de 0,007 y R^2 ajustado de -0,001.

Por ende, para la hipótesis 4: TAM \rightarrow RC, los resultados del análisis realizado en sus dos medidas mostraron que esta relación no es estadísticamente significativa; de esa manera, se concluye que el tamaño de la institución (TAM1 y TAM2) no influye en la racionalidad del proceso de toma de decisión (RC12).

5.4.6 Características de la Organización - H6: Desempeño

H6: el desempeño de la organización se relaciona negativamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

5.4.6.1 Validez Convergente y Discriminante

Los resultados del análisis factorial exploratorio se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 32

Análisis factorial exploratorio racionalidad y desempeño

	Componente		
	1	2	3
RC1		,916	
RC2		,842	
RC3			,735
RC4#			,542
RC5			,814
DSMP1	,891		
DSMP2	,728		
DSMP3	,841		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Al realizar el análisis factorial se evidencia, como en los anteriores, que la racionalidad (RC) se dividió en dos factores, a saber: RC12 (agregación de RC1 y RC2) y RC345 (RC3, RC4# y RC5); y el desempeño (DSMP) se dejó DSMP123, agregando todos los ítems.

5.4.6.2 Fiabilidad de los Ítems

Para comprobar que los indicadores escogidos para medir cada constructo se pueden usar como una escala integrada, se realizó un análisis de fiabilidad, como se muestra en la Tabla 33. Como se mencionó, para la variable Racionalidad se utilizó RC12 con un Alpha Cronbach de 0,805.

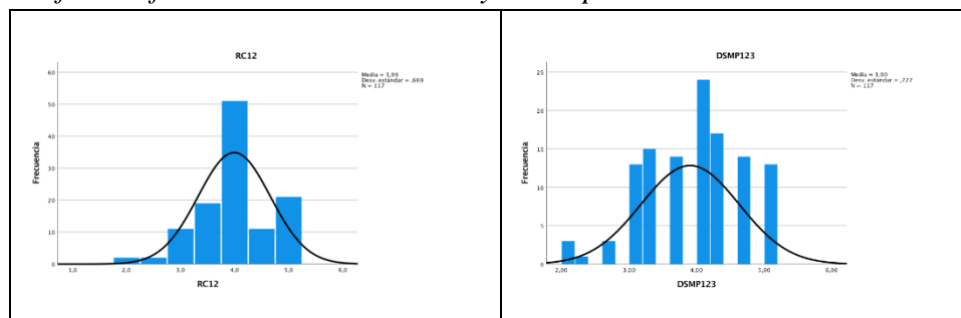
Tabla 33

Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y desempeño

	Variable	Ítems	Alpha	Mean	S.D.	1	2
1	RC12	2	0,805	3,992	0,669	1	
3	DSMP123	3	0,750	3,903	0,727	,155	1

5.4.6.3 Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)

Los valores de la media y la desviación estándar aparecen en la tabla anterior. No se hizo análisis de outliers, excepto para detectar posibles errores de entrada de datos. Tomando en cuenta que todos los valores en este análisis están en el rango de 1 a 5, se optó por aceptar que todas las respuestas en este rango eran igualmente válidas. Para este análisis, las variables fueron graficadas y se realizó la prueba Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk (ver Figura 69).

Figura 69 Gráfico de frecuencias racionalidad y desempeño**Tabla 34**

Pruebas de normalidad racionalidad y desempeño

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
RC12	,221	117	,000	,901	117	,000
DSMP123	,134	117	,000	,952	117	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Así pues, las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk indicaron que la distribución de las variables no era normal, pero el histograma correspondiente no muestra una gran separación de la normal.

5.4.6.4 Análisis de Regresión Simple

Se realizó una regresión lineal simple para Racionalidad RC12 y Desempeño DSMP123, a través del SPSS, como se expone seguidamente.

Tabla 35

Regresión racionalidad y desempeño

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,024	0,024
DSMP123	0,142	0,085	0,155 +		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Se realizó una regresión simple para analizar el efecto Desempeño (medido con DSMP123) sobre la racionalidad de la decisión (medido como RC12). La regresión fue significativa $F(1,115) = 2,822$, $p=0,096 > 0,01$ con un R^2 de 0,024 y un R^2 ajustado de 0,015.

La hipótesis H6: DSMP \rightarrow RC es soportada parcialmente por el análisis. La hipótesis original indicaba que DSMP tendría un efecto significativo negativo en la racionalidad de la decisión. Ahora bien, los resultados en el presente estudio evidencian que DSMP tiene un efecto significativo ($p=0.096 < 0.1$) en la racionalidad del proceso de toma de decisiones; no obstante, el efecto es positivo, diferente al esperado (negativo). El R^2 ajustado = 0.015 indica que el desempeño explica al menos un 1,5 % de la racionalidad de la decisión, lo que indica que a mayor desempeño organizacional hay mayor racionalidad en el proceso de toma de decisiones.

5.4.7 Características de la Organización - H7: Conciencia Plena Organizacional

H7: la conciencia organizacional plena se asocia positivamente con la racionalidad del proceso toma de decisiones estratégicas.

Esta variable se divide en cuatro dimensiones: renuencia para simplificar las interpretaciones RSI; preocupación por el fracaso PF; sensibilidad a las operaciones SO; y compromiso hacia la resiliencia y el respeto al conocimiento CRRC. De ese modo, se realiza el análisis de cada una de las dimensiones.

5.4.7.1 Validez Convergente y Discriminante

En este punto, se llevó a cabo un análisis factorial para cada una de las dimensiones de la conciencia plena organización: renuencia para simplificar las interpretaciones RSI; preocupación por el fracaso PF; sensibilidad a las operaciones SO; y Compromiso hacia la resiliencia y el respeto

al conocimiento CRRC con la Racionalidad. Los resultados de tal análisis factorial exploratorio se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 36

Análisis factorial exploratorio racionalidad y conciencia plena organizacional

a. Renuencia para simplificar las interpretaciones RSI.

	Componente			
	1	2	3	4
RC1	,899			
RC2	,873			
RC3			,770	
RC5		,430	,604	
RC4#			,432	
RSI1		,900		
RSI2		,774		,468
RSI3				,900
RSI4			,616	

d. Preocupación por el fracaso PF.

	Componente		
	1	2	3
RC1	,929		
RC2	,866		
RC3			,767
RC5			,460
RC4#			,805
PF1		,810	
PF2		,641	
PF3		,688	

c. Sensibilidad a las operaciones SO.

	Componente		
	1	2	3
RC1		,901	
RC2		,842	
RC3			,719
RC5			,496
RC4#			,824
SO1	,738		
SO2	,770		
SO3	,746		
SO4	,725		
SO5	,760		

d. Compromiso hacia la resiliencia y respeto al conocimiento CRRC.

	Componente		
	1	2	3
RC1		,922	
RC2		,867	
RC3			,772
RC5			,579
RC4#			,756
CRRC1	,844		
CRRC2	,753		
CRRC3	,805		
CRRC4	,746		
CRRC5	,867		
CRRC6	,898		

En los análisis factoriales realizados se mantiene la división en dos factores de la racionalidad (RC) RC12 (agregación de RC1 y RC2) y RC35 (RC3 y RC5), por lo que se continúa el análisis con RC12. En cuanto a las dimensiones de conciencia plena organizacional, se puede observar que en el caso de la Renuencia, para simplificar las interpretaciones RSI, se tomará RSI12 (agregación de RSI1 y RSI2), descartando los otros dos ítems RSI3 y RSI4. Para Preocupación por el fracaso PF se tomará PF123 (agregación de PF1, PF2 y PF3); para Sensibilidad a las operaciones SO se tomará SO12345 (agregación de SO1, SO2, SO3, SO4 y SO5) y para Compromiso hacia la resiliencia y respeto al conocimiento CRRC se tomará CRRC123456 (agregación de CRRC1, CRRC 2, CRRC 3, CRRC 4, CRRC5 y CRRC6).

5.4.7.2 Fiabilidad de los Ítems

Para asegurarse de que los indicadores escogidos para medir cada constructo se pueden usar como una escala integrada, se realizó un análisis de fiabilidad como se muestra en la tabla 37. Idealmente, los coeficientes deberían ser mayores de 0,7, de modo que, en esta fase, es habitual eliminar ocasionalmente algún indicador adicional para mejorar el valor de Alpha Cronbach, como es el caso de PF123, cuyo Alpha Cronbach fue 0,542 y una vez se elimina el elemento PF2 es de 0,616 quedando PF13.

Tabla 37

Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad y conciencia plena organizacional

Variable	Ítems	Alpha	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1 RC12	2	0,805	3,992	0,669	1				
2 RSI12	2	0,715	3,346	0,805	,201*	1			
3 PF13	2	0,616	3,889	0,746	,158	,187*	1		
4 SO12345	5	0,807	3,708	0,676	,149	,370**	,578**	1	
5 CRRC123456	6	0,903	4,085	0,549	,133	,356**	,550**	,735**	1

*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

5.4.7.3 Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)

Los valores de la media y la desviación estándar aparecen en la tabla anterior. No se realizó análisis de outliers, excepto para detectar posibles errores de entrada de datos. Dado que todos los valores en este análisis están en el rango de 1 a 5, se optó por aceptar que todas las respuestas en este rango eran igualmente válidas. Para este análisis, las variables fueron graficadas y se realizó la prueba Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk.

Figura 70 Gráfico de frecuencias racionalidad y conciencia plena organizacional

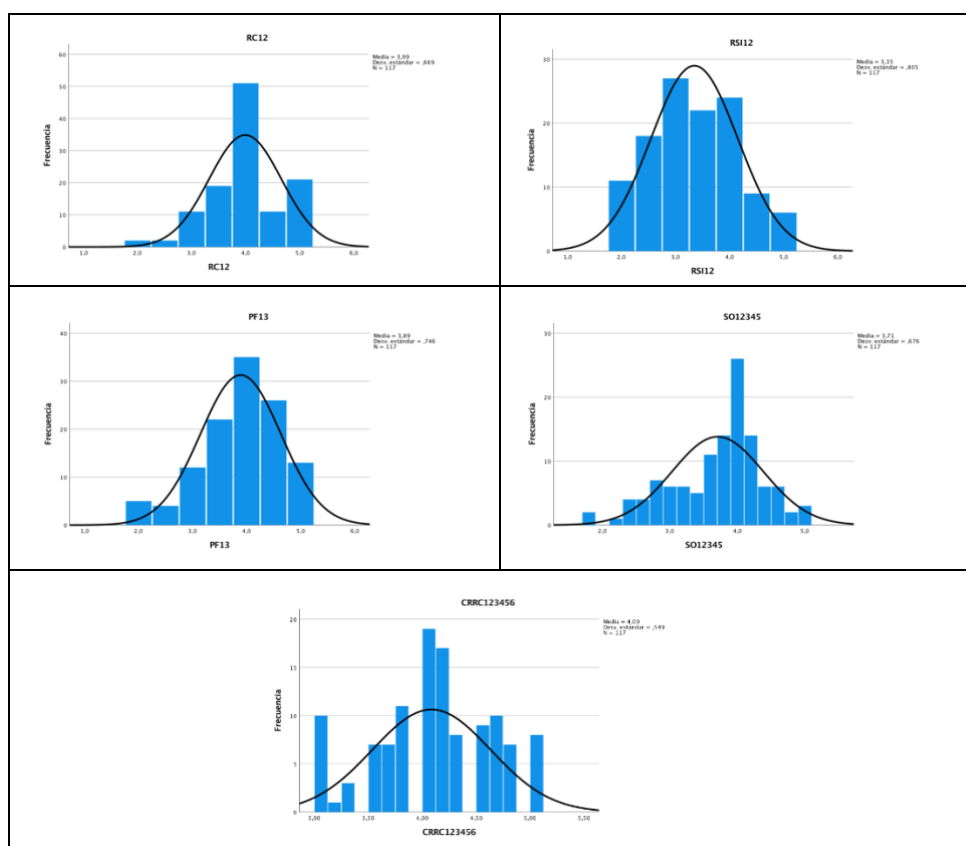


Tabla 38*Pruebas de normalidad racionalidad y conciencia plena organizacional*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
RC12	,221	117	,000	,901	117	,000
RSI12	,145	117	,000	,947	117	,000
PF13	,192	117	,000	,923	117	,000
SO12345	,161	117	,000	,950	117	,000
CRRC123456	,105	117	,003	,957	117	,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk indicaron que la normalidad de la distribución de las variables no era estadísticamente significativa, pero el histograma correspondiente no muestra una gran separación de la normal.

5.4.7.4 Análisis de Regresión Simple

Se realizaron cuatro análisis de regresión (H7a, H7b, H7c y H7d), al usar las cuatro dimensiones de conciencia plena organizacional, como se muestra a continuación.

Racionalidad (RC12) y Renuencia para simplificar las interpretaciones RSI12.

Tabla 39*Regresión racionalidad y conciencia plena organizacional RSI12*

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,041	0,041
RSI12	0,167	0,076	0,201 +		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Se realizó una regresión simple para analizar el efecto de la Renuencia, a fin de simplificar las interpretaciones (medido con RSI12) sobre la racionalidad de la decisión (medido como RC12).

La regresión fue estadísticamente significativa $F(1,115) = 4,862$, $p=0,029 < 0,1$ con un R^2 de 0,041 y R^2 ajustado de 0,032.

Racionalidad (RC12) y Preocupación por el fracaso PF13.

Tabla 40

Regresión racionalidad y conciencia plena organizacional PF13

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,025	0,025
PF13	0,142	0,083	0,158 +		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Ahora bien, se hizo una regresión simple para analizar el efecto de la Preocupación por el fracaso (medido con PF12) sobre la racionalidad de la decisión (medido como RC12). La regresión fue estadísticamente significativa $F(1,115) = 2,935$, $p=0,089 < 0,1$ con un R^2 de 0,025 y R^2 ajustado de 0,016.

Racionalidad (RC12) y Sensibilidad a las operaciones SO12345

Tabla 41

Regresión racionalidad y conciencia plena organizacional SO12345

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,022	0,022
SO12345	0,147	0,091	0,149		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Se realizó una regresión simple para analizar el efecto de la Sensibilidad a las operaciones (medido con SO12345) sobre la racionalidad de su decisión (medido como RC12). La regresión no fue estadísticamente significativa $F(1,115) = 2,602$, $p=0,110 > 0,05$ con un R^2 de 0,022 y R^2 ajustado de 0,014.

Racionalidad (RC12) y Compromiso hacia la resiliencia y respeto al conocimiento

CRRC123456

Tabla 42

Regresión racionalidad y conciencia plena organizacional CRRC123456

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,018	0,018
CRRC123456	0,162	0,113	0,133		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

En este punto, se realizó una regresión simple para analizar el efecto de la Compromiso hacia la resiliencia y respeto al conocimiento (medido con CRRC123456) sobre la racionalidad de su decisión (medido como RC12). La regresión no fue estadísticamente significativa $F(1,115) = 2,069$, $p=0,153 > 0,05$ con un R^2 de 0,018 y R^2 ajustado de 0,009.

En ese orden de ideas, la conclusión de los análisis de conciencia plena es que las dos dimensiones de conciencia plena: renuencia a simplificar interpretaciones (RSI12) y preocupación por el fracaso (PF13) tienen un efecto positivo en la racionalidad de la decisión (RC12). Los resultados muestran una relación estadísticamente significativa para la dimensión de Renuencia para simplificar las interpretaciones RSI12 $p=0,029 < 0,1$. El R^2 ajustado = 0,032 indica que la renuencia para simplificar las interpretaciones explica al menos un 3,2 % de la racionalidad de la decisión; además, para la preocupación por el fracaso PF13 $p=0,089 < 0,1$. El R^2 ajustado = 0.016 indica que la preocupación por el fracaso explica al menos un 1,6 % de la racionalidad de la decisión.

En el caso de las dimensiones de Sensibilidad a las operaciones SO y Compromiso hacia la resiliencia y respeto al conocimiento CRRC, no mostraron una relación estadísticamente significativa. Para la hipótesis H7: COP-> RC, los resultados del análisis realizado evidenciaron

que esta relación es estadísticamente significativa cuando la conciencia plena se mide en su dimensión de Resistencia a simplificar interpretaciones (RSI12) o Preocupación por fallas (PF13). La conciencia plena organizacional (RSI12 y PF13) influye en la racionalidad del proceso de toma de decisión (RC12), lo que indica que a mayor conciencia plena organizacional mayor racionalidad en el proceso de toma de decisiones.

5.4.8 Características de la Decisión - H8: Incertidumbre

H8: La incertidumbre (INC) de la decisión se asocia negativamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas (RC).

5.4.8.1 Validez Convergente y Discriminante

Los resultados del análisis factorial exploratorio se muestran a continuación:

Tabla 43

Análisis factorial exploratorio racionalidad e incertidumbre

	Componente			
	1	2	3	4
RC1	,818			
RC2	,823			
RC3		,817		
RC5		,779		
RC4#				-,490
INC1	,602		,456	
INC2				,895
INC3			,776	
INC4#			,750	

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Cabe señalar que al realizar el análisis factorial se mantiene la división en dos factores de la racionalidad (RC) RC12 (agregación de RC1 y RC2) y RC35 (RC3 y RC5), por lo que se

continúa el análisis con RC12, y para la incertidumbre (INC) se tomó INC 34 (agregación de INC3 y INC4), se descarta INC1 porque carga en dos componentes 1 y 4 y INC2 que carga solo.

5.4.8.2 Fiabilidad de los Ítems

Para asegurarse de que los indicadores escogidos para medir cada constructo se pueden usar como una escala integrada, se realizó un análisis de fiabilidad como se muestra en la siguiente tabla. Idealmente, los coeficientes deberían ser mayores de 0,7, pero para este caso se decidió continuar el análisis con INC4, cuyo Alpha es de 0,445, al ser marginalmente aceptable.

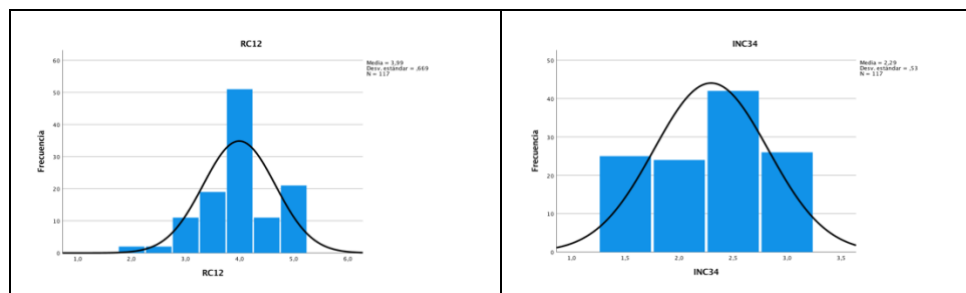
Tabla 44

Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad e incertidumbre

	Variable	Ítems	Alpha	Mean	S.D.	1	2
1	RC12	2	0,805	3,992	0,669	1	
2	INC34	2	0,445	2,295	0,530	-,011	1

5.4.8.3 Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)

Los valores de la media y la desviación estándar aparecen en la tabla anterior. No se realizó análisis de outliers, excepto para detectar posibles errores de entrada de datos. Debido a que todos los valores en este análisis están en el rango de 1 a 5, se optó por aceptar que todas las respuestas en este rango eran igualmente válidas. Para este análisis, las variables fueron graficadas y se realizó la prueba Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk, como se muestra a continuación.

Figura 71 Gráfico de frecuencias racionalidad e incertidumbre**Tabla 45**

Pruebas de normalidad racionalidad e incertidumbre

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
RC12	,221	117	,000	,901	117	,000
INC34	,232	117	,000	,861	117	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk evidenciaron que la distribución de las variables no era normal, pero el histograma correspondiente no muestra una gran separación de la normal.

5.4.8.4 Análisis de Regresión Simple

Se realizó una regresión lineal simple para racionalidad (RC12) e incertidumbre INC34.

Tabla 46

Regresión racionalidad e incertidumbre

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,000	0,000
INC34	-0,014	0,118	-0,011		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Para este apartado, se hizo una regresión simple, con el propósito de analizar el efecto de la incertidumbre de la decisión (medido con INC34) sobre la racionalidad de la decisión (medido como RC12). La regresión no fue significativa $F(1,115) = 0,014$, $p=0,906 > 0,05$ con un R^2 de 0,000 y R^2 ajustado de -0,009. Para la hipótesis 8: INC-> RC, los resultados del análisis realizado dejaron ver que esta relación no es estadísticamente significativa. La incertidumbre de la decisión (INC34) no influye en la racionalidad del proceso de toma de decisión (RC12).

5.4.9 Características de la Decisión - H9: Importancia

H9: la importancia (IMP) de la decisión se asocia positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas (RC).

5.4.9.1 Validez Convergente y Discriminante

Los resultados del análisis factorial exploratorio se muestran, a continuación:

Tabla 47

Análisis factorial exploratorio racionalidad e importancia

	Componente		
	1	2	3
RC1			,834
RC2			,715
RC3		,733	
RC4#		,617	
RC5		,734	
IMP1	,803		
IMP2	,727		
IMP4	,691		
IMP3			,583

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Al realizar el análisis factorial se mantiene la división en dos factores de la racionalidad (RC) RC12 (agregación de RC1 y RC2) y RC35 (RC3 y RC5), de forma que se continúa el análisis con RC12. Para la importancia (IMP) se tomó IMP 124 (agregación de IMP1, IMP2 y IMP4) se descarta IMP3 que carga solo.

5.4.9.2 Fiabilidad de los Ítems

Para determinar que los indicadores escogidos para medir cada constructo se pueden usar como una escala integrada, se realizó un análisis de fiabilidad, como se muestra en la siguiente tabla. Idealmente, los coeficientes deberían ser mayores de 0,7, pero para esta caso se decidió continuar el análisis con IMP124 con una de Alpha 0,603, el cual es marginalmente aceptable.

Tabla 48

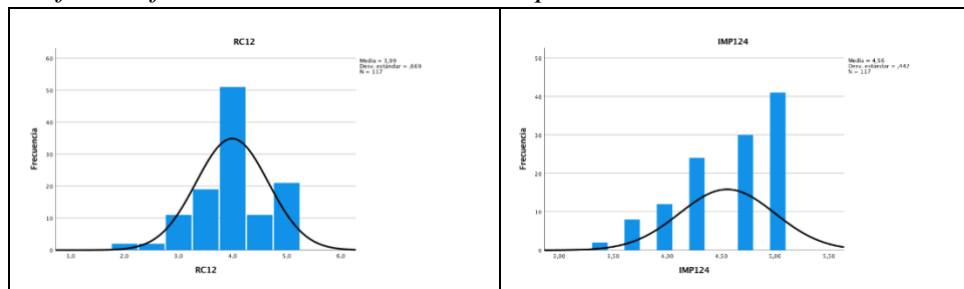
Estadística descriptiva y correlaciones racionalidad e importancia

	Variable	Ítems	Alpha	Mean	S.D.	1	2
1	RC12	2	0,805	3,992	0,669	1	
2	IMP124	3	0,603	4,556	0,442	0,274**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

5.4.9.3 Análisis Descriptivo de las Variables (Constructos)

Los valores de la media y la desviación estándar aparecen en la tabla anterior. No se realizó análisis de outliers, excepto para detectar posibles errores de entrada de datos. Teniendo en cuenta que todos los valores en este análisis están en el rango de 1 a 5, se optó por aceptar que todas las respuestas en este rango eran igualmente válidas. Para este análisis, las variables fueron graficadas y se realizó la prueba Kolmogorv-Smirnov y Shapiro-Wilk, como se expone seguidamente.

Figura 72 Gráfico de frecuencias racionalidad e importancia**Tabla 49***Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
RC12	,221	117	,000	,901	117	,000
IMP124	,209	117	,000	,859	117	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk indicaron que la distribución de las variables no era normal, pero el histograma correspondiente no muestra una gran separación de la normal.

5.4.9.4 Análisis de Regresión Simple**Tabla 50***Regresión racionalidad e importancia*

Variable	B	Desv. Error	Beta	R cuadrado	Cambio en R cuadrado
Modelo 1				0,075	0,075
IMP124	0,415	0,136	0,274 *		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01 (N = 117)

Se llevó a cabo una regresión simple para analizar el efecto de la incertidumbre de la decisión (medido con IMP124) sobre la racionalidad de la decisión (medido como RC12). La

regresión fue significativa $F(1,115) = 9,365$, $p=0,003 > 0,05$ con un R^2 de 0,075 y un R^2 ajustado de 0,067. La hipótesis H9: IMP \rightarrow RC es soportada por el presente análisis. Así, se evidencia que tienen un efecto significativo ($p=0,003 < 0,05$) en la racionalidad de la decisión. El R^2 ajustado = 0,067 indica que la importancia de la decisión explica al menos un 6,7 % de la racionalidad de la decisión, lo que indica que a mayor importancia de la decisión hay mayor racionalidad en el proceso de toma de decisión.

Tabla 51

Resumen de los resultados para las hipótesis propuesta

Grupo	Variable independiente	Hipótesis	Regresión estándar
Características del decisor	Propensión al riesgo (PR)	H1: PR \rightarrow RC (-)	No soportada
	Educación (ED)	H2: ED \rightarrow RC (+)	No soportada
Características Ambientales	Dinamismo (DIN)	H3: DIN \rightarrow RC (+)	No soportada
	Hostilidad (HOST)	H4: HOST \rightarrow RC (+)	No soportada
Características de la organización	Tamaño (TAM)	H5: TAM \rightarrow RC (+)	No soportada
	Desempeño (DSMP)	H6: DES \rightarrow RC (-)	Soportada (Parcialmente) ²
	Conciencia Organizacional (CO)	H7: CO \rightarrow RC (+)	Soportada
Características de la decisión	Incertidumbre (INC)	H8: INC \rightarrow RC (-)	No soportada
	Importancia (IMP)	H9: IMP \rightarrow RC (+)	Soportada

² Se hipotetizó que el efecto del desempeño (DSMP) sería negativo; sin embargo, fue positivo.

5.5 Análisis Cualitativo (Triangulación)

A continuación, se presenta el análisis cualitativo de la investigación en función de las variables y dimensiones establecidas en el cuadro de categorización. Para ello, se contrastan los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a la población bajo estudio, los referentes teóricos y los antecedentes de la investigación. Paralelamente, se hace referencia a las categorías emergentes surgidas, a partir de la información recopilada en las entrevistas realizadas.

5.5.1 Racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas

Para el análisis de la variable racionalidad, se realizaron tres preguntas clave con el objetivo de indagar, en primer lugar, dentro de la organización, ¿qué tanta búsqueda y análisis de información se realiza para tomar una decisión?. En segundo lugar: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones estratégicas en la organización?. Y por último ¿Cómo creería que se debe llevar a cabo los procesos de toma decisiones en las organizaciones de salud?. En la siguiente tabla se ilustran las categorías emergentes que surgieron de las respuestas emitidas por los entrevistados frente a dichas interrogantes:

Tabla 52

Variable: Proceso de toma de decisiones estrategias. Dimensión: Racionalidad

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
Pregunta 4: Dentro de la organización, ¿qué tanta búsqueda y análisis de	Nº1-OJ	- Búsqueda extensa de información
	Nº2-ADT	- Diagnóstico situacional - Análisis de brecha
	Nº3-CS	- Inteligencia de negocios - Entorno financiero - Análisis jurídico - Reputación
	Nº4-MYR	- Análisis estratégico del entorno
	Nº5-MPA	- Análisis exhaustivo de datos - Datos económicos y financieros

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes	
información se realiza para tomar una decisión?.		- Impacto población/social	
	N°6-LFP	- Análisis de la información - Formatos de evaluación técnica y científica	
	N°7-AV	- Pruebas Demo de equipos - Análisis de ofertas de diversos proveedores - Referenciación con aliados	
	N°8-DAM	- Información interna y del mercado	
	N°9-RG	- Modelos predictivos	
	N°10-MPA	- Inteligencia de mercados - Referenciación comparativa	
	N°11-AA	- Análisis de factores que influyen - Tendencias del mercado - Experiencia previa	
	N°12-LR	- Evaluación de tecnología médica	
	Pregunta 5: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones estratégicas en la organización?	N°1-OJ	- Evaluación de la planeación
		N°2-ADT	- Análisis del contexto
		N°3- CS	- Oficina de presupuesto y proyectos estratégicos - Inteligencia de negocios - Utilidad de la decisión
		N°5-MPA	- Diversidad de instancias para la validación de proyectos
N°6-LFP		- Niveles de decisión - Distintos responsables de la toma de decisiones	
N°7-AV		- Apoyo en I.P.S. y E.P.S del grupo empresarial al que pertenece	
N°8-DAM		- Mapa estratégico - Toma de decisiones en diferentes niveles jerárquicos - Decisiones autónomas - Decisiones en conjunto	
N°9-RG		- Planeación estratégica - Escenarios estratégicos - Planes de trabajo	
N°10-MPA		- Distintos niveles jerárquicos de decisiones - Asesores externos	
N°11-AA		- Monitoreo semanal de acciones estratégicas - Conversaciones estratégicas	
N°12-LR		- Conversaciones estratégicas - Análisis de tendencias	
		N°1-OJ	- Crear asociaciones

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
Pregunta 10: ¿Cómo creería que se debe llevar a cabo los procesos de toma de decisiones en las organizaciones de salud?		- Sector dinámico
	N°2-ADT	- Análisis estadísticos - Estándares de calidad - Rentabilidad
	N°3- CS	- Análisis económicos - Análisis del entorno - Análisis de mercado
	N°4-MYR	- Marco normativo - Análisis DOFA
	N°5-MPA	- Enfocadas en el entorno - Financiamiento del sector
	N°6-LFP	- Modelos de salud a largo plazo
	N°7-AV	- Análisis completo
	N°8-DAM	- Junta directiva con personal no médico - Mapa estratégico
	N°9-RG	- Participación de los grupos de interés
	N°10-MPA	- Modelos de riesgos
	N°11-AA	- Indicadores de gestión - Instancias para toma de decisiones
	N°12-LR	- Planeación estratégica - Junta directiva

Nota. Realizada a partir de la información de la entrevista aplicada

Tal como puede apreciarse en la tabla anterior, las dinámicas para la toma de decisiones en las empresas de Salud en Bogotá, Cali y Medellín es variable, a pesar de que existen puntos en común como la realización de diagnósticos del entorno o el análisis estratégico; también existen características diferenciadoras entre los procesos llevados a cabo y las decisiones tomadas por los directivos, dentro de las cuales destaca que algunas organizaciones se decantan por métodos más tradicionales, como las juntas directivas para dar lugar a conversaciones estratégicas que permitan guiar el proceso de toma de decisiones, mientras que otras optan por procesos más innovadores, como la sistematización de información a través de softwares diseñados para ello, e incluso hacer uso de la inteligencia de negocios para optimizar su gestión.

En ese sentido, una categoría que llama especialmente la atención es la inteligencia de negocios, pues, tal como determinaron Murillo y Cáceres (2013) en su investigación donde analizaron la inteligencia de negocios y la toma de decisiones financieras:

Una característica de la forma como se toma decisiones, tiene que ver con el uso racional que se hace de la información disponible, y es en este campo donde las tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel determinante. (p. 119)

Aunado a lo anterior, estos mismos autores establecieron lo siguiente:

La Inteligencia de Negocios es y será un conjunto de metodologías informáticas ampliamente difundido y exitoso que probablemente siga propagándose vertiginosamente como hasta ahora. He ahí la importancia de conocer dicha herramienta para con ella sacar provecho de los diferentes escenarios que se puedan presentar. (Murillo y Cáceres, 2013, p. 136)

En el caso concreto de las organizaciones de salud, los directivos entrevistados expresaron lo que sigue:

Hemos venido fortaleciendo un área que se llama inteligencia de negocios, esa área de inteligencia de negocios tiene una base que es un software que nos permite hacer análisis de datos y que nos permite poder con lo que realizamos de manera retrospectiva poder entender cuáles pueden ser las decisiones estratégicas. Creemos que podemos migrar a, que eso pueda dar una minería de datos que nos permita hacer predicciones, gestión del riesgo y que nos permita tomar decisiones que sean, adelantarnos a los problemas y no resolver los problemas cuando ya se nos presenten. (Nº3-SF, comunicación personal)

Específicamente, con relación a la búsqueda y el análisis de información que se realiza para tomar una decisión en las organizaciones de salud, surgieron diversas categorías emergentes, estas

fueron: diagnóstico situacional, inteligencia de negocios, entorno financiero, análisis jurídico, análisis estratégico del entorno, análisis exhaustivo de datos, formatos de evaluación técnica y científica, análisis de ofertas de diversos proveedores, información interna y del mercado, modelos predictivos, inteligencia de mercados, referenciación comparativa, tendencias del mercado y experiencia previa. En esta línea resalta que en las instituciones se realiza una amplia búsqueda de información de diferentes fuentes siendo la información del entorno y del mercado, la información financiera y los análisis internos las más utilizadas.

En este orden de ideas, en la encuesta aplicada, la búsqueda de información para tomar decisiones estratégicas fue mucha o muy intensa (73 %), mientras que solo el 4 % expresó que esa búsqueda suele ser poca o muy poca. Con respecto al análisis de información relevante para tomar decisiones, el 85 % indicó que fue mucho o intenso y solamente el 2 % lo calificó como poco. Con relación a estos datos, destaca la opinión emitida por el entrevistado N°5-MPA, quien afirmó lo siguiente:

Nosotros no tomamos ninguna decisión estratégica sin analizar los datos... hacemos una validación completa de los datos, tanto de servicios, de calidad, datos económicos y financieros, proyecciones financieras futuras, miramos mucho el impacto que va a tener ese servicio en la población... datos de costo-beneficio para poder tener la garantía de que nuestro proyecto si va a tener un impacto social y va... a repercutir favorablemente en beneficio de los usuarios. No tomamos ninguna decisión sin que midamos sobre todo las medidas económicas... con muchísima rigurosidad. (Comunicación personal)

En cuanto a la importancia de las técnicas cuantitativas analíticas para tomar esta decisión, fue calificada como importantes o muy importante por el 89 % de los directivos; es decir que el proceso de toma de decisiones se encuentra respaldado por cifras para ellos, mientras que solo el

5 % lo calificó con poca o nula importancia. En relación con este último planteamiento reflejado en la encuesta, se considera oportuno citar el estudio de Hernández y García (2002), quienes obtuvieron como resultado:

[Que] es importante considerar otros aspectos relacionados con la racionalidad, tales como, limitaciones cognitivas y complejidad e incertidumbre que rodean los procesos de toma de decisión. Para la noción de la toma de decisiones, concluimos que es esencial aclarar si ésta incluye el planteamiento de objetivos y alternativas, así como su futuro seguimiento y control, o no, y si la toma de decisiones es cualquier selección o sólo la que es deliberada. (p. 18)

En concordancia con lo anterior, principalmente en lo relacionado con el planteamiento o la consideración de alternativas para la toma de decisiones, el entrevistado N°7-AV habló sobre la importancia de analizar las ofertas de diferentes proveedores, al indicar:

[Que] nunca compramos nada que no tenga tres opciones, siempre a menos que llegue a ser algo exclusivo, que no sea posible, pero nuestra política es que mínimo debe haber tres oferentes y pueden ser más, pero mínimo debemos cumplir con las tres ofertas, y se hace la validación técnica desde el área biomédica, se hace la validación desde el área médica, y con base en eso ya llegamos a estandarizar como las ofertas, que cumple, que no cumple, que tiene, cuáles son sus ventajas y sus desventajas dentro de las ofertas, posterior a eso lo llevamos a un comité de dirección, en el comité de dirección lo analizamos y quienes queden como finalistas, los volvemos a llamar, ya empezamos a hacer de pronto otras negociaciones adicionales de precios, de garantías, de cómo va a ser el servicio postventa de la disponibilidad para cualquier promesa de servicio que tenga el proveedor en el daño de un equipo. (Comunicación personal)

Por otro lado, a partir de las entrevistas realizadas, tal como se refleja en la tabla presentada, al indagar como es el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, surgieron como categorías emergentes las siguientes: evaluación de la planeación, análisis del contexto, oficina de presupuesto y proyectos estratégicos, inteligencia de negocios, utilidad de la decisión, diversidad de instancias para la validación de proyectos, niveles de decisión, distintos responsables de la toma de decisiones, apoyo en I.P.S. y E.P.S. del grupo empresarial al que pertenece, mapa estratégico, toma de decisiones en diferentes niveles jerárquicos, decisiones autónomas, decisiones en conjunto, planeación estratégica, escenarios estratégicos, planes de trabajo, distintos niveles jerárquicos de decisiones, asesores externos, monitoreo semanal de acciones estratégicas, conversaciones estratégicas y análisis de tendencias.

En relación con esa interrogante, en la encuesta realizadas los participantes expresaron que el proceso que tiene la mayor influencia para tomar decisiones es el de tipo analítico (44 %), mientras que el intuitivo solo obtuvo un 3 %, lo que evidencia que el proceso de decisión es altamente racional. En ese sentido, se considera oportuno citar al entrevistado N°11- AA quien afirmó que “en lugar de planeación... es mejor tener una conversación estratégica” (comunicación personal); así como el participante N°12-LR, quien señaló que “se tienen conversaciones estratégicas donde se analizan tendencias, que está pasando, pues entonces son los foros en donde se toman las decisiones” (comunicación personal). Esto significa que ser racional implica tanto la planeación como llevar a cabo reuniones o juntas, donde se generan conversaciones estrategias que permitan hacer una evaluación general de las condiciones existentes, en pro de optimizar el proceso de toma de decisiones.

En concordancia con esto, se debe hacer alusión a lo planteado por Butler (2002), quien estableció que “la racionalidad es la razón de hacer algo y juzgar un comportamiento como

razonable, es poder decir que el comportamiento es comprensible dentro de un marco de referencia dado” (p. 226). Semejante a lo anterior, Ganga et al. (2018), en su estudio centrado en analizar la racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas, obtuvieron como resultado que es indispensable:

Considerar la racionalidad de la decisión en sí misma, la que no es posible de disociar de quien la toma, ni tampoco del contexto en el cual se produce. La racionalidad de la decisión estratégica debe ser estimada de manera más amplia e incorporar el comportamiento político de aquellos que las toman, dimensión que también es parte de la racionalidad con la que se persiguen los objetivos. Esta racionalidad implícita del comportamiento político dirige a los tomadores de decisiones con una lógica racional. Sin embargo, no se pueden dejar de lado las limitaciones a las que están sujetas sus decisiones, debido a su complejidad y a la naturaleza imperfecta derivada de las condiciones de incertidumbre, capacidad de análisis finito e información acotada. (p. 9)

Asimismo, al indagar en la encuesta sobre si la efectividad del grupo para enfocar su atención en la información relevante e ignorar la información irrelevante, fue claro que sí se ha logrado, mayoritariamente, que la decisión de las organizaciones se centre en la información relevante. Otra categoría emergente que fue repetitiva es la relacionada con los distintos niveles jerárquicos o instancias dentro de la empresa para la toma de decisiones; por ejemplo, el entrevistado N°10-MPA expresó que “la máxima instancia es la junta directiva para la toma de decisiones y cuando ya son decisiones de tipo estratégico se lleva a Asamblea” (comunicación personal), mientras que el participante N°8-DAM manifestó:

[Que] tenemos un mapa estratégico, las decisiones pues todas tienen que apuntar ahí, hay unas decisiones que se pueden tomar a nivel directivo, hay otras decisiones que están

directamente relacionadas con la gerencia y hay otras que definitivamente se deben escalar a junta directiva; y de ahí para abajo entonces cada director tendrá su equipo de trabajo donde delegan las responsabilidades hasta donde puede tomar decisiones o no, en caso de jefaturas o coordinaciones. (Comunicación personal)

Ampliando el análisis sobre la racionalidad, se les consultó cómo creían que se deben llevar a cabo los procesos de toma de decisiones en las organizaciones de salud, resaltando la importancia de la búsqueda y análisis de información de diferentes fuentes. Ante esta interrogante se destaca la necesidad de contar con diferentes instancias para la toma de decisiones involucrando a los grupos de interés o junta directiva, donde se discutan dichas decisiones. El participante No8-DAM planteó:

[Que] propondría es que dentro de una junta directiva siempre tenga miembros no médicos, pues si quiere haber una combinación, pero siempre debe haber gente de otros sectores. Comenzando por los órganos administrativos partiendo desde la junta directiva... que hubiera una mezcla de profesiones, y no se concentrara en... médicos, sino que haya otras profesiones, y ojalá en aquellas instituciones en donde los socios son los que trabajan hubiese siempre gente externa. (Comunicación personal).

Lo anterior adicionalmente garantiza no solo un análisis exhaustivo sino al tener diferentes perfiles dentro de esos grupos una visión más amplia y complementaria.

5.5.2 Características de la organización

Para el análisis de las características internas de la organización se realizaron cuatro preguntas clave con el objetivo de indagar como influyen las características de la organización en el proceso de toma de decisiones estratégicas, en primer lugar, se preguntó, ¿Cómo considera usted que es tomar decisiones estratégicas en las organizaciones de salud?. En segundo lugar: ¿Considera

usted que las decisiones estratégicas que se toman en las organizaciones de salud son diferentes a otras organizaciones? ¿Por qué?. Posteriormente ¿Qué decisiones son estratégicas para la organización?. Y por último ¿Qué factores de la organización cree que influyen en el proceso de toma de decisiones? ¿De qué forma?. En la siguiente tabla se ilustran las categorías emergentes que surgieron de las respuestas emitidas por los entrevistados frente a dichas interrogantes:

Tabla 53

Variable: Factores contextuales. Dimensión: Características de la organización

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
Pregunta 1: ¿Cómo considera usted que es tomar decisiones estratégicas en las organizaciones de salud?	Nº1-OJ	- Criterios para la toma de decisiones
	Nº2-ADT	- Coyuntura actual del sistema - Servicios de calidad
	Nº3- CS	- Plan estratégico
	Nº4-MYR	- Plan de desarrollo
	Nº5-MPA	- Planes estratégicos
	Nº6-LFP	- Plataforma estratégica
	Nº7-AV	- Basadas en la normatividad - Centradas en el paciente
	Nº8-DAM	- Personal de salud
	Nº9-RG	- Perspectivas complejas
	Nº10-MPA	- Variables externas
	Nº11-AA	- Grandes implicaciones
	Nº12-LR	- Estrategia organizacional - Filosofía organizacional
Pregunta 2: ¿Considera usted que las decisiones estratégicas que se toman en las organizaciones de salud son diferentes a otras organizaciones? ¿Por qué?	Nº1-OJ	- Ambiente tenso para la toma de decisiones
	Nº2-ADT	- Restricciones en el manejo de recursos
	Nº3- CS	- Decisiones centradas en la persona
	Nº4-MYR	- Venta de servicios de salud
	Nº5-MPA	- Decisiones a corto plazo
	Nº6-LFP	- Decisiones a corto plazo
	Nº7-AV	- Cartera en el sector salud
	Nº8-DAM	- Conciliación
	Nº9-RG	- Sostenibilidad
	Nº10-MPA	- Planeación estratégica
	Nº11-AA	- Estrategias financieras

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
Pregunta 3: ¿Qué decisiones son estratégicas para la organización?	N°12-LR	- Institución sin ánimos de lucro
	N°1-OJ	- Relación con el talento humano - Relación con el modelo de negocio - Relación con la información
	N°2-ADT	- Creadoras de valor - Promotoras de la innovación - Gestión del conocimiento
	N°3- CS	- Innovadoras, planeación estratégica
	N°4-MYR	- Vinculación de las personas
	N°5-MPA	- Impacto en el gasto en salud
	N°6-LFP	- Generación de sostenibilidad
	N°7-AV	- Toma de decisiones en equipo
	N°8-DAM	- Mapa estratégico global
	N°9-RG	- Sostenibilidad
	N°10-MPA	- Apertura y cierre de servicios
	N°11-AA	- Brújula estratégica
Pregunta 8: ¿Qué factores de la organización cree que influyen en el proceso de toma de decisiones? ¿De qué forma?	N°12-LR	- Decisiones de tipo asistencial
	N°1-OJ	- Conocimiento - Experiencia - Edad
	N°2-ADT	- Cultura organizacional
	N°3- CS	- Tamaño de la organización - Cultura organizacional - Capacidad de adaptación - Planeación estratégica
	N°4-MYR	- Experiencia laboral
	N°5-MPA	- Disciplina - Indicadores de gestión - Posición en el sector
	N°6-LFP	- Trabajo en equipo - Respeto de los equipos directivos y estratégicos - Valores personales - Nivel de responsabilidad
	N°7-AV	- Cultura organizacional
	N°8-DAM	- Jerarquía organizacional - Conocimientos técnicos - Cultura organizacional - Desempeño financiero
	N°9-RG	- Exigencias del sector - Nuevas políticas - Capacitación de personal - Cultura organizacional

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
	N°10-MPA	- Gobierno clínico - Normatividad
	N°11-AA	- Necesidades existentes - Factores financieros
	N°12-LR	- Gobierno clínico

Nota. Realizada a partir de la información de la entrevista aplicada.

Desde la perspectiva de los directivos entrevistados, con respecto a cómo consideran que es tomar decisiones estratégicas en las organizaciones de salud, dentro de las categorías emergentes surgidas a raíz de sus opiniones, destaca la utilización de un plan estratégico o plan de desarrollo que guíe dichas decisiones. Sobre ello, el entrevistado No3CF indicó que “lo primero es que deben obedecer a un plan estratégico, tiene que haber una ruta clara para que esas decisiones estratégicas puedan estar orientadas hacia ese plan estratégico de la organización”.

En relación con lo anterior, Castañeda (2021), en su investigación que tuvo como objetivo la propuesta de un plan estratégico, planteó como resultado que este “tiene elementos como la misión, visión, fortalezas. Así como las propuestas deben estar enmarcadas en los elementos que analicen el macro ambiente y micro ambiente de la institución” (p. 66). En el caso de las instituciones pertenecientes al sector salud, debe considerarse la coyuntura actual del sistema de salud a nivel nacional, enfocados en ofrecer servicios de calidad a los pacientes. Igualmente, se destaca que dichas decisiones deben estar basadas en la normatividad, tal como lo manifestó el participante No7AV:

Las decisiones que nosotros tomamos, primero, están basadas en toda la normatividad tanto de habilitación pues clínica como la de nosotros que estamos acreditados; también nuestras decisiones están enfocadas a la calidad, entonces se van a todo aquello que aporte a la

acreditación que ya tenemos ahorita o a nuevas certificaciones que estamos buscando para estos años que vienen. (Comunicación personal)

Con respecto a si las decisiones estratégicas que se toman en las organizaciones de salud son diferentes a otras organizaciones, algunas opiniones coincidieron en que se diferencian principalmente en lo concerniente la necesidad de tomar decisiones a corto plazo; en relación con este punto, el entrevistado No5MPA afirmó:

[Que] las decisiones en salud son a muy corto plazo, porque la reglamentación del sector salud cambia todos los días, y como nos cambia todos los días, pues todos los días tenemos que hacer acomodaciones a nuestros proyectos; sin embargo, hay decisiones estratégicas que nosotros hacemos a mediano y largo plazo, la ampliación de nuevos servicios. (Comunicación personal)

Asimismo, se evidenció que la noción de que son decisiones estratégicas para la organización donde laboran cada uno de los entrevistado es similar; de las categorías emergente destaca que estas son percibidas como aquellas que generan sostenibilidad en la organización. A este respecto, el entrevistado No6LF señaló lo siguiente:

La primera decisión estratégica es que nosotros debemos lograr sostenibilidad y la sostenibilidad nos la da una producción de servicios, entonces son decisiones de unas metas y una evaluación por cada punto de atención de lo que debe producir cada sede, o cada unidad hospitalaria, logrando la sostenibilidad. (Comunicación personal)

Igualmente, estas son percibidas como aquellas que tienen relación con el talento humano, el modelo de negocio y con la información manejada en la organización (financiera, del entorno, factores internos y externos, etc.).

Ahora bien, al consultar qué factores de la organización cree que influyen en el proceso de toma de decisiones, la cultura organizacional fue una respuesta recurrente. Precisamente, el entrevistado No7-AV expresó que:

“la cultura de nosotros es una cultura... nosotros somos a diferencia de otras organizaciones y por la dirección que tenemos, nosotros somos... muy minuciosos y... meticulosos en todo lo que se aprueba y en todo lo que se compra” (comunicación personal).

Al mismo tiempo, el entrevistado No5-MPA resaltó que la disciplina es vital, expresamente indicó lo siguiente:

Esta organización es exitosa, pues además de la medición de los riesgos y de la cuantificación de todo el entorno económico, social, político, todo, la disciplina en que todos hagamos la tarea, en que midamos, en que sigamos, en que tengamos claros nuestros datos, en que para cualquier decisión que vayamos a tomar tengamos claro el impacto que se tiene. Entonces, yo creo que la disciplina, y la medición de las pequeñas cosas, nosotros siempre miramos presupuestos minuciosos y creemos que el éxito está en el control de aquellas cosas que te generan más impacto en el gasto, y al final hay que mirarlo todo. (Comunicación personal)

Con respecto a este planteamiento, en la encuesta realizada se consultó si en las organizaciones se toman en serio hasta los más pequeños errores, frente a lo cual el 63 % se manifestó de acuerdo total o parcialmente, mientras que solamente el 14 % contestaron desaprobando esa sentencia; es decir que las organizaciones mayoritariamente toman en consideración incluso los pequeños errores, lo cual, de ser cierto, es una buena conducta, especialmente tratándose de temas tan sensibles como la salud de las personas.

Entre tanto, otros factores considerados son: gobierno clínico, normatividad, necesidades existentes, factores financieros, jerarquía organizacional, conocimientos técnicos, tamaño de la organización, capacidad de adaptación, planeación estratégica, experiencia laboral, trabajo en equipo; respecto a los equipos directivos y estratégicos, valores personales y nivel de responsabilidad.

5.5.3 Características ambientales externas

Para el análisis de las características ambientales externas a los que la organización se ve expuesta y cuales influyen en el proceso de toma de decisiones estratégicas se realizaron dos preguntas, en primer lugar, ¿Usted considera que el contexto en que operan las organizaciones de salud influye en el proceso de toma de decisiones?. En segundo lugar: ¿Qué factores del sector cree que influyen en el proceso de toma de decisiones? ¿De qué forma?. En la siguiente tabla se ilustran las categorías emergentes que surgieron de las respuestas emitidas por los entrevistados frente a dichas interrogantes:

Tabla 54

Variable: Factores contextuales. Dimensión: Características ambientales externas

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
Pregunta 6: ¿Usted considera que el contexto en que operan las organizaciones de salud influye en el proceso de toma de decisiones estratégicas?	Nº1-OJ	- Entorno interno y externo
	Nº2-ADT	- Gobierno - Aseguradores - E.P.S.
	Nº3- CS	- Entorno del sector salud
	Nº4-MYR	- Financiación - Factores políticos
	Nº5-MPA	- Aseguramiento - Sostenibilidad financiera
	Nº6-LFP	- Nómina de trabajadores amplia
	Nº7-AV	- Normatividad - Regulación de insumos

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
Pregunta 9: ¿Qué factores del sector cree que influyen en el proceso de toma de decisiones? ¿De qué forma?	N°8-DAM	- Recursos limitados
	N°9-RG	- Nivel de riesgo - Revisiones periódicas
	N°10-MPA	- Impacto del contexto nacional
	N°11-AA	- Definición estratégica
	N°12-LR	- Políticas de salud pública
	N°1-OJ	- Factores económicos
	N°2-ADT	- Regulaciones - Marco legal
	N°3- CS	- Factores económicos - Factores normativos
	N°4-MYR	- Modelo de salud
	N°5-MPA	- Coberturas en salud - Factores económicos - Regulaciones
	N°6-LFP	- Factores normativos - Lineamientos del ministerio de salud
	N°7-AV	- Falta de cultura en medicina preventiva
N°8-DAM	- Factores políticos	
N°9-RG	- Factores normativo - Regulaciones	
N°10-MPA	- La cartera hospitalaria	
N°11-AA	- La financiación del sector - Regulaciones	
N°12-LR	- Aseguramiento	

Nota. Realizada a partir de la información de la entrevista aplicada.

Haciendo referencia a la influencia del contexto, se les consultó a los entrevistados si consideraban que el contexto en que operan las organizaciones de salud influye en el proceso de toma de decisiones estratégicas; el entrevistado No10 MPA mencionó que:

“El contexto en salud influye demasiado, muy, es un contexto muy centralizado, el contexto nacional es el que más nos impacta para la toma de decisiones a nivel local” (comunicación personal).

Otros elementos del contexto señalados son la normatividad y la regulación, lo que se traduce en recursos limitados, el nivel de riesgo, la financiación, los factores políticos, el

aseguramiento, la sostenibilidad financiera; todo ello en el marco de las políticas de salud pública vigentes.

En cuanto a qué factores del sector creen que influyen en el proceso de toma de decisiones, las categorías emergentes más recurrentes fueron los factores económicos y normativos. El participante No9-RG resaltó que:

“Uno empieza a orientarse de acuerdo a lo que vaya pasando, a las nuevas normas, este es un sistema, estamos en un sistema de salud que es muy normado, mucha regulación y para poder sostenerse hay que cumplir las regulaciones” (comunicación personal).

También destacan los aspectos relacionados con la cobertura en salud y aseguramiento; en cuanto a esto, el entrevistado No12-LR afirmó:

[Que] en Antioquia, particularmente, tenemos el comportamiento del aseguramiento, donde es polarizado, o sea, acá es 50 % régimen contributivo Sura EPS, 50 % régimen subsidiado Sabia Salud, aquí no hay no hay una diversificación desde el aseguramiento, lo que hace un poco más, pues es un factor independiente. Y dos, la compra de instituciones de salud que ha estado concentrado en Antioquia por jugadores extranjeros donde ya hay tres clínicas compradas por un grupo empresarial, y se menciona de otras dos en negociaciones muy avanzadas. Entonces, Antioquia ha tenido también un movimiento diferente todo el tema regulatorio y vigilancia pues que tenemos, el tema de las entidades liquidadas, o sean son muchísimas variables las que juegan acá, el tema de regulación de precios de medicamentos, o sea, todo eso afecta el panorama y las decisiones. (Comunicación personal)

En relación con lo anterior, se resalta que la Ley 1393 de 2010 buscaba que los recursos adicionales generados por las nuevas tarifas se destinaran a financiar los siguientes conceptos:

garantizar la universalización en el aseguramiento, la unificación de los planes obligatorios de salud de los regímenes contributivo y subsidiado, y en el evento en que haya excedentes, estos se destinarán a la financiación de servicios prestados a la población pobre, en lo no cubierto por los subsidios a la demanda y a la población vinculada que se atiende a través de la red hospitalaria pública.

En ese orden de ideas, el 85 % de los encuestados estuvo de acuerdo con que se cumplieron los objetivos institucionales, lo que indica que, en una amplia mayoría y a pesar de las dificultades de este sector, se están cumpliendo los objetivos que las instituciones se fijan. Para ir un poco más adelante, se les preguntó si el desempeño de la organización excedió las expectativas, y el 61 % se mostró de acuerdo, total o parcialmente. Esto quiere decir que, a pesar de las dificultades en materia económica, se ha logrado superar los obstáculos en pro de un buen desempeño en las instituciones de salud.

5.5.4 Características del decisor

Para el análisis de las características del tomador de decisiones se indagó, ¿Qué factores personales del directivo cree que influyen en el proceso de toma de decisiones? ¿De qué forma?. En la siguiente tabla se ilustran las categorías emergentes que surgieron de las respuestas emitidas por los entrevistados:

Tabla 54

Variable: Factores contextuales. Dimensión: Características del decisor

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
Pregunta 7: ¿Qué factores personales del directivo cree que	Nº1-OJ	- Formación académica - Edad - Experiencia laboral
	Nº2-ADT	- Conocimiento - Experiencia laboral

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
influyen en el proceso de toma de decisiones? ¿De qué forma?	N°3- CS	- Experiencia laboral - Capacidad de análisis de la información
	N°4-MYR	- Formación académica - Experiencia laboral - Capacidad de liderazgo
	N°5-MPA	- Capacidad de escucha - Capacidad de análisis de la información - Capacidad de conciliación - Disciplina - Capacidad de análisis de riesgo
	N°6-LFP	- Experiencia laboral - Capacidad de toma de decisiones asertivas
	N°7-AV	- Edad - Formación académica - Experiencia laboral
	N°8-DAM	- Formación académica - Experiencia laboral
	N°9-RG	- Experiencia laboral
	N°10-MPA	- Experiencia laboral
	N°11-AA	- Nivel cultural - Historia vital - Capacidad de toma de decisiones
	N°12-LR	- Visión sistémica - Capacidad de liderazgo - Capacidad comunicativa

Nota. Realizada a partir de la información de la entrevista aplicada.

Con relación a lo expuesto en la tabla anterior, al indagar sobre qué factores personales del directivo los entrevistados creen que influyen en el proceso de toma de decisiones, una respuesta recurrente dentro de las categorías emergentes encontradas fue la formación académica y la experiencia laboral. Con relación a esto, el participante No8-DAM indicó que, desde su perspectiva:

La experiencia es importante, la formación es importante, la edad no lo considero tan marcado, porque pues uno podría hablar como de unas experiencias muy amplias de gente muy joven, entonces creo que la experiencia no siempre va atada a años de profesión, entonces yo más bien lo dejaría como experiencia, formación y creo que a veces es bueno

como como combinarle experiencias de otros sectores exitosas. Entonces, yo soy de los que propondría que haya más gente entrenada en otros sectores que pudiera aportar al sector salud. (Comunicación personal)

En concordancia con los planteamientos realizados, en la encuesta aplicada se obtuvo que la experiencia profesional de los encuestados es muy alta (Figura 7), de 10 años o más en el 84 % de los casos. Esto implica que son trabajadores que no solo han laborado en estas empresas, sino que también lo han hecho en otras instituciones antes de llegar a las organizaciones donde se encuentran vinculados en la actualidad. También destaca la capacidad de liderazgo y el nivel cultural de los directivos; sobre ello, el entrevistado No11-AA expresó lo siguiente:

Es el que le da el alcance estratégico o a una institución es el líder y es lo que es, dependiendo de su nivel cultural... dependiendo de su visión de vida... si uno no ha leído en el mundo, no tiene un contexto cultural amplio, eso se va traducir en el fondo de su organización. (Comunicación personal)

En concordancia con lo anterior, Kreitner y Kinichki (1997) destacaron el rol del liderazgo en la generación de infraestructura, que le permita un equilibrio en la adaptabilidad de la entidad, a lo que llaman “cultura adaptativa”.

5.5.5 Características específicas de la decisión

Para el análisis de las características de la decisión se indago si la decisión era considerada muy importante en qué medida cambiaba la búsqueda y análisis de información. En la siguiente tabla se ilustran las categorías emergentes que surgieron de las respuestas emitidas por los entrevistados:

Tabla 55

Variable: Factores contextuales. Dimensión: Características específicas de la decisión

Preguntas	Código del entrevistado	Categorías emergentes
Pregunta 4b: Si la decisión es considerada muy importante cambia la búsqueda que la información que realizan?	N°1-OJ	- Asesores externos para la toma de decisiones - Visión externa tema
	N°3-CS	- Mayor información para tener claridad
	N°5-MPA	- Análisis exhaustivo de datos
	N°6-LFP	- Se valoran de la misma manera
	N°8-DAM	- Asesores externos
	N°9-RG	- Si cambia
	N°10-MPA	- Involucrar más áreas de la organización Mayor análisis
	N°11-AA	- Depende de la complejidad de la decisión
	N°12-LR	- No cambia

Específicamente, con relación a la búsqueda y el análisis de información que se realiza para tomar una decisión en las organizaciones de salud, con énfasis en las decisiones consideradas importantes, la mayoría de los entrevistados considero que cambia la búsqueda y análisis de la información que se realiza si la decisión es considerada muy importante siendo más rigurosos y exhaustivos, contando en muchas ocasiones con asesores externos para tener una visión más amplia o involucrando a más áreas de la organización. En contraste con esta postura algunos entrevistados consideraron que el proceso no cambia ya que consideran que al ser decisiones estratégicas todas tienen la misma categoría de importancia.

6 Discusión y Conclusiones

En este capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos con base en las perspectivas conceptuales expuestas durante el planteamiento del problema, así como el sustento teórico y los antecedentes investigativos examinados en el capítulo de aspectos teóricos. Asimismo, se presentarán las conclusiones derivadas de este análisis, las cuales llevaron a dar cumplimiento al objetivo principal de determinar la influencia de los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en Colombia.

El primer aspecto clave que resalta de esta investigación es que los procesos de toma de decisiones estratégicos están determinados por la interacción de diferentes factores y, para comprender los procesos de toma de decisiones estratégicas en profundidad, es necesario incluir los diferentes factores contextuales, para lo cual se propone un modelo conceptual que integre las diferentes perspectivas que se encuentran en la literatura: la elección estratégica (características del decisor), el determinismo ambiental (características ambientales), las características de la empresa, y las características específicas de la decisión y así poder tener una visión más amplia del proceso de toma de decisiones.

Por su parte la influencia de los factores contextuales, la presente investigación proporciona nuevas evidencias de que las características específicas de la decisión y las características de la empresa influyen en los procesos de toma de decisiones estratégicas, hallazgos que se encuentran relacionados con los encontrados por Papadakis et al. (1998), Elbanna y Child (2007), y Elbanna (2014).

A continuación, se realiza la discusión por cada una de las perspectivas identificadas.

6.1 Racionalidad del proceso de toma de decisiones

La racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de salud constituye un elemento central en esta investigación y una necesidad creciente en las ciencias de la administración como base para entender cómo tomar mejores decisiones. En este aspecto esta investigación proporciona evidencia que muestra la realización de procesos mayoritariamente analíticos en las organizaciones de salud, caracterizados por una amplia búsqueda y análisis de información, el uso de técnicas cuantitativas y el enfoque en la información relevante.

Estos aspectos se contrastaron en las entrevistas donde los directivos señalaron la búsqueda extensa de información del entorno y del mercado así como información y análisis internos.

“En salud en el mundo, la información es fundamental. Las organizaciones a nivel mundial y los desarrollos tecnológicos se dan a base de información que es la que le permite a las organizaciones de salud tomar decisiones” N°9-RG.

“Nosotros no tomamos ninguna decisión estratégica sin analizar los datos... hacemos una validación completa de los datos, tanto de servicios, de calidad, datos económicos y financieros, proyecciones financieras futuras, miramos mucho el impacto que va a tener ese servicio en la población... datos de costo-beneficio para poder tener la garantía de que nuestro proyecto si va a tener un impacto social y va... a repercutir favorablemente en beneficio de los usuarios” N°5-MPA.

6.2 Características del Decisor

Desde la perspectiva de la elección estratégica se establece que las decisiones estratégicas se ven influenciadas por las características individuales del tomador de decisiones y por lo tanto reflejan su idiosincrasia y la manera como se aproxima e interpreta el entorno. Bajo este enfoque

se analizaron dos variables la propensión al riesgo y la educación del directivo. Estos resultados nos permiten acercarnos más a la caracterización de los directivos de las organizaciones de salud.

Para esta investigación se hipotetizo que la propensión al riesgo del directivo se asociaba con una menor racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas debido a que realizan procesos menos estructurados, más rápidos y con menos necesidad de información. Si bien los resultados estadísticos realizados no mostraron relación significativa, en el análisis de las respuestas del cuestionario se puede evidenciar que estuvieron mayoritariamente divididas pero a si mismo muestran una tendencia conservadora de los directivos de las organizaciones de salud, inclinándose mayoritariamente por escenarios seguros o de menor riesgo, lo que posiblemente podría estar relacionado con el sector caracterizado por un ambiente enmarcado en la seguridad y en evitar el riesgo en las actividades.

Por su parte en cuanto a la variable educación se puede observar que dado el cargo de directivo de las personas involucradas en los proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de salud, estas cuentan con un alto nivel de educación dado por estudios superiores muchos de ellos con especialización y maestría. Otro punto importante a resaltar es que dado que los equipos de toma de decisiones dentro de las instituciones involucran diferentes áreas se puede observar una variedad de perfiles que se vuelven complementarios y que al realizarse en instituciones de salud los perfiles médicos también se encuentran presentes pero muchos de ellos cuentan con estudios administrativos complementarios.

En otras palabras, la falta de un efecto significativo de la propensión al riesgo y del nivel de educación se debe a que la gran mayoría de directivos participantes son adversos al riesgo y tienen un alto nivel de educación superior (72%). El presente estudio revela que éstas son las

características típicas de los directivos de las instituciones de salud de alta complejidad en Colombia.

Dentro de las características del directivo que los entrevistados mencionaron que influyen en el proceso de toma de decisiones se encontraron la edad, la formación académica, el conocimiento, la experiencia laboral, la capacidad de análisis de información, el liderazgo y la cultura.

“La edad me parece muy interesante, ir con el tiempo entendiendo que lo que le da a uno la edad, es la capacidad de entender mejor el tiempo de la decisión, el momento de la decisión” N°1-OJ.

“Conocer claramente en que sector se está, como son los ciclos, cómo son los tiempos, cómo funciona el sector es fundamental para poder ser un buen director, o un buen líder, tomador de decisiones en el sector salud” N°3- CS.

“Experiencia, formación y creo que a veces es bueno como como combinarle experiencias de otros sectores exitosas, entonces yo soy de los que propondría que haya más gente entrenada en otros sectores que pudiera aportar al sector salud” N°8-DAM.

Si bien no todas estas variables fueron analizadas en este estudio, estos resultados aportan y abren la puerta a ampliar el análisis con nuevas variables que permitan acercarse a las características que los directivos consideran clave al momento de tomar decisiones.

6.3 Características Ambientales Externas

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). En esta investigación se analizó la influencia del dinamismo y la hostilidad en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas. Si

bien los resultados no mostraron una relación estadísticamente significativa la cual podía estar relacionada con la homogeneidad de los datos debido a que la gran mayoría de los encuestados están de acuerdo con el nivel de dinamismo y hostilidad del sector, lo que no da lugar a que se pueda establecer cómo una percepción diversa afectaría la racionalidad de las decisiones. Es así como la falta de significancia estadística del efecto de las características ambientales pueden deberse simplemente a las características más homogéneas del sector salud en Colombia. La media aritmética del dinamismo ambiental está centrada alrededor de 3,5 o 2,6 en la escala de 5 puntos de Likert y con una SD menor a 1 (Tabla 19). Algo similar ocurre con el nivel de hostilidad ambiental (Tabla 26) cuya media (3,22). Las medias de ambas variables están ubicadas cerca al centro de la escala y con poca variabilidad. Es decir, el ambiente externo colombiano está caracterizado por un dinamismo y hostilidad estable.

Lo anterior también se comprueba en el análisis de las respuestas sobre el dinamismo del sector el cual muestra una tendencia a ser un sector con un dinamismo moderado dado principalmente por una velocidad de cambio marcada especialmente en la tecnología y en la necesidad de mejorar los servicios para ser competitiva, características principales del sector debido al continuo avance de la investigación en el campo de la salud. Por su parte la hostilidad del medio ambiente estuvo marcado por considerarse un ambiente riesgoso, exigente y dominante.

Si bien no se encontró una relación estadísticamente significativa, el análisis cualitativo evidencia la posible existencia de una relación. Las entrevistas los directivos caracterizaron el sector como cambiante, fluctuante, volátil y altamente influenciado por factores económicos, normativos y políticos lo que hacen que estén en constante alerta de los cambios que se puedan presentar, y reactivos donde la planeación y las decisiones estratégicas pueden modificarse o ajustarse en el día a día.

“Son ambientes cargados de verdad en mucha tensión, que los hace tensos?, la incertidumbre económica, la problemática que hay alrededor, que es la atención directa los pacientes” N°1-OJ.

“Es un sector cambiante en la parte normativa y legal y eso hace que tengamos que tener una capacidad de adaptación muy rápida” N°3- CS.

“Las decisiones en salud son a muy corto plazo, porque la reglamentación del sector salud cambia todos los días, y como nos cambia todos los días, pues todos los días tenemos que hacer acomodaciones a nuestros proyectos” N°5-MPA.

“..también influye el tema político, en qué sentido, el sector salud de una u otra manera tiene un piso fuerte en todo lo que tiene que ver con la política en salud que tiene el país, y al haber cambio de gobernantes, y al haber un montón de cosas políticas en medio el sector es muy fluctuante al gobierno” N°8-DAM.

“Desafortunadamente la coyuntura del sector hace que uno tenga que tomar decisiones muy sobre la marcha y tratando de sobrevivir y no con una adecuada planeación de largo plazo, ...el día a día nos come, el día a día de este sector está tan volátil que nos obliga a estar replanteando y a vivir muy el día a día” N°9-RG.

“Es un sector con muchas variables externas que dependen no solo de la institución, sino que dependen de la normatividad, del gobierno, del aseguramiento, puede haber situaciones que están planteadas y pensadas como estrategias pero que muchas veces nos toca en el día a día revisar, es un sector, que aunque uno quiera ser muy estratégico muy planeado, el día a día es muy variable y son por factores externos a la organización” N°10-MPA.

6.4 Características de la Organización

En cuanto a la influencia de las características de la organización, los resultados obtenidos en esta investigación evidencian una relación significativa entre el desempeño y el uso de un enfoque racional para la toma de decisiones estratégicas; resultados evidenciados anteriormente por Eisenhardt (1989), Jones et al. (1992), Elbanna y Child (2007). Los resultados del presente estudio sugieren que, a diferencia de la revisión de la literatura, el mejor desempeño de las organizaciones no las vuelve menos cautas respecto a la racionalidad de las decisiones, sino que, por el contrario, tiene un efecto positivo en dicha racionalidad.

Con respecto a la conciencia plena organizacional se encontró, en el análisis cuantitativo, que los procesos constitutivos de *Renuencia para simplificar interpretaciones* y *Preocupación por el fracaso* tienen un efecto positivo en la racionalidad de las decisiones. Esto significa que las organizaciones que son minuciosas en su manejo y entendimiento de estos factores, y/o tienen una gran preocupación por la posibilidad de fracasar, tienen a su vez una mayor racionalidad en el proceso de la toma de decisiones. Es posible que esto sea particularmente importante en el contexto de la muestra utilizada, el área de salud, donde las problemáticas son especialmente complejas y el costo de errores se puede traducir en vidas humanas; esos dos procesos de la conciencia plena tienen razón de ser como aquellos significativamente importantes para la racionalidad de las decisiones.

Estos resultados se contrastaron en el análisis cualitativo encontrando que los entrevistados también identificaron que prestar una gran atención a los factores que afectan al desempeño organizacional es muy importante en el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de salud, así mismo también identificaron el tamaño de la organización como un factor importante, otros aspectos mencionados son la cultura organizacional y el gobierno clínico.

“Influyen principalmente en temas culturales, y la posición de la institución en el sector”
N°2-ADT.

“El tamaño es fundamental, no es lo mismo tomar decisiones estratégicas para una organización de gran tamaño que para una pequeña; adicionalmente la gente, el número de personas, la cultura organizacional, la capacidad de adaptación N°3- CS.

“El desempeño financiero tiene demasiado que ver con las decisiones, entre más tranquilo financieramente esté se puede concentrar en más proyectos” N°8-DAM.

“Yo creo que es muy importante, el tema de gobierno, de la manera de como sea el gobierno, sobre todo el gobierno clínico, le impacta mucho porque poder alinear esa parte asistencial y de servicios con lo que quiere la clínica estratégicamente es fundamental” N°10-MPA.

Si bien, los directivos entrevistados mencionaron el tamaño de la organización como un factor importante en las entrevistas, esto no tuvo ningún efecto detectable estadísticamente; tal vez porque las organizaciones de salud de alta complejidad seleccionadas por el tipo de estudio tienen tamaños similares en número de camas y empleados. Sin embargo, sí se detectó un efecto significativo positivo del desempeño organizacional en la racionalidad de la toma de decisiones. La hipótesis propuesta sugería, basado en los estudios existentes, que el desempeño previo de la organización tendría un efecto negativo en la racionalidad de las decisiones estratégicas; sin embargo, los resultados cuantitativos y cualitativos sugieren lo opuesto. Una revisión adicional de la literatura muestra que algunos estudios recientes establecen que el desempeño tiene un efecto positivo en la racionalidad de la decisión por lo que los resultados del presente estudio caerían en dicho campo (Elbanna, Thanos, & Colak, 2015; Francioni et al., 2015).

6.5 Características específicas de la Decisión

De acuerdo con esta perspectiva se establece que las características propias de la decisión tienen un impacto considerable en los procesos de toma de decisiones (Hickson, 1986). Es decir la forma en que los tomadores de decisiones categorizan y etiquetan las decisiones estratégicas (Ashmos, Duchon, & Bodensteiner, 1997). En esta investigación se analizó la influencia de la incertidumbre y la importancia de la decisión en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas. Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian una relación significativa positiva entre la importancia de la decisión y la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas; resultados anteriormente evidenciados por Judge y Miller, 1991; Nooraie, 2008; Papadakis et al. (1998).

Estos aspectos se evidenciaron, a su vez, en las entrevistas, donde los directivos manifestaron una mayor necesidad de información, a través de una búsqueda más exhaustiva, asesores externos o un proceso de análisis más detallado cuando una decisión era considerada como importante para la organización, aunque no hubo ninguna referencia explícita al efecto del nivel de incertidumbre de la decisión.

“Inclusive se buscan asesores externos que de pronto no traigan digamos un tema tan fuerte en información, pero si en visión de lo uno está buscando tener claro” N°1-OJ.

“Cuando la decisión es muy importante normalmente involucras otros actores y como esos actores, pueden ser actores externos, hay una mayor solicitud de información” N°8-DAM.

“Depende mucho de la connotación o el alcance que tenga la decisión, porque hay decisiones que se toman más desde la experiencia, desde la formación de los que estamos liderando procesos, pero si es una decisión que impacta mientras más grande la decisión

hay que involucrar más áreas de la organización y hay que hacer un ejercicio más” N°10-MPA.

Es posible, que las decisiones de mayor importancia tengan también un mayor nivel de incertidumbre por lo que los directivos entrevistados pueden haber igualado ambos adjetivos en las entrevistas, aunque el análisis cuantitativo encontró un efecto de la importancia de la decisión en la racionalidad del proceso, aunque ningún efecto de la incertidumbre de la decisión.

7 Aportes, Limitaciones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones

El presente estudio contribuye, de varias maneras, al estudio de la toma de decisiones estratégicas y de la gestión estratégica de las organizaciones de salud en Colombia.

7.1 Aportes Teóricos

Desde el punto de vista teórico, esta investigación aporta a la discusión sobre los factores contextuales que influyen en el proceso de toma de decisiones, mediante un estudio empírico y la integración de las diferentes perspectivas identificadas en la literatura. Si bien no se encontró soporte de un efecto de las características del decisor y las ambientales, se obtuvo un efecto significativo de las características de la organización tales como el desempeño y la conciencia plena organizacional y en las características de la decisión como la importancia.

Es importante mencionar que en el presente estudio se introdujo la variable de conciencia plena organizacional como variable contextual independiente. Conciencia plena es descrita como la habilidad organizacional de detectar amenazas y detalles de modo que la organización pueda responder en forma rápida y efectiva a tiempo de prevenir incidentes o fallas en el sistema (Weick y Sutcliffe, 2001). Este concepto es relativamente reciente y su efecto en diferentes áreas del desempeño organizacional es aún incipiente (Klockner, 2017; Mu, Kirsch, y Butler, 2015; Weick y Sutcliffe, 2015). La teoría indica que la presencia de cinco procesos constitutivos, dan lugar a la aparición de la conciencia plena organizacional (Ray, Baker, y Plowman, 2011; Vogus & Sutcliffe, 2012). El presente estudio tomó la ruta de estudiar cada uno de estos efectos en la racionalidad de la decisión y demostró que estos procesos efectivamente dan lugar a una variable compuesta (conciencia plena organizacional) que puede ser usada para evaluar el nivel de conciencia plena de las organizaciones. Dado que este estudio adicional no era parte de esta disertación, el detalle

no ha sido incluido en el presente reporte, pero ha sido publicado en una revista académica internacional (León & Mu, 2021).

El presente estudio ha demostrado que las características del sector de salud de alta complejidad en Colombia son bastante específicas. Por ejemplo, los directivos son por su mayor parte adversos al riesgo y tienen un alto nivel de educación. El tamaño de dichas organizaciones, en términos de número de empleados y camas es también muy similar y el ambiente en el cual operan se caracteriza por moderado dinamismo y es bajo en hostilidad.

7.2 Aportes Metodológicos

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación hizo uso de un método mixto de investigación, el cual es recomendado, pero poco usado, debido a su complejidad. La primera parte fue de naturaleza cuantitativa usando un cuestionario, pero los elementos del modelo de investigación y los resultados fueron contrastados (triangulación) con un estudio cualitativo. Las entrevistas permitieron proveer el contexto y confirmar los resultados cuantitativos. Este estudio contó con la participación de 117 líderes de organizaciones de salud para la parte cuantitativa y de 12 entrevistados en la parte cualitativa. Este número es particularmente alto para este tipo de investigación.

7.3 Aportes Prácticos

Desde el punto de vista práctico, el presente estudio constituye una exploración de los factores contextuales más importantes en la toma de decisiones estratégicas en el sector de salud de Colombia. Ha permitido identificar las características del sector de salud de alta complejidad en donde los directivos son bastante homogéneos en su actitud hacia el riesgo, alto nivel de educación. Un sector con bajo dinamismo y hostilidad debido a las fuertes regulaciones

gubernamentales. Un sector en donde el previo desempeño de la organización y la presencia de procesos constitutivos claves de conciencia plena organizacional (renuencia a simplificar interpretaciones y preocupación por el fracaso) tienen un efecto positivo en la racionalidad de las decisiones estratégicas.

El presente estudio no solo proporciona una ventana sobre la problemática enfrentada por los líderes de salud en Colombia (a través de las entrevistas), sino que también ha permitido establecer mecanismos de evaluación cuantitativas, como se ha demostrado en el caso de la conciencia plena organizacional, donde ha sido posible desarrollar un marco comparativo de los procesos constitutivos en las organizaciones de salud con fines de gestión (León y Mu, 2021). Este marco de evaluación de conciencia plena organizacional derivado del presente estudio tiene una utilidad administrativa practica porque permite comparar el estado de conciencia plena de la organización y de este modo permite a la gerencia el tomar las acciones correctivas necesarias (León y Mu, 2021).

7.4 Limitaciones y Futuras Investigaciones

Los hallazgos de la presente investigación abren una ventana para continuar la investigación sobre los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud pero deben interpretarse teniendo en cuenta las limitaciones de este estudio. La primera limitación identificada corresponde con el tamaño de la muestra 117 para el estudio cuantitativo y 12 para la parte cualitativa. Si bien las muestras de este tamaño no son infrecuentes en la investigación ejecutiva, contar con muestras más grandes puede permitir identificar mejor las relaciones. Otro aspectos de futura investigacion seria incluir instituciones de salud de diferentes niveles y regiones lo que podría contrastar los aspectos evidenciados en las grandes instituciones ubicados en las ciudades principales.

Por otra parte las variables incorporadas en este estudio pueden no revelar la complejidad real del problema bajo análisis y, por lo tanto, pueden desarrollarse modelos más integradores de variables psicológicas, sociológicas y situacionales para capturar el nivel de complejidad y variedad de las relaciones bajo investigación.

Otra limitación estuvo relacionada con la variable conciencia plena la cual al ser una variable constituida por cuatro dimensiones las entrevistas no se enfocaron en explorar la presencia de cada una de ellas. Como áreas de futura investigación, un estudio más detallado del rol de la conciencia plena organizacional en el sector de salud en Colombia, podría estar enfocado en explorar específicamente las dimensiones de la conciencia plena. Adicionalmente se podría involucrar instituciones no solo de alta complejidad ya que podría ser que al haber una mayor variación en las características de las organizaciones, se podría encontrar o contrastar la presencia de la conciencia plena. Esto tiene sentido porque varios de los estudios de conciencia plena se han desarrollado en el área de salud (Vogus & Sutcliffe, 2007a; Vogus & Sutcliffe, 2007b).

8 Bibliografía

- Achrol, R., & Stern, L. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of marketing research*, 25 (1), 36-50.
- Allison, G. (1971). *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston Brown and Company.
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (2008). The Icarus paradox revisited: How strong performance sows the seeds of dysfunction in future strategic decision-making. *Strategic Organization*, 6(4), 407–434. doi: 10.1177/1476127008096364.
- Anderson, P. (1983). Decision making by objection and the Cuban missile crisis. *Administrative Science Quarterly*, 201-222.
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao: Deusto.
- Arnould, R., & DeBrock, L. (1986). Competition and market failure in the hospital industry: A review of the evidence. *Medical Care Research and Review*, 253-292.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & Bodensteiner, W. D. (1997). Linking issue labels and managerial actions: A study of participation in crisis vs. opportunity issues. *Journal of Applied Business Research*, 13(4), 31-45.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel, R. R. (2000). Organizational responses to complexity: The effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 577–594.

- Asmuß, B., & Oshima, S. (2018). Strategy Making as a Communicative Practice: The Multimodal Accomplishment of Strategy Roles. *M@n@gement*, 21(2), 884–912.
- Astley, G., & Van den Ven, A. (1973). Central perspective and debates in organizations theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
- Bateman, T., & Zeithaml, C. (1989). The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings. *Strategic Management Journal*, 59-74.
- Baum, R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 1107-1129.
- Beach, L., & Mitchell, T. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of management review*, 439-449.
- Bellandi, D. (2000). Growth but no margins. *Modern healthcare*, 28.
- Bettis, H. (2012). Decision-making's impact on organizational learnign and information overload. *Journal of Business Research*, 65(6), 814-820.
- Billings, R., Milburn, T., & Schaalman, M. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 300-316.
- Bisman, J. (2010). Postpositivism and accounting research: A (personal) primer on critical realism. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 4(4), 3-25.
- Blendon, R. (1989). Three Systems: A Comparative Survey. *Medical Benefits*, 1-2.
- Bourgeois, L., & Eisenhardt, K. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management science*, 816-835.
- Boyd, B., & Reuning-Elliott, E. (1998). Research notes and communications: a measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19(2), 181-192.

- Brouthers, K., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Driving blind: Strategic decision-making in small companies. *Long Range Planning*, 31(1), 130–138. doi: 10.1016/S0024-6301(97)00099-X.
- Bryson, J., & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319-337.
- Butler, R. (2002). Decision making. En A. Sorge, *Organization* (págs. 224–251). Thomson Learning.
- Carvalho, C., Rossetto, C., & Gonçalves, S. (2011). Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: O caso de uma empresa de Varejo. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8(4), 286-299.
- Castro, Y. (2007). La influencia del entorno en el desempeño de las organizaciones. Particularidades del entorno empresarial cubano. *Economía y desarrollo*, 136-149.
- Chandler, A. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Cherryholmes, C. (1992). Notes on pragmatism and scientific realism. *Educational researcher*, 21 (6), 13-17.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 1-22.
- Child, J. (1997). In the analysis of action, structure, organization and environment: Retrospect and prospect strategic choice in the analysis of action, structure, organization and environment. Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 43-76.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment. Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 43-76.

- Child, J., Chung, L., & Davies, H. (2003). The performance of cross-border units in China: a test of natural selection, strategic choice and contingency theories. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 242-254.
- Chou, H., Lin, Y., & Chou, S. (2012). Team cognition, collective efficacy and performance in strategic decision making teams. *Social behavior and personality*, 40(3), 381-394.
- Citroen, C. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493-501.
- CLADEA. (s.f.). *La influencia del contexto en el proceso de toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud*. Obtenido de https://cladea.org/wp-content/uploads/1634/89/2163_paperfinal.pdf
- Clark, K. D., & Maggitti, P. G. (2012). TMT potency and strategic decision-making in high technology firms. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1168–1193.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 1-30.
- Cortada, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones internacional. *Journal of Psychological Research*, 68-73.
- Cray, D., Mallory, G., Butler, R., Hickson, D., & Wilson, D. (1988). Sporadic, fluid and constricted processes: Three types of strategic decision making in organizations. *Journal of Management Studies*, 13-39.
- Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.

- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE Publications.
- Creswell, J., & Plano, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Curzio, L. (1998). *Toma de decisiones*. IFE.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dean, J., & Sharfman, M. (1993a). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 368-392.
- Dean, J., & Sharfman, M. (1993a). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of management Studies*, 30(4), 587-610.
- Dean, J., & Sharfman, M. (1993b). The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. *Decision sciences*, 24(6), 1069-1083.
- Denscombe, M. (2008). A Research Paradigm for the Mixed Methods Approach. *Journal of Mixed Methods Research*, 2(3), 270-283.
- Denzin, N. (2010). Moments, mixed methods, and paradigm dialogs. *Qualitative inquiry*, 16(6), 419-427.
- Dess, G., & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 52-73.
- Dewey, J. (1958). *Experience and nature*. Nueva York, Estados Unidos: Dover Publications.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- Drucker, P. (1967). The effective decision. 45(1), 92-98.
- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días*. Grupo Editorial Norma.

- Dutton, J., Fahey, L., & Narayanan, V. (1983). Toward understanding strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4(4), 307-323.
- Eisenhardt, K. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K., & Zbaracki, M. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 1-20.
- Elbanna, S. (2010). *Making Strategic Decisions: A State of the Art Review and Empirical Evidence From a Cultural Perspective*. Dudweiler Landstr: Lambert Academic Publishing.
- Elbanna, S. (2018). The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity. *European Management Journal*, 36(5), 616–626.
- 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. (2007a). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431–453.
- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 642–661. doi: 10.1017/ jmo.2015.63.
- Elbanna, S., & Gherib, J. (2012). Miller's environmental uncertainty scale: An extension to the Arab world. *International Journal of Commerce & Management*, 22(1), 7–25.

- Elbanna, S., Ali, A., & 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., & 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. C., & Colak, M. (2015). An exploratory study of the determinants of the quality of strategic decision implementation in Turkish industrial firms. *Journal of General Management*, 40(2), 27–46. doi: 10.1177/030630701404000203.
- Elbanna, S., Thanos, I. C., & Jansen, R. J. (2020). A literature review of the strategic decision-making context: A synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward. *M@n@gement*, 23(2), 42-60.
- Elbanna, S., Thanos, I., & Papadakis, V. (2014). Understanding how the contextual variables influence political behavior in strategic decision-making: a constructive replication. *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 226-250.
- Ericson, M. (2010). Towards a sensed decision-making approach. *Management Decision*, 48(1), 132–155.
- Eysenck, S., & Eysenck, H. (1975). Manual of the Eysenck Personality Questionnaire. *Life sciences*, 3 (10), 1003-1009.
- Feilzer, M. (2010). Doing Mixed Methods Research Pragmatically: Implications for the Rediscovery of Pragmatism as a Research Paradigm. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 6-16.
- Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de economía española*(56), 178-193.

- Fiegener, M. K. (2005). Determinants of Board Participation in the Strategic Decisions of Small Corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 627–650. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00101.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (3rd. Ed.)*. Sage Publications.
- Fierro, F. (2014). Errores comunes en la toma de decisiones estratégicas, un enfoque desde la racionalidad. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 78-100.
- Files, L. (1988). Strategy Formulation in Hospitals. *Health Care Management Review*, 9-16.
- Fiorini, L., Griffiths, A., & Houdmont, J. (2016). Mixed methods research in the health sciences: a review. *Malta Journal of Health Sciences*, 37-45.
- Fottler, M. (1987). Health Care Organizational Performance: Present and Future Research. *Journal of Management* 13(2), 367-91.
- Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226–2249.
- Fredrickson, J. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 445-466.
- Fredrickson, J. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 821-843.
- Fredrickson, J., & Laquinto, A. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 516-542.
- Fredrickson, J., & Mitchell, T. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management journal*, 27(2), 399-423.

- Ganga, F., Duran, I., & Rodriguez, E. (2018). Racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual. *Espacios*, 39, DOI: revistaespacios.com/a18v39n26/a18v39n26p05.pdf.
- Gluck, F., Kaufman, S., & Walleck, A. (1982). The four phases of strategic management. *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 9-21.
- Goll, I., & Rasheed, A. (2005). The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization studies*, 26(7), 999-1023.
- Gopalakrishnan, S., & Dugal, M. (1998). Strategic choice versus environmental determinism: A debate revisited. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(2), 146-164.
- Greene, J. (2008). Is mixed methods social inquiry a distinctive methodology? *Journal of mixed methods research*, 2(1), 7-22.
- Greenwood, W. (1978). *Teoría de las decisiones y sistemas de información*. Trillas.
- Griffith, T., Northcraft, G., & Fuller, M. (2012). Borgs in the org? Organizational decision making and technology. En *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (págs. 97– 115). Oxford University Press.
- Haley, U., & Stumpf, S. (1989). Cognitive trails in strategic decision-making: linking theories of personalities and cognitions. *Journal of Management Studies*, 477-497.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.
- Hall, R. (2013). Mixed Methods: In Search of a Paradigm. *Conducting Research in a Changing and Challenging World*, 71-78.
- Hambrick, D. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, 26 (1), 5-25.

- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 929-964.
- Hart, J. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Hensman, A., & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive Decision Making in Banking and Finance. *European Management Journal*, 29(1), 51–66. doi: 10.1016/j.emj.2010.08.006.
- Hernández, O., & García, C. (2002). *Decisiones racionales: una interpretación teórica*.
Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/314-Texto%20del%20art%C3%ADculo-848-1-10-20190130.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw- Hill.
- Hickson, D. (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*. Blackwell.
- Hit, M., & Collins, J. (2007). Business ethics, strategic decision making, and firm performance. *Business Horizons*, 50(5), 353-357.
- Hitt, M., & Tyler, B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 327-351.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, Minn: West Publishing Company.
- Hofmann, P. (2000). Allocating Limited Capital Resources. *Healthcare Executive*, 53-54.

- Hough, J., & White, M. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 4 (5), 481-489.
- Ivankova, N., Creswell, J., & Stick, S. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field Methods*, 3-20.
- Jackson, D. (1977). Reliability of the Jackson personality inventory. *Psychological Reports*, 40, 613-614.
- Jansen, R. J., Curseu, P. L., Vermeulen, P., Geurts, J., & Gibcus, P. (2011). Social capital as a decision aid in strategic decision-making in service organizations. *Management decision*, 49(5), 734-747.
- Ji, J., & Dimitratos, P. (2013). An empirical investigation into international entry mode decision-making effectiveness. *International Business Review*, 22(6), 994-1007.
- Johansen, O. (2007). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Limusa.
- Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 14-26.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea 6a. Ed.* McGraw-Hill.
- Jones, R., Jacobs, L., Spijker, V., & W. (1992). Strategic decision processes in international firms. *MIR: Management International Review*, 219-236.
- Judge, W. Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463. doi: 10.2307/256451.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). The psychology of prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237-251.

- Kemp, S. (2005). Critical realism and the limits of philosophy. *European Journal of Social Theory*, 8(2), 171-191.
- Khandwalla, P. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Khatri, N. (1994). *Strategic Decision Processes and Organizational Performance*. Institute: State University of New York at Buffalo.
- Klockner, K. (2017). Developing organisational resilience: organisational mindfulness and mindful organising. *Australian Journal of Emergency Management*, 32(4), 47-51.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kunt, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. (C. Santos Solis, Trad.). Fondo de Cultura Económica.
- 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.
- Le Bris, S., Madrid-Guijarro, A., & Martin, D. P. (2019). Decision-making in complex environments under time pressure and risk of critical irreversibility: The role of meta rules. *M@n@gement*, 22(1), 1–29. doi: 10.3917/mana.221.0001.
- León, Y. L., & Mu, E. (2021). Organizational Mindfulness Assessment and Its Impact on Rational Decision Making. *Mathematics*(9(16)), 1851.
- Lewin, A., & Stephens, C. (1994). CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model. *Organization Studies*, 183-212.

- Ley 1393. (2010). *Congreso de la República*. Bogotá: Por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud.
- Lieberman, Y. (2010). Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms. *Journal of small business management*, 48(1), 70-95.
- Ligardo, I., Corona, C., & González, H. (s.f.). La docencia en tiempos de pandemia: Perspectiva desde el personal docente y el alumnado.
- Lindblom, C. (1959). The science of "muddling through". *Public administration review*, 79-88.
- López, F. (2003). *Decisiones empresariales con sentido común: Cómo distinguir la rentabilidad aparente de la real*. McGraw-Hill.
- Lozano, S. (2003). *El proceso de la toma de decisiones dentro de una empresa*. UNAM.
- Lyles, M. (1981). Formulating strategic problems: Empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal*, 61-75.
- Lyles, M. (1987). Defining strategic problems: Subjective criteria of executives. *Organization Studies*, 8(3), 262-279.
- Lyles, M., & Mitroff, I. (1980). Organizational problem formulation: An empirical study. *Administrative Science Quarterly*, 102-119.
- Mador, M. (2000). *Strategic decision making: opportunities for research*. Kingston Business School, Kingston University.
- Main, D., & Lambert, J. (1988). Improving your decision making. *Business & Economic Review*, 22, 9-12.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. John Wiley.

- 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.
- Maxwell, J., & Mittapalli, K. (2010). Realism as a stance for mixed methods research. En A. Tashakkori, & C. Teddlie, *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (págs. 145-168). Sage Publications.
- McConnell, C. R. (2000). The changing face of health care management. *The Health Care Manager*, 18(3), 1–17.
- Mckenzie, J., van Winkelen, ., C., & Grewal, S. (2011). Developing organizational decision-making capability: A knowlege manager's guide. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 403-421.
- 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.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of management journal*, 30(1), 7-32.
- Miller, D., & Friesen, P. (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., Quinn, J., & Ghosal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, context, cases*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly* (2), 246-275.
- Miranda, R. (2017). *Fonte de informacao estrategica e nao-estrategica*. Obtenido de <http://www.brapci.inf.br/v/a/12399>
- Mitchell, R., Shepherd, D., & Sharfman, M. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32, 683-704.
- Moreno, C., & Buenrostro, H. (2017). *El modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales*. ANFECA.
- Morgan, D. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76.
- Morse, J. (2003). Principles of mixed methods and multimethod research design. En A. Tashakkori, & C. Teddlie, *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, 189. Sage Publications.
- Mu, E., Kirsch, L. J., & Butler, B. S. (2015). The assimilation of enterprise information system: An interpretation systems perspective. *Information & Management*(52(3)), 359-370.
- Mu, E., & Butler, B. S. (2009). The assessment of organizational mindfulness processes for the effective assimilation of IT innovations. *Journal of Decision Systems*, 18(1), 27-51.
- Mueller, G., Mone, M., & Barker, V. (2007). Formal strategic analyses and organizational performance: Decomposing the rational model. *Organization Studies*, 28(6), 853-883.

- Murillo, M., & Cáceres, G. (2013). "Business intelligence" y la toma de decisiones financieras. *Revista logos ciencia y tecnología*, 5(1), 119-138.
- Nauert, R. C. (2000). The new millennium: Health care evolution in the 21st century. *Journal of Health Care Finance*(26(3)), 1–14.
- 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. (1984). Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 414-450.
- Onwuegbuzie, A., & Johnson, R. (2006). The validity issue in mixed research. *Research in the Schools*, 13(1), 48-63.
- Ortega, C. (2014). *El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales*. UIC.
- Papadakis, & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Papadakis, & Lyriotaki, M. (2013). Career impact: the missing link influencing strategic decision-making processes? *International Journal of Management and Decision Making*, 12(2), 121-145.
- Papadakis, Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 115-147.
- Papadakis, V., Thanos, I., & Barwise, P. (2010). Research on strategic decisions: taking stock and looking ahead. En P. Nutt, & D. Wilson, *Handbook of decision making* (págs. 31-69). John Wiley and Sons, Ltd.

- Papadakis. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. *Management Decision*, 44(3), 367-394.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Irwin/McGraw-Hill.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper y Row Publishers.
- Picado, F. (2012). Análisis de concordancia de atributos. *Tecnología en Marcha*, 29-35.
- Pierce, P., & Hicks, F. (2001). Patient decision-making behaviour: An emerging paradigm for nursing science. *Nurs Res.*, 50(5), 267-274.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. México: Editorial Continental.
- Priem, R., Rasheed, A., & Kotulic, A. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 913-929.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. R.D. Irwin.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A., & Datta, D. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of management*, 349-384.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A., Datta, D., & Spreitzer, G. (1997). A multi-theoretic model of strategic decision-making processes Strategic decisions. *Strategic decisions*, 229-249.
- Ray, J., Baker, L., & Plowman, D. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 108-203.
- Reed, I. (2008). Justifying sociological knowledge: From realism to interpretation. *Sociological Theory*, 101-129.

- Rivers, P., & Glover, S. (1998). Strategic Decision-Making Processes In Health Care Organizations. *Journal of health and human services administration*, 42-56.
- Roberts, K. H., & Bea, R. (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Perspectives*. 15(3), 70-78.
- 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. (1986). Inertia, environments, and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, 32(5), 608-621.
- Rond, M., & Thietart, R. (2007). Choice, chance, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal*, 28, 535-551.
- Rorty, R. (1999). *Philosophy and social hope*. London: Penguin Books
- Rossmann, G., & Wilson, B. (1985). Numbers and words combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation review*, 9(5), 627-643.
- Ruedy, N., & Schweitzer, M. (2010). In the moment: The role of mindfulness in ethical decision making. *The Journal of Business Ethics*, 73-87.
- Samba, C., Van Knippenberg, D., & Miller, C. C. (2018). The impact of strategic dissent on organizational outcomes: A meta-analytic integration. *Strategic Management Journal*, 39(2), 379-402 .
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education Limited.
- Sayer, R. (2000). *Realism and Social Science*. Sage Publications.

- Schendel, D., & Hofer, C. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little Brown.
- Schneider, S., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 307-320.
- Schwenk, C. (1988). *The essence of strategic decision making*. Lexington Books. Schwenk, C. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21, 471-93.
- Scott, C. (2010). Perceptions of Leadership under Conditions of Environmental Uncertainty. *The Journal of American Academy of Business*, 16(1), 30-35.
- Shepherd, N., & Rudd, J. (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. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), 97-113.
- Sieber, S. (1973). The integration of fieldwork and survey methods. *American journal of sociology*, 78(6), 1335-1359.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Wiley.
- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 99- 118.
- Simon, H. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological review*, 63(2), 129.
- Simon, H. (1957). *Models of man; social and rational*. John Wiley.
- Simon, H. (1972). *El Comportamiento administrativo, estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires Argentina: Ed. Aguilar.

- Simon, H. (1977). *The new science of management decision*. Prentice Hall.
- Simon, H. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1-16.
- Simon, H. (1980). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar.
- Simon, H. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 57-64.
- Smith, K., Gannon, M., Grimm, C., & Mitchell, T. (1988). Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal of Business Venturing*, 3(3), 223-232.
- Snyman, J., & Drew, D. (2003). Complex strategic decision processes and firm performance in a hypercompetitive industry. *The Journal of American Academy of Business*, 2(2), 293-298.
- Soldevilla, E. (1984). *Decisiones empresariales con riesgo e incertidumbre*. Hispano Europeo.
- 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.
- Stein, J. (1981). Contextual factors in the selection of strategic decision methods. *Human Relations*, 34(10), 819-834.
- Sternberg, R. (2000). Images of mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56, 11-26.

- Strauch, M., Pidun, U., & Knyphausen-Aufseß, D. z. (2019). Process matters – How strategic decision-making process characteristics impact capital allocation efficiency. *Long Range Planning*, 52(2), 202–220.
- Sutcliffe, K., & McNamara, G. (2001). Controlling decision-making practice in organizations. *Organization Science*, 12(4), 484-501.
- Talaulicar, T., Grundei, J., & Werder, A. (2005). Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 519-541.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social& behavioral research*. Sage Publications.
- Taylor, R. (1976). Strategic Decision-Making. En M. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally College Publishing Company.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. En A. Tashakkori, & C. Teddlie, *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research* (págs. 3-47). Sage Publications.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2010). Overview of contemporary issues in mixed methods research. En A. Tashakkori, & C. Teddlie, *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (págs. 1-41). Sage.
- Thompson, A., & Strickland, A. (1995). *Strategic Management: Concept and Cases*. Chicago: McGraw-Hill / Irwin.

- Tribe, L. (1973). Technology assessment and the fourth discontinuity: The limits of instrumental rationality. *Southern California Law Review*, 617-660.
- Tuschke, A., & Sanders, W. (2003). Antecedents and consequences of corporate governance reform: the case of Germany. *Strategic Management Journal*, 631– 649.
- Valton, E., & Dawson, S. (2001). Manager's Perceptions of Criteria of Organizational Effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38(2), 173-199.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436-447.
- Villas, E., Gispert, N., & Merino, N. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 11(4), 5–24.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007a). The Safety Organizing Scale: Development and Validation of a Behavioral Measure of Safe Culture in Hospitals. *Medical Care*, 45 (1), 46-54.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007b). The Impact of Safety Organizing, Trusted Leadership, and Care Pathways on Reported Medication Errors in Hospital Nursing Units. *Medical Care*, 45(10) , 997-1002.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722-735.
- Volberda, H., Niels, W., Verwall, E., Stienstra, M., & Verdu, A. (2012). Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A meta fit approach to organization-environment relationships. *Organization Science*, 29, 604-615.

- Wally, S., & Baum, J. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management journal*, 37(4), 932-956.
- Walters, B. A., & Bhuian, S. N. (2004). Complexity Absorption and Performance: A Structural Analysis of Acute-Care Hospitals. *Journal of Management*, 30(1), 97-121.
- Walters, B., Clarke III, I., Henley, E., & Shandiz, M. (2001). Strategic decision-making among top executives in acute-care hospitals. *Health marketing quarterly*, 19(1), 43-59.
- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. New Jersey: Addison-Wesley Publishing.
- Weick, K. (1979). Cognitive Processes in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 47-74.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected*. Hoboken.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21-81.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Whittington, R. (1988). Environment, structure y theories of strtegic choices. *Journal of Management Studies*, 25(6), 125-142.
- Wiig, K. (2004). *People-focused knowledge management: How effective decision making leads to corporate sucess*. Elsevier.
- Wilson, D., Branicki, L., Sullivan-Taylor, B., & Wilson, A. (2010). Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(5), 699-721.

Wong, C., Boon, S., & Wy, C. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management*, 29(6), 604-615.

Zapata, G., Canet, M., & Peris, F. (2008). Visión directiva y elección estratégica: Su influencia en los tipos básicos de trabajo. *Cuadernos de investigación*, 21(37), 185-209.

Anexos

Anexo 1. Instrumento cuestionario decisiones estratégicas

Este instrumento tiene como objetivo determinar la influencia de los factores contextuales en la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas en instituciones prestadoras de servicios de salud, en adelante IPS.

A continuación, encontrará una serie de preguntas que indagaran por algunos aspectos básicos, por favor complételos según corresponda.

Aspectos sociodemográficos:

Sexo _____ Edad _____ Nivel educativo
 Técnico/ Tecnólogo _____
 Profesional _____
 Especialización _____
 Maestría _____
 Doctorado _____
 Postdoctorado _____

A continuación, complete el(los) título(s) correspondiente(s) a su nivel educativo alcanzado.

Título técnico/Tecnólogo _____ _____	Título Profesional _____ _____	Título Especialización _____ _____
Título Maestría _____	Título Doctorado _____	Título Postdoctorado _____
Cargo actual _____ Tiempo en la institución actual (en años) _____		Tiempo en el cargo actual (en años) _____

	Tiempo de experiencia en el sector (en años) _____
--	--

Aspectos de la institución:

Naturaleza jurídica: Pública ____ Privada ____ Mixta ____

Número de camas _____ Número de empleados _____

En este apartado, encontrará algunas afirmaciones acerca de sus aspectos personales y percepciones sobre la organización en la que actualmente trabaja. Por favor, responda los siguientes ítems con sinceridad, recuerde que no hay respuestas buenas ni malas. Lea y seleccione una de las escalas de 1 a 5, según su grado de acuerdo, como se muestra a continuación:

- 1 Totalmente en Desacuerdo (TD)
- 2 En Desacuerdo (D)
- 3 Ni en acuerdo, ni desacuerdo. (N)
- 4 De Acuerdo (A)
- 5 Totalmente de Acuerdo (TA)

PREFERENCIAS PERSONALES

Numeral	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Si las ganancias son muy altas, no dudaría en invertir mi dinero en un negocio que podría fracasar.					
2	Pensar en invertir en la bolsa de valores me emociona.					
3	No me importa tomar riesgos si las ganancias son grandes.					
4	Me encantaría el reto de participar en un proyecto que pueda significar un ascenso o la pérdida de mi trabajo.					

Numeral	Pregunta	1	2	3	4	5
5	Si invirtiera dinero en la bolsa de valores, probablemente solo sería en acciones seguras de grandes instituciones muy bien reconocidas.					
6	Preferiría un trabajo estable con un sueldo moderado, en lugar con un sueldo más alto, pero menos seguro.					
7	Únicamente participaría en empresas con negocios que sean relativamente seguros.					
8	Probablemente no tomaría el riesgo de conseguir un préstamo para invertir en un negocio, aunque pudiera ser rentable.					

PERCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Número	Pregunta	1	2	3	4	5
9	La organización debe mejorar sus servicios para mantenerse competitiva con respecto al sector.					
10	Los servicios son rápidamente obsoletos en el sector de la organización					
11	Los movimientos de la competencia son fáciles de predecir.					
12	Las necesidades de los usuarios son fáciles de predecir en el sector.					
13	La tecnología cambia rápidamente en el sector.					
14	En el último año se cumplieron los objetivos de desempeño institucional.					
15	El desempeño de la organización excedió las expectativas de las empresas más reconocidas en el sector.					
16	La alta dirección estuvo muy satisfecha con el desempeño general de la organización el año pasado.					
17	En esta organización, se alienta a los colaboradores a cuestionar la forma en que se hacen las cosas.					
18	En esta organización los colaboradores están dispuestos a desafiar el orden establecido					

Número	Pregunta	1	2	3	4	5
19	En esta organización se prefiere la duda que la verdad establecida					
20	Los colaboradores tienen la libertad de tomarse su tiempo para entender los problemas.					
21	En esta organización se toman seriamente hasta los más pequeños errores.					
22	En esta organización se toman como errores las posibles fallas					
23	En esta organización se reconoce que una falla en un área puede tener graves consecuencias dentro del resto de la organización.					
24	Los colaboradores en esta organización están dispuestos a compartir con todos la información relacionada con las operaciones					
25	Los empleados de esta organización están al tanto de las operaciones más allá de sus funciones inmediatas.					
26	En esta organización frecuentemente se discuten temas operacionales.					
27	Los directivos saben bien lo que los trabajadores hacen a diario.					
28	Los colaboradores de esta organización entienden la finalidad y propósito de cada uno de sus trabajos.					
29	En esta organización se evidencia el compromiso por resolver cualquier problema que se presente.					
30	En caso de algún problema, los empleados de esta organización pueden confiar el uno en el otro.					
31	Los colaboradores de esta organización no se rinden frente a los problemas					
32	En la organización hay una preocupación activa por desarrollar las habilidades o conocimientos para que los colaboradores logren una mejor atención a los usuarios					
33	En esta organización cualquier colaborador fácilmente le pide ayuda a alguien con más experiencia.					
34	Los colaboradores respetan el profesionalismo de los demás					

A continuación, le pedimos que escriba una decisión estratégica tomada en su institución en el último año en la que usted participó:

Con base en esa decisión estratégica, a continuación, encontrará algunas afirmaciones que debe valorar en una escala de 1 a 5, según la opción que le corresponda.

35	La búsqueda de información para tomar esta decisión estratégica fue	Muy Poca	Poca	Moderada	Mucha	Intensa
		1	2	3	4	5
36	El análisis de información relevante para tomar esta decisión fue	Muy poco	Poco	Moderado	Mucho	Intenso
		1	2	3	4	5
37	Califique la importancia de las técnicas cuantitativas analíticas para tomar esta decisión	Nada importante	No tan importante	Algo importante	Importante	Muy importante
		1	2	3	4	5
38	Cuando se tomó la decisión, se tuvo que buscar información adicional.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
39	En comparación con otras decisiones estratégicas tomadas anteriormente esta decisión fue	Muy similar	Similar	Ni similar ni diferente	Diferente	Muy diferente
		1	2	3	4	5
40	Predecir el resultado de las diferentes opciones consideradas para tomar esta decisión, fue	Muy fácil	Fácil	Ni fácil ni difícil	Difícil	Muy difícil

	1	2	3	4	5
41 Al tomar esta decisión, ¿qué tan seguro estaba de haber elegido la opción correcta?	Nada confiado	Moderadamente confiado	Ni confiado ni seguro	Moderadamente seguro	Muy seguro
	1	2	3	4	5
42 Esta decisión para la institución fue:	Insignificante	No tal notable	Medianamente importante	Importante	Muy Importante
	1	2	3	4	5
43 Los posibles efectos positivos para la institución al tomar esta decisión se consideran significativos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
44 Los posibles efectos negativos para la institución al tomar esta decisión se consideran significativos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
45. Si se hubiera demorado la toma de la decisión las consecuencias hubieran sido significativas:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5

A continuación, califique cada escala, teniendo en cuenta la decisión estratégica establecida

46. El proceso que tuvo la mayor influencia para tomar esta decisión, fue:

Principalmente analítico 1-----2-----3-----4-----5 Principalmente intuitivo

47- La efectividad del grupo para enfocar su atención en la información relevante e ignorar la información irrelevante, fue:

Nada efectivo 1-----2-----3-----4-----5 Muy efectivo

A continuación, califique el grado de influencia de los diferentes factores en la toma de decisiones estratégicas en su institución:

48 Factores políticos Poco 1-----2-----3-----4-----5 Mucho

Factores legales y regulatorios Poco 1-----2-----3-----4-----5 Mucho

Factores sindicales Poco 1-----2-----3-----4-----5 Mucho

Factores económicos Poco 1-----2-----3-----4-----5 Mucho

Factores sociales Poco 1-----2-----3-----4-----5 Mucho

A continuación, califique cada escala, teniendo en cuenta el entorno en el cual participa su institución.

49 Muy seguro, con pocas amenazas 1-----2-----3-----4-----5 Muy riesgoso, un paso en falso para la perdurabilidad puede significar el fin de la y bienestar de mi institución.

50 Abundante en inversiones y oportunidades 1-----2-----3-----4-----5 Muy exigente, hostil; muy difícil de mantener a flote

51 Un entorno con poca competencia 1-----2-----3-----4-----5 Un entorno dominante en el cual y pocos impedimentos las iniciativas de mi institución cuentan muy poco.

52. Las decisiones que considera estratégicas para su institución, son:

Anexo 2. Instrumento guía entrevistas

1. ¿Cómo cree usted que es tomar decisiones estratégicas en las organizaciones de salud?
2. ¿Considera usted que las decisiones estratégicas que se toman en las organizaciones de salud son diferentes a otras organizaciones? ¿Por qué?
3. ¿Qué decisiones son estratégicas para la organización?
4. ¿Qué tanta búsqueda y análisis de información se realiza para tomar una decisión dentro de la organización? ¿Y si la decisión se estima muy importante?
5. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones estratégicas en la organización?
6. ¿Usted piensa que el contexto en que operan las organizaciones de salud influye en el proceso de toma de decisiones estratégicas?
7. ¿Qué factores personales del directivo cree que inciden en el proceso de toma de decisiones? ¿De qué forma?
8. ¿Qué factores de la organización cree que influyen en el proceso de toma de decisiones? ¿De qué forma?
9. ¿Qué factores del sector cree que inciden en el proceso de toma de decisiones? ¿De qué forma?
10. ¿Cómo creería que se debe llevar a cabo los procesos de toma de decisiones en las organizaciones de salud?