



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**HACIA UN MODELO DE EXPLORACIÓN SOBRE LAS DECISIONES  
ACADÉMICAS EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA.**

**BARBISAN, ROMINA**

Universidad Nacional de Mar del Plata

[romina\\_barbisan@hotmail.com](mailto:romina_barbisan@hotmail.com)

**FOUTEL, MARIANA**

Universidad Nacional de Mar del Plata

[marianafoutel@yahoo.com.ar](mailto:marianafoutel@yahoo.com.ar)

**DURÁN, CLAUDIA**

Universidad Nacional de Mar del Plata

[cduran@rect.mdp.edu.ar](mailto:cduran@rect.mdp.edu.ar)

**Resumen**

El presente proyecto surge a partir de varios años de investigación que el grupo Análisis del Sistema Universitario (del cual forman parte los autores), con afiliación a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, ha realizado sobre los procesos decisorios. A través de diversos proyectos, se han explorado los condicionantes individuales que inciden en la toma de decisiones, como así también la influencia que ejerce la cultura, la estructura, la estrategia y la dinámica de poder, al restringir los márgenes de libertad del decisor.

Con la intención de continuar consolidando aprendizajes surge el propósito de profundizar sobre los argumentos que sustentan las decisiones del área académica universitaria. Se pretende el diseño de un instrumento de recolección de datos que permita indagar acerca de las estructuras de soporte que utilizan para sostener sus procesos decisorios, analizando en paralelo la influencia de diferentes condicionantes.

Se espera que con los resultados se genere información relevante, no sólo a nivel académico, sino también para el diseño de políticas de gestión para la Universidad Pública. Asimismo, se pretende que dicha experiencia con foco en el Área Académica Universitaria sirva de herramienta para contribuir al desarrollo de la profesión docente.

## Marco Teórico

### *La Universidad Pública, una extraña complejidad.*

La Universidad Pública se encuadra dentro del tipo de estructuras híbridas, pues constituye un fenotipo organizacional de gran complejidad. La existencia de múltiples grupos [docentes, estudiantes, personal administrativo, miembros de la Conducción], cada uno de ellos movidos por distintos objetivos, intereses, racionalidades y lógicas - muchas veces incompatibles u opuestas- (Vega, 2009), junto con las dificultades emergentes en la toma de decisiones colectivas de gobierno, constituyen algunos factores que explican parte de la complejidad del sistema. Es desde este paradigma que debemos abordar las decisiones.

La introducción teórica de este proyecto se inicia con una conceptualización del sujeto: el cuerpo académico universitario. Luego se describe el proceso decisorio, focalizando en un tipo específico de decisiones, las de más bajo nivel de estructuración, que constituyen nuestro objeto de estudio. En la sección siguiente se problematiza en torno al concepto de racionalidad y sus límites, lo cual da pie al apartado siguiente relacionado con los condicionantes individuales, grupales y organizacionales.

### *El cuerpo académico universitario.*

La Universidad pública, en términos generales, está formada por tres grupos: los profesionales académicos, el personal no-docente y los estudiantes. Sin embargo, los profesionales académicos son los que en definitiva construyen la universidad al trabajar en pos de su misión, a través de la docencia, investigación y extensión. En palabras de Fresán, M., & Vera, Y. (2000:1):

La actividad docente, en su sentido más amplio, es la razón fundamental de ser de la universidad; la impartición de cátedra, la asesoría a estudiantes, la tutoría, la dirección de proyectos terminales o tesis, la continua revisión y actualización de planes y programas de estudio, la organización de seminarios, etcétera, conforman el área más importante del quehacer universitario y definen en forma general el perfil de la planta académica de la institución.

A pesar de la gran importancia que reviste esta profesión, las investigaciones al respecto son muy incipientes, y de hecho, aún no existe una definición consolidada y válida para todos los campos disciplinares. (Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C.; 2015). En el camino hacia la reconstrucción del perfil académico, diversos autores han trabajado sobre las similitudes y diferencias que los caracterizan. Así, Parra Sandoval, M. C. (2004) expresa que se trata de una profesión donde la diversidad se encubre bajo una aparente homogeneidad. Chiroleu, A. (2002: 41-52) también refiere a esta dicotomía haciendo alusión por un lado, al “almacén de valores compartidos” [e.g. cultura basada en la racionalidad cognitiva, gran disposición al trabajo, transmisión de conocimiento complejo, entre otros] y por el otro, a la tensión permanente entre disciplina de origen, nivel de formación, jerarquía y dedicación horaria, que pueden convertirse en obstáculos de la mencionada unidad.

Asimismo Fernández L. N., & Coppola, N. (2008) recuperan lo escrito por Souto (1996) y expresan que esta puja está dada por el encuentro de dos campos totalmente diferentes: la profesión docente vs. la profesión de origen. De este modo, en un mismo espacio conviven simultáneamente identidades de numerosas y diferentes profesiones.

Además, en las universidades argentinas predomina el docente con baja dedicación horaria, lo que conduce a que la profesión ejercida de manera independiente se convierta en su ocupación principal (García de Fanelli, 2008, p.14).

En este sentido, un estudio realizado por Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C. (2015) permitió representar la heterogeneidad que define a la profesión académica. Entre los principales factores de segmentación se encuentran:

- La disciplina, alrededor de la cual se desarrollan “tribus y territorios académicos”, según formas de conocimiento y comunidades sociales asociadas. (p. 91)
- Diferenciación jerárquica entre profesores y auxiliares.
- Distinciones entre los contratados a término vs. los que tienen cargo regular; o bien, entre los rentados y los adscriptos.
- Dedicación horaria: completa/exclusiva vs. simple/parcial.
- La función que realizan, distinguiendo entre aquellos que sólo participan de la docencia y lo que también realizan otras actividades [e.g. investigación, extensión, entre otros]
- La profesión académica: actividad principal vs. ocupación residual.
- El nivel de capacitación pedagógica de manera complementaria a la formación disciplinar.

Desde esta perspectiva, Suasnábar, C. (2001) coincide en que uno de los principales factores de fragmentación se encuentra en la estructura jerárquica de las cátedras. Allí dentro, la organización por cargos y dedicaciones horarias segmenta a los cuerpos docentes. De manera adicional, Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C. (2015: 97), mencionan que otro factor divisorio dentro de las cátedras es la función asociada al cargo, docentes de *teoría* vs. docentes de *práctica*, lo que no sólo implica diferentes reuniones para la toma de decisiones, sino también la percepción de diferente status.

Finalmente, los autores referidos precedentemente junto con Chiroleu (2002), acuerdan en un conjunto de características compartidas que *homogeneízan* la profesión y construyen parte de la unidad del perfil: a) la vocación-pasión hacia el ejercicio profesional; b) el conocimiento técnico y la capacidad de transmitirlo; c) el grado de compromiso con la tarea, la institución y la sociedad; d) la satisfacción en el trabajo; e) la percepción de obstáculos en las diversas formas contractuales; f) la imagen positiva que de ellos tiene la sociedad.

### *El proceso decisorio*

En primer lugar, es necesario definir qué significa decidir. Según Pavesi es “(...) realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos.” En este sentido, el proceso de decisión es el conjunto de actos que un decisor realiza para llegar a la selección de una alternativa.

Según Simon (1980) el proceso de decisión normativo abarca las etapas siguientes:

- Inteligencia. Es la etapa de diagnóstico sobre la situación y de detección de la necesidad de decidir.
- Diseño. En ella se trata de precisar o definir los elementos de la decisión. Implica la búsqueda de información y la elaboración de diferentes cursos de acción.
- Selección. Se produce un ordenamiento de las alternativas en acuerdo a criterios predefinidos, se evalúan y se priorizan determinados valores para elegir una acción como preferida.
- Revisión. Se trata del control sobre la alternativa seleccionada y la determinación de la necesidad de tomar una acción correctiva o no.

Adicionalmente, Peter Drucker (2002) enumera una quinta instancia: la acción.

La etapa de este proceso que más tiempo absorbe no es la de tomar la decisión sino la de llevarla a cabo. Si una decisión no se ha decantado hacia la actividad no es una decisión, en el mejor de los casos es una buena intención. (p.3)

Asimismo, no todas las decisiones son iguales ni tienen la misma importancia. El presente estudio se enfoca en las decisiones de bajo y medio nivel de estructuración, es decir, en aquellas para las que no existe una respuesta predeterminada o un programa previo que indique cómo actuar, ya sea, porque responden a situaciones que no han surgido antes o porque la complejidad de su naturaleza requiere un plan a medida. Son las llamadas decisiones estratégicas. Al respecto, Durán, C. y Foutel, M. (2009) identifican algunas características de este tipo de decisiones en la Universidad:

- Se trata de aquellas decisiones que se toman para relacionar a la Universidad con su entorno.
- Son de gran trascendencia ya que definen objetivos y lineamientos.
- Suelen ser de largo plazo y con bajo grado de reversibilidad.
- Tienen un carácter no repetitivo, no programado.
- Requieren un alto grado de juicio por parte del decisor.
- Demandan información contextual.
- Por lo general, implican un alto costo.

Según la Teoría de la Decisión se trata de decisiones estratégicas, las cuales despiertan nuestro interés no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también por su impacto en la vida organizacional.

Además, las decisiones no están aisladas del contexto. En este sentido, la toma de decisiones estratégicas evoca un paradigma de complejidad, pues implican situaciones con un alto grado de incertidumbre. Según Pavesi se tratan de mundos rebeldes. En estos contextos, la máxima aspiración del decididor debe ser reducir esa alta dosis de incertidumbre nutriéndose de información.

#### *La racionalidad*

Al comprender la complejidad e importancia de las decisiones es necesario indagar acerca de cómo decidimos. Para explicar este proceso Simon (1980:73) utiliza el concepto de *racionalidad*: “la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas

preferidas de actividad de acuerdo a un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.” Desde esta perspectiva, el tradicional modelo de *racionalidad objetiva* suponía que el sujeto era capaz de:

1. Lograr una visión panorámica de todas las alternativas de comportamiento posibles,
2. Considerar el total de consecuencias que tendrá cada elección,
3. Elegir la alternativa óptima entre todas.

Sin embargo, nuestros procesos de decisión distan mucho de ser óptimos. Simon (1980) continúa explicando que la racionalidad objetiva no existe, pues el comportamiento humano resulta incapaz de alcanzar la perfección al decidir, al menos por tres razones:

1. No podemos comprender todas las consecuencias probables ya que nuestro conocimiento de la realidad siempre es fragmentario;
2. Dado que los resultados posibles pertenecen al futuro, sólo podremos anticiparlos de manera imperfecta;
3. La racionalidad exige la elección de la mejor alternativa entre todas y sólo se nos ocurren unas pocas combinaciones para evaluar.

Adicionalmente, March, J. G. (1994: 7-8) entre otros interrogantes plantea tres preguntas esenciales que complementan la explicación sobre la complejidad del proceso: (a) ¿Qué determina las alternativas consideradas?; (b) ¿Qué condiciona las expectativas sobre el futuro?; (c) ¿Qué regla de decisión utiliza el decisor? La autora argumenta que en definitiva, la decisión se verá limitada por las alternativas seleccionadas, por la definición que el sujeto realice sobre el futuro y por la percepción de cómo se sentirá al vivir ese estado futuro.

En otras palabras, la elección constituye la materialización de la racionalidad del sujeto decisor en un momento específico del tiempo. Es decir, la racionalidad, se entiende como el sistema de argumentos desde los cuales, a nivel individual y grupal, damos fundamento a la elección de una determinada alternativa. Nuestra adhesión al enfoque descriptivo de la Teoría de la Decisión nos conduce a una mirada psico-social del decisor. Por tal motivo, el trabajo se aborda desde un enfoque que contemple a un decisor subjetivo, con sus valores, expectativas, errores mentales, intereses contradictorios y conflictos de poder, tal como son y no como debieran ser. Consideramos que esta óptica es la adecuada para interpretar el pragmatismo del académico universitario.

Los anteriores constituyen, en definitiva, límites a la racionalidad del individuo. Analizaremos algunos de estos factores limitantes en el siguiente apartado.

### *Condicionantes Individuales*

Los límites a la racionalidad resultan, entre otros factores, de la manera en que interaccionan tres grandes componentes: las características biológicas y estructurales del cerebro humano, la dinámica de los distintos procesos emotivos, cognitivos y conductuales y la incidencia de la personalidad sobre los procesos anteriores.

En este sentido, Kahneman (2002) profundiza en una serie de sesgos o trampas, fuertemente arraigadas en la mente de las personas y que pueden conducir a decisiones equivocadas. Así, como señalan Hammond, Keeney & Raiffa (2002: 159, publicación original 1998):

Por lo general, si analizamos retrospectivamente las malas decisiones, casi siempre se pueden achacar al modo en que fueron adoptadas: las alternativas no estaban claramente definidas, no se recogió la información adecuada, no se sopesaron con exactitud los costes y los beneficios. Sin embargo, a veces el fallo no está en el proceso, sino en la mente de la persona que adopta la decisión. La forma en que funciona el cerebro humano puede sabotear las decisiones que adoptamos.

Otros autores, como Hammond, Keeney & Raiffa (2002: 159, publicación original 1998) también han realizado estudios sobre las denominadas “trampas ocultas a la toma de decisiones”, que serán parte de los condicionantes individuales a considerar en la investigación.

Por otra parte, el perfil del decisor posee incidencia en el rol atribuido al tipo de información utilizada, a la imaginación, a la creatividad y peso otorgado al instinto en los procesos decisorios.

### *Condicionantes Grupales y Organizacionales*

El proceso de decisión se complejiza ampliamente al pasar del nivel de análisis individual al grupal. Rara vez se encuentra exento de dificultades, sobre todo cuando la diversidad caracteriza la conformación del grupo. Los diferentes sistemas de argumentos que brindan apoyo a la elección de diferentes alternativas preferidas y que, en definitiva, constituyen el conjunto de racionalidades subyacentes individuales y grupales en el proceso decisorio, exigirán la emergencia de una racionalidad dominante que haga viable el alcance de una solución. En los términos de Etkin y Schvarstein, (1992: 188 -189)... “la imposición de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades [individuales y grupales] constituye un acto político esencial porque permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder. El ejercicio legítimo del mismo permite integrar las divergencias individuales.”

Por otro lado, una de las características básicas de cualquier organización es que está formada por personas. Sin embargo, no resulta una obviedad entender que la organización también *forma* a las personas. Así, todo proceso decisorio puede resultar condicionado por un conjunto de variables propias del sistema organizacional. Entre ellas, la estrategia, la estructura organizacional, las políticas y la dinámica de poder. De esta manera, es de esperar que estos determinantes ejerzan especial influencia sobre la valoración de las alternativas, sobre todo en el caso de decisiones que tengan la pretensión de ser organizacionalmente racionales. (Kahneman, 2002; Hammond et al, 2002), ya sea condicionando conductas, procesos, vínculos, creencias y formalidades.

### **Metodología**

Este estudio es de tipo cualitativo y de corte transversal, habiéndose seleccionado como organización para su conducción a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Para la construcción del instrumento se procuró obtener información a partir de fuentes documentales, primarias y secundarias [entrevistas realizadas en otros proyectos, focus groups, cuestionarios, publicaciones institucionales, memorias, actas]

Con base en el marco teórico relevado se elaboró un guión de relevamiento [disponible en el Anexo I] el cual pretenderá obtener información perceptual respecto de las siguientes variables:

- Decisiones que toma con mayor frecuencia y de manera esporádica,
- Decisiones que toma de manera individual y de manera colectiva,
- Vínculos de consulta y dependencia en el proceso decisorio,
- Fuentes de información empleadas,
- Percepción de la repercusión que sus decisiones tiene sobre el resto de la organización,
- Percepción del horizonte temporal (corto, mediano y largo plazo),
- Rol asignado a la creatividad y al instinto en la toma de decisiones,
- Rol asignado a la presión del tiempo en la toma de decisiones individual y grupal,
- Percepción de condicionantes disciplinarios en las lógicas decisorias
- Importancia asignada a la toma de decisiones colectivas (ventajas y obstáculos),
- La cultura organizacional, la estrategia y el mapa de poder como condicionantes del proceso decisorio,
- Predisposición de los sujetos a caer en trampas psicológicas.

En lo que refiere al punto 11, como instancia adicional se recurrirá a la experimentación. La misma consistirá en presentarle a los sujetos participantes una serie de situaciones hipotéticas de decisión, brindándoles la posibilidad de elegir entre un conjunto de alternativas disponibles con un tiempo máximo limitante. Una vez efectuada la elección se solicitará al participante que de cuenta de las razones por las cuales optó por tal alternativa. Cada instancia de experimentación será individual.

### **Reflexiones finales**

Sabemos que la validez de contenido hace referencia al grado en que los ítems que constituyen la prueba (en este caso, el guión flexible) son una muestra representativa del dominio de contenido que se pretende medir.

Entendemos que un evento académico internacional, de la trayectoria y prestigio del presente Coloquio, constituye el ámbito de mayor pertinencia temática para un primer testeo.

El guión flexible referido, ha sido específicamente diseñado a los efectos de relevar la racionalidad en la toma de decisiones, con bajo nivel de estructuración, así como la influencia de condicionantes individuales, grupales y organizacionales, de manera que se constituya en insumo para generar información útil con el objetivo de nutrir procesos de mejora en la toma de decisiones estratégicas y contribuir al desarrollo de políticas de gestión a nivel institucional en nuestras Universidades.

## **Anexo I**

### **INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO**

Estimado miembro de la comunidad universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la UNMDP: el Grupo de Análisis del Sistema Universitario se encuentra realizando un relevamiento sobre algunos elementos que inciden en la toma de decisiones del cuerpo académico. Por tal motivo, será de suma importancia su aporte a nuestro trabajo. Le agradecemos su tiempo y colaboración.

#### **Datos de clasificación**

C1. Sexo

Masculino

Femenino

C2. Fecha de nacimiento (especifique): .....

C3.1 Rol dentro del cuerpo académico universitario

Estudiante de Grado

Docente

C3.2. Jerarquía:

Profesor Titular

Profesor Asociado

Profesor Adjunto

Jefe de Trabajos Prácticos

Ayudante de Primera

Ayudante de Segunda

C3.3. Condición:

Regular

Interino

Adscripto

C3.4. Dedicación

Simple

Parcial

Completa

Exclusiva

C5. Antigüedad docente en la FCEyS (especifique): .....

#### **Preguntas de Relevamiento**

P2. ¿Qué decisiones suele Ud. tomar con mayor frecuencia?

P3. ¿Podría darme ejemplos de decisiones que tome de manera más esporádica?

P4. ¿Cuáles de ellas son tomadas de manera individual?

P5. ¿Cuáles de ellas son tomadas de manera colectiva?



P6. Solo si menciono alguna en P4. Piense en alguna decisión individual que tome o haya tomado:

- ¿Cuál es el rol que juega/ ha jugado el tiempo en aquella?
- ¿Qué actores piensa Ud. que ejercen influencia en esta decisión? ¿De qué modos?
- ¿A quien suele consultarle antes de tomar una decisión individual? ¿Por qué lo hace? ¿Sobre qué aspectos?
- Califique de 1 a 5 la importancia que Ud. cree que merece incorporación de las personas indicadas al proceso decisorio.
- ¿Qué tipo de información suele Ud. tener en cuenta a la hora de tomar las decisiones aludidas? De qué fuentes la obtiene?
- ¿De qué modos Ud. percibe que las decisiones que toma pueden afectar a otros agentes?
- En su actividad cotidiana, ¿las decisiones que Ud. toma suelen ser más de corto, mediano o largo plazo? Ejemplifique.
- Teniendo en cuenta alguna decisión que ha tomado, ¿Cuál es la importancia que le atribuye a la creatividad?
- ¿Qué entiende por instinto/intuición? ¿Considera que emplea su intuición a la hora de tomar decisiones? ¿Podría brindarme un ejemplo?

P7. Solo si menciono alguna en P5.

- Piense un caso de una decisión colectiva en la cual no existe coincidencia de todos los sujetos respecto a la alternativa a elegir, ¿Cómo ha se ha resuelto esto en la mayoría de los casos? Ejemplifique.
- ¿Podría señalar 3 beneficios y 3 desventajas de la toma de decisiones en grupo, a raíz de su experiencia profesional en la Facultad?
- Solo si no menciono el factor tiempo en P7b: Si tuviera que comparar la toma de decisiones individual vs. la grupal ¿Cómo cree que juega el factor tiempo en cada una?
- ¿En qué casos Ud. prefiere sacrificar tiempo y recurrir a una toma de decisiones colectiva? Ejemplifique.

P8. ¿De qué manera cree que lo institucional influye en las decisiones que adopta? ¿Podría brindar un ejemplo concreto?

P9. ¿Cree que la cultura de la Facultad tiene influencia en las decisiones que toma?

P10. ¿Cómo percibe que el marco estratégico de la Facultad y sus líneas prioritarias inciden en aquellas?

P11. ¿Podría brindarme un ejemplo de una decisión que no dependa solo de Ud. y que requiera de la aprobación de otro/s? ¿De qué manera cree que la distribución de poder puede afectar su proceso decisorio?

P12. Le leeré un conjunto de afirmaciones y le pido que me responda, desde su experiencia, si está de acuerdo o no con cada una de ellas.

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Previo a tomar una decisión intento encontrar toda la información posible				
Prefiero decidir rápidamente dado que ya conozco las opiniones de mi equipo.				
Previo a tomar una decisión tengo bien en claros los objetivos que persigo con ella				
La dinámica de la gestión no da tiempo a planificar demasiado. La agenda la impone la realidad cotidiana.				
Prefiero tomar mis decisiones de manera inmediata, dado que cuento con una agenda muy comprometida.				
Siempre destino tiempo para analizar las causas últimas generadoras de una situación de decisión.				
Habitualmente la/s primera/S alternativa/s que encuentro son la respuesta más adecuada a mis problemas.				
Cuando debo tomar muchas decisiones, fijo antes un orden para su abordaje.				
En esta organización, los problemas se resuelven evocando lo que se ha hecho con anterioridad.				

## **Bibliografía.**

- ARANA, M Y FOUTEL, M “Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vínculo racionalidad poder”, VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur Dic de 2007.
- CHIROLEU, A. (2002). La profesión académica en Argentina. *Revista (Syn) Thesis*, 7, 41-52.
- DRUCKER, Peter F. “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
- DURÁN, C., & FOUTEL, M. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base para la definición de un régimen de permanencia.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, Identidad de las organizaciones, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- FERNÁNDEZ LAMARRA, N., & COPPOLA, N. (2008). La evaluación de la docencia universitaria en Argentina: situación, problemas y perspectivas. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- FRESAN, M., & VERA, Y. (2000). La evaluación de la actividad docente. *ANUIES, Evaluación del desempeño del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica*, 105-127.
- GARCÍA DE FANELLI, A. (2008). Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las universidades nacionales. Buenos Aires, Argentina.: CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad)
- HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L., & RAIFFA, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58
- HAYASHI, Alden M., “Cuándo confiar en el instinto”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 189 a 210.
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., Administración Estratégica un enfoque integrado, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
- HIRSCHMAN, Albert. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States, 1970, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- KAHNEMAN, Daniel, Pensar rápido, pensar despacio, 2012, Buenos Aires, Editorial Debate.
- MARCH, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.
- MINTZBERG, Henry, El Poder de la Organización, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.
- PAVESI, Pedro, “Cinco lecturas prácticas sobre el decidir”, Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.
- PUJOL COLS, L. J., & ARRAIGADA, M. C. (2015). Exploración de la representación social de la profesión académica en una muestra de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. *FACES*, 21(45), 87-109.
- SANDOVAL, M. C. P. (2004). La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario. *Investigación*, 9(22), 665-691.
- SCHEIN, Edgar H, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, 1988, Plaza Janes Editores S.A., España

- SCHVARSTEIN, Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas, 1998, Buenos Aires, Paidós.
- SIMON, Herbert. El Comportamiento Administrativo, 1980, Buenos Aires 3ª Edición, Editorial Aguilar.
- SUASNÁBAR, C. (2000). *Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica*. Red Fundamentos en Humanidades.
- VEGA, R. I. (1996). La Universidad argentina. ¿Una institución en crisis?. *FACES*, 2(2), 93-142.