

Estilos de liderazgo, conflicto y calidad de las decisiones estratégicas en las universidades

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo descubrir si existen relaciones estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo, el conflicto, y la calidad de las decisiones adoptadas en las instituciones universitarias. Para este efecto, se realiza un estudio empírico en el participa una muestra de 110 universidades de Chile, España y Perú. El análisis econométrico de los datos obtenidos, permite concluir que: 1) el estilo de liderazgo transformacional genera mayor conflicto cognitivo, y el conflicto cognitivo impacta positivamente sobre la calidad de las decisiones; 2) el estilo de liderazgo transaccional genera mayor conflicto afectivo, y el conflicto afectivo afecta negativamente la calidad de las decisiones.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, conflicto, toma de decisiones estratégicas.

Abstract

The aim of this research is to discover the relations between leadership styles, conflict and quality of the strategic decision making process in the universities. For this effect, an empirical study is carried out in a sample of 110 universities of Chile, Spain and Peru. The econometric analysis of information, allows obtain these conclusions: 1) a leadership transformational style generates more cognitive conflict, which affects positively the quality of the decisions; 2) a transactional leadership style generates more affective conflict, which affects negatively the quality of the decisions.

Key words: Leadership styles, conflict, strategic decision making.

Introducción

El propósito fundamental de esta investigación consiste en descubrir: (1) la naturaleza y magnitud del impacto del conflicto cognitivo y del conflicto afectivo sobre la calidad de las decisiones adoptadas en las instituciones universitarias; (2) el modo en el cual los estilos de liderazgo inciden sobre el nivel de conflicto cognitivo y conflicto afectivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento es fundamental, toda vez que estas organizaciones son las instancias en las cuales se crea conocimiento, se difunde y se impacta sobre el desarrollo y progreso de las naciones. De allí, que el estudio de las universidades como entidades competitivas capaces de lograr objetivos estratégicos diferentes o adicionales al lucro, es un desafío que las diferentes ciencias y, principalmente las ciencias sociales no pueden dejar de lado. En efecto, en nuestros tiempos las universidades, necesitan demostrar que logran su misión, y que consiguen sus objetivos y metas estratégicas. Asimismo, las universidades deben probar que poseen capacidad para el mejoramiento continuo y para la creación de valor estratégico. En esta nueva sociedad, principalmente desde el inicio del nuevo siglo, las universidades están obligadas a mostrar sus logros y a rendir cuenta por los recursos empleados (Keller, 2013; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009, Rodríguez-Ponce 2012).

Por lo tanto, las decisiones estratégicas que adopten las universidades son determinantes no sólo para lograr éxito interno, sino que para responder a los crecientes requerimientos de la sociedad. Las decisiones estratégicas constituyen elecciones cuyo impacto es de largo alcance. Estas elecciones involucran el empleo de recursos significativos de las instituciones e implican la participación de varios niveles y funciones al interior de las organizaciones (Ashmos et al., 1998).

Esto no es menor, considerando que el equipo de gestión y los empleados son los recursos más valiosos que tienen las organizaciones para poder seguir siendo competitivos (Farahmand, 2012). No obstante lo anterior, se ha comprobado empíricamente que casi el 50% de las decisiones fracasan, lo que sugiere que a pesar de su importancia, adoptar decisiones de calidad no resulta en absoluto un proceso fácil de llevar a cabo (Nutt, 2000). De este modo, conocer y comprender las variables que influyen en el diseño de las decisiones estratégicas es una tarea cuyo resultado conduce a hallar las prácticas que generan mejores posibilidades de éxito estratégico.

Durante la década de los años 80 se discutió si el conflicto era o no positivo para mejorar la calidad de las decisiones. Los resultados no fueron concluyentes ya que si bien el conflicto era capaz de generar más y mejores alternativas de decisión, el grupo se veía resentido durante el proceso de discusión (por ejemplo, Schweiger et al., 1989). Del mismo modo, el conflicto puede afectar al equipo, cuando la satisfacción de sus miembros está en el enfoque de la comparación con indicadores de desempeño objetivos (O'Neill et al., 2013).

Este desafío es resuelto en los años 90, con las aportaciones de Amason (1996), Parayitam y Doyle (2007) quienes establecen la necesidad de distinguir entre conflicto cognitivo, que es funcional para la organización; y conflicto afectivo, que es disfuncional. De este modo, el conflicto afectivo es generalmente visto como destructivo (Qian et., 2013). Posterior contribuciones empíricas y teóricas muestran que el conflicto depende de la diversidad del equipo de alta dirección (Jehn et al., 1999). En este sentido, los resultados de una investigación efectuada por Qian, Cao y Takeuchi (2013), indican que el impacto de la diversidad funcional del equipo de alta dirección depende de la beneficencia del entorno institucional de la empresa.

En este contexto se da lugar a la realización de un estudio original y avanza significativamente en el acervo de conocimientos sobre el tema, ya que permite identificar la naturaleza y magnitud de las relaciones entre: estilos de liderazgo, conflicto, y calidad de la decisión en las universidades; proporcionar evidencia empírica en un campo disciplinario como lo es la dirección de organizaciones, que se está constituyendo en una exigencia creciente para las universidades y generar buenas prácticas para mejorar las posibilidades de éxito en la dirección de las instituciones universitarias.

Marco teórico e hipótesis

Las universidades presentan un conjunto de diferencias significativas en comparación con otro tipo de organizaciones. De hecho, las universidades no poseen un criterio orientador único como las firmas con fines de lucro. Para los distintos protagonistas de las universidades, los fines institucionales pueden ser interpretados de diferentes maneras, algunos enfatizarán en criterios más académicos; mientras que otros enfatizarán en un rol más social de las instituciones; asimismo, otros actores buscarán los equilibrios económicos o la búsqueda de rentabilidad o disminución de costos en determinadas áreas. Difícilmente, existirá un fin claro como lo es en las firmas con fines de lucro, la búsqueda de la rentabilidad por sobre el costo de capital.

Más aún, si bien en las universidades el ápice estratégico está constituido por el equipo de alta dirección, la influencia de actores internos tales como los propios académicos o los funcionarios es mayor que otro tipo de instituciones.

A este respecto cabe precisar que las personas en una organización no cuentan con racionalidad completa, ya que no son capaces de imaginar, ni ponderar todos los eventos o estados de naturaleza posibles en un proceso de toma de decisiones. La racionalidad de los miembros de los equipos de alta dirección es una racionalidad limitada. El punto a plantear es que en un contexto de

racionalidad limitada la base cognitiva y los valores limitan el campo de visión de los directivos, influyendo de esta forma sobre la percepción selectiva, la interpretación y, por ende, en las percepciones generales de la administración y en la selección de la estrategia.

El objetivo fundamental de los procesos de toma de decisiones estratégicas es, entonces, elegir opciones que creen una ventaja competitiva para las organizaciones. Ciertamente, existen diferentes ópticas para evaluar la calidad de las decisiones: no obstante, una perspectiva dominante es aquella que considera: la rigurosidad de la decisión, el número de alternativas generadas, la calidad de las decisiones generadas, el logro de los objetivos y la creación de valor estratégico, como elementos básicos para evaluar la calidad de la decisión alcanzada (por ejemplo, Amason, 1996). Del mismo modo, para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones el equipo de alta dirección debe favorecer la racionalidad de las relaciones estratégicas, buscando información para la generación de alternativas (Rodríguez Ponce et al., 2013).

La evidencia empírica muestra que cerca del 50% de las decisiones fracasan (Nutt, 2000). Los procesos de toma de decisiones estratégicas, no son tomados por un solo individuo, sino que se llevan a cabo por los equipos de alta dirección, por consiguiente está latente la idea de que los equipos pueden decidir de mejor forma frente a problemas que resultan complejos, al emplear los diversos talentos, habilidades y competencias de cada uno de sus miembros (por ejemplo, Collins y Clark, 2003), por ende las características de cada uno de los integrantes del equipo de alta dirección impacta sobre la eficiencia con la cual las empresas mejoran su capacidad adquisitiva y crecimiento orgánico (Schijven et al., 2013). Sin embargo, en los procesos de toma de decisiones no todas las decisiones son de consenso, puesto que se producen ideas alternativas entre los miembros del equipo (por ejemplo, Amason, 1996). Cabe mencionar que con excepción de los antecedentes educacionales, la heterogeneidad del equipo que toma decisiones en lo que respecta

a edad, género, experiencia funcional genera diferencias al interior del equipo de alta dirección (Yang y Wang, 2014).

En este contexto, el conflicto cognitivo se puede definir como el grado en el cual existen posiciones o ideas diferentes entre sí en el proceso de toma de decisiones (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009). Dada la importancia que tiene el conflicto cognitivo, surge un el modelo de aprendizaje dialectico que se configura como un recurso relevante que puede ser utilizado y aplicado para crear conflicto cognitivo entre quienes toman las decisiones estratégicas con el fin de ampliar las opciones estratégicas de las organizaciones (Woods et al., 2012). En efecto y siguiendo las investigaciones de Amason (1996), es posible plantear que en la medida que durante el proceso de adopción de la decisión se discutan los puntos de vista desde diferentes enfoques o perspectivas; se favorezca la opción de ideas u opciones alternativas; se favorezca el intercambio de ideas u opiniones entre los participantes, sería posible lograr un mayor nivel de calidad en la toma de decisiones (por ejemplo, De Dreu y Weingart, 2003).

Pero por otro lado, existe el conflicto afectivo que se puede definir como el grado en el cual existen posiciones afectivas diferentes entre los miembros de un equipo en el proceso de toma de decisiones. En efecto, las diferentes perspectivas asociadas con los miembros del equipo diferentes antecedentes son vinculados a la tensión emocional que se genera durante el proceso de toma de decisión, lo cual resulta en un alto nivel de conflicto afectivo (Qian et al. 2013). Tal como lo demuestra Amason (1996), es posible sostener que en la medida que existan sentimientos contrapuestos que son expresados en el proceso decisional, así como discusiones que afecten la integridad emocional de las personas, será más difícil alcanzar las decisiones y jugar un rol favorable en el diseño de las mismas, debido al resentimiento que se puede generar entre los participantes del proceso (Mooney et al., 2007). Además, el conflicto cognitivo tiene que ver con

las emociones de las personas y que son dirigidos contra las personas, lo que puede conllevar al desplazamiento de metas y decisiones de menor calidad (Ada, 2014).

Así, es posible plantear las siguientes hipótesis de la investigación:

H-1: El conflicto cognitivo impacta positivamente sobre la calidad de las decisiones estratégicas en las universidades

H-2: El conflicto afectivo impacta negativamente sobre la calidad de las decisiones estratégicas en las universidades

Una interrogante adicional que pretende resolver la investigación, consiste en dilucidar si los estilos de liderazgo tienen impacto significativo y de qué naturaleza (positivo o negativo) sobre el conflicto en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

En este sentido, la educación superior es por naturaleza una institución de conocimiento que requiere el conocimiento, las destrezas y las habilidades de una persona si ha de tener éxito. No obstante, el logro de este éxito no puede ser función de una sola persona, sino que requiere de todo un equipo y de un liderazgo compartido que proporcionará gobernanza organizacional excepcional y excelente (Ngambi y Nthoesane, 2012).

A este respecto, se debe indicar que la teoría de Bass (1990), una de las teorías dominantes actualmente en el estado del arte, distingue tres estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el “*laissez faire*”. Esta teoría plantea que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen (Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce, 2008).

En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios

esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, en el estilo *laissez faire* el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones. El estado del arte muestra que el estilo de liderazgo transformacional favorece la estimulación intelectual de los procesos (Goleman, 1998) y, por ende, promueve el debate de ideas con un espíritu constructivo (Kotlyar y Karakowsky, 2006). Más aún, los resultados de un estudio efectuado por Engelen, Schmidt, Strenger y Brettel (2013) indican que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva sobre la orientación hacia la innovación en las organizaciones.

El líder transformacional al tratar de dar un sentido de dirección a las organizaciones, considera las opiniones y perspectivas de su equipo, lo cual contribuye a que generen y debatan múltiples ideas que habrán de mejorar el desempeño. Efectivamente, el liderazgo transformacional permite la apertura, de los miembros del equipo, a la discusión de múltiples alternativas e ideas (por ejemplo: Moss et al., 2007).

Por otro lado, el liderazgo transaccional por su naturaleza apuesta al fortalecimiento de los sistemas vigentes tales como: estructura, estrategia y cultura; intentando atender los requerimientos de los seguidores y poniendo especial atención en los errores o desviaciones para adoptar las medidas correctivas. En este sentido, el liderazgo transaccional no genera una visión ni valores compartidos y es posible que frente a un proceso complejo de decisiones se acentúe el conflicto afectivo entre los participantes, ya que éstos están unidos más por un sistema de recompensas que por creencias y valores comunes (por ejemplo, Rodríguez-Ponce, 2007). El liderazgo transaccional es un proceso mediante el cual se motiva el esfuerzo individual a través de la participación en un intercambio o transacción con el seguidor. De esta forma el líder considera recompensas extrínsecas, para lograr

un rendimiento adecuado. El comportamiento de este liderazgo incluye aclarar expectativas de trabajo y entregar recompensas cuando se cumplen las expectativas (Kahai et al., 2013).

En consecuencia es posible plantear las siguientes hipótesis:

H-3: El estilo de liderazgo transformacional impacta positivamente sobre el conflicto cognitivo en los procesos de toma de decisiones estratégicas de las universidades.

H-4: El estilo de liderazgo transaccional impacta negativamente sobre el conflicto afectivo en los procesos de toma de decisiones estratégicas de las universidades.

Metodología

Muestra

Se realizó un estudio empírico de tipo cuantitativo, basado en la aplicación de modelos de regresión múltiple y simple. Para este efecto se aplicó un cuestionario a 62 universidades chilenas, 62 universidades españolas, y 72 universidades peruanas. El cuestionario fue dirigido por correo al Rector, y se solicitó expresamente que fuese respondido por éste o por un alto directivo que hubiese participado del proceso de toma de decisiones que fue analizado. Al cabo del séptimo mes, y con tres insistencias telefónicas adicionales a la carta inicial, se logró un total de 110 respuesta utilizables (tasa de respuesta del 57.29%), correspondientes a 39 universidades chilenas (tasa de respuesta del 62.90%), 39 universidades peruanas (tasa de respuesta del 54.17%), y 32 universidades españolas (tasa de respuesta del 51.61%). Dichas tasas de respuesta son elevadas si se compara con estudios equivalentes (por ejemplo, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008).

Variables y medidas

Se empleó un conjunto de variables validadas en investigaciones previas, y se usó la escala de Likert (1-7). Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables de acuerdo con el cálculo del Alpha de Cronbach. La tabla 1, muestra los ítems específicos empleados para cada variable, y las

investigaciones en las cuales se basó la construcción de dichos ítems. Los índices de fiabilidad fueron todos mayores a 0,70 y, por lo tanto, aceptables: calidad de la decisión ($\alpha= 0,872$); estilo de liderazgo transformacional ($\alpha= 0,886$); estilo de liderazgo transaccional ($\alpha= 0,838$); conflicto cognitivo ($\alpha= 0,825$); conflicto afectivo ($\alpha= 0,848$).

Métodos

Las relaciones establecidas de este estudio se analizarán mediante la aplicación de modelos de regresión, según la siguiente ecuación general de regresión.

$V_x = \beta_0 + a\beta_1 + \dots + z\beta_n + \epsilon_i$; donde, V_x : es la variable dependiente; β_0 : constante del modelo; a es una de las variables independientes; β_1 es su factor de ponderación; z es otra de las variables independientes; β_n es su factor de ponderación; y ϵ_i : error residual del modelo.

Específicamente las ecuaciones empleadas en la investigación fueron las siguientes:

$$\text{Calidad decisión} = A + \beta_1 * \text{Conflicto Cognitivo} + \beta_2 * \text{Conflicto Afectivo} + \epsilon_i$$

$$\text{Conflicto Cognitivo} = A + \beta_1 * \text{Liderazgo Transformacional} + \epsilon_i$$

$$\text{Conflicto Afectivo} = A + \beta_1 * \text{Liderazgo Transaccional} + \epsilon_i$$

Resultados

Verificación de las Hipótesis 1 y 2

La tabla 1 muestra los resultados de la aplicación de la ecuación de regresión lineal múltiple, que relaciona la calidad de la decisión con el conflicto cognitivo y con el conflicto afectivo.

Tabla 1. Resumen del modelo de regresión

Concepto	Coefficiente estandarizado	no	Error típico	Test t	Significancia	R2 ajustado
Constante	2.877		0.482	5.973	0.000	
Conflicto Cognitivo	-0.154		0.080	7.028	0.000	
Conflicto Afectivo	0.571		0.081	-1.932	0.056	
Capacidad Explicativa						0.326***

Fuente: Procesamiento del cuestionario (***) implica que la capacidad explicativa del modelo es significativa al 1%)

Los resultados anteriores indican que el conflicto cognitivo y afectivo tienen una capacidad explicativa del 32,6% sobre la calidad de las decisiones estratégicas. Específicamente el conflicto cognitivo afecta positivamente las decisiones (Test $t = 7,028$; $p < 0,01$) y el conflicto afectivo afecta negativamente la calidad de las decisiones (Test $t = -1,932$; $p < 0,10$). Las variables omitidas en el modelo son significativas (Test t de la constante = $5,973$; $p < 0,01$), lo que implica que aunque el conflicto cognitivo y afectivo es significativo para explicar la calidad de las decisiones, existen otras variables significativas adicionales no consideradas en el modelo.

Verificación de las Hipótesis 3

La tabla 2, muestra los resultados de la regresión lineal simple que relaciona el conflicto cognitivo con el liderazgo transformacional.

Tabla 2. Resumen del modelo de regresión

Concepto	Coefficiente no estandarizado	Error típico	Test t	Significancia	R2 ajustado
Constante	1.375	0.319	4.309	0.000	
Liderazgo Transformacional	0.671	0.069	9.756	0.000	
Capacidad Explicativa					0.464***

Fuente: Procesamiento del cuestionario (***) implica que la capacidad explicativa del modelo es significativa al 1%)

Los resultados anteriores indican que el estilo de liderazgo transformacional tiene una capacidad explicativa del 46,4% sobre el conflicto cognitivo. La relación entre liderazgo transformacional y conflicto cognitivo es positiva y significativa (Test $t = 9,756$, $p < 0,01$). No obstante, las variables omitidas en el modelo son significativas (Test t de la constante = $34,309$, $p < 0,01$). Esto último

implica que no sólo el liderazgo transformacional explica el grado de conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas de las universidades analizadas.

Verificación de las Hipótesis 4

La tabla 3, muestra los resultados de la aplicación de la ecuación de regresión lineal simple que relaciona el conflicto afectivo con el estilo de liderazgo transaccional.

Los resultados anteriores indican que el estilo de liderazgo transaccional tiene una capacidad explicativa del 26,4% sobre el conflicto afectivo. La relación entre liderazgo transaccional y conflicto afectivo es positiva y significativa (Test t = 6,327, $p < 0,01$). No obstante, las variables omitidas en el modelo son significativas (Test t de la constante = 3.898, $p < 0,01$). Esto último implica que no sólo el liderazgo transaccional explica el grado de conflicto afectivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas de las universidades analizadas.

Tabla 3. Resumen del modelo de regresión

Concepto	Coficiente estandarizado	no	Error típico	Test t	Significancia	R2 ajustado
Constante	1.435		0.368	3.898	0.000	
Liderazgo Transaccional	0.551		0.087	6.327	0.000	
Capacidad Explicativa						0.264***

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

Conclusiones

Una primera conclusión que se deriva del estudio es que el conflicto cognitivo afecta positivamente la calidad de las decisiones, en tanto que el conflicto afectivo afecta negativamente la calidad de las decisiones. Este hallazgo es concordante con lo que plantea el estado del arte; aunque es novedoso para el caso de las instituciones universitarias.

Una segunda conclusión es que el estilo de liderazgo transformacional afecta positivamente sobre el conflicto cognitivo, lo cual también cuenta con evidencia empírica previa. Sin embargo, este descubrimiento es original en el campo de las universidades.

Una tercera conclusión es que el estilo de liderazgo transaccional afecta el grado de conflicto afectivo, lo cual si bien se sugiere conceptualmente en trabajos previos, no había sido probado anteriormente y se trata, por lo tanto, de un descubrimiento original para el campo de las instituciones universitarias. En consecuencia, a modo de buenas prácticas, es posible establecer las siguientes consideraciones para el caso de las universidades:

- Se debe enfatizar en un liderazgo transformacional más que en un estilo transaccional, lo cual supone un líder capaz de lograr: Compartir la misión y la visión con sus seguidores; Que los seguidores compartan y sigan con entusiasmo sus objetivos; Que los seguidores compartan y sigan con entusiasmo su visión de largo plazo; Que los seguidores acepten con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea; Que los seguidores compartan y acepten con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.

- Se debe estimular el conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones, lo cual supone favorecer: La discusión de muchas ideas diferentes; El análisis de múltiples perspectivas; La discusión de enfoques diferentes; Las diferencias de opinión entre los participantes.

- Se debe desincentivar el conflicto afectivo en el proceso de toma de decisiones, esto implica evitar: Las fricciones entre los participantes durante las discusiones; Los choques de personalidad entre los participantes; La tensión durante las discusiones; Las expresiones de molestia por parte de los participantes.

Esta investigación genera una serie de hallazgos novedosos y permite identificar caminos para mejorar los resultados de las decisiones estratégicas en las universidades. Sin embargo, se requiere

analizar cómo otras variables de comportamiento del equipo de alta dirección, además del conflicto, puede impactar sobre la calidad de las decisiones. Asimismo, es fundamental descubrir en el futuro qué elementos adicionales a los estilos de liderazgo pueden impactar sobre el grado de conflicto cognitivo y afectivo.

Agradecimientos

Los autores agradecen al proyecto FONDECYT 1140026 y al proyecto de investigación de la Universidad de Tarapacá 8720-12 por el apoyo financiero recibido.

Bibliografía

Ada, A. J. (2014). Conflicts as constraints to effective management of tertiary institutions in Nigeria: the way forward. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (03), 45-52.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.

Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel, R. R. (1998). Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organizational Predisposition and Issue Interpretation*. *Decision Sciences*, 29(1), 25-51.

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.

Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2013). Top Management's Transformational Leader Behaviors and Innovation Orientation: A Cross-Cultural Perspective in Eight Countries. *Journal of International Management*.

Farahmand, N. F. H. (2012). Organizational Renovation as Competitive Strategic Approach. *Management*, 2(1), 20-30.

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 78-93.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Kahai, S., Jestire, R., & Huang, R. (2013). Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 969-985.
- Keller, C. M. (2012). Collective responses to a new era of accountability in higher education. *The Handbook of Institutional Research*, 371.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., & Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259-275.
- Ngambi, H. C., & Nthoesane, M. G. (2013). Some perspectives of staff perceptions regarding leadership decision-making: A higher education view. *African Journal of Business Management*, 7(1), 56-71.
- Nutt, P. (2000). Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organisations: Finding Sector Dependent Best Practice. *Journal of Management Studies* Vol. 37, n 1, pp. 77-109.
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the "Pros" and "Cons" of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict. *Human Performance*, 26(3), 236-260.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes: moderating effects of cognitive-and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 42-73.
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Leadership styles, knowledge management and strategy design: an empirical study in small and medium-sized firms. *Interciencia*, 33 (9), 651-657.

- Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 110-120.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Araneda-Guirriman, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(3), 328-336.
- Rodríguez Ponce, E. R., (2012). La gestión del conocimiento en los equipos directivos de las universidades y sus efectos sobre el sistema de aseguramiento de la calidad institucional: evidencia empírica desde Chile. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. URL: <http://www.tdx.cat/handle/10803/96480>
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-size firms. *Interciencia*, 32(8), 522-528.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. *Interciencia*, 34(6), 413-418.
- Schijven, M., Nadolska, A., Boons, M., & Barkema, H. G. (2013, January). The Right People for the Job: Integrating Corporate Strategy, Top Team Composition, and Learning. In *Academy of Management Proceedings* 1, p. 17630.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745-772.
- Woods, J. G. (2012). Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision-makers. *Learning Organization, The*, 19(2), 134-147.
- Yang, L., & Wang, D. (2014). The Impacts of Top Management Team Characteristics on Entrepreneurial Strategic Orientation: The Moderating Effects of Industrial Environment and Corporate Ownership. *Management Decision*, 52(2), 11-11.