



Ciencia y Sociedad

ISSN: 0378-7680

ramon.rosario@intec.edu.do

Instituto Tecnológico de Santo Domingo

República Dominicana

Camaran, María Lorena; Mirabal, Alberto  
LA VISIÓN DIRECTIVA EN LA TOMA DE DECISIONES BAJO EL ENFOQUE DE LA  
TEORÍA COGNITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Ciencia y Sociedad, vol. 42, núm. 4, octubre-diciembre, 2017, pp. 11-28

Instituto Tecnológico de Santo Domingo  
Santo Domingo, República Dominicana

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87054128002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

# LA VISIÓN DIRECTIVA EN LA TOMA DE DECISIONES BAJO EL ENFOQUE DE LA TEORÍA COGNITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

*The directive vision in the decision-making under the approach of the cognitive theory of organization*

María Lorena Camaran<sup>1</sup> y Alberto Mirabal<sup>2</sup>

Recibido: 20/6/2017 • Aprobado: 2/9/2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.22206/cys.2017.v42i4.pp11-28>

## Resumen

El objetivo del presente artículo es hacer una revisión teórica sobre la visión directiva y el proceso de toma de decisiones estratégicas, teniendo como base de sustentación la teoría cognitiva de la organización. Para ello, de acuerdo a la naturaleza descriptiva de este estudio, se recurrió a diversas fuentes bibliográficas de la psicología y la teoría cognitiva para examinar un conjunto de premisas que vinculadas con esta línea de pensamiento contribuyen a explicar en buena medida el impacto de la cognición en el proceso decisorio y, en consecuencia, en el papel desempeñado por los directivos para trabajar la visión, crear estrategias y tomar decisiones clave en el más alto nivel de la jerarquía. Entre los principales hallazgos del trabajo se destaca el aporte de la teoría cognitiva como perspectiva para afrontar problemas estratégicos sustentados en las capacidades cognitivas, la presencia de los heurísticos como parte natural de la toma de decisiones, y la necesidad de profundizar en el plano de lo psicológico para conocer sobre procesos, mapas, y sesgos cognitivos, como elementos que pueden ejercer distintas influencias en las decisiones tomadas.

**Palabras clave:** procesos cognitivos; mapas cognitivos; sesgos cognitivos; visión directiva; toma de decisiones.

## Abstract

The objective of the present article was to make a theoretical revision about the directive vision and the process of strategic decision making, having as base of support the cognitive theory of organization. To do this, and according to the descriptive nature of this study, we used a variety of bibliographical sources of psychology and cognitive theory to examine a set of premises that bind with this line of thought contribute to explain in large measure the impact of cognition in the decision-making process, and consequently the role played by managers to work the vision, create strategies and make key decisions at the highest level of the hierarchy. Among the main findings of the study, we highlight the contribution of cognitive theory as a perspective to address strategic problems based on cognitive abilities, the presence of heuristics as a natural part of decision making, and the need to go deeper into the psychological frame to know about processes, maps and cognitive bias as elements that may exert different influence on the decisions made.

**Keywords:** cognitive processes; cognitive maps; cognitive bias; directive vision; decision making.

1. Magíster *Scientiarum* en Contaduría mención Costos, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Profesora asociada e investigadora del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLA, Venezuela. Correo electrónico: [mcamaran@ucla.edu.ve](mailto:mcamaran@ucla.edu.ve)

2. Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor titular e investigador del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Venezuela. Correo electrónico: [albertomirabal@ucla.edu.ve](mailto:albertomirabal@ucla.edu.ve)



## Introducción

En el área de las ciencias sociales, un tópico de investigación recurrente ha estado vinculado con el comportamiento humano dentro de las organizaciones, teniendo un peso importante el rol de los directivos como tomadores de decisiones en entornos caracterizados por la alta complejidad, el dinamismo y la incertidumbre (Yanes, 2001; Sáez, 2005; Zapata & Canet, 2009; Alcalá, 2014; López, Gómez & Naranjo, 2016). Es precisamente en este contexto donde se ha puesto de relieve contar con el apoyo de argumentaciones teóricas y prácticas proporcionadas por la ciencia de la psicología y, de manera especial, por la teoría cognitiva de la organización, a través de la cual se ponen de manifiesto una serie de factores que explican cómo, desde el punto de vista de la cognición, el decisor está impregnado de factores psicológicos que mantienen relación con la elección estratégica que ha de hacerse (Schwenk, 1988; Hiller & Hambrick, 2005).

En ese sentido, se arguye que el proceso de toma de decisiones no solo suele ser de tipo racional, tal como lo enfatizan los enfoques economicistas de la organización o las teorías contingente<sup>3</sup> (Zapata & Hernández, 2014a, p.141) y dependencia de recursos<sup>4</sup> (Zapata, Mirabal & Canet, 2015, p.788), cuyos postulados realzan la importancia ejercida por los factores objetivos sobre las decisiones del

directivo, sino que de manera complementaria la teoría cognitiva proporciona argumentos para pensar que existen aspectos intrínsecos en el individuo que determinan su comportamiento en el particular.

De hecho, a diferencia de los niveles tácticos y operativos, donde la complejidad cognitiva suele impactar menos en el proceso decisivo derivado de la estructuración, la certeza, y los controles en el plano de lo estratégico, los factores cognitivos suelen desempeñar un rol más relevante, producto de la confluencia de decisiones clave que asociadas con la cultura interna, la planificación corporativa, los conceptos de negocio y el análisis de escenarios, generalmente tienden a estar marcadas por signos de volatilidad y cambio. En ese orden de ideas, siguiendo a Pérez (2009), son en buena medida las decisiones estratégicas las que sirven de guía para definir el sentido de la organización, las cuales incididas por numerosas variables de orden interno y externo no solamente se verán afectadas por el modelo cognitivo del decisor (Finkelstein & Hambrick, 1996), sino que de manera determinante impactarán en “las acciones globales de gran alcance, que comprometen las políticas y orientaciones generales” (Aktouf, 2009, p. 13).

Debido a que existe escasa divulgación de investigaciones que aborden el tema de la influencia de la cognición en la toma de decisiones (Vera & Mora, 2011), para cumplir con el propósito previsto en este trabajo se aborda en los epígrafes siguientes un marco teórico contentivo de los aspectos fundamentales de la psicología cognitiva y su relación con el campo de la psicología en general, para posteriormente conectar la teoría cognitiva dentro del marco de la organización, describiendo la incidencia en el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico de la jerarquía. Seguidamente, se complementa el trabajo presentando un cuerpo de evidencias empíricas que tratan el problema de la cognición para el tema que compete a este estudio, así como un esquema vinculante con las relaciones

---

3. Zapata y Hernández señalan que la teoría contingente “afirma que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales de diseño organizativo con los factores de contingencia internos y externos a la empresa, con lo cual busca explicar el funcionamiento de una organización bajo diferentes condiciones y de allí establecer los diseños estructurales y las acciones gerenciales y directivas más adecuadas en cada caso particular”.

4. Zapata, Mirabal y Canet señalan que la teoría de la dependencia de recursos “sostiene que la organización no tiene la capacidad, ni es autosuficiente para producir y controlar todos los recursos y servicios que necesita para su crecimiento, mantenimiento y supervivencia. En consecuencia, debe recurrir a su entorno para lograr tales fines”.

entre las variables, para culminar con algunas reflexiones finales.

## Psicología cognitiva

Introducirse en el origen de la psicología cognitiva nos lleva a hacer referencia al concepto de la cognición. Neisser (1981, p. 23) señala que “es la actividad de conocer: adquisición, organización y uso del conocimiento”. Dicha actividad, al estar referida a las personas, forma parte de la psicología como ciencia que estudia el comportamiento del individuo, por lo que el citado autor la describe como una disciplina que emergió tratando aspectos como la sensación, percepción, asociación, imaginación y atención, siendo su objetivo central analizar los procesos mentales de los individuos haciendo alusión en alguna medida al campo cognitivo. Utilizó para ese análisis una forma especial de introspección, donde la naturaleza humana era concebida de forma limitada, ampliamente racional y en principio bajo un enfoque de estudio de laboratorio, concepción profundizada con posterioridad al trasladarse la atención de manera complementaria hacia aspectos relacionados con la motivación, las emociones y las acciones.

Más tarde, la percepción y el desarrollo cognitivo fue examinado por la escuela de la Gestalt y por Piaget y sus colaboradores, hasta que en la década de los setenta el abordaje de la psicología cambió radicalmente y de nuevo los procesos cognitivos tuvieron protagonismo, dando origen a un nuevo campo denominado psicología cognitiva, la cual, de acuerdo a Neisser (1981, p. 26), “estudia la percepción, la memoria, la atención, el reconocimiento de formas, la solución de problemas, la psicología del lenguaje, el desarrollo cognitivo y otros muchos problemas”. Eden (1992), por su parte, señala que la psicología cognitiva estudia el proceso de pensamiento y aprendizaje del individuo; Riviere (1991, p.135) apunta que una de las razones de

la importancia histórica del enfoque cognitivo fue que “implicó la delimitación y definición de un nuevo plano de lo mental, al considerar a la mente como un sistema de cómputo”; y Gardner (1987, p. 22, citado por Riviere, 1991, p. 138) afirma que la ciencia cognitiva “se caracteriza esencialmente por concebir representaciones mentales y por postular un nivel de análisis totalmente separado del nivel biológico o neurológico”.

Como consecuencia de lo anterior, puede observarse cómo la psicología cognitiva procura investigar el funcionamiento de algunos procesos mentales, aportando según Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999) elementos esenciales a la teoría cognitiva en su propósito de entender la manera acerca de cómo se forman los conceptos en la mente del estratega. Tanto así que, de cara a establecer su conexión con el campo organizacional, Zapata & Hernández (2014a) señalan que para comprender mejor el comportamiento de las organizaciones y sus miembros es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos relacionados con la psicología cognitiva, como los procesos, las estructuras y los sesgos cognitivos, debido a que el estudio de estos elementos ofrece una visión más amplia de cómo los individuos pueden llegar a interpretar situaciones, hechos o contextos. De esta manera, la psicología cognitiva proporciona las bases fundamentales para comprender el análisis de la cognición en el proceso organizativo, lo cual se aborda en el siguiente apartado a través de la teoría respectiva.

## Teoría cognitiva de la organización

Una tendencia en materia estratégica que viene surgiendo a lo largo de los últimos años es la denominada *managerial cognition*, que promulga que la forma de interpretar los cambios en el ambiente tiende a impactar en las gestiones que puedan ejecutarse (Johnson & Hoopes, 2003; Nadkarni & Barr, 2008) y, por consiguiente, la estructura

cognitiva de los directivos desempeña un relevante papel dentro del proceso decisorio. En ese orden de ideas, Yanes (2004) llega a señalar que la psicología cognitiva se ha constituido en el fundamento científico en el que se apoya la teoría cognitiva de la organización, derivado no solo del estudio a cerca de cómo funciona la mente del individuo, sino de la necesidad de comprender aún más el rol del decisor como elemento fundamental en el proceso estratégico.

Corroborando lo anterior, Brunet & Böcker (2005) acotan la importancia de explorar la mente del estratega para conocer la manera en que se crean las estrategias como elemento fundamental de la teoría de la decisión. En tal sentido, Simon (1947) cuando aborda el estudio de la racionalidad limitada del individuo, deja evidencia de la forma en que los seres humanos toman decisiones sin considerar todo el abanico de alternativas, seleccionando la opción que más satisfaga sus intereses, conformándose entonces con soluciones satisfactorias y no óptimas, como consecuencia de la búsqueda de lo racional.

En esa consideración sobre el proceso decisorio, Pascale & Pascale (2007, p. 153) señalan que “las decisiones no sólo son fruto de las capacidades cognitivas limitadas, sino también de las representaciones que el decisor en base a su percepción se haga del entorno”. Asimismo, Weick (1969) señala que los seres humanos, aunque posean la determinación de actuar de forma racional, lo hacen de una forma limitada debido a que tienen restricciones en la percepción y en el procesamiento de la información. Al respecto, Mintzberg et al. (1999, p. 206) acotan que “algunas veces la decisión es una construcción artificial y psicológica que atribuye el compromiso a la acción”.

Por su parte, Yanes (2004) reitera que las directrices del enfoque cognitivo se alejan de la idea de la tangibilidad del entorno o la racionalidad en la toma de decisiones con información perfecta, y se enmarca en el hecho de que el ambiente es una

representación mental del tomador de decisión expresada en una estructura cognoscitiva. Más aún, Yanes (2001, p. 128) resalta que “dependiendo de cada persona obtendremos un diagnóstico de la situación diferenciado, al verse envuelto en una serie de características internas y contextuales que le hacen percibir un evento de forma única, con la consiguiente importancia añadida para el funcionamiento de la organización”.

Según lo dicho en enunciados anteriores, queda claro que el proceso de tomar decisiones en el plano organizacional está cargado de multiplicidad de variables y, al converger lo racional y lo emocional, se hace difícil precisar la magnitud o el impacto de esos factores en el referido proceso, según sea el fenómeno examinado. A tal efecto, según Mintzberg et al. (1999), los planteamientos de la escuela cognitiva de la organización contribuyen de alguna forma a explicar tal fenómeno, toda vez que se encarga de indagar en la mente del directivo la forma en que comprende la visión estratégica y cómo desarrolla la creación de las estrategias, relacionado todo ello con el proceso decisorio. Tales proposiciones, de acuerdo a Mintzberg et al. (1999, p. 220 y 221), se asientan en las siguientes consideraciones:

1. La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
2. Por ende, las estrategias surgen como perspectivas bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.
3. Según la rama “objetiva” de esta escuela, los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos, o bien (según la rama “subjetiva”) son simples interpretaciones de un mundo en términos de cómo es percibido. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido.

4. Como conceptos, las estrategias son difíciles de obtener. Una vez conseguidas, son considerablemente menos que óptimas, y cuando ya no resultan viables, es muy difícil cambiarlas.

De igual manera, es importante acotar lo señalado por Jiménez & Sáez (2004, p. 45), quienes afirman que los trabajos de Gioia (1986), Lord & Foti (1986), Mintzberg (1990) y Schwenk (1995), entre otros, “abren la ‘caja negra’ que es la mente del directivo”, proporcionando explicaciones sobre la manera de actuar de estos individuos y enriqueciendo el campo del saber organizacional al abordar el estudio del comportamiento en el sitio de trabajo bajo una concepción teórica. Más aún, Pla-Barber, Villar & Escribá (2010) señalan que el enfoque cognitivo sostiene que, aunque el equipo directivo es el responsable de detectar las oportunidades y amenazas dentro de la organización, estos están influidos por una serie de limitaciones cognitivas que pueden hacer ver el entorno en función de su propia estructura mental, incidiendo tanto en las estrategias como en los resultados previstos. Es así como la toma de decisiones pasa a ser más que un proceso meramente racional, ya que los juicios de las personas están condicionados desde el punto de vista cognitivo.

En síntesis, buena parte del aporte de la teoría cognitiva al campo organizativo se refleja en lo que señalan Zapata & Hernández (2014a, p. 255) cuando manifiestan que esta “trata de dar respuestas a los problemas de la organización desde el punto de vista de la cognición, en especial los relacionados con los procesos de toma de decisiones en situaciones de alta complejidad, dinamismo e incertidumbre”, abordando un conjunto de elementos que vinculados con (1) procesos cognitivos, (2) estructuras mentales (esquemas y mapas cognitivos) y (3) sesgos cognitivos, contribuyen a explicar el comportamiento del individuo al momento de decidir o elegir una determinada acción estratégica. Seguidamente, se acotan tales consideraciones.

### Procesos cognitivos

Para Schneider & Angelmar (1993, p. 351) un proceso cognitivo está referido a “como el conocimiento es seleccionado, organizado, transformado almacenado y utilizado”. Al respecto, Zapata & Hernández (2014a, p. 257) señalan que los procesos cognitivos “se relacionan con las distintas maneras como una persona adquiere, almacena, recupera y procesa la información”, argumentando que están influenciados por una serie de factores fisiológicos, individuales y sociales.

En tal sentido y en consonancia con el señalamiento precedente, Banyar, Cassells, Green, Hartland, Hayes & Reddy (1995) explican que los procesos cognitivos comprenden la percepción, la atención, el pensamiento, la memoria y el lenguaje, refiriéndose a la primera como la forma en que se interpreta y se comprende la información que se recibe a través de los sentidos. La segunda, relacionada con la captación activa de lo que se está percibiendo por cualquiera de los sentidos; el pensamiento, enfocado como la elaboración de lo que se está percibiendo mediante el uso de su conocimiento previo; la memoria, referida al almacenamiento del conocimiento; y, por último, el lenguaje como la forma de expresión para describir lo percibido.

### Estructuras mentales: esquemas o mapas cognitivos

Para Neisser (1981, p. 67), los conceptos esquema, mapa cognitivo y estructuras son sinónimos, siendo definidos como “aquella porción del ciclo perceptivo que es interno al perceptor, modificable por experiencia y de algún modo específico con respecto a lo que se percibe”; es decir, es una representación de algo en función de las experiencias previas del individuo. Asimismo, Mintzberg et al. (1999) señalan que la existencia de estructuras mentales o mapas cognitivos constituyen un requisito previo

para la cognición y están encargadas de organizar el conocimiento. Neisser (1981), señala que existen varios tipos de mapas: unos denominados de primer orden, que son los esquemas que representan una serie de datos almacenados para ser recuperados en el momento que se necesiten; y otro tipo de mapas de segunda clase, que son más sofisticados que los primeros, en donde se establecen relaciones de causalidad, denominados mapas causales o modelos mentales.

Por su parte, Schwenk (1988) define a los mapas cognitivos como unos lentes que ayudan a los tomadores de decisiones a seleccionar ciertos aspectos de un tema que son importantes para un diagnóstico en particular. Agrega el autor que, para el tomador de decisiones, un mapa cognitivo representa una serie de variables relevantes entrelazadas con flechas, representando estas las relaciones que el decisor cree que existen entre las variables. Por su parte, una definición que permite resumir las ideas antes señaladas, son las que aportan Zapata & Canet (2009, p. 241) al conceptualizar los mapas o esquemas cognitivos como aquellos que:

(...) constituyen un cúmulo de conocimientos, experiencias e imágenes del mundo, también representan una estructura activa de búsqueda e interpretación de información encargada de dirigir la acción y de establecer en la mente del individuo las percepciones del entorno que le rodea. Por eso, resultan ser guías o sistemas de orientación fundamentales para la actuación y la toma de decisiones de los gerentes o directivos dentro de sus actividades mentales de asimilación, interpretación, procesamiento y almacenaje de información que se suceden en el momento de interpretar la configuración estructural más adecuada para la organización, y dentro de ella la definición de las distintas variables de diseño organizativo.

### Sesgos cognitivos

Schwenk (1988) señala que los investigadores han identificado una serie de heurísticas o “reglas de juego” que explican la manera como quienes toman decisiones se ven influidos para simplificar problemas complejos, facilitando la toma de decisiones estratégicas bajo situaciones de incertidumbre y complejidad. De hecho, siguiendo a Tversky & Kahneman (1981), la heurística apunta hacia reglas planteadas para orientar y explicar cómo los agentes forman sus juicios al afrontar problemas con información incompleta, acumulando experiencia para acelerar el proceso de toma de decisiones; aunque en la práctica representan atajos útiles en el procesamiento de información, por su naturaleza, pueden propiciar sesgos (Howard & Yazdipour, 2010).

Es así como Cortada (2008, p. 69) define los sesgos como “juicios intuitivos, que se basan en el conocimiento parcial, en la experiencia o en suposiciones que a veces son correctas y otras veces erradas, no existe una seguridad absoluta y lógica sobre los mismos”. Mientras que Urra, Medina & Acosta (2011, p. 396) los definen como “procesos normativos simplificadores de selección, procesamiento y ajuste de la información, que conducen a sesgos de valoración y predicción, entendiéndose éstos desde su connotación negativa o de desviación y tienen la característica de ser interculturales y resistentes al conocimiento”.

Por consiguiente, siendo estos atajos pautas simplificadoras basadas en lo empírico que aún bajo ciertas circunstancias pueden llegar a ser útiles para maximizar la decisión en función de otras variables o de condiciones cambiantes, no están exentos de producir importantes fallas cognitivas potencialmente generadoras de problemas por su uso inadecuado (Borea, 2005; Cortés, 2015). Tanto así que algunas experiencias en distintos campos del saber y referencialmente para el caso que compete en el área de las finanzas corporativas y decisiones

financieras, pudiendo estar sustentadas en modelos económicos sobre la base del comportamiento racional, se han visto moderadas por aspectos psicológicos y juicios de valor, reafirmando el carácter interviniente de estos elementos (Useche, 2014; Cano & Cardoso, 2015). Por lo tanto, de acuerdo a Bonatti (2007), al margen de las posibles deficiencias presentes en el proceso decisorio por las circunstancias que diera lugar, los efectos que pudiesen darse en forma sistemática como consecuencia de la existencia de sesgos, suelen potenciar la interacción como conjunto, razón por la cual deben ser valorados en su debida dimensión.

En ese orden de ideas, los trabajos de Tversky & Kahneman (1974) describen una serie de heurísticos: de representatividad, de disponibilidad, de anclaje y ajuste, y múltiples sesgos asociados a esos heurísticos. Argumentan los autores que una mayor comprensión de los heurísticos y sus sesgos asociados podría contribuir a establecer juicios de valor o decisiones por parte de los individuos en momentos de alta complejidad e incertidumbre, aunque en ocasiones pueden conducir a errores significativos. De ahí la importancia de tener presente que estos existen y deben ser considerados en función de cómo actúan y de sus consecuencias en la ocasión de tomar decisiones estratégicas.

De hecho, López et al. (2016) señalan que los directivos realizan evaluaciones y toman decisiones que pueden estar sesgadas, lo cual puede provocar efectos contrarios a los deseados en el rendimiento organizacional. Por su parte, Vidar & Lechner (2013) expresan que los sesgos cognitivos ejercen diferente influencia en los resultados de la organización, debido al impacto ejercido entre directivos diferentes. Finalmente, Zapata & Canet (2009, p. 244), concretamente bajo el plano empresarial, señalan que:

Los sesgos cognitivos permiten desarrollar modelos simplificados del mundo o de la realidad que rodea a los directivos y gerentes,

con el propósito de facilitar tanto el proceso de toma de decisiones bajo situaciones complejas como el desarrollo de propuestas de solución a los problemas empresariales; es decir, permiten reducir las difíciles tareas mentales a tareas más sencillas, y entre estas la definición de la estructura organizativa de la empresa y de sus variables de diseño asociadas.

A título de referencia, se señalan algunos tipos de sesgos cognitivos expuestos por diversos autores (ver tabla 1).

### **Visión directiva y toma de decisiones**

La visión directiva dentro del contexto organizativo comprende en buena medida el desarrollo y la declaración de algunos conceptos clave que en principio establecen pautas estratégicas y a lo largo de la vida empresarial constituyen guías para la toma de decisiones en el referido nivel de la jerarquía. De acuerdo a Zapata & Hernández (2014b, p. 753), la visión directiva es la “acción voluntaria, deliberada y discrecional en cuanto a la manera como debe ser diseñada, organizada y dirigida la empresa”. Por lo tanto, definir lo que representa la organización y formular los principios rectores como modelos de comportamiento son componentes que le corresponde prescribir y monitorear a los directivos para guiar al resto de la estructura en la cotidianidad.

De igual modo, la proyección de la organización en el futuro, el planteamiento de los fines a largo plazo y, por ende, el señalamiento de los objetivos estratégicos, relacionados todos ellos con asuntos de planificación corporativa, desarrollo de estrategias de negocio y análisis de escenarios, constituyen otros de los elementos en donde la toma de decisiones directivas por sus características sobre el tipo de trabajo, la incertidumbre, la volatilidad y la trascendencia, se diferencia en términos de operatividad (Mirabal, 2014).

**Tabla 1. Sesgos cognitivos**

<b>Exceso de confianza</b>	Sobrestimación de las habilidades propias, del conocimiento propio, de las posibilidades de éxito y del grado de control sobre los sucesos y las situaciones.
<b>Ilusión de control</b>	Expectación de éxito personal superior a lo que la probabilidad objetiva garantiza.
<b>Ley de pequeños números</b>	La persona utiliza una pequeña muestra de información para dar resultados definitivos.
<b>Optimismo</b>	Tendencia a mantener un optimismo irrealista en la determinación de las posibilidades de experimentar resultados futuros favorables.
<b>Desconfianza</b>	Estado psicológico en donde una persona no cree en las habilidades de otras personas y tiene expectativas negativas acerca de su comportamiento.
<b>Percepción selectiva</b>	Las creencias y expectativas que tenga la persona pueden sesgar la observación de variables relevantes en los problemas.
<b>Sesgo de anclaje o de conservadurismo</b>	Las estimaciones o pronósticos se “anclan” en la información inicial, a la que se le atribuye un valor excesivo en el proceso de diagnóstico. Conduce a no revisar las estimaciones o los pronósticos a la luz de la nueva información.
<b>Correlaciones ilusorias</b>	La facilidad con que se desarrollan las operaciones mentales de recuperación y asociación de información pueden llevar a creer que sucesos no relacionados están correlacionados.
<b>Atribución de éxito y fracaso</b>	El éxito es atribuido a las actitudes propias y el fracaso a la mala suerte o a los errores de otros. Esto inhibe el aprendizaje ya que no permite reconocer los propios errores.
<b>Novedad</b>	Los sucesos más recientes dominan a aquellos que ocurrieron en el pasado, los que son desacreditados o pasados por alto.
<b>Disponibilidad</b>	Confianza en sucesos específicos fácilmente recordados, excluyendo otra información pertinente.

**Fuente:** elaboración propia basada en Makridakis (1990) y Urra et al. (2011)

El conjunto de todos esos factores actúa concomitantemente bajo el marco de la visión del directivo, generando decisiones de corte estratégico que impactan en la estructura organizativa y cuyas consecuencias implican mayores riesgos, toda vez que se complejiza el análisis de la información que debe sustentar la elección a decidir. Por consiguiente, los insumos tangibles como recursos internos, el ambiente en el que se opera y el marco de actuación conductual de quien decide son parte integral dentro de esa visión para optimizar el proceso y estar lo más cercano posible a los pronósticos. Siguiendo a Ordaz, De la Luz & Fierro (2007), la visión representa ese esquema compartido por los miembros

del equipo de alta dirección sobre lo que la empresa debería ser y cómo debería cambiar.

Según Cortés (2005), resulta incongruente estimar que, al momento de establecer la manera de tomar las decisiones gerenciales, se tienda a enfatizar más en su adecuación si son producto de la racionalidad, excluyendo otros factores tales como la experiencia, las emociones y los demás procesos cognitivos, que asociados al comportamiento pueden ser pertinentes en la elaboración de los juicios. En tal sentido y dado que la toma de decisiones “ha sido una de las grandes preocupaciones en la administración de las organizaciones como disciplina, y del administrador de empresas en su

desempeño profesional" (Zapata, Murillo, Ávila & Caicedo, 2009, p. 17), estos factores cognitivos mantienen permanentemente un peso relevante dentro del entramado decisorio.

Es así, por tanto, como la teoría cognitiva de la organización a través del reconocimiento de la existencia de procesos cognitivos, mapas mentales y sesgos cognitivos en el tomador de decisiones, permite explicar los efectos que estos producen en el comportamiento organizacional y, específicamente, en la toma de decisiones estratégicas, ante lo cual resulta pertinente estudiar el papel que juega la visión directiva en este contexto (Camelo, Fernández & Martínez, 2007).

En lo concerniente al marco de la teoría de la decisión, Chahin (2016) llega a señalar que los conocimientos empíricos sobre el particular se han venido incrementando mediante estudios que han ofrecido explicación a muchas de las preguntas habitualmente hechas, una de las cuales es acerca de la racionalidad, la intuición o las emociones al momento de decidir. Asimismo, Cortada (2008) expresa que la teoría intenta explicar y describir la forma como se toman las decisiones y cuáles son los elementos que determinan la elección de alguna alternativa de acción por parte de los tomadores de decisiones.

En principio, señala la referida autora, la toma de decisiones fue un aspecto estudiado desde la racionalidad, sosteniendo que el decisor elegía la alternativa a seguir, analizando la probabilidad de todos los resultados posibles y evaluando cuál de ellos ofrecía la mayor utilidad. Posteriormente, con los estudios de la racionalidad limitada de Simon (1947) y March & Simon (1958), llegó a señalarse un cuerpo de limitaciones –disponibilidad de la información, capacidad cognoscitiva, disponibilidad de tiempo, entre otros– en el proceso mental humano, y el tema pasó a ser estudiado desde el campo de la psicología, surgiendo numerosas apreciaciones coincidentes con el enfoque de la subjetividad.

Al respecto, Laca (2012, p.132) manifestó que "el estudio de la toma de decisiones en psicología cognitiva proporciona más evidencias sobre la no racionalidad en las decisiones humanas que sobre su racionalidad". Igualmente, Kahneman (2012) arguye que los individuos hacen elecciones sobre bases irrationales aun disponiendo de buena información, lo que demuestra la incidencia del funcionamiento de la mente de los decidores sobre el proceso en sí mismo. Por su lado, Del Río & Varela (2006) argumentan que la realidad en la cual conviven los directivos se sustenta en consideraciones de corte psicológico fundamentadas en factores como la educación, la antigüedad o los antecedentes funcionales.

Ampliando estas consideraciones, Bonatti & colaboradores (2011) expresan que la decisión es un proceso tanto sistemático como subjetivo que, vinculada al razonamiento y el juego de emociones, facilita para elegir el curso de acción determinado. Asimismo, Arrendondo & Vázquez (2013) explicaron que el proceso de toma de decisiones no podía ser visto desde una racionalidad absoluta, sino como una pretensión de racionalidad, debido a que está limitada por diversos elementos entre los que destaca, para el punto que concierne a este trabajo, la construcción irracional de creencias o los intereses ocultos en los decidores.

Ampliando lo anterior, Kahneman, Lovallo & Sibony (2011) explicaron que en el mismo proceso intervienen dos sistemas: uno compuesto por la emoción y la intuición, vistos como procesos cognitivos gobernados por el hábito, lo que los hace difíciles de controlar o modificar; y un segundo sistema de razonamiento que se refiere a procesos controlados, relativamente flexibles y gobernados por reglas.

Como resultado de lo antes planteado, se observa cómo a través del enfoque de la teoría cognitiva de la organización logró abrirse un espacio para el estudio de tópicos de comportamiento, entre ellos el relacionado con la toma de decisiones. De

hecho, Urra et al. (2011) llegan a señalar que, aunque la naturaleza de los trabajos relacionados con los heurísticos en la dirección de empresas y en la estrategia son predominantemente teóricos, en las dos últimas décadas se ha evidenciado aportaciones empíricas sobre la función que ejercen los heurísticos y sesgos en la estrategia empresarial, específicamente en los procesos de adopción de decisiones estratégicas relacionadas, entre otros aspectos, con alianzas, adquisiciones, decisiones de carácter financiero y riesgo.

En ese sentido, los trabajos empíricos de Kannadhasan, Aramvalarthan & Pavan (2014) evidencian que los procesos cognitivos de los empresarios difieren unos de otros, de tal manera que la forma de evaluar las oportunidades, el proceso de recopilación de información y la percepción de los riesgos también varían en función de estas diferencias, lo que conlleva a que las acciones emprendidas también sean disímiles. Tales consideraciones permiten reflexionar entonces sobre el papel que juega la visión directiva en el proceso de toma de decisiones, pues es un hecho que, por tratarse de seres humanos, se esté impregnado de un componente cognitivo que suele influir en la selección de las diferentes alternativas de acción, tal y como lo señalan Hambrick & Mason (1984).

Ampliando lo anterior, Pla-Barber et al. (2010, p. 376) expresan que, desde la perspectiva cognitiva, “los resultados obtenidos por la organización pueden predecirse en parte mediante las características directivas, estableciéndose un vínculo entre los valores y procesos cognitivos de los directivos, sus características y los resultados organizativos”. Es así como el directivo, al enfrentarse a la toma de decisiones de tipo estratégico, estará influido por sus características personales, tales como la edad,

la experiencia y la educación, entre otras, así como por sus creencias, sesgos cognitivos, predisposiciones mentales, estilos de liderazgo e incluso la cultura (Zapata & Hernández, 2014a).

Parafraseando lo expuesto, en el marco de la vinculación de la visión directiva y sus elementos condicionantes con la toma de decisiones estratégicas suelen estar presentes aspectos racionales y cognitivos relacionados con la visión directiva que distan incluso más allá de lo conceptual. Tanto así que los trabajos de Lanero, Sánchez, Villanueva & D’Almeida (2007); Camelo et al. (2007); Pla-Barber et al. (2010) y Alcalá (2014) sobre emprendedurismo, innovación, internacionalización y finanzas corporativas, respectivamente, representan evidencias de algunos de los aportes empíricos que han analizado tales vinculaciones, los cuales se presentan en la siguiente sección.

### **Visión directiva, toma de decisiones y teoría cognitiva: algunas evidencias empíricas y conexiones dentro del marco del estudio de la organización**

La presencia de diversos estudios de naturaleza cuantitativa en el área organizacional, en concordancia con el tema que compete a este trabajo, acreditan conexiones entre la visión directiva, el proceso de toma de decisiones estratégicas y el enfoque de la teoría cognitiva, cuyos aspectos tratados en los tópicos respectivos reflejan vinculación con caracteres personales y variables cognitivas. En tal sentido, se presenta seguidamente un marco referencial de títulos, temas y síntesis contentiva de algunas de esas investigaciones, así como un cuerpo de conexiones entre estas variables que, de alguna manera, sirven para reafirmar la correspondencia entre sí:

**Tabla 2. Investigaciones y temas abordados**

---

**Título:** La perspectiva cognitiva en el proceso emprendedor

**Tema:** Teoría cognitiva y emprendedurismo

**Autores:** Lanero, Sánchez, Villanueva y D'Almeida, Otavia (2007)

---

**Título:** La influencia de las características y percepciones directivas en los nuevos modelos de internacionalización: una aplicación en la pyme

**Tema:** Enfoque cognitivo e internacionalización

**Autores:** Pla-Barber, Villar y Escribá (2010)

---

**Título:** Análisis de los factores cognitivos que inciden en la toma de decisiones de inversión de los administradores financieros de la ciudad de Barranquilla

**Tema:** Teoría cognitiva y finanzas corporativas

**Autor:** Alcalá (2014)

---

**Título:** Influencia de la visión del equipo de alta dirección y el diseño de los equipos de trabajo sobre la innovación

**Tema:** Visión directiva e innovación

**Autores:** Camelo, Fernández y Martínez (2007)

---

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3. Sumario de la investigación: la perspectiva cognitiva en el proceso emprendedor**

---

<b>Objetivo</b>	Integrar los modelos de intenciones emprendedoras y los modelos decisionales de elección de carrera en la explicación de las fases iniciales del proceso emprendedor.
<b>Algunos resultados</b>	La deseabilidad y factibilidad sobre la intención de emprender como hipótesis planteadas afectan el propósito de poner en marcha un negocio, mientras que la autoeficacia lo hace indirectamente por mediación total de ambas dimensiones. La preferencia decisional por el riesgo y la sobre confianza en referencia a la intención de emprender no resultan determinantes.
<b>Algunas de las conclusiones</b>	Los resultados no proporcionaron suficiente apoyo estadístico a la mayor parte de las hipótesis planteadas.
<b>Recomendaciones</b>	Se precisan más estudios que incluyan otras variables cognitivas en sus intentos por comprender la formación de intenciones emprendedoras; por ejemplo, contenido de los esquemas mentales de los emprendedores potenciales, estilo de procesamiento –intuitivo vs. analítico– típico de los procesos decisionales, atribuciones causales en relación al proceso emprendedor y ciertos sesgos cognitivos (ilusión de control y pensamiento contra-factual), más asociados al fenómeno emprendedor que los estudiados en este trabajo.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 4. Sumario de la investigación. La influencia de las características y percepciones directivas en los nuevos modelos de internacionalización: una aplicación en la pyme**

<b>Objetivos</b>	Evidenciar la existencia de cambios en el uso de estrategias internacionales más sofisticadas en las pymes manufactureras españolas. Analizar si la actitud y las características de los directivos que influyen en la decisión de cambiar.
<b>Algunos resultados</b>	Las estrategias internacionales más innovadoras no están asociadas con la edad del directivo. Las estrategias internacionales más innovadoras están asociadas a directivos con niveles superiores de educación y, parcialmente, con directivos con un tiempo intermedio en el cargo. Las empresas innovadoras tienen una visión más real y ajustada del actual entorno global. Las capacidades de la empresa, respecto a competidores, son mejor valoradas por las empresas rígidas que por las empresas innovadoras.
<b>Algunas de las conclusiones</b>	La actitud hacia el uso de estrategias internacionales más innovadoras está influida por algunas características de los directivos que inciden en el análisis de la situación de la empresa respecto a su entorno. Se constata que cuando las señales de declive no se perciben adecuadamente, los directivos tardarán más en poner en marcha las acciones correctivas necesarias. Ante ello, el factor perceptivo como elemento componente de la teoría cognitiva desempeña un relevante papel para dar explicaciones del respectivo proceso.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 5. Sumario de la investigación: análisis de los factores cognitivos que inciden en la toma de decisiones de inversión de los administradores financieros de la ciudad de Barranquilla**

<b>Objetivo</b>	Comprender e identificar las variables cognitivas que más afectan la toma de decisiones de inversión de los administradores financieros y su incidencia en la generación de valor en las organizaciones de la ciudad de Barranquilla.
<b>Algunos resultados</b>	Se demuestra el sesgo cognitivo al invertir en lo local y, aunque en algunas circunstancias mantiene justificación, en algunos contextos no representan la decisión óptima desde la perspectiva de generación de riqueza. El fenómeno de la sobre confianza y la heurística están presentes en los administradores financieros en el marco del entorno examinado, dejándose llevar por supuestos no analizados conducentes a la ilusión del control e incidentes en la calidad de las decisiones tomadas.
<b>Algunas de las conclusiones</b>	Se requiere de un enfoque más crítico en el manejo de la información a efectos de toma de decisiones financieras, cual es el caso que ocupa, y esto pasa por cuestionar si los eventos analizados parecen y son racionales, o si alguna otra variable de orden cognitiva –por ejemplo, la intuición– puede incidir positiva o negativamente en la generación de valor dentro del contexto examinado.

**Fuente:** elaboración propia.

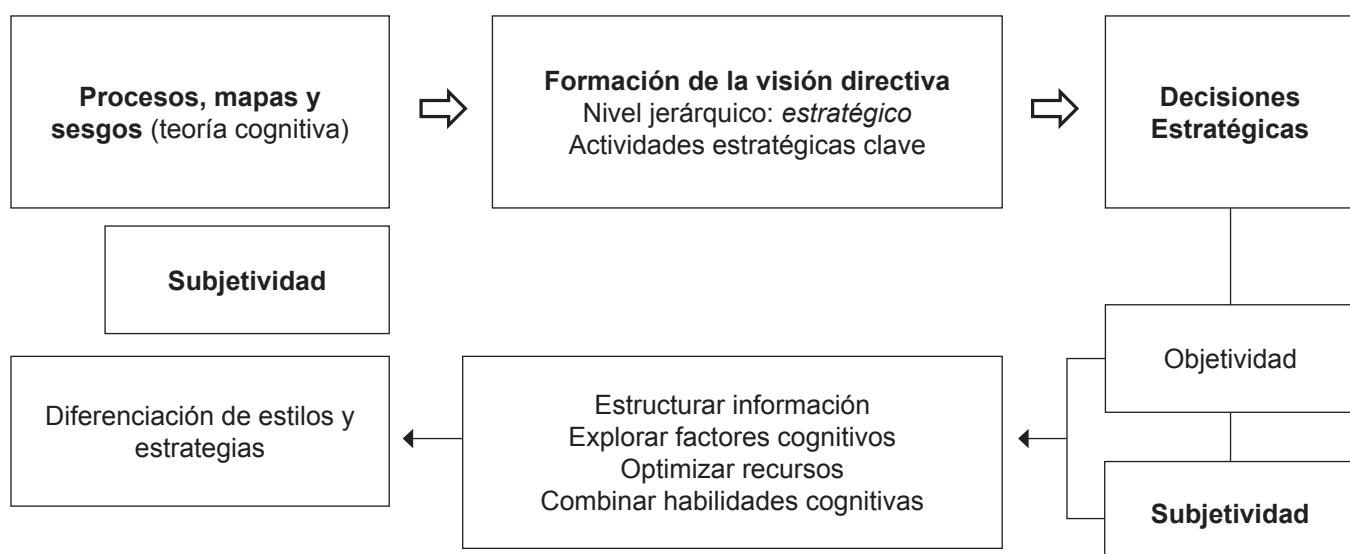
**Tabla 6. Sumario de la investigación: Influencia de la visión del equipo de alta dirección y el diseño de los equipos de trabajo sobre la innovación**

<b>Objetivos</b>	Analizar la relación entre la visión estratégica que desarrolla el equipo de alta dirección y los resultados de innovación de las empresas. Identificar algunas características intrínsecas de los equipos de trabajo vinculantes con la innovación empresarial. Analizar el efecto conjunto de la visión estratégica del equipo de alta dirección y las características de los equipos de trabajo sobre la innovación.
<b>Algunos resultados</b>	La diversidad, cohesión, autonomía y comunicación como características de los equipos de trabajo, parecieran no tener influencia determinante de forma conjunta sobre la innovación, aunque de forma separada, los resultados son más determinantes en lo que respecta a los dos últimos. Sin embargo, en referencia a la incidencia conjunta de la visión innovadora de los equipos de alta dirección (EAD) y el diseño de equipos de trabajo, se pone de manifiesto que la visión estratégica de los EAD afecta los resultados de innovación cuando existen equipos de trabajos cohesionados y diversos para la implantación de la estrategia.
<b>Algunas de las conclusiones</b>	El desarrollo de una visión innovadora por parte del equipo de alta dirección (EAD) debe estar acompañada por algunas de las características señaladas precedentemente, siendo más efectivas unas, cuando actúan separada o conjuntamente. De igual manera, una visión consensuada hacia la innovación en el EAD podría constituir una guía estratégica para gestionar y reconducir este conjunto de caracteres en función de las prioridades estratégicas de la dirección.

**Fuente:** elaboración propia.

Por otra parte, en función de los señalamientos precedentemente examinados a lo largo del estudio, se presenta, a título referencial, un cuadro esquemático que contribuye a reflejar gráficamente las conexiones entre la visión directiva, la toma de decisiones y la teoría cognitiva, como parte del análisis efectuado.

**Gráfico 1. Teoría cognitiva: algunas conexiones organizativas**



**Fuente:** elaboración propia.

## Reflexiones finales

Uno de los aspectos fundamentales tratados en la teoría cognitiva de la organización es la exploración de los factores que intervienen en la mente del directivo, sobre todo en lo relativo a la formulación de los juicios para la toma de decisiones estratégicas. Esto de alguna forma ha implicado dar cabida, en el espacio de la discusión teórica, al análisis decisional y a una serie de aspectos donde convergen elementos, relaciones y resultados bajo un marco cargado de racionalidad y subjetividad. Se constata así que el proceso decisorio a ese nivel va más allá de un examen racional, tal como lo propuso la economía clásica, debido a que tal racionalidad no existe totalmente como consecuencia de las limitaciones propias del decisor, relacionadas con disponibilidad de la información, creencias, valores, características personales, experiencia y principalmente del impacto de la cognición sobre el entorno y la realidad interna de la organización.

En este sentido, se puede inferir que, en el proceso de toma de decisiones estratégicas, el decisor trata de hacer un ejercicio de razonamiento sistemático; sin embargo, este está impregnado de un componente subjetivo, pues en el proceso también impera la cognición propia del ser humano. Por tanto, en la elección de una alternativa para cumplir con los fines, objetivos o propósitos previamente definidos está inmerso un sistema dual de toma de decisiones: razonamiento y cognición, matizado sustantivamente por al menos tres factores clave, que son (1) el papel que desempeña el directivo en el entramado jerárquico; (2) la experiencia y (3) los escenarios y caracteres del entorno del que se nutre la posible decisión.

Debe quedar claro entonces que, en el proceso decisorio, razonamiento y subjetividad pueden desempeñar un papel complementario, posiblemente moderados tanto por circunstancias internas y externas, como por exigencias de decisiones rápidas, o simplemente por razones de simplificación u optimización;

ante lo cual, para el tema que concierne a este trabajo, las heurísticas pueden llegar a servir como recursos para hacer más efectiva la decisión, según sea el caso. De esta manera, se evidencia entonces el papel que ha venido desempeñando la teoría cognitiva de la organización como perspectiva teórica que explica cómo los tomadores de decisiones afrontan problemas estratégicos sustentados en capacidades cognitivas, cuando se trata fundamentalmente, y sin ser taxativo por ello, de situaciones de alta complejidad y dinamismo.

En tal sentido, aún con los riesgos que puedan estar presentes, tanto los procesos como los mapas y los sesgos cognitivos no solo actúan como instrumentos para hacer una lectura rápida de la situación, sino también como canalizadores para estructurar en la mente del directivo la información a través de la cual tomará la decisión estratégica correspondiente, ante lo cual las diferencias de estilo entre decisores donde medien estos componentes pueden estar posiblemente relacionadas con las características personales y con la valoración otorgada al factor técnico y emocional, de manera conjunta o separada; elementos, por demás, susceptibles de potenciales investigaciones en la materia.

Finalmente, como parte de algunas consideraciones inferidas de este estudio, vale señalar que los aspectos heurísticos no están desligados del proceso decisorio ni de la administración de los negocios. Los mismos condicionantes de volatilidad, riesgos e incertidumbre presentes en el plano de lo estratégico hacen ver que no necesariamente los modelos orgánicos y racionales pueden ser siempre replicables como metodologías para decidir; ante esto, valorar los factores cognitivos de los decisores como parte del análisis integral de la misma cultura interna representa un aspecto vital para propiciar el equilibrio correspondiente.

Asimismo, ejercitar el trabajo de equipo para detectar diferentes perspectivas de los potenciales decisores y ocuparse del tema emocional

para explorar particularidades, intereses y cualesquiera otras restricciones de corte subjetivo no siempre visibles, constituyen algunos de los aspectos susceptibles de considerar, de cara a que las decisiones en el plano correspondiente resulten adecuadamente matizadas por la dualidad: razón-cognición.

## Referencias

- Aktouf, O. (2009). *La administración, entre tradición e innovación*. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Alcalá, J. (2014). Análisis de los factores cognitivos que inciden en la toma de decisiones de inversión de los administradores financieros de la ciudad de Barranquilla. *Sotavento M.B.A*, 24, 8-22.
- Arrendondo, F. & Vázquez, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 135-158.
- Banyard, P., Cassells, A., Green P., Hartland, J., Hayes, N. & Reddy, P. (1995). *Introducción a los procesos cognitivos*. Barcelona: Ariel Psicología.
- Bonatti, P. (2007). *Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones*. Recuperado el 24 de julio de 2015 de [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/BONATTI\\_trabajo.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/BONATTI_trabajo.pdf).
- Bonatti, P. & colaboradores (2011). *Teoría de la decisión*. 1ra edición. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Borea, F. (2005). *La toma de decisiones: un modelo de análisis integrador*. Recuperado el 27 de abril de 2012 de <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>.
- Brunet I. & Böcker, R. (2005). Bases teóricas para el análisis de las organizaciones. Las aportaciones de la teoría de la estrategia. *Egesta-Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 1(1), 5-50.
- Chahin, T. (2016). El impacto de los trabajos de Daniel Kahneman en la administración. *Ciencias Administrativas*, 4(7), 49-56. Recuperado de <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>.
- Camelo, C., Fernández, A. & Martínez, S. (2007). Influencia de la visión del equipo de alta dirección y el diseño de los equipos de trabajo sobre la innovación. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 6, 85-101.
- Cano, C. & Cardoso, E. (2015). El impacto de los sesgos conductuales en la toma de decisiones de inversión. *Revista Moneda*, (162), 28-33.
- Cortada, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), 68-73.
- Cortés, J. (2015). *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá*. (Tesis presentada como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Administración). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública. Maestría en Administración. Bogotá, Colombia.
- Del Río, M. & Varela, M. (2006). Características de los directivos y rendimiento exportador en las pymes españolas. *Esic Market*, 125, 223-254.
- Eden, C. (1992). On The Nature of Cognitive Maps. *Journal of Management Studies*, 29(3), 261-265.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1996). Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.
- Gardner, H. (1987). *La nueva ciencia de la mente: historia de la revolución cognitiva*. Buenos Aires:

- Paidós. [Traducción española de *The Mind's New Science: A History of Cognitive Revolution*]. New York: Basic Books, 1985.
- Gioia, D. (1986). Symbols, Scripts and Sense-making: Creating Measures in the Organizational Experience. *The Thinking Organization*, 49-74. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hiller, N. & Hambrick, D. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
- Howard, J. & Yazdipour, R. (2010). Behavioral finance: Application and pedagogy in business education and training. In H. Baker & J. R. Nofsinger (Eds.). *Behavioral Finance: Investors, Corporations, and Markets* (pp. 39-55). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Jiménez, J. & Sáez, F. (2004). Una revisión de las aportaciones de la escuela cognitiva a la Dirección Estratégica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 43-60.
- Johnson, D. & Hoopes, D. (2003): Managerial cognition, sunkcosts, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal*, 24, 1057-1068.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Bogotá: Random House Mondadori.
- Kahneman, D., Lovallo, D. & Sibony, O. (2011). Antes de tomar una gran decisión. *Revista Harvard Business Review*, 89(5), 20-31.
- Kannadhasan, M., Aramvalarthan, S. & Pavan, B. (2014). Relationship Among Cognitive Biases, Risk Perceptions and Individual's Decision to Start a Venture. *Decision*, 41(1), 87-98.
- Laca, F. (2012). Racionalidad limitada en la sociedad del riesgo mundial. *Revista de Economía Institucional*, 14(26), 121-135.
- Lanero, A., Sánchez, J., Villanueva, J. & D'Almeida, O. (2007). *La perspectiva cognitiva en el proceso emprendedor*. En X Congreso Nacional de Psicología Social: un encuentro de perspectivas. España: Universidad de Cádiz. Recuperado de <http://psi.usal.es/emprendedores/documentos/Lanero07.pdf>.
- López, E., Gómez, J. & Naranjo, D. (2016). Relación entre los sistemas de contabilidad y control de gestión y los sesgos en la evaluación y toma de decisiones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(1), 13-24.
- Lord, R. & Foti, R. (1986). Schema theories, information processing, and organizational behavior. *The Thinking Organization*, 20-48.
- Makridakis, S. (1990). *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century*. New York: The Free Press.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. Las citas y referencias corresponden a la versión en castellano: *Teoría de la Organización* (1987): Ariel Economía.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy Formulation Schools of Thought, en Fredrickson [Ed.]: *Perspectives in Strategic Management*, 105-235. Nueva York: Harper & Row.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Primera edición. Argentina: Ediciones Granica, S.A
- Mirabal, A. (2014). *Tópicos de comportamiento organizacional*. 1ra edición. Venezuela: Editorial Horizonte.
- Nadkarni, S. & Barr, P. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action:

- An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29, 1395-1427.
- Neisser, U. (1981). *Procesos Cognitivos y Realidad: principio e implicaciones de la Psicología Cognitiva*. Madrid: Editorial Marova.
- Ordaz, C., De La Luz, M. & Fierro, F. (2007). Influencia de la visión del equipo de alta dirección y el diseño de los equipos de trabajo sobre la innovación. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 6, 85-101.
- Pascale, R. & Pascale, G. (2007). Toma de decisiones económicas: el aporte cognitivo en la ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman. *Ciencias Psicológicas*, 1(2), 149-170.
- Pérez, P. (2009). *La toma de decisiones gerenciales*. Buenos Aires: El Cid.
- Pla-Barber, J., Villar, C. & Escribá, A. (2010). La influencia de las características y percepciones directivas en los nuevos modelos de internacionalización: una aplicación en la Pyme manufacturera tradicional. *Economía industrial*, 375, 101-112.
- Riviere, A. (1991). Orígenes históricos de la psicología cognitiva: paradigma simbólico y procesamiento de la información. *Anuario de Psicología*, 51, 129-155.
- Sáez, F. (2005). Las configuraciones cognoscitivas como herramienta de análisis de la estructura sectorial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 111-134.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. Las citas y referencias corresponden a la versión en castellano: *El Comportamiento Administrativo*, 1979, Biblioteca de Economía de la Empresa-Aguilar.
- Schneider, S. & Angelmar, R. (1993). Cognition in organizational analysis: Who's minding the store. *Organization Studies*, 14, 347-374.
- Schwenk, Ch. (1988). The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. *Journal of Management studies*, 25(1), 41-55.
- Schwenk, Ch. (1995). Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 21(3), 471-493.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(27), 1124-1131.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Urra, J., Medina, A. & Acosta, A. (2011). Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(55), 390-419.
- Useche, A. (2014). Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado en el comportamiento. *Universidad & Empresa*, 16(26), 95-126.
- Vera, M. & Mora, E. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia. *Tendencias*, 12(1), 213-226.
- Vidar, S. & Lechner, Ch. (2013). Cognitive Biases, Organization, and Entrepreneurial Firm Survival. *European Management Journal*, 31(3), 278-294.
- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. New Jersey: Addison-Wesley Publishing.
- Yanes, V. (2001). La aproximación cognoscitiva en administración de empresas: principales aportaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(2), 123-138.
- Yanes, V. (2004). La aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial y la aportación de Hebert

Simon. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 25-42.

Zapata, G. & Canet, M. (2009). La cognición del individuo: reflexiones sobre sus procesos e influencia en la organización. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 18(2), 235-256.

Zapata, G. & Hernández, A. (2014a). *La empresa: diseño, estructuras y formas organizativas*. Segunda edición ampliada. Venezuela: Editorial Horizonte, C.A.

Zapata, G. & Hernández, A. (2014b). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759.

Zapata, G., Mirabal, A. & Canet, M. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. *Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785-822.

Zapata, Á., Murillo, G., Ávila, A. & Caicedo, A. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá: ECOE Ediciones.

## Datos de filiación

**María Lorena Camaran Lezama**, venezolana, doctoranda en Ciencias Administrativas y Gerenciales Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela-Barquisimeto; magíster en Contaduría Mención Costos por la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado (UCLA) Venezuela-Barquisimeto. Profesora del Centro de Investigación del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (CIDCEE) de la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado (UCLA).

Líneas de investigación: Teorías organizacionales.  
Correo electrónico: mcamaran@ucla.edu.ve

**Alberto Mirabal Martínez**, venezolano. Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valéncia –España; profesor investigador del Centro de Investigación del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (CIDCEE) de la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado (UCLA).

Líneas de investigación: Internacionalización y teorías organizacionales  
Correo electrónico: albertomirabal@ucla.edu.ve