

JOSÉ ANASTASIO URRA URBIETA

*Doctor en Ciencias Empresariales
Profesor en el Departamento de Dirección de Empresas «Juan
José Renau Piqueras». Facultad de Economía. Universidad
de Valencia*

MARTINA MENGUZZATO BOULARD

*Doctora en Ciencias Empresariales
Catedrática en Organización de Empresas del Departamento
de Dirección de Empresas «Juan José Renau Piqueras».
Facultad de Economía. Universidad de Valencia*

Extracto:

El fracaso de muchos acuerdos de cooperación se ha atribuido a un inadecuado proceso en las fases iniciales, donde directivos inteligentes y experimentados pasan por alto ciertas cuestiones aparentemente lógicas. El objeto de este trabajo es ofrecer una respuesta a la cuestión de cómo se desarrolla el proceso intraorganizativo de toma de decisiones en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial. Con tal fin presentamos un modelo explicativo de la decisión directiva de formación de la alianza estratégica donde una serie de heurísticos y sesgos cognitivos juegan un papel central. En relación con esta idea, hay un gran cuerpo de evidencia que sugiere que determinados procesos cognitivos conducen a errores sistemáticos y severos. Nosotros, como otros investigadores, estamos convencidos de que comprender y ser conscientes de cómo funcionan esos determinados procesos cognitivos, y qué factores organizativos y del entorno inciden sobre ellos, son los primeros pasos para mejorar la gestión. Consecuentemente, este trabajo puede ser entendido como una herramienta directiva cuya mejor contribución esperamos que sea su utilidad para la gestión en el contexto de la formación de un acuerdo de cooperación empresarial.

Palabras clave: cooperación empresarial, formación del acuerdo, procesos de toma de decisiones estratégicas, capacidades directivas, perspectiva cognitiva, heurísticos y sesgos cognitivos.

Sumario:

Introducción.

1. Procesos de simplificación cognitiva en la toma de decisiones estratégicas.
2. Factores emotivos de los heurísticos y sesgos cognitivos.
3. Papel mediador de la percepción del riesgo.
4. Influencia de los heurísticos y sesgos cognitivos sobre la percepción del riesgo.
5. Racionalidad del proceso de toma de decisiones y eficacia de las decisiones estratégicas.
 - 5.1. Influencia directa de las decisiones iniciales del acuerdo: la implementación del acuerdo.
 - 5.2. Influencia moderada de las decisiones iniciales del acuerdo: los resultados finales del acuerdo.
6. Factores de contingencia en el proceso inicial de toma de decisiones del acuerdo.
 - 6.1. Composición del equipo directivo.
 - 6.2. Dinámica del equipo directivo.
 - 6.3. Dinamismo del entorno.
 - 6.4. Factores institucionales.
7. Conclusiones.

Bibliografía.

NOTA: Este trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación que lleva por título «Análisis explicativo de la cooperación interempresas: propuesta de unos modelos para su evaluación y su *management*» (SEC98-0948), financiado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) y dirigido por la Dra. Martina MENGUZZATO BOULARD. Asimismo, una parte importante del trabajo fue desarrollada a lo largo de 1998 durante una estancia de investigación del primer coautor en el centro Grande École des Hautes Études Commerciales (HEC) de París bajo la tutela del Dr. PIERRE DUSSAUGE.

INTRODUCCIÓN

El objeto de este trabajo es ofrecer una respuesta a la cuestión de **cómo se desarrolla el proceso intraorganizativo de toma de decisiones en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial**. Con tal fin el trabajo se centra en la discusión y propuesta de un modelo explicativo de tal proceso.

La primera cuestión notable es que la realidad de la práctica empresarial permite constatar la dificultad de separar de manera consistente los procesos que conforman las fases iniciales de un acuerdo de cooperación empresarial. De hecho, es habitual que el proceso de búsqueda y el proceso de selección de socios se simultaneen cronológicamente; e incluso que se enmarquen dentro de la propia decisión de formación del acuerdo (URRA, 2001).

Desde esta consideración, el estudio particular de los procesos intraorganizativos de toma de decisiones de formación del acuerdo se justifica doblemente. Por un lado, se justifica porque diferentes aportaciones dejan pocas dudas acerca de su naturaleza de decisiones particulares y distintas dentro del proceso de cooperación empresarial (GERINGER, 1991; RING, 2000c). Por otra parte, el amplio consenso sobre la importancia que tiene para los resultados del acuerdo contar con socios adecuados enfatiza adicionalmente el papel del proceso de búsqueda y selección de socios en la estrategia de cooperación interempresarial (HARRIGAN, 1988; GERINGER, 1991; LADO y KEDIA, 1991; HÅKANSON, 1993; BEAMISH, 1994; DOZ, 1996; SAXTON, 1997; LANE y LUBATKIN, 1998; RING, 2000a, 2000b, 2000c).

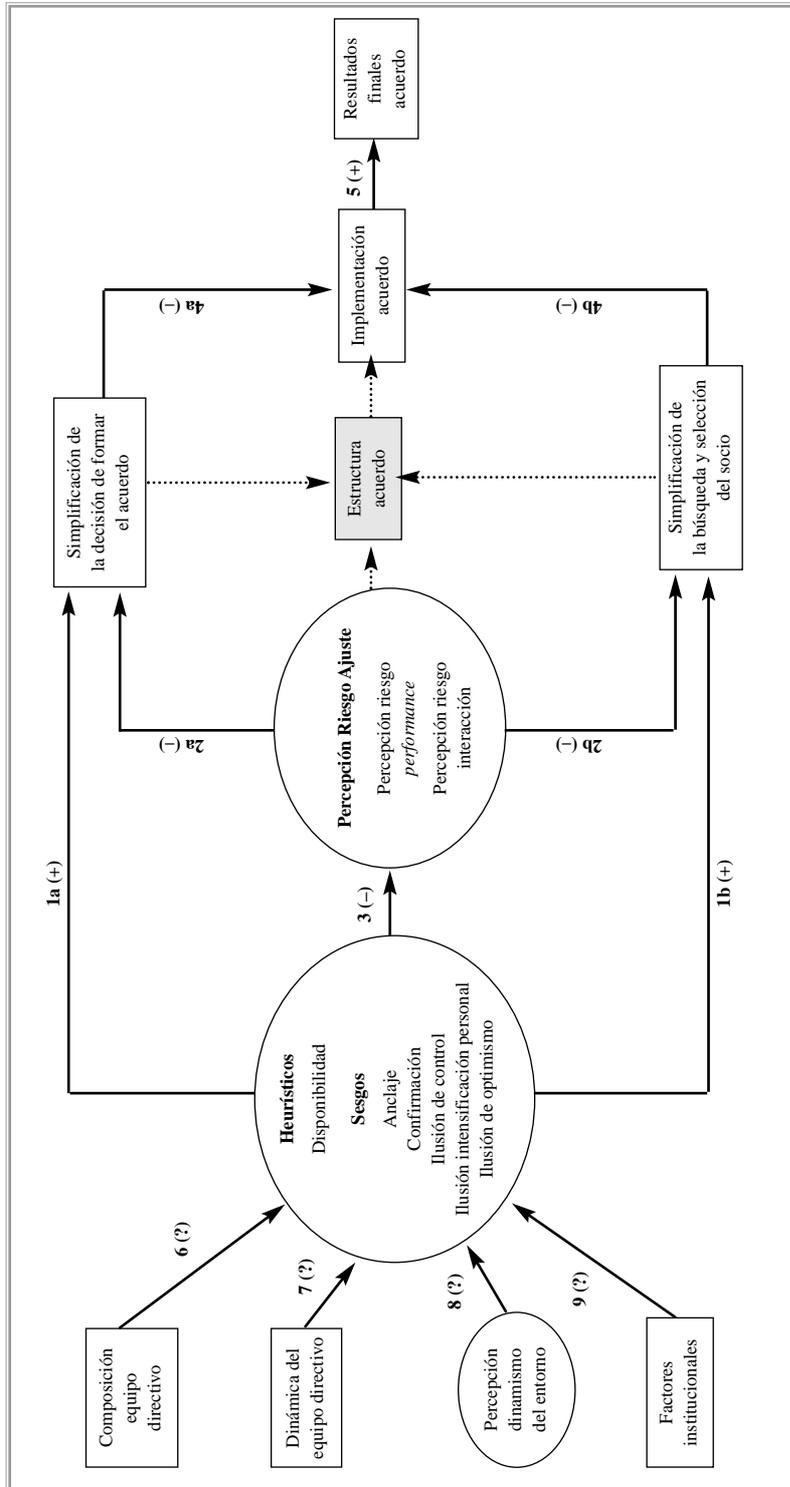
Por otra parte, es un hecho ampliamente constatado que la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad que conlleva la cooperación interempresarial hacen que no resulte una opción sencilla ni carente de riesgos. Toda relación de cooperación empresarial lleva aparejado un riesgo *performance* que no es distinto del riesgo asociado a cualquier decisión estratégica o proyecto empresarial, y que hace referencia a la probabilidad de cambios en los estados de la naturaleza que lleven a que un acuerdo de cooperación interempresarial pueda fracasar incluso aunque las empresas participantes se comprometan plenamente con él (LADO y KEDIA, 1992; RING y VAN DE VEN, 1992, 1994; DAS y TENG, 1999a). Además, toda relación de cooperación interempresarial lleva aparejado un riesgo propio de la relación, que es específico de las relaciones de cooperación interempresarial, y que se refiere a la probabilidad de que las empresas participantes no se comprometan plenamente con el acuerdo e incurran en comportamientos defectivos y/u oportunistas (BUCKLEY y CASSON, 1988; LADO y KEDIA, 1992; RING y VAN DE VEN, 1992, 1994; PARKHE, 1993a; NOOTEBOOM, BERGER y NOORDERHAVEN, 1997; DAS y TENG, 1999a).

En este sentido, aunque creemos que vencer a la incertidumbre es una tarea baldía, la consciencia del riesgo constituye el primer paso para mantener abiertas diferentes opciones que posibiliten un margen de maniobra (URRA, 2001). Desde una perspectiva estratégica de la cooperación empresarial, la importancia de las fases iniciales del acuerdo de cooperación radica en que un diagnóstico estratégico que avale su formación frente a otras opciones estratégicas alternativas contribuirá a calibrar mejor los distintos riesgos del acuerdo (URRA, 2001).

Sin embargo, a pesar de lo plausible de la anterior idea, el fracaso de muchos acuerdos de cooperación se atribuye a un inadecuado proceso en las fases iniciales, donde directivos inteligentes y experimentados pasan por alto ciertas cuestiones aparentemente lógicas. ¿Tendrá algo que ver con esta constatación la «caja negra» gobernada por los procesos cognitivos?

Como respuesta afirmativa a tal cuestión presentamos un modelo explicativo de la decisión directiva de formación de la alianza estratégica donde una serie de heurísticos y sesgos cognitivos juegan un papel central (la **figura 1** sintetiza nuestra propuesta) ¹. En relación con esta idea, hay un gran cuerpo de evidencia que sugiere que determinados procesos cognitivos conducen a errores sistemáticos y severos (TVERSKY y KAHNEMAN, 1974). Nosotros, como otros investigadores (STARBUCK y MILLIKEN, 1988; RUSSO y SCHOEMAKER, 1992; BUKSZAR, 1999), estamos convencidos de que comprender y ser conscientes de cómo funcionan esos determinados procesos cognitivos, y qué factores organizativos y del entorno inciden sobre ellos, son los primeros pasos para mejorar la gestión. Consecuentemente, este trabajo puede ser entendido como una herramienta directiva cuya mejor contribución esperamos que sea su utilidad para la gestión en el contexto de la formación de un acuerdo de cooperación empresarial.

Figura 1. Modelo de interacciones propuesto.



Los números en las diferentes rutas del modelo reflejan las proposiciones sobre las interacciones que se argumentan en el texto. Los signos entre paréntesis indican el efecto propuesto para las interacciones. Algunas proposiciones no se muestran porque representan efectos indirectos en el modelo, y no relaciones propuestas.

1. PROCESOS DE SIMPLIFICACIÓN COGNITIVA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Durante décadas las asunciones económicas subyacentes en la literatura sobre toma de decisiones han presupuesto que los individuos eran plenamente racionales, maximizadores del beneficio y procesadores de información totalmente capaces. Aunque en algunas áreas de la economía todavía se mantienen estas hipótesis de partida, el estudio de la toma de decisiones directiva cuestionó esta visión y mostró que las decisiones directivas complejas también dependen, además de factores económicos, de factores de conducta (SIMON, 1957, 1983; CYERT y MARCH, 1963).

Sin duda, en su discusión del concepto y naturaleza de la racionalidad limitada, que sugiere que los sujetos decisores construyen modelos mentales simplificados de la realidad cuando se enfrentan a situaciones complejas, SIMON (1957, 1983) sentó las bases para el posterior tratamiento de los procesos de simplificación cognitiva (SCHWENK, 1984, 1988).

Según SIMON (1957, 1983), los sujetos decisores, en sus intentos de resolver problemas complejos, tan sólo pueden aproximarse a la racionalidad. Dadas la complejidad de los problemas estratégicos y las limitaciones cognitivas del ser humano, se requiere algún tipo de simplificación (SCHWENK, 1984). Así, se ha argumentado que los decisores son incapaces de evaluar comprensivamente ² todas las variables relevantes en una decisión porque están sujetos a una percepción selectiva (HAMBRICK y MASON, 1984; STARBUCK y MILLIKEN, 1988). Adicionalmente, cuando la toma de decisiones estratégicas se realiza de forma colectiva, tampoco parece que el grupo de decisores se acerque mucho más a la racionalidad de proceso; en este caso se ha argumentado que están sujetos a diferentes sesgos cognitivos (CORNER, KINICKI y KEATS, 1994; BUKSZAR, 1999; DAS y TENG, 1999b), algunos de ellos asociados al fenómeno del *groupthink* ³ (JANIS y MANN, 1977). Pero, ¿cómo se producen estos procesos de simplificación en la toma de decisiones estratégicas?

Cuando los decisores individuales intentan comprender problemas complejos pueden introducir sesgos cognitivos en sus asunciones estratégicas (SCHWENK, 1984, 1988; DUTTON, 1993; CORNER, KINICKI y KEATS, 1994; BUKSZAR, 1999); éstas forman la base que activa los esquemas (SIMON, 1957; WEICK, 1979a, 1979b; GIOIA, 1986a; GIOIA y SIMS, 1986; ISENBERG, 1986; LORD y FOTI, 1986; SCHWENK, 1988), marcos de referencia (SCHWENK, 1984, 1988; COWAN, 1986; BUKSZAR, 1999), mapas cognitivos (WEICK, 1990; HUFF, 1990b; BOUGON, 1992) o piezas de la estructura de conocimiento a través de las que los sujetos representan e interpretan los problemas estratégicos. Para intentar resolver estos problemas estratégicos, los decisores establecen sus asunciones estratégicas mediante procesos de inferencia y atribución a partir de piezas de su estructura de conocimiento disponible; esto lo realizan aplicando, a menudo de forma intuitiva y/o subconsciente ⁴ (PONDY, 1983; SIMON, 1987; BURKE y MILLER, 1999; KHATRI y NG, 2000), las partes de la estructura de conocimiento de que disponen, normalmente relativas a problemas más o menos relacionados aunque también de otros dominios, mediante analogías y metáforas (WEICK, 1979a; GIOIA, 1986a; SCHWENK, 1988). Si por su radical novedad los nuevos problemas no pueden ser abordados mediante la analogía y la

metáfora, es decir, los decisores son aesquemáticos (ISENBERG, 1986) o carecen de un compromiso cognitivo con la situación (LANGER, 1994), entonces se emprende una nueva diagnosis que comienza con la búsqueda de información (SCHWENK, 1984, 1988; ISENBERG, 1986; DUTTON, 1993; LANGER, 1994). Esta nueva elaboración de asunciones estratégicas se desarrolla mediante un proceso de razonamiento plausible (ISENBERG, 1986) en el que pueden entrar en juego diferentes heurísticos y sesgos cognitivos (SCHWENK, 1984, 1988; CORNER, KINICKI y KEATS, 1994; DUTTON, 1993; BUKSZAR, 1999), o compromisos cognitivos (LANGER, 1994) ⁵. Cuando los sujetos decisores constituyen un grupo de toma de decisiones se desarrolla un proceso paralelo bastante similar (CORNER, KINICKI y KEATS, 1994); a través de procesos de socialización, las rutinas (LEVITT y MARCH, 1988; ASHMOS, DUCHON y MCDANIEL, 1998), la composición del grupo (HAMBRICK y MASON, 1984; DUTTON, 1993; BUKSZAR, 1999), el nivel de consenso y el grado de conflicto entre sus componentes (JANNIS y MAN, 1977; COSIER y SCHWENK, 1990; GINSBERG, 1990) influyen en que los mismos heurísticos y sesgos cognitivos puedan operar sobre el proceso de toma de decisiones desarrollado por el grupo.

Dentro del campo de la psicología, diferentes aportaciones, en especial dentro de la corriente de literatura sobre conducta en la toma de decisiones (*behavioural decision theory*), aportan evidencia de los diferentes heurísticos y sesgos cognitivos que, en condiciones de laboratorio y en el nivel individual, inciden en el proceso de toma de decisiones ante riesgo e incertidumbre, alejándolo de la racionalidad (TVERSKY y KAHNEMAN, 1974; LANGER, 1975; NISBETT y ROSS, 1980; KAHNEMAN y TVERSKY, 1984; TVERSKY, SLOVIC y KAHNEMAN, 1990; RABIN y SCHRAG, 1999).

En el campo del *management* diferentes investigadores vienen sugiriendo que los mismos heurísticos y sesgos identificados en la toma de decisiones en el contexto del laboratorio también podrían comportar efectos sobre la toma de decisiones estratégicas y la estrategia (SCHWENK, 1984, 1988; DUHAIME y SCHWENK, 1985; JEMISON y SITKIN, 1986; LYLES, 1987; MAKRIDAKIS, 1990; SCHOEMAKER, 1990; ZAJAC y BAZERMAN, 1991; RUSSO y SCHOEMAKER, 1992; BUKSZAR, 1999; DAS y TENG, 1999b).

En cuanto al fenómeno de la cooperación interempresarial, la evidencia disponible deja poca duda acerca del carácter estratégico, tanto de la decisión de formar el acuerdo de cooperación, como de los procesos de búsqueda y selección de socios, procesos de toma de decisiones en sí mismos (URRA, 2001). A partir de tal consideración, SCHWENK (1994) sugiere cómo un conjunto de heurísticos y sesgos cognitivos podrían operar a modo de procesos de simplificación, disminuyendo la calidad de la decisión de formar un acuerdo de cooperación empresarial y de los procesos de búsqueda y selección de socios, haciéndolos menos comprensivos y afectando por tanto a los resultados del acuerdo. Se trata del heurístico de disponibilidad y de los sesgos asociados al exceso de confianza (sesgo de confirmación, ilusión de control, ilusión de intensificación personal, e ilusión de optimismo); estos sesgos y heurísticos probablemente se ven reforzados por un proceso de atribución ego-protectora (CLAPHAM y SCHWENK, 1991). Que conozcamos, aparte de esta propuesta de SCHWENK (1994), las aportaciones que han estudiado el fenómeno de la cooperación interempresarial desde esta perspectiva son inexistentes. Aunque hay algún indicio de que en la formación del acuerdo de cooperación se producen, efectivamente, procesos de simplificación cognitiva (BARR, BOGNER, GOLDEN-BIDDLE, RAO y THOMAS, 1997), no se investigan sus causas.

2. FACTORES EMOTIVOS DE LOS HEURÍSTICOS Y SEGOS COGNITIVOS

Tanto algunas corrientes de la psicología como algunas aportaciones dentro del campo del *management* sugieren y sostienen que, en la toma de decisiones, tras el empleo de los heurísticos y los sesgos cognitivos de inferencia y atribución se encuentran ciertos factores emotivos o afectivos ⁶.

En la Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger (1957), según la cual la función de los procesos cognitivos es vincular la información con los objetivos del sujeto decisor, los objetivos del sujeto decisor están relacionados con el mantenimiento de la consistencia entre su imagen de sí mismo, sus actitudes y sus decisiones (FESTINGER, 1957). Según argumentos en la misma línea, los procesos de atribución egoprotectores (CLAPHAM y SCHWENK, 1991) cumplirían una triple función emotiva motivadora (KIESLER y SPROULL, 1982; CLAPHAM y SCHWENK, 1991): protección de la propia imagen y de la autoestima, búsqueda de aceptación social mediante la gestión de las impresiones ajenas, y desarrollo y mantenimiento de la creencia de un control efectivo sobre el medio. En línea similar se encuentra la propuesta de LANGER (1994), plenamente consistente con el principio del comportamiento satisfactor de SIMON (1957, 1983), según la cual la toma de decisiones activa genera una mayor autoestima y una percepción de mayor control que la toma de decisiones pasiva (LANGER, 1994) ⁷; sin embargo, una parte de los compromisos cognitivos que regulan la toma de decisiones activa, los compromisos cognitivos de contenido, deja abierta la puerta para la intervención de distintos sesgos cognitivos en el proceso de toma de decisiones (LANGER, 1994).

De forma similar, BUSENITZ (1999) y SIMON, HOUGHTON y AQUINO (1999) sugieren que el empleo de ciertos heurísticos y sesgos cognitivos sería beneficioso porque genera la acción y el compromiso necesarios para emprender proyectos empresariales, es decir, cumplen una función emotiva y motivadora. En este sentido, una causa legítima del exceso de confianza es nuestra necesidad de creer en nuestras habilidades; ¿podrían iniciarse proyectos arriesgados si algunas personas no mantuvieran una creencia irrealista de sus probabilidades de éxito? (LANGER, 1975; RUSSO y SCHOEMAKER, 1992).

Adicionalmente, como ya hemos apuntado, estos heurísticos, con los sesgos cognitivos que desencadenan, no parecen ser exclusivos del sujeto decisor como individuo, sino que son extensivos a la toma de decisiones en grupo. Por lo tanto, podrían comportar factores emotivos similares para los miembros individuales del grupo.

Consecuentemente, en la toma de decisiones estratégicas, dadas las inevitables incertidumbre y complejidad que inherentemente comporta, la simplificación cognitiva fruto del empleo de ciertos heurísticos presenta una vertiente beneficiosa; conlleva unos efectos emotivos que, al manifestarse en forma de satisfacción, sensación de control y compromiso personal con la situación, permiten emprender acciones arriesgadas y actúan como catalizadores de la acción. Dado el carácter estratégico de las decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación no hay razón alguna por la que los mismos procesos no puedan tener lugar también en tales fases iniciales. En consecuencia:

PROPOSICIÓN Ia: *En el proceso de toma de decisiones relativo a la formación del acuerdo de cooperación, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, produce una simplificación del proceso y comporta una serie de factores emotivos que como efecto directo facilitan la decisión de formar el acuerdo.*

PROPOSICIÓN Ib: *En el proceso de búsqueda y selección de socios potenciales, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, produce una simplificación de ambos procesos y comporta una serie de factores emotivos que como efecto directo facilitan la búsqueda y selección del socio.*

Sin embargo, una gran parte de los argumentos y de la evidencia existentes indica que el comportamiento frente al riesgo es función de la percepción del riesgo por parte del sujeto decisor.

3. PAPEL MEDIADOR DE LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO

Según la propuesta de SITKIN y PABLO (1992), el riesgo se conceptúa como la característica de las decisiones que recoge el grado de incertidumbre sobre la materialización de resultados potencialmente significativos y/o decepcionantes. De tal propuesta, que no es inconsistente con las aportaciones sobre el riesgo en la cooperación empresarial, se desprende que en la medida en que una decisión conlleve una incertidumbre elevada o resultados extremos, bien sea en términos de la elección entre alternativas o para una alternativa individual de forma agregada, la decisión puede caracterizarse como arriesgada (SITKIN y WEINGART, 1995).

La percepción del riesgo, sin embargo, puede conceptuarse como la determinación que un sujeto, individual o colectivo, realiza del riesgo inherente a una situación en términos de estimaciones probabilísticas sobre el grado de incertidumbre, su grado de control sobre esa incertidumbre y su confianza en las estimaciones (SITKIN y WEINGART, 1995); se trata, en términos de RUSSO y SCHOEMAKER (1992), de un metaconocimiento ⁸.

Por otra parte, el riesgo y la gestión del riesgo ha sido uno de los temas dominante en la literatura sobre el comportamiento emprendedor. En esta corriente de la literatura se ha venido observando una conducta paradójica: a pesar de que los emprendedores frecuentemente no están satisfechos con los resultados económicos de sus proyectos empresariales (COOPER y KENDALL, 1995), y de que aproximadamente la mitad de los proyectos iniciados fracasan dentro de los cinco años siguientes a su inicio (COOPER, WOO y DUNKELBERG, 1988), miles de individuos inician proyectos empresariales. ¿Por qué los individuos deciden emprender nuevos proyectos empresariales aun a pesar del elevado riesgo que éstos comportan? En la literatura sobre el comportamiento emprendedor se ha intentado responder a esta cuestión principalmente desde dos enfoques diferentes: el enfoque de los rasgos personales y el enfoque cognitivo ⁹.

Sin embargo, el limitado éxito explicativo del enfoque de los rasgos personales ha llevado a algunos investigadores a sugerir que los individuos emprenden acciones arriesgadas porque en la toma de decisiones perciben menos riesgo que el existente (MARCH y SHAPIRA, 1987; MACCRIMMON y WEHRUNG, 1990; KAHNEMAN y LOVALLO, 1993). Así, el enfoque cognitivo se ha erigido como una perspectiva importante con la que investigar por qué los emprendedores aceptan un excesivo nivel de riesgo incluso aunque, por término medio, no difieran en su propensión al riesgo (SHAVER y SCOTT, 1991).

Desde esta perspectiva, COOPER, WOO y DUNKELBERG (1988) encontraron que los emprendedores generalmente perciben sus posibilidades de éxito como muy superiores a las de sus compañeros competidores en las mismas industrias. De forma similar, PALICH y BAGBY (1995) encontraron que ante la evaluación del mismo escenario de negocios los emprendedores eran significativamente más propensos que los directivos a percibir fortalezas y oportunidades, y, a la vez, significativamente menos propensos a percibir debilidades y amenazas; sin embargo, los diferentes grupos de sujetos no presentaban diferencias significativas en una escala de propensión al riesgo (PALICH y BAGBY, 1995). Enfrentados a la evaluación de situaciones idénticas, mientras que algunos individuos concluyen que la situación es muy arriesgada, otros creen que no lo es (NUTT, 1993; BUSENITZ, 1999; SIMON, HOUGHTON y AQUINO, 1999).

Del anterior planteamiento se deriva lógicamente que percibir menores niveles de riesgo puede influir en la decisión de iniciar un nuevo proyecto empresarial; incluso sin presentar una elevada propensión al riesgo, los individuos que perciben menor riesgo podrían emprender, inconscientemente, acciones arriesgadas (SIMON, HOUGHTON y AQUINO, 1999). Esta generalización del planteamiento se ve avalada por la evidencia empírica reciente sobre diferentes muestras de sujetos no emprendedores (SITKIN y WEINGART, 1995; SIMON, HOUGHTON y AQUINO, 1999). Adicionalmente, tal generalización resulta plenamente consistente con la propuesta de SITKIN y PABLO (1992) según la cual la percepción del riesgo, moderando los efectos de una serie de variables independientes, actuaría como variable mediadora sobre el comportamiento en la toma de decisiones.

La conclusión generalizada en esta corriente de trabajos es que la percepción del riesgo ocupa un papel central en la toma de decisiones estratégicas (SITKIN y PABLO, 1992; SITKIN y WEINGART, 1995; BUSENITZ, 1999; SIMON, HOUGHTON y AQUINO, 1999); percibir menores niveles de riesgo facilita la toma de decisiones estratégicas porque si las decisiones de esta naturaleza se enfocasen de forma más comprensiva probablemente no se tomarían debido a la falta de información, o, si la información suficiente estuviese disponible, las probabilidades de éxito podrían aconsejar no tomar la decisión (SITKIN y WEINGART, 1995; BUSENITZ, 1999; SIMON, HOUGHTON y AQUINO, 1999). Sin embargo, aunque desde esta perspectiva percibir menores riesgos podría llegar a considerarse una capacidad directiva fuente de ventaja competitiva en la toma de decisiones estratégicas (SCHOEMAKER, 1990; BUSENITZ, 1999), también se alerta de que si los riesgos se materializan posteriormente, en la fase de implementación de la decisión, los individuos, puesto que no los han previsto y carecen de salvaguardas o planes de contingencia, probablemente no serán capaces de enfrentarse a ellos y, en consecuencia, los resultados se resentirán (DUTTON, 1993; BUSENITZ, 1999; SIMON, HOUGHTON y AQUINO, 1999).

Dado que la cooperación empresarial supone el inicio de un nuevo proyecto empresarial estratégico compartido y que, precisamente por ello, conlleva riesgos de distinta naturaleza, no hay razón alguna para que la percepción del riesgo no desempeñe el mismo papel central en las fases iniciales del acuerdo. En consecuencia:

PROPOSICIÓN 2a: *La percepción por parte del sujeto decisor del riesgo inherente al acuerdo de cooperación incidirá directamente sobre la decisión de formar el acuerdo. Cuanto menor sea el riesgo percibido, menor será la provisión de salvaguardas para tratar de asegurar la decisión.*

PROPOSICIÓN 2b: *La percepción por parte del sujeto decisor del riesgo inherente al acuerdo de cooperación incidirá directamente sobre la búsqueda y selección del socio. Cuanto menor sea el riesgo percibido, más restringida será la búsqueda y menor la provisión de salvaguardas para tratar de asegurar la selección.*

4. INFLUENCIA DE LOS HEURÍSTICOS Y SESGOS COGNITIVOS SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO

Tanto la investigación sobre conducta en la toma de decisiones (*behavioural decision theory*), como una parte de la investigación sobre *management*, indican que, debido a nuestra capacidad cognitiva limitada, los individuos, ni buscamos la información de forma comprensiva, ni la interpretamos de forma objetiva. Para paliar nuestras limitaciones cognitivas frente a la incertidumbre empleamos heurísticos, o procesos de simplificación, que pueden llevarnos a incurrir en determinados sesgos cognitivos (SCHWENK, 1984, 1988). Además, como los sesgos cognitivos influyen en qué información percibimos y cuál no, y en cómo interpretamos la información, también pueden afectar a la percepción del riesgo (KRUEGER y DICKSON, 1994; SIMON, HOUGHTON y AQUINO, 1999). Dado que para disminuir la presión y ambigüedad inherentes a la decisión de iniciar un proyecto empresarial simplifican inintencionadamente el procesamiento e interpretación de la información, los emprendedores parecen ser especialmente propensos a estos sesgos (SHAVER y SCOTT, 1991; BUSENITZ y BARNEY, 1997; BUSENITZ, 1999).

Partiendo de estas ideas, los trabajos de BUSENITZ y BARNEY (1997) y de BUSENITZ (1999) aportan evidencia empírica de que los emprendedores usan con mayor frecuencia determinados heurísticos y, por tanto, incurren en mayor medida en ciertos sesgos cognitivos que hacen que, especialmente en condiciones inciertas y complejas, perciban de forma simplificada y optimista las situaciones arriesgadas; estos investigadores, consistentemente con la propuesta más general de SITKIN y PABLO (1992) y con el contraste de SITKIN y WEINGART (1995), concluyen que determinadas decisiones arriesgadas probablemente se toman no porque los sujetos decisores sean menos aversos al riesgo, sino porque el empleo de ciertos heurísticos, con los sesgos cognitivos asociados que conllevan, hace que disminuya su percepción del riesgo en la evaluación de la situación de partida.

Extendiendo el modelo de percepción del riesgo, otros investigadores también han argumentado que el propio proceso de toma de decisiones de los individuos, particularmente una mayor susceptibilidad a determinados sesgos cognitivos, puede disminuir su percepción del riesgo (SHAVER y SCOTT, 1991; PALICH y BAGBY, 1995). En esta línea, el trabajo de SIMON, HOUGHTON y AQUINO (1999), que al introducir explícitamente la percepción del riesgo como variable se fundamenta en esa extensión del modelo, avala y extiende las conclusiones de BUSENITZ y BARNEY (1997) y de BUSENITZ (1999) para el caso de sujetos no emprendedores.

Adicionalmente, en la literatura sobre organización y *management* diferentes argumentos también defienden que ciertos sesgos cognitivos podrían introducir un determinismo de acción (CHILD, 1997) causando que se descarten la incertidumbre y los posibles resultados negativos asociados a las decisiones estratégicas (SCHWENK, 1984, 1988, 1994; MAKRIDAKIS, 1990; ZAJAC y BAZERMAN, 1991; RUSSO y SCHOEMAKER, 1992; DUTTON, 1993; BUKSZAR, 1999), es decir, generando una infravaloración del riesgo (COOPER, WOO y DUNKELBERG, 1988; SHAVER y SCOTT, 1991). Además, dado que, como ya hemos apuntado, los sesgos cognitivos generados por el uso de ciertos heurísticos parecen ser extensivos a la toma de decisiones en grupo, podrían comportar efectos similares sobre las percepciones del riesgo individuales dentro del grupo (SITKIN y PABLO, 1992).

Dado el carácter estratégico de las decisiones implicadas en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, no hay razón alguna por la que este proceso no puedan tener lugar también en ellas. En consecuencia:

***PROPOSICIÓN 3:** En el proceso de toma de decisiones relativo a la formación del acuerdo de cooperación, y en el proceso de búsqueda y selección de socios potenciales, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, además de disminuir la comprensión del proceso, hace que disminuya su percepción del riesgo del acuerdo, tanto de performance como de interacción.*

Hasta aquí hemos argumentado cómo, mediante una influencia directa o mediada por la percepción del riesgo, los sesgos cognitivos simplificarían los procesos iniciales de toma de decisiones del acuerdo de cooperación disminuyendo la racionalidad de proceso de los mismos. Ahora bien, la racionalidad de los procesos iniciales de toma de decisiones, ¿tendría efectos sobre los resultados del acuerdo de cooperación?, y, en su caso, ¿qué efectos tendría sobre los resultados una menor racionalidad del proceso que lleva a esas decisiones iniciales?

5. RACIONALIDAD DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EFICACIA DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

Aunque algunas corrientes tradicionales sobre la organización proponen un énfasis ortodoxo en un orden organizativo contextualmente determinado (HANNAN y FREEMAN, 1977; DiMAGGIO y POWELL, 1983), actualmente este enfoque es minoritario y se reconoce extensamente la importancia

del papel de la discreción de los sujetos decisores en la toma de decisiones estratégicas sin, por ello, pasar por alto la influencia del entorno (CHILD, 1997). Sin embargo, aunque bastantes estudios han descrito y explicado la toma de decisiones estratégicas, la evidencia en cuanto al grado en que los procesos de toma de decisiones influyen sobre la eficacia de las decisiones, o el grado en que las decisiones conducen a los resultados deseados (EISENHARDT y ZBARACKI, 1992), es limitada y aparentemente contradictoria.

Dentro de tal evidencia, una serie de aportaciones ha tratado de contrastar empíricamente la relación entre los procesos de toma de decisiones estratégicas y la eficacia de las consiguientes decisiones estratégicas. Los trabajos dentro de esta corriente mantienen en común dos asunciones básicas: 1) que procesos diferentes generan elecciones diferentes, y 2) que diferentes elecciones generan resultados diferentes. Dado que ambas asunciones resultan plausibles (DEAN y SHARFMAN, 1996; CHILD, 1997), es razonable esperar que los procesos de toma de decisiones estratégicas influyan en la eficacia de la decisión estratégica.

Así, los resultados de FREDRICKSON y MITCHELL (1984) y de FREDRICKSON y IAQUINTO (1989) muestran que la comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas está inversamente relacionada con la *performance* de la empresa en una industria inestable, mientras que tal relación es directa en el caso de una industria estable. El argumento subyacente en estos resultados es que mientras los procesos más comprensivos ralentizan la toma de decisiones estratégicas, los procesos menos comprensivos generan mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones estratégicas (FREDRICKSON y MITCHELL, 1984; FREDRICKSON y IAQUINTO, 1989).

Por otra parte, los resultados de EISENHARDT (1989, 1990, 1999) para entornos de alta velocidad, o inestable en términos de FREDRICKSON y colegas, ponen de manifiesto que las empresas que siguen procesos caracterizados por mayor búsqueda y empleo de información en tiempo real, por mayor número de alternativas estratégicas evaluadas simultáneamente, por el empleo de consejeros, por la búsqueda del consenso alentando y resolviendo el conflicto, y por la mayor integración de diferentes decisiones, son más ágiles en la toma de decisiones estratégicas y desarrollan una *performance* superior. Tales resultados cuestionan abiertamente los argumentos de FREDRICKSON y MITCHELL (1984) y de FREDRICKSON y IAQUINTO (1989).

Finalmente, otros trabajos han intentado argumentar el origen de la contradicción entre los resultados de FREDRICKSON y colegas y los de EISENHARDT ¹⁰ en la naturaleza contingente de la relación entre comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas y *performance* de la empresa.

Así, partiendo del argumento de que un entorno internacional es inestable y dinámico por naturaleza, JONES, JACOBS y VAN'T SPIJKER (1992) indagan en los procesos de toma de decisiones estratégicas en empresas internacionales. Sus resultados muestran una relación positiva entre comprensión y *performance* consistentemente uniforme en toda la muestra, y les permiten apoyar fuertes argumentos previos de que los procesos analítico-rationales de toma de decisiones estratégicas producen decisiones de superior calidad y generan resultados organizativos más favorables (JONES, JACOBS y VAN'T SPIJKER, 1992).

Los resultados de DEAN y SHARFMAN (1996) ¹¹ muestran que la racionalidad del proceso y el comportamiento político en el proceso están significativamente relacionados con la eficacia de las decisiones estratégicas independientemente del contexto: mientras que los directivos que recaban y analizan más información toman decisiones más eficaces, aquellos que recurren al poder o persiguen agendas ocultas toman decisiones menos eficaces (DEAN y SHARFMAN, 1996). Sin embargo, el grado de inestabilidad del entorno y la calidad de la implementación de las decisiones también influyen en la eficacia de las mismas; así, el vínculo entre los procesos de toma de decisiones y la eficacia de las decisiones estratégicas, aunque independiente del entorno, es más fuerte en entornos estables que en entornos inestables (DEAN y SHARFMAN, 1996).

La conclusión que se desprende de estos trabajos es que el proceso de toma de decisiones influye, significativamente y al margen del contexto, en los resultados de las decisiones estratégicas: los procesos más racionales, o una mayor comprensión del proceso, conducen a decisiones estratégicas más efectivas o con mejores resultados que, finalmente, tendrán un mayor o menor reflejo en la *performance* de la empresa. Esta relación, sin embargo, parece más fuerte en entornos estables que en entornos inestables o dinámicos, donde puede verse debilitada debido a cambios bruscos y repentinos. Además, la implementación de las decisiones, dado que sin duda influye en los resultados de las mismas, desempeña un papel fundamental en la relación entre los procesos y la eficacia de las decisiones estratégicas.

Estos hallazgos, plenamente consistentes con la evidencia disponible sobre la cooperación interempresarial, nos permiten responder a la primera de las cuestiones que abrían esta discusión: *dado el carácter estratégico de las decisiones implicadas en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la racionalidad o comprensión del proceso que lleva a la decisión de formación del acuerdo de cooperación y del proceso de búsqueda/selección de socios tendrá efectos sobre los resultados del acuerdo de cooperación.*

Para responder a la segunda cuestión, ¿qué efectos tiene una menor racionalidad del proceso que lleva a la decisión de formación del acuerdo de cooperación y del proceso de búsqueda/selección de socios sobre los resultados del acuerdo?, es preciso distinguir entre los efectos directos de tales procesos de toma de decisiones, que se manifestarán sobre la implementación del acuerdo, y los posibles efectos sobre los resultados finales del acuerdo, que vendrán moderados por la propia implementación del mismo.

5.1. Influencia directa de las decisiones iniciales del acuerdo: la implementación del acuerdo.

Distinta evidencia apunta que las condiciones iniciales del acuerdo condicionan el desarrollo, parte inercial y parte evolutivo, de sus etapas posteriores; y que esas condiciones iniciales se configuran a partir de las decisiones iniciales que, unilateral y conjuntamente, cada uno de los participantes tome (HAMEL, 1991; PARKHE, 1991, 1993a, 1993b; RING y VAN DE VEN, 1994; DOZ, 1996; RING, 2000a, 2000b, 2000c). Adicionalmente, dado el control parcial que las empresas participan-

tes ejercen sobre la fase de implementación del acuerdo (PARKHE, 1991; DOZ, 1996), para que los distintos objetivos puedan alcanzarse es condición necesaria, pero no suficiente, la concurrencia de unas contingencias mínimas que permitan un funcionamiento conjunto satisfactorio durante la etapa inicial (GARCÍA-CANAL y VALDÉS-LLANEZA, 2000) con el fin de superar la fase, denominada por HAMEL (1991), de creación de valor.

Es decir, las condiciones iniciales del acuerdo ejercen una importante influencia en la evolución del acuerdo y en la gestión del mismo que las empresas participantes desarrollen (PARKHE, 1993a, 1993b) porque condicionan el comportamiento de los socios durante las primeras etapas de su actividad conjunta y la obtención de los primeros resultados de la relación que avalen su viabilidad (HAMEL, 1991, RING y VAN DE VEN, 1994; DOZ, 1996; GARCÍA-CANAL y VALDÉS-LLANEZA, 2000; RING, 2000a, 2000b, 2000c). Pero, al mismo tiempo, las condiciones iniciales del acuerdo, además de venir determinadas por las decisiones iniciales que los participantes tomen, generan unas expectativas, respecto al acuerdo y respecto a la otra parte, en cada uno de los socios (Doz, 1996).

La menor racionalidad o comprensión de los procesos de toma de decisiones iniciales tendrá efectos perjudiciales sobre la implementación del acuerdo de cooperación a partir de dos influencias diferenciadas pero complementarias. Por un lado, aunque todo acuerdo de cooperación inherentemente comporta riesgos, una menor racionalidad de los procesos iniciales puede llevar a decidir la formación de un acuerdo y/o a la selección de un socio que configuren unos riesgos objetivamente muy elevados. Por otro lado, de forma más importante aún, la menor comprensión de los procesos iniciales, al generar en cada una de las empresas que los desarrollan unas expectativas poco realistas respecto al potencial de la otra parte y del acuerdo, provocará una falta de planes de contingencia para hacer frente a los riesgos en caso de que se hagan efectivos.

De esta forma, el acuerdo se resentirá durante la fase de implementación, no sólo porque las condiciones iniciales pueden ser objetivamente desfavorables, cuestión importante en sí misma, sino porque además cada una de las partes no estará preparada para hacer frente a las repercusiones de tales condiciones desfavorables. El hecho de que las condiciones de partida no sean favorables, aunque relativamente negativo para el desarrollo del acuerdo, no lo es tanto considerando que cada parte fuese consciente de tal configuración; que las partes estén dispuestas a asumir unos riesgos objetivamente elevados confiando en el potencial del acuerdo y/o de la otra parte puede, perfectamente, obedecer a unas motivaciones particulares para formar el acuerdo y/o elegir un socio concreto. A nuestro juicio, el verdadero y mayor problema radica en que las empresas no sean conscientes de los riesgos que entraña y proyecta tal situación inicial ¹².

Por tanto, la menor racionalidad del proceso en las fases iniciales del acuerdo de cooperación se traduce en unas decisiones de formación del acuerdo y de selección del socio que afectarán a la implementación del acuerdo complicando y dificultando su etapa de creación de valor. Consecuentemente:

PROPOSICIÓN 4a: *La decisión de formar el acuerdo de cooperación incidirá directamente sobre la implementación del mismo. Cuanto más se haya simplificado tal decisión, y por tanto menor la previsión de contingencias, peor se desarrollará la implementación del acuerdo: ocurrirán más imprevistos, requerirá mayores esfuerzos de gestión y adaptación, y más difícil resultará superar la etapa de creación de valor.*

PROPOSICIÓN 4b: *La búsqueda y selección del socio incidirán directamente sobre la implementación del acuerdo. Cuanto más restringida sea la búsqueda y menor la previsión de contingencias en la selección peor se desarrollará la implementación del acuerdo: la relación entre las partes será más difícil, requerirá mayores esfuerzos de gestión y adaptación, y más difícil resultará superar la etapa de creación de valor.*

5.2. Influencia moderada de las decisiones iniciales del acuerdo: los resultados finales del acuerdo.

Tanto la gestión y los procesos de aprendizaje que se producen en la implementación del acuerdo (PARKHE, 1991; RING y VAN DE VEN, 1994; DOZ, 1996; URRÁ y ESCRIBÁ, 2002), como la evolución de los factores externos durante la propia implementación (DEAN y SHARFMAN, 1996; CHILD, 1997), hacen que una perspectiva determinista de los resultados a partir de las condiciones iniciales no sea adecuada (DOZ, 1996).

Desde una perspectiva evolutiva, para que las partes puedan alcanzar sus objetivos y el acuerdo resulte satisfactorio es condición necesaria que, independientemente de sus motivaciones (GARCÍA-CANAL y VALDÉS-LLANEZA, 2000), los socios superen la etapa de creación de valor del acuerdo (HAMEL, 1991) y, consecuentemente, surja la sombra del futuro.

Como hemos argumentado, una configuración inicial más favorable facilitará la implementación inicial del acuerdo y, *caeteris paribus*, coadyuvará a la gestión y al aprendizaje de las partes (PARKHE, 1991; DOZ, 1996), aumentando las posibilidades de que cumplan sus objetivos iniciales (DOZ, 1996; GARCÍA-CANAL y VALDÉS-LLANEZA, 2000; URRÁ y ESCRIBÁ, 2002). En tales condiciones, el hecho de que los socios sean capaces de trabajar en equipo, al menos durante la etapa inicial, se ve facilitado; y ésta es una condición necesaria para que las partes superen la fase de creación de valor, logren sus objetivos y el acuerdo resulte satisfactorio (HAMEL, 1991; RING y VAN DE VEN, 1994; DOZ, 1996; GARCÍA-CANAL y VALDÉS-LLANEZA, 2000; URRÁ y ESCRIBÁ, 2002). Sin embargo, no es condición suficiente porque la situación inicial que motivó el acuerdo puede verse sustancialmente modificada por las condiciones externas, y por tanto, ajenas al control de los socios (GOMES-CASSERES, 1987; GERINGER y HÉBERT, 1991; DEAN y SHARFMAN, 1996; CHILD, 1997).

Por otro lado, una configuración inicial desfavorable dificultará la implementación inicial del acuerdo y los procesos de aprendizaje de las partes (PARKHE, 1991; DOZ, 1996; GARCÍA-CANAL y VALDÉS-LLANEZA, 2000; URRÁ y ESCRIBÁ, 2002), más aún, como también hemos argumentado, si las expectativas iniciales de las partes no se ajustan a la realidad (DOZ, 1996). Es difícil que los socios puedan trabajar en equipo bajo estas condiciones y, por tanto, que logren superar la etapa de creación de valor del acuerdo. Aun así, es posible, aunque no probable, que las condiciones externas o la ambigüedad causal puedan llevar a la superación de la etapa de creación de valor.

En cualquiera de ambos casos, para que las partes puedan alcanzar sus objetivos y el acuerdo resulte satisfactorio sigue siendo condición necesaria que los socios superen la etapa de creación de valor del acuerdo (HAMEL, 1991). Consecuentemente:

PROPOSICIÓN 5: Mientras que es muy probable que una implementación en la que se supere la etapa de creación de valor del acuerdo conduzca a unos resultados finales del mismo satisfactorios, es imposible que una implementación en la que no se supere la etapa de creación de valor del acuerdo conduzca a unos resultados finales del mismo satisfactorios.

Hasta aquí hemos razonado para proponer una respuesta plausible sobre el papel de los procesos cognitivos en las fases iniciales del acuerdo y su incidencia sobre los resultados del mismo. Aunque la consciencia de esos procesos cognitivos y de su funcionamiento es el antídoto inicial contra sus efectos perjudiciales (STARBUCK y MILLIKEN, 1988; RUSSO y SCHOEMAKER, 1992; BUKSZAR, 1999), su naturaleza inobservable dificulta ofrecer orientaciones útiles adicionales a menos que dispongamos de otros factores más fácilmente observables, y por tanto cuantificables y controlables, con efectos potenciales sobre el empleo de esos heurísticos y los sesgos cognitivos asociados.

6. FACTORES DE CONTINGENCIA EN EL PROCESO INICIAL DE TOMA DE DECISIONES DEL ACUERDO

Diferentes corrientes de estudio han propuesto y/o aportado evidencia de que determinados factores tienen efectos sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas, dando forma a los procesos cognitivos que lo conforman. El análisis de estas corrientes de trabajo apunta, entre otros, a cuatro conjuntos de factores: 1) la composición del equipo directivo que desarrolla el proceso de toma de decisiones, 2) la dinámica que el equipo directivo desarrolla durante el proceso de toma de decisiones, 3) la configuración del entorno en el que se desarrolla el proceso de toma de decisiones, y 4) factores institucionales de diferente naturaleza.

Sin embargo, los argumentos respecto al signo de la incidencia de cada conjunto de factores sobre los procesos cognitivos que tienen lugar en el proceso de toma de decisiones estratégicas resultan contradictorios y la evidencia inconclusa.

6.1. Composición del equipo directivo.

En contra de las posturas que consideran el equipo directivo como un agente pasivo en la determinación del rendimiento de la organización (HANNAN y FREEMAN, 1977) o con un papel fundamentalmente simbólico (PFEFFER y SALANCIK, 1978), HAMBRICK y MASON (1984) argumentaron que la toma de decisiones estratégicas y la *performance* de la organización están significativamente influenciadas por la base cognitiva y los valores de los miembros del equipo directivo de la organización.

De acuerdo con el modelo de HAMBRICK y MASON (1984), el estudio de las bases cognitivas de los miembros del equipo directivo sugerirá tanto la naturaleza de sus procesos de búsqueda y procesamiento de información, como el número y variedad de soluciones generadas ¹³. Sin embargo, dada la naturaleza inobservable de tales bases cognitivas, y cómo la base cognitiva de un individuo evoluciona a partir de su experiencia, incluyendo en ella el entrenamiento y la formación (CYERT y MARCH, 1963), HAMBRICK y MASON (1984) proponen el empleo de variables demográficas como indicadores de las cualidades cognitivas de los directivos ¹⁴.

Tomando como fundamento las ideas del trabajo pionero de HAMBRICK y MASON (1984), se ha desarrollado una corriente de trabajos con una base común en el estudio, general o específico, de la composición demográfica de los equipos directivos y sus implicaciones sobre la toma de decisiones estratégicas (NORBURN y BIRLEY, 1988; GINSBERG, 1990; LANT, MILLIKEN y BATRA, 1992; WIERSEMA y BANTEL, 1992; EISENHARDT, KAHWAJY y BOURGEOIS III, 1997; BURKE y STEENSMA, 1998; MILLER, BURKE y GLICK, 1998; BUKSZAR, 1999).

Salvo excepciones, esta corriente de trabajos se fundamenta en la premisa general de que las características demográficas de los miembros del equipo directivo son un indicador eficaz de sus bases cognitivas y valores, y en la premisa particular de que la heterogeneidad demográfica del equipo directivo es un indicador eficaz de la diversidad cognitiva del mismo ¹⁵. Sin embargo, el efecto de la diversidad cognitiva del equipo directivo sobre su proceso de toma de decisiones estratégicas permanece sin resolver: los argumentos teóricos apuntan en direcciones contrarias sin que la evidencia empírica haya generado un apoyo consistente de ninguna de las posturas teóricas.

Así, tres argumentos diferentes sugieren que una mayor diversidad cognitiva del equipo directivo tendría efectos beneficiosos sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas que desarrolle.

El primer argumento se fundamenta en la idea de que los desacuerdos son un recurso básico en la toma de decisiones estratégicas: la diversidad cognitiva, dado que conlleva diferencias perdurables en perspectivas que tienden a crear desacuerdos cuando se abordan las cuestiones estratégicas (LANT, MILLIKEN y BATRA, 1992; WIERSEMA y BANTEL, 1992), produciría una mayor comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas (MILLER, BURKE y GLICK, 1998), generando una lógica dominante más expansiva y disminuyendo la probabilidad de ocurrencia del fenómeno del *groupthink* (LANT, MILLIKEN y BATRA, 1992) y del sesgo de exceso de confianza (BURKE y STEENSMA, 1998).

El segundo argumento se fundamenta en una cuestión de costes: los desacuerdos derivados de la mayor diversidad cognitiva del equipo directivo generarían una mayor disposición en los directivos a invertir los recursos necesarios para más análisis, más consultas externas y más discusiones (FREDRICKSON y MITCHELL, 1984) con el fin de reconciliar las posturas divergentes y alcanzar un consenso parcial que permita la acción; de esta forma, el proceso de toma de decisiones estratégicas vería incrementada su comprensión.

Un tercer argumento se fundamenta en el concepto de cohesión del equipo directivo, concepto que hace referencia al grado de atracción y adherencia entre sus miembros. Algunas aportaciones de la psicología social sugieren que la diversidad cognitiva influiría negativamente sobre la cohesión (CONDON y CRANO, 1988), hecho que, a su vez, incrementaría la comprensión del proceso de toma de decisiones al hacer más probable el debate y la investigación entre los miembros del equipo directivo con el fin de desmontar los razonamientos de sus colegas (MILLER, BURKE y GLICK, 1998); además, la menor cohesión reduciría las posibilidades del fenómeno del *groupthink* (JANIS y MANN, 1977).

Por otro lado, hay dos argumentos que avalan que una mayor diversidad cognitiva del equipo directivo tendría efectos perjudiciales sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas que desarrolle.

Según el primero de ellos, la perdurabilidad y el fuerte arraigo de las diferentes perspectivas que conlleva la diversidad cognitiva llevarían a que los desacuerdos existentes al tratar las cuestiones estratégicas (LANT, MILLIKEN y BATRA, 1992) fuesen irreconciliables (MILLER, BURKE y GLICK, 1998), propiciando que las cuestiones se trataran fuera del foro de debate del equipo directivo recurriendo a procesos de influencia política, lo que disminuiría el debate y la discusión, y por tanto la comprensión del proceso de toma de decisiones (MILLER, BURKE y GLICK, 1998).

El segundo argumento se asienta en los fundamentos de la comunicación. Desde este punto de vista se parte de la idea de que los esquemas o categorías son básicamente idiosincrásicos (CYERT y MARCH, 1963; COSSETTE, 1998), por lo que individuos con estructuras cognitivas distintas también diferirán en gran medida en sus esquemas psicolingüísticos (COSSETTE, 1998). Esto, a su vez, adoptando la perspectiva del interaccionismo simbólico (BERGER y LUCKMANN, 1967; COSSETTE, 1998), generará problemas y bloqueos en la comunicación entre individuos. Así, debido a los problemas de comunicación, una mayor diversidad cognitiva del equipo directivo terminaría provocando que las cuestiones se trataran fuera del foro de debate del equipo directivo, disminuyendo, finalmente, la comprensión del proceso de toma de decisiones (MILLER, BURKE y GLICK, 1998).

Finalmente, la evidencia empírica no apoya de forma conclusiva ninguno de los argumentos anteriores. En consecuencia, adoptando las premisas en las que se fundamenta esta corriente de trabajos, planteamos la siguiente proposición sin establecer signo alguno del efecto:

PROPOSICIÓN 6: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la composición del equipo directivo incidirá en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.

6.2. Dinámica del equipo directivo.

Desde el planteamiento de que la calidad de las decisiones estratégicas influye en la *performance* de la empresa, algunos trabajos han extendido la investigación un paso adicional al preocuparse del estudio de los efectos de la dinámica del equipo directivo sobre el proceso de toma de decisiones y los resultados del mismo.

La idea común subyacente en estos trabajos es que la calidad de las decisiones estratégicas depende no sólo de la capacidad cognitiva del equipo directivo, sino también, y en igual medida, del proceso de interacción que el equipo utilice para producir sus decisiones (AMASON, 1996). Sin inconsistencias con los argumentos contrapuestos sobre el efecto de la diversidad cognitiva del equipo directivo sobre su proceso de toma de decisiones estratégicas, esta corriente de investigación sugiere que aunque la diversidad cognitiva del equipo directivo representa el potencial para una toma de decisiones estratégicas de calidad, tal potencial debe, además, hacerse efectivo mediante procesos de interacción en los que los miembros del equipo identifiquen, extraigan y sinteticen sus perspectivas para producir una decisión.

En esta línea, un primer conjunto de trabajos ha analizado comparativamente, fundamentalmente desde una perspectiva empírica, los efectos de diferentes técnicas de interacción tendentes a activar y movilizar la diversidad cognitiva del grupo, o técnicas de gestión del conflicto intragrupo (EISENHARDT, 1989, 1990, 1999; SCHWEINGER, SANDBERG y RECHNER, 1989; COSIER y SCHWENK, 1990; PRIEM y PRICE, 1991; MURREL, STEWART y ENGEL, 1993). Los resultados de estos trabajos muestran que las técnicas de elevado conflicto, «abogado del diablo» (DA) e «indagación dialéctica» (DI), incrementan la comprensión del proceso de toma de decisiones y superan a las técnicas de bajo conflicto, «consenso» (C), en cuanto a sus efectos beneficiosos sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y sobre la calidad de las mismas; sin embargo, las técnicas de elevado conflicto generan más insatisfacción y un peor clima entre los miembros del grupo. Dado que para que un proceso de toma de decisiones resulte efectivo y se traduzca en una adecuada *performance* el equipo directivo deberá alcanzar un grado de consenso que, generando el entendimiento y el compromiso necesarios (AMASON, 1996), permita la acción (MILLER, BURKE y GLICK, 1998) y facilite la posterior implementación de las decisiones (SCHWEINGER, SANDBERG y RECHNER, 1989; AMASON, 1996; CHILD, 1997), algunos investigadores, a la vista de los resultados de estos trabajos, han cuestionado la posibilidad de alcanzar simultáneamente la calidad y el consenso en las decisiones estratégicas (EISENHARDT y ZBARACKI, 1992).

Tal preocupación ha motivado un segundo grupo de trabajos que, con la misma premisa que los anteriores, ha profundizado en el estudio del conflicto y sus efectos sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas del grupo (JEHN 1995, 1997; AMASON, 1996; EISENHARDT, KAHWAJY y BOURGEOIS III, 1997; JEHN, CHADWICK y TATCHER, 1997; JEHN, NORTHCRAFT y NEALE, 1999).

En respuesta a la cuestión apuntada, la conclusión de este segundo grupo de trabajos es que el conflicto es un constructo multidimensional conformado por, al menos, dos dimensiones: el conflicto relativo a la tarea (JEHN, 1995, 1997) o conflicto cognitivo (AMASON, 1996), y el conflicto relativo a las relaciones (JEHN, 1995, 1997) o conflicto afectivo (AMASON, 1996)¹⁶. Mientras que el efecto del conflicto relativo a las relaciones o afectivo es negativo independientemente del tipo de tarea que desarrolle el grupo (JEHN, 1995, 1997; AMASON, 1996); el efecto del conflicto de tarea o cognitivo sobre el rendimiento del grupo depende del tipo de tarea que el grupo realice (JEHN, 1995), mejorando la calidad de las decisiones estratégicas (AMASON,

1996) dada la cualidad no rutinaria de éstas (JEHN, 1995). Así, ambas dimensiones del conflicto ejercerían efectos diferenciados sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y, consecuentemente, la prescripción sería fomentar el conflicto relativo a la tarea o cognitivo entre el equipo directivo y tratar de evitar, al mismo tiempo, el conflicto afectivo (JEHN, 1995, 1997; AMASON, 1996).

Sin embargo, algunas cuestiones importantes permanecen sin resolver. Por un lado, algunos resultados apuntan a que el conflicto relativo a la tarea o cognitivo no mantiene una relación lineal, sino curvilínea, con el rendimiento del grupo, de manera que los mejores resultados se alcanzan con niveles intermedios de conflicto relativo a la tarea (JEHN, 1995). Por otra parte, el conflicto de tarea o cognitivo produce insatisfacción entre los miembros del grupo incluso aunque la tarea que desarrollen sea no rutinaria (JEHN, 1995), hecho que podría tener su explicación en la correlación existente entre ambos tipos de conflicto (AMASON, 1996; JEHN, 1997) y cuyos efectos sobre el consenso, que sepamos, no han sido estudiados. Adicionalmente, el conflicto podría tener un amplio conjunto de antecedentes (JEHN, CHADWICK y TATCHER, 1997; JEHN, NORTHCRAFT y NEALE, 1999), entre los que podría estar la propia composición del equipo directivo que, además de ejercer una influencia directa, ejercería también una influencia indirecta sobre el proceso de toma de decisiones. Finalmente, existe la posibilidad de que el conflicto relativo a la tarea o cognitivo degenera, debido a la propia dinámica del grupo, en conflicto relativo a las relaciones o afectivo (AMASON, 1996; JEHN, 1997), sin que se conozca, que sepamos, la dinámica de tal transición.

En conclusión, aunque la evidencia disponible apunta a que la dinámica del equipo directivo influye sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas que desarrolle, la misma evidencia no resulta conclusiva en cuanto al signo de tal efecto. En consecuencia, adoptando las premisas en las que se fundamenta esta corriente de trabajos, planteamos la siguiente proposición sin establecer signo alguno del efecto:

PROPOSICIÓN 7: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la dinámica del equipo directivo incidirá en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a ellos.

6.3. Dinamismo del entorno.

En la actualidad se puede afirmar que la cuestión de la incidencia de las condiciones del entorno sobre la estrategia en general, y sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas en particular, tiene sus raíces en los argumentos de la Teoría Contingente (BUKSZAR, 1999). Éstos, según FREDRICKSON (1983), pueden resumirse en que mientras que en entornos estables y, por tanto, predecibles deben usarse procesos sinópticos, en entornos dinámicos y, consecuentemente, impredecibles deben adoptarse procesos incrementales ¹⁷.

Sin embargo, lo contradictorio de la evidencia empírica cuestiona el carácter unívoco de tal relación entre características del entorno y proceso estratégico. Mientras que los resultados de los trabajos de FREDRICKSON y MITCHELL (1984) y de FREDRICKSON y IAQUINTO (1989) apoyan las premisas de la Teoría Contingente; los resultados de EISENHARDT (1989, 1990, 1999), y KHATRI y NG (2000) las cuestionan. También aquí, diferentes argumentos lógicos avalan las distintas posturas.

Por un lado, en entornos estables, donde una planificación contingente puede desarrollarse con mayor facilidad (BUKSZAR, 1999), los procesos sinópticos, o la mayor comprensión del proceso de toma de decisiones, serían más factibles. Sin embargo, los bajos niveles de incertidumbre que conlleva un entorno estable reducirían la necesidad de vigilancia del entorno. Adicionalmente, en este tipo de entornos, la mayor familiaridad de los sujetos decisores con el medio puede reducir la necesidad de análisis, favoreciendo los procesos menos sinópticos (BUKSZAR, 1999); igualmente, esa misma familiaridad también reduce la necesidad de planificación contingente puesto que la adaptación puede realizarse razonablemente rápido en la medida en que se necesite. ¿Para qué realizar el esfuerzo de desarrollar planes de contingencia cuando no son necesarios, y si lo son, las adaptaciones convenientes pueden hacerse sobre la marcha? (BUKSZAR, 1999).

Por otra parte, en entornos dinámicos, los procesos incrementales, o una menor comprensión del proceso de toma de decisiones, serían más apropiados porque conllevan una toma de decisiones estratégicas con la flexibilidad y agilidad necesarias para la rápida adaptación organizativa (FREDRICKSON y MITCHELL, 1984; FREDRICKSON y IAQUINTO, 1989). Sin embargo, el dinamismo del entorno reduce la familiaridad de los sujetos decisores con el medio, lo que, a su vez, puede plantear una necesidad tanto de mayor vigilancia del entorno, como de un análisis más extenso con el fin de calibrar el nivel de incertidumbre contextual (BUKSZAR, 1999). En estas circunstancias, las organizaciones pueden recurrir a procesos más comprensivos sin necesidad de seguir una lógica lineal (EISENHARDT, 1989, 1990, 1999).

Además de que los argumentos expuestos y la evidencia disponible no permiten concluir sobre el signo de la influencia del dinamismo del entorno sobre la comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas, a nuestro juicio los anteriores argumentos adolecen de cierta limitación importante. El argumento de la familiaridad con el medio asume de forma tácita que los sujetos decisores percibirán con casi total precisión el grado de dinamismo del entorno, hecho que nos parece muy cuestionable por poco realista. En este sentido, DAFT y WEICK (1984) ya sugerían que los directivos que operan en un mismo entorno perciben grados diferentes de incertidumbre, y que esto presenta implicaciones sobre la formulación de la estrategia empresarial. Consecuentemente, el aspecto a considerar en el estudio del proceso de formulación de la estrategia es, más que las características objetivas del entorno, la percepción del mismo por parte del sujeto decisor (WEICK, 1979a).

La mirada de pistas, señales y estímulos que genera el entorno pasarán por los filtros perceptivos de los sujetos decisores (STARBUCK y MILLIKEN, 1988), que, a partir de ahí, desarrollarán sus procesos de interpretación para construir sus asunciones estratégicas y relaciones causales (KIESLER y SPROULL, 1982). También en relación con este argumento, en uno de los trabajos sobre incertidumbre del entorno más citados en los últimos años, MILLIKEN (1987) ya apuntaba que el construc-

to «incertidumbre del entorno» ha sido frecuentemente mal entendido porque se ha usado indistintamente como descriptor del estado objetivo del entorno y como descriptor del estado de percepción de una persona; y mientras que el primer caso implica que es posible caracterizar el entorno en términos de incertidumbre objetiva, el segundo caso conlleva que la incertidumbre del entorno está inherentemente en «los ojos del observador» (MILLIKEN, 1987). Tal distinción resulta importante y contribuye a reforzar nuestro argumento de que el elemento clave no sería el grado de dinamismo del entorno sino el grado de dinamismo del entorno percibido por los sujetos decisores o, en términos de MILLIKEN (1987), la «incertidumbre de estado».

En conclusión, aunque la evidencia disponible indica que el dinamismo del entorno influye sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas, otros argumentos sugieren fuertemente que no es el dinamismo del entorno sino la percepción del mismo mantenida por los sujetos decisores la que ejerce una influencia sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas. Además, la misma evidencia no resulta conclusiva en cuanto al signo de tal efecto, hecho que no se ve alterado por la introducción propuesta de la percepción del dinamismo del entorno como elemento motriz del proceso de toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, planteamos la siguiente proposición sin establecer signo alguno del efecto:

***PROPOSICIÓN 8:** Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la percepción del dinamismo del entorno por parte del sujeto decisor incidirá en el uso que haga de determinados heurísticos y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.*

6.4. Factores institucionales.

Desde una perspectiva institucional, las organizaciones operan inmersas en una red social de relaciones, normas, valores y asunciones sobre lo que constituye un comportamiento apropiado o aceptable (MEYER y ROWAN, 1977; DiMAGGIO y POWELL, 1983). Debido a ello, las decisiones se ven condicionadas no sólo por consideraciones económicas, sino además por límites derivados de normas, hábitos y costumbres que, construidos socialmente, son distintivamente humanos en sus orígenes (BERGER y LUCKMANN, 1967). Desde este enfoque se asume que individuos y organizaciones buscan la aprobación, que son susceptibles a la influencia social, y que se encuentran, en cierta medida, sujetos al hábito y la tradición (SCOTT, 1987; ZUCKER, 1987); además, se propone que las estructuras y procesos organizativos se institucionalizan con el paso del tiempo (MEYER y ROWAN, 1977; SCOTT, 1987; ZUCKER, 1987)¹⁸. Así, a diferencia de los enfoques económicos o estratégicos, preocupados por el grado en que el comportamiento organizativo es racional y económicamente justificado, las teorías institucionales enfatizan el grado en que tal comportamiento es habitual e irreflexivo y se encuentra socialmente definido (OLIVER, 1997).

En los últimos años, esta línea de pensamiento se encuentra en el origen de diferentes aportaciones que pueden ser agrupadas en dos corrientes particulares distintas pero complementarias: la relativa a los factores institucionales externos y la relativa a los factores institucionales internos.

Según la postura de DiMAGGIO y POWELL (1983), diferentes elementos institucionales externos como competidores, empresas consultoras, universidades, legislaciones y/o asociaciones empresariales generan presiones de distinta naturaleza sobre las organizaciones. A su vez, tales presiones externas se traducen en una racionalidad normativa de las decisiones organizativas que legitima el comportamiento organizativo individual (DiMAGGIO y POWELL, 1983). Sin embargo, se ha argumentado que las mismas presiones externas podrían restringir la racionalidad económica de las decisiones organizativas y generar procesos de toma de decisiones irreflexivos (OLIVER, 1997). Desde esta perspectiva, las relaciones de cooperación empresarial se han justificado como prácticas organizativas de conformidad a patrones institucionales externos motivadas por la búsqueda de legitimidad y, por tanto, en cierta medida, garantes de la supervivencia organizativa (GRANDORI y SODA, 1995).

Por otra parte, según el planteamiento de ZUCKER (1987), las organizaciones son la fuente central de institucionalización porque se produce un proceso de conformidad, basada en los aspectos comúnmente aceptados de la vida cotidiana, que lleva a una generación institucional de nuevos elementos culturales en el nivel de la organización. Además, estos elementos institucionales permanecen estables e incrementan la eficacia de la organización cuando se vinculan a los objetivos organizativos mediante la creación de rutinas que reducen los costes de búsqueda y evaluación de alternativas organizativas; salvo que formas más eficientes de organización no sean percibidas, o aun siéndolo sean ignoradas, en cuyo caso la eficacia organizativa se verá perjudicada (ZUCKER, 1987; OLIVER, 1997). Desde esta perspectiva, las relaciones de cooperación empresarial se erigirían como un elemento institucional adicional con entidad organizativa propia (ZUCKER, 1987; HUMAN y PROVAN, 1997) y, hasta cierto punto, separada de las organizaciones que interaccionan (OSBORN y HAGEDOORN, 1997).

Ahora bien, el hecho de que, según OLIVER (1997), los elementos institucionales restrinjan la racionalidad económica del comportamiento organizativo y generen procesos de toma de decisiones irreflexivos, ¿es negativo para la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas?, ¿es negativo dependiendo de la decisión en particular? Diferentes argumentos y cierta evidencia empírica resaltan lo complejo y controvertido de estas cuestiones.

Por una parte, aunque teóricamente parece claro que los factores institucionales externos inciden sobre los procesos organizativos de toma de decisiones (DiMAGGIO y POWELL, 1983), la evidencia empírica sobre esta cuestión es muy escasa. Adicionalmente, el signo de la influencia del contexto institucional externo sobre los procesos de toma de decisiones también es una cuestión pendiente de clarificación empírica. Así, se ha apuntado que las organizaciones se ven sometidas a una presión externa creciente para indicar que sus acciones son el resultado de procesos de decisión racionales (FREDRICKSON y IAQUINTO, 1989), o que cuando las presiones externas influyen en las acciones de los sujetos decisores es para asegurar la racionalidad del proceso de toma de decisiones (DEAN y SHARFMAN, 1993). En otra dirección, sin embargo, la evidencia empírica aportada por DEAN y SHARFMAN (1993), según la cual el control externo conduce a procesos de toma de decisiones estratégicas menos racionales, respalda los argumentos teóricos de OLIVER (1997) que sugieren un determinismo institucional externo porque esas presiones externas conllevan una pérdida de discreción para los sujetos decisores.

Por otro lado, sin negar las implicaciones beneficiosas de las rutinas organizativas, ciertas contribuciones teóricas enfatizan el papel perjudicial de la inercia generada por las rutinas organizativas para resaltar la complejidad del aprendizaje organizativo y sus efectos contrapuestos sobre la *performance* organizativa (LEVITT y MARCH, 1988; MARCH, 1991; LEVINTHAL y MARCH, 1993). De forma similar, pero con sus raíces en la psicología, otras aportaciones ubican una de las causas de la toma de decisiones pasiva (*mindlessness*) (LANGER, 1994) o del diagnóstico estratégico automático (DUTTON, 1993) en las rutinas organizativas. Cierta evidencia empírica también sugiere que las rutinas organizativas condicionan la interpretación de las cuestiones estratégicas y, por tanto, el propio proceso de toma de decisiones estratégicas (ASHMOS, DUCHON y MCDANIEL, 1998). Todo esto sugiere que el proceso de toma de decisiones estratégicas estaría constreñido por cierto grado de determinismo institucional interno que actuaría como barrera frente al aprendizaje y el cambio organizativos.

Finalmente, de forma consistente con la visión de la cooperación empresarial mantenida desde la perspectiva de los factores institucionales internos, se han realizado diferentes aportaciones en dos vías complementarias.

Un conjunto de tales aportaciones, con bases teóricas heterogéneas, ha enfatizado la naturaleza institucional del proceso, parcial o global, de cooperación empresarial (TALLMAN y SHENKAR, 1994; GULATI, 1995a, GULATI, 1995b). Reforzando estos planteamientos, desde una perspectiva teórica enmarcada en el emergente paradigma relacional del *márketing* (BARROSO y MARTÍN, 2000), otras aportaciones colaterales sugieren una naturaleza institucional de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas (CAMARERO y GUTIÉRREZ, 2000).

Otro conjunto de aportaciones, centrado en el estudio de la evolución de las relaciones de cooperación empresarial, sugiere, tanto desde una perspectiva teórica (RING y VAN DE VEN, 1992, 1994; RING 2000a, 2000b) como empírica (GARCÍA-CANAL y VALDÉS-LLANEZA, 2000), que la institucionalización de la relación entre las partes del acuerdo de cooperación se produce paulatinamente, y que cuando tal proceso de institucionalización se hace efectivo conlleva una serie de elementos, como la confianza, la eficiencia y la equidad, que ejercen una influencia positiva sobre la *performance* del acuerdo de cooperación.

En conclusión, los distintos argumentos expuestos apuntan a que diferentes factores institucionales influyen sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, los mismos argumentos, dada su dispersión, las incógnitas apuntadas y la escasez de la evidencia empírica, no resuelven en cuanto al signo de tales influencias. Además, las posibles influencias, dependiendo de su signo, podrían verse compensadas entre sí. En consecuencia, planteamos la siguiente proposición sin establecer signo alguno del efecto:

PROPOSICIÓN 9: *Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, diferentes factores institucionales incidirán en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.*

7. CONCLUSIONES

Hemos explicitado nuestra propuesta en un modelo cuya construcción se cimienta en la integración de diferentes aportaciones conceptuales y empíricas. Como se desprende de los argumentos desarrollados, la extensión y dispersión de la evidencia presentada se constituyen en elementos portadores de la consistencia necesaria en un esfuerzo integrador de estas características.

Aunque nuestro modelo parte de los planteamientos de SCHWENK (1994) y, por tanto, no es esencialmente nuevo, sí presenta ciertas peculiaridades que creemos necesario destacar puesto que determinan su configuración y, a la vez, sus límites.

En primer lugar, como modelo conceptual integrador y ecléctico extiende el planteamiento de SCHWENK (1994). En este sentido, en sus constructos y relaciones integra corrientes teóricas y evidencia empírica repartidas de forma dispersa por disciplinas complementarias como la dirección y organización de empresas, la sociología y la psicología.

En segundo término, el objeto de estudio del modelo son los procesos intraorganizativos de toma de decisiones de formación del acuerdo de cooperación y de búsqueda y selección de socios para el mismo. Consecuentemente, el nivel de análisis en el que se sitúa es el organizativo, siendo su unidad de análisis el sujeto decisor, bien sea individual o colectivo.

En tercer lugar, como se desprende de los diferentes argumentos expuestos y se aprecia en la **figura 1**, mientras que algunos de los constructos que conforman el modelo son de naturaleza observable, la naturaleza de otros es inobservable.

En cuarto lugar, el modelo supone un avance y una contribución en cuanto que, aparte de la propuesta de TALLMAN y SHENKAR (1994), significativamente distinta, hasta donde conocemos no existe ninguna otra propuesta explicativa centrada en el mismo objeto de estudio y en los mismos nivel y unidad de análisis. Sin embargo, los argumentos en los que se sustenta el modelo se derivan de disciplinas diferentes, y, aunque plausibles, una gran parte de los mismos se encuentra pendiente de contraste empírico; de forma similar, la evidencia empírica que avala las relaciones recogidas en el modelo es, en gran medida, inconclusiva dentro de las diferentes disciplinas. Entendemos que, conjuntamente, estas razones introducen la prudencia y cautela en espera del contraste de las distintas relaciones del modelo.

En quinto y último término, como también puede observarse en la **figura 1**, se ha incluido en el modelo el constructo «Estructura del acuerdo». El grafismo diferente de este constructo y sus relaciones simboliza el hecho de que, en nuestra opinión, la determinación de la estructura del acuerdo se decide más probablemente durante el proceso de negociación entre las partes y, por lo tanto, tal decisión se tomaría en un nivel diádico o multiorganizativo y no estrictamente organizativo; consecuentemente, este constructo quedaría, *de facto*, excluido del modelo. Sin embargo, diferentes razo-

nes aconsejan su inclusión formal en el modelo: por un lado, ciertas aportaciones sugieren que la estructura del acuerdo es función de la percepción de las partes del riesgo de la relación (RING y VAN DE VEN, 1992; PARKHE, 1993a); por otra parte, como algunas aportaciones sugieren, la estructura formal del acuerdo puede ejercer un impacto considerable sobre su *performance* (BORYS y JEMISON, 1989; HAGEDOORN, 1993; PARKHE, 1993a, 1993b); finalmente, la decisión de formar el acuerdo y el proceso de búsqueda y selección de socios posiblemente influyan en la determinación de la estructura del acuerdo.

Así, en respuesta a la cuestión de investigación que abría este trabajo, hemos construido un modelo conceptual explicativo del proceso organizativo de toma de decisiones en la formación de acuerdos de cooperación empresarial en el que los procesos cognitivos, en la forma de ciertos heurísticos y los sesgos cognitivos asociados a ellos, desempeñan un papel central.

Dos son las cuestiones remanentes y subsiguientes. Por un lado, las proposiciones de este modelo explicativo deducido teóricamente, ¿en qué medida explican la realidad de los procesos organizativos de toma de decisiones en la formación de acuerdos de cooperación empresarial? Por otra parte, ¿qué signos, y por qué, tendrían las incidencias de los que hemos denominado factores de contingencia sobre el proceso inicial de toma de decisiones del acuerdo de cooperación?

La respuesta a estas cuestiones pasa por la investigación de campo y por el contraste de las relaciones del modelo. El primer paso lo contemplamos, sin duda, en una exploración del modelo que mediante técnicas cualitativas permita afinar las relaciones propuestas, especialmente allí donde el signo no resulta evidente, y desarrollar escalas de medida para los distintos constructos. El paso siguiente natural conduciría hacia las técnicas cuantitativas en busca de la validación de las escalas y del contraste de las relaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- 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. y MCDANIEL, R. R. (1998): «Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organizational Predisposition and Issue Interpretation», *Decision Sciences*, 29 (1), 25-51.
- BARR, P. S.; BOGNER, W.; GOLDEN-BIDDLE, K.; RAO, H. y THOMAS, H. (1997): «Cognitive Processes in Alliance: Birth, Maturity and (Possible) Death», en H. Thomas, D. O'Neal y M. Ghertman (Eds.): *Strategy, Structure and Style*, Wiley & Sons, New York.

- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (2000): «Desarrollo del márketing relacional en España», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 25-46.
- BEAMISH, P. W. (1994): «Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance», *Management International Review*, 34, Special Issue, 60-74.
- BERGER, P. L. y LUCKMANN, T. (1967): *The Social Construction of Reality*, Anchor Books, New York.
- BORYS, B. y JEMISON, D. (1989): «Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations», *Academy of Management Review*, 14 (2), 234-249.
- BOUGON, M. G. (1992): «Congregate Cognitive Maps: A Unified Dynamic Theory of Organization and Strategy», *Journal of Management Studies*, 29 (3), 369-389.
- BROCKHAUS, R. H. (1980): «Risk-taking Propensity of Entrepreneurs», *Academy of Management Journal*, 23 (3), 509-520.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. (1988): «A Theory of Cooperation in International Business», en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, New York.
- BUKSZAR, E. (1999): «Strategic Bias: The Impact of Cognitive Biases on Strategy», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16 (2): 105-117.
- BURKE, L. A. y MILLER, M. K. (1999): «Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making», *Academy of Management Executive*, 13 (4), 91-99.
- BURKE, L. A. y STEENSMA, H. K. (1998): «Toward A Model For Relating Executive Career Experiences And Firm Performance», *Journal of Managerial Issues*, 10 (1), 86-102.
- BUSENITZ, L. W. (1999): «Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making. It's a Matter of Perspective», *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3), September, 325-340.
- BUSENITZ, L. W. y BARNEY, J. B. (1997): «Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making», *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 9-30.
- CAMARERO, M. C. y GUTIÉRREZ, J. (2000): «Propuesta de un modelo explicativo de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 89-112.
- CHILD, J. (1997): «Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect», *Organization Studies*, 18 (1), 43-76.
- CLAPHAM, S. E. y SCHWENK, C. R. (1991): «Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance», *Strategic Management Journal*, 12, 219-229.
- CONDON, J. W. y CRANO, W. D. (1988): «Inferred evaluation and the relation between attitude and interpersonal attraction», *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (5), 789-797.

- COOPER, A. C. y KENDALL, A. W. (1995): «Determinants of Satisfaction for Entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, 10 (6), 439-457.
- COOPER, A. C.; WOO, C. Y. y DUNKELBERG, W. C. (1988): «Entrepreneurs' Perceived Chance of Success», *Journal of Business Venturing*, 3 (2), 97-108.
- CORNER, P. D.; KINICKI, A. J. y KEATS, B. W. (1994): «Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice», *Organization Science*, 5 (3), 294-308.
- COSIER, R. A. y SCHWENK, C. R. (1990): «Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions», *Academy of Management Executive*, 4 (1), 69-74.
- COSSETTE, P. (1998): «The Study of Language in Organizations: A Symbolic Interactionist Stance», *Human Relations*, 51 (11), 1.355-1.377.
- COWAN, D. A. (1986): «Developing a Process Model of Problem Recognition», *Academy of Management Review*, 11 (4), 763-776.
- CYERT, R. M. y MARCH, J. G. (1963): *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DAFT, R. L. y WEICK, K. E. (1984): «Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems», *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- DAS, T. K. y TENG, B.-S. (1997): «Time and Entrepreneurial Risk Behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (2), Winter, 69-88.
- DAS, T. K. y TENG, B.-S. (1999a): «Managing risks in strategic alliances», *Academy of Management Executive*, 13 (4), November, 50-62.
- DAS, T. K. y TENG, B.-S. (1999b): «Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective», *Journal of Management Studies*, 36 (6), 757-778.
- DEAN, J. W. y SHARFMAN, M. P. (1993): «Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process», *Journal of Management Studies*, 30 (4), 587-610.
- DEAN, J. W. y SHARFMAN, M. P. (1996): «Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness», *Academy of Management Journal*, 39 (2), 368-396.
- DI MAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1983): «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DOZ, Y. L. (1996): «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?», *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- DUHAIME, I. M. y SCHWENK, C. R. (1985): «Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making», *Academy of Management Review*, 10 (2), 287-295.

- DUTTON, J. E. (1993): «Interpretations on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis» *Journal of Management Studies*, 30 (3), 339-357.
- EISENHARDT, K. M. (1989): «Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments», *Academy of Management Journal*, 32 (3), 543-576.
- EISENHARDT, K. M. (1990): «Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making», *California Management Review*, Spring, 39-54.
- EISENHARDT, K. M. (1999): «Strategy as Strategic Decision Making», *Sloan Management Review*, Spring, 65-72.
- EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L. y BOURGEOIS III, L. J. (1997): «Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree», *California Management Review*, 39 (2), Winter, 42-62.
- EISENHARDT, K. M. y ZBARACKI, M. J. (1992): «Strategic Decision Making», *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- FESTINGER, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford.
- FREDRICKSON, J. W. (1983): «Strategic Process Research: Questions and Recommendations», *Academy of Management Review*, 8 (4), 565-575.
- FREDRICKSON, J. W. y IAQUINTO, A. L. (1989): «Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes», *Academy of Management Journal*, 32 (3), 516-542.
- FREDRICKSON, J. W. y MITCHELL, T. R. (1984): «Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment», *Academy of Management Journal*, 27 (2), 399-423.
- GARCÍA-CANAL, E. y VALDÉS-LLANEZA, A. (2000): «Influencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas: teoría y evidencias», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 5, 25-49.
- GERINGER, J. M. (1991): «Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures», *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 41-62.
- GERINGER, J. M. y HÉBERT, L. (1989): «Control and Performance of International Joint Ventures», *Journal of International Business Studies*, Summer, 235-254.
- GINSBERG, A. (1990): «Connecting Diversification to Performance: A Sociocognitive Approach», *Academy of Management Review*, 15 (3), 514-535.
- GIOIA, D. A. (1986a): «Symbols, Scripts, and Sensemaking: Creating Meaning in the Organizational Experience», en H. P. Sims, D. A. Gioia y asociados: *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.

- GIOIA, D. A. (1986b): «Conclusion: The State of the Art in Organizational Social Cognition: A Personal View», en H. P. Sims, D. A. Gioia y asociados: *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- GIOIA, D. A. y SIMS, H. P. (1986): «Introduction: Social Cognition in Organizations», en H. P. Sims, D. A. Gioia y asociados: *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- GOMES-CASSERES, B. (1987): «Joint Venture Instability: Is It A Problem?», *Columbia Journal of World Business*, Summer, 97-102.
- GRANDORI, A. y SODA, G. (1995): «Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms», *Organization Studies*, 16 (2), 183-214.
- GULATI, R. (1995a): «Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances», *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85-112.
- GULATI, R. (1995b): «Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.
- HAGEDOORN, J. (1993): «Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences», *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.
- HÅKANSON, L. (1993): «Managing cooperative research and development: partner selection and contract design», *R&D Management*, 23 (4), 273-285.
- HAMBRICK, D. C. y MASON, P. A. (1984): «Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top MANAGERS», *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- HAMEL, G. (1991): «Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances», *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. H. (1977): «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- HARRIGAN, K. R. (1988): «Strategic Alliances and Partner Asymmetries» en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, New York.
- HUFF, A. S. (1990b): «Mapping Strategic Thought», en A. S. Huff (Ed.): *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Sons, Chichester.
- HUMAN, S. E. y PROVAN, K. G. (1997): «An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks», *Academy of Management Journal*, 40 (2), 368-403.
- ISENBERG, D. J. (1986): «The Structure and Processes of Understanding: Implications for Managerial Action», en H. P. Sims, D. A. Gioia y asociados: *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.

- JANIS, I. L. y MANN, L. (1977): *Decision-Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, The Free Press, New York.
- JEHN, K. A. (1995): «A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict», *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- JEHN, K. A. (1997): «A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups», *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- JEHN, K. A.; CHADWICK, C. y THATCHER, S. M. B. (1997): «To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes», *International Journal of Conflict Management*, 8 (4), 287-305.
- JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B. y NEALE, M. A. (1999): «Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups», *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- JEMISON, D. B. y SITKIN, S. B. (1986): «Corporate Acquisitions: A Process Perspective», *Academy of Management Review*, 11 (1), 145-163.
- JONES, R. E.; JACOBS, L. W. y VAN'T SPIJKER, W. (1992): «Strategic Decision Processes in International Firms», *Management International Review*, 32 (3), 219-236.
- KAHNEMAN, D. y LOVALLO, D. (1993): «Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking», *Management Science*, 39 (1), January, 17-31.
- KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1984): «Choices, Values, and Frames», *American Psychologist*, 39 (4), April, 341-350.
- KHATRI, N. y NG, H. A. (2000): «The Role of Intuition in Strategic Decision Making», *Human Relations*, 53 (1), 57-86.
- KIESLER, S. y SPROULL, L. (1982): «Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition», *Administrative Science Quarterly*, 27, 548-570.
- KRUEGER, N. y DICKSON, P. R. (1994): «How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition», *Decision Sciences*, 23 (3), 385-400.
- KUNREUTHER, H. (1990): «Discussion», en R. M. Hogart (Ed.): *Insights in Decision Making: A Tribute to Hillel J. Einhorn*, The University of Chicago Press, Chicago.
- LADO, A. A. y KEDIA, B. L. (1992): «Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: Un marco integrador», *Economía Industrial*, 283, Enero-Febrero, 49-60.
- LANE, P. J. y LUBATKIN, M. (1998): «Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning», *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.

- LANGER, E. J. (1975): «The Illusion of Control», *Journal of Personality and Social Psychology*, 32 (2), 311-328.
- LANGER, E. J. (1994): «The Illusion of Calculated Decisions», en R. C. Schank y E. J. Langer (Eds.): *Beliefs, Reasoning, and Decision Making. Psycho-Logic in Honor of Bob Abelson*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- LANT, T. K.; MILLIKEN, F. J. y BATRA, B. (1992): «The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration», *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.
- LEVINTHAL, D. A. y MARCH, J. G. (1993): «The Myopia of Learning», *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- LEVITT, B. y MARCH, J. G. (1988): «Organizational Learning», *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- LORD, G. L. y FOTI, R. J. (1986): «Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior», en H. P. Sims, D. A. Gioia y asociados: *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LYLES, M. (1987): «Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms», *Columbia Journal of World Business*, Summer, 79-85.
- MACCRIMMON, K. R. (1990): «Discussion», en R. M. Hogart (Ed.): *Insights in Decision Making: A Tribute to Hillel J. Einhorn*, The University of Chicago Press, Chicago.
- MACCRIMMON, K. R. y WEHRUNG, D. A. (1990): «Characteristics of Risk Taking Executives», *Management Science*, 36 (4), April, 422-435.
- MAKRIDAKIS, S. G. (1990): *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century*, The Free Press, New York.
- MARCH, J. G. (1991): «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- MARCH, J. G. y SHAPIRA, Z. (1987): «Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking», *Management Science*, 33 (11), November, 1.404-1.418.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977): «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- MILLER, C. C.; BURKE, L. M. y GLICK, W. H. (1998): «Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes», *Strategic Management Journal*, 19, 39-58.
- MILLIKEN, F. J. (1987): «Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty», *Academy of Management Review*, 12 (1), 133-143.

- MURRELL, A. J.; STEWART, A. C. y ENGEL, B. T. (1993): «Consensus Versus Devil's Advocacy: The Influence of Decision Process and Task Structure on Strategic Decision Making», *Journal of Business Communication*, 30 (4), 399-414.
- NISBETT, R. y ROSS, L. (1980): *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*, Prentice-Hall, New Jersey.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H. y NOORDERHAVEN, N. G. (1997): «Effects of Trust and Governance on Relational Risk», *Academy of Management Journal*, 40 (2), 308-338.
- NORBURN, D. y BIRLEY, S. (1988): «The Top Management Team and Corporate Performance», *Strategic Management Journal*, 9, 225-237.
- NUTT, P. C. (1993): «Flexible Decision Styles and the Choices of Top Executives», *Journal of Management Studies*, 30 (5), 695-721.
- OLIVER, C. (1997): «Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views», *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.
- OSBORN, R. N. y HAGEDOORN, J. (1997): «The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks», *Academy of Management Journal*, 40 (2), 261-278.
- PALICH, L. E. y BAGBY, D. R. (1995): «Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-taking: Challenging Conventional Wisdom», *Journal of Business Venturing*, 10 (6), 425-438.
- PARK, O. S.; SIMS, H. P. y MOTOWIDLO, S. J. (1986): «Affect in Organizations. How Feelings and Emotions Influence Managerial Judgment», en H. P. Sims, D. A. Gioia y asociados: *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- PARKHE, A. (1991): «Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances», *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 579-601.
- PARKHE, A. (1993a): «Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation», *Academy of Management Journal*, 36 (4), 794-829.
- PARKHE, A. (1993b): «Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances», *Organization Science*, 4 (2), 301-324.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- PONDY, L. R. (1983): «Union of Rationality and Intuition in Management Action», en S. Srivastva y asociados: *The Executive Mind*, Jossey-Bass, San Francisco.
- PRIEM, R. L. y Price, K. H. (1991): «Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making», *Group & Organization Studies*, 16 (2), 206-225.

- RABIN, M. y SCHRAG, J. L. (1999): «First Impressions Matter: A Model of Confirmatory Bias», *The Quarterly Journal of Economics*, February, 37-82.
- RING, P. S. (2000a): *Relying on Trust in Strategic Alliances: A Co-evolutionary View*, Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- RING, P. S. (2000b): *Relying on Trust in Strategic Alliances: A Co-evolutionary Perspective*, Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- RING, P. S. (2000c): *The Three T's of Alliance Creation: Task, Team and Time*, Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- RING, P. S. y VAN DE VEN, A. H. (1992): «Structuring Cooperative Relationships between Organizations», *Strategic Management Journal*, 13, 483-598.
- RING, P. S. y VAN DE VEN, A. H. (1994): «Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships», *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- RUSSO, J. E. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1992): «Managing Overconfidence», *Sloan Management Review*, Winter, 7-17.
- SAXTON, T. (1997): «The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes», *Academy of Management Journal*, 40 (2), 443-461.
- SCHOEMAKER, P. J. H. (1990): «Strategy, Complexity and Economic Rent», *Management Science*, 36 (10), October, 1.178-1.192.
- SCHWEIGER, D. M.; SANDBERG, W. R. y 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.
- SCHWENK, C. R. (1984): «Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making», *Strategic Management Journal*, 5, 111-128.
- SCHWENK, C. R. (1988): «The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making», *Journal of Management Studies*, 25 (1), 41-55.
- SCHWENK, C. R. (1994): «Commentary», en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (Eds.): *Advances in Strategic Management*, 10B, JAI Press, Connecticut.
- SCOTT, R. (1987): «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- SHAVER, K. G. y SCOTT, L. R. (1991): «Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), Winter, 23-45.
- SIMON, H. A. (1957): *Administrative Behaviour* (2nd Edn.), Macmillan, New York.

- SIMON, H. A. (1978): «Rationality as process and as product of thought», *The American Economic Review*, 68 (2), 1-16.
- SIMON, H. A. (1983): *Reason and Human Affairs*, Stanford University Press, Stanford.
- SIMON, H. A. (1987): «Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion», *Academy of Management Executive*, February, 57-64.
- SIMON, M.; HOUGHTON, S. M. y AQUINO, K. (1999): «Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies», *Journal of Business Venturing*, 15 (2), 113-134.
- SITKIN, S. B. y PABLO, A. L. (1992): «Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior», *Academy of Management Review*, 17 (1), 9-38.
- SITKIN, S. B. y WEINGART, L. R. (1995): «Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity», *Academy of Management Journal*, 38 (6), 1.573-1.592.
- SLOVIC, P.; GRIFFIN, D. y TVERSKY, A. (1990): «Compatibility Effects in Judgment and Choice», en R. M. Hogart (Ed.): *Insights in Decision Making: A Tribute to Hillel J. Einhorn*, The University of Chicago Press, Chicago.
- STARBUCK, W. H. y MILLIKEN, F. J. (1988): «Executives Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense», en D. C. Hambrick (Ed.): *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, JAI Press, Connecticut.
- TALLMAN, S. B. y SHENKAR, O. (1994): «A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation», *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 91-113.
- TVERSKY, A. y KAHNEMAN, D. (1974): «Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases», *Science*, 185 (27), September, 1.124-1.131.
- TVERSKY, A.; SLOVIC, P. y KAHNEMAN, D. (1990): «The Causes of Preference Reversal», *The American Economic Review*, 80 (1), March, 204-217.
- URRA, J. A. (2001): *Procesos de Decisión en la Formación de Acuerdos de Cooperación Empresarial: Propuesta de un Modelo Explicativo desde la Perspectiva Cognitiva*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- URRA, J. A. y ESCRIBÁ, A. (2002): «Propuesta de un Marco Conceptual Integrador para el Análisis de la Cooperación Interempresarial desde la Perspectiva del Conocimiento», *Revista de Contabilidad y Tributación (Comentarios y Casos Prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, núm. 230, mayo 2002.
- WALLSTEN, T. S. (1990): «The Costs and Benefits of Vague Information», en R. M. Hogart (Ed.): *Insights in Decision Making: A Tribute to Hillel J. Einhorn*, The University of Chicago Press, Chicago.
- WEICK, K. E. (1979a): *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition, Random House, New York.
- WEICK, K. E. (1979b): «Cognitive Processes in Organizations», en B. Staw (Ed.): *Research in Organizational Behavior*, 1, JAI Press, Connecticut.

- WEICK, K. E. (1990): «Introduction: Cartographic Myths in Organizations», en A. S. Huff (Ed.): *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Sons, Chichester.
- WIERSEMA, M. F. y BANTEL, K. A. (1992): «Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change», *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.
- ZAJAC, E. J. y BAZERMAN, M. H. (1991): «Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis)Perceptions for Strategic Decisions», *Academy of Management Review*, 16 (1), 37-56.
- ZUCKER, L. G. (1987): «Institutional theories of organization», *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

NOTAS

- ¹ Los heurísticos y sesgos cognitivos pueden entenderse como procesos genéricos de simplificación en la formulación de problemas y en la toma de decisiones. Ahora bien, en las diferentes aportaciones a su estudio dentro del campo del *management*, la diferencia entre unos y otros es un aspecto controvertido; así, por ejemplo, SCHWENK (1984) señala que donde algunas aportaciones utilizan el término «sesgos cognitivos» otras usan el de «heurísticos cognitivos» porque el primero sugiere que tales procesos generalmente tienen un impacto negativo sobre las decisiones. Sin embargo, las aportaciones de la psicología son claras en cuanto a la distinción entre ambos constructos: los heurísticos cognitivos son ciertas normas simplificadoras de selección y procesamiento de la información que conducen a determinados sesgos de valoración y predicción (TVERSKY y KAHNEMAN, 1974).
- ² El grado en que una decisión es comprensiva está íntimamente relacionado con la racionalidad de proceso de la misma; conceptualmente, sin embargo, se trata de cuestiones significativamente diferentes. La racionalidad de proceso es un constructo con un papel central en la literatura sobre la toma de decisiones organizativa. SIMON (1978) propone el término de «racionalidad de proceso» (*procedural rationality*) para designar el grado en que un proceso de toma de decisiones refleja la intención y los esfuerzos de los sujetos decisores para realizar la mejor decisión posible. DEAN y SHARFMAN (1993) definen el concepto de racionalidad de proceso en la toma de decisiones como el grado en el que el proceso de toma de decisiones implica la recolección de información relevante para la decisión y la elección final se lleva a cabo con base en el análisis de esa información. Este concepto de racionalidad se centra en el proceso de toma de decisiones y es, por tanto, distinto de las concepciones más globales de racionalidad relacionadas con la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada (DEAN y SHARFMAN, 1993, 1996). Por otra parte, FREDRICKSON y MITCHELL (1984) y FREDRICKSON y IAQUINTO (1989) definen la comprensión en el proceso de toma de decisiones (*comprehensiveness*) como el grado en el que una organización intenta ser exhaustiva o inclusiva en la realización e integración de las decisiones estratégicas; sin embargo, la condición de exhaustividad en la integración de las decisiones estratégicas, que fuerza la consistencia entre decisiones tomadas en diferentes momentos y circunstancias, no está incluida en el constructo de la racionalidad del proceso de toma de decisiones (DEAN y SHARFMAN, 1996). En estos términos, en nuestra opinión, en el trasfondo de los planteamientos de HAMBRICK y MASON (1984) y STARBUCK y MILLIKEN (1988) se encuentra el constructo de racionalidad de proceso en la toma de decisiones: la percepción selectiva disminuye la racionalidad de proceso de la toma de decisiones. Nótese que excluida la condición de exhaustividad en la integración de las decisiones del concepto de comprensión en éste coincidiría con el de racionalidad de proceso. Reforzando adicionalmente su consistencia, una extensa evidencia avala este planteamiento sobre tal exclusión explícita; así, aunque las causas son todavía objeto de discusión, que las preferencias de los sujetos decisores no son estables ni transitivas, sino que dependen del contexto y de cómo se presente la información al sujeto decisor es algo sobradamente probado por la psicología en el contexto del laboratorio (KAHNEMAN y TVERSKY, 1984; KUNREUTHER, 1990; MACCRIMMON, 1990; SLOVIC, GRIFFIN y TVERSKY, 1990; TVERSKY, SLOVIC y KAHNEMAN, 1990; y

KAHNEMAN y LOVALLO, 1993); además, tal como sugieren las escasas investigaciones empíricas en el campo del *management*, no hay razón alguna para que no suceda lo mismo en el contexto del mundo real (KRUEGER y DICKSON, 1994; SITKIN y WEINGART, 1995). Adoptando esta premisa de exclusión explícita de la condición de exhaustividad en la integración de las decisiones estratégicas, a partir de aquí, en este trabajo nos centraremos en el componente de comprensión analítica del proceso de toma de decisiones estratégicas, y, consecuentemente, utilizaremos como sinónimos, y por tanto indistintamente, los términos «racionalidad de proceso» en la toma de decisiones y «comprensión» del proceso de toma de decisiones.

- ³ Este fenómeno suele producirse cuando el grupo de sujetos decisores se encuentra fuertemente cohesionado. Obedece a un proceso de carácter sociológico consistente en que los miembros del grupo buscan la convergencia de opinión y el consenso por encima del debate racional, el conflicto razonable y la calidad de la decisión; como resultado se compromete la búsqueda, procesamiento y uso de la información. Como consecuencia inmediata de este fenómeno el grupo puede incurrir en los heurísticos de disponibilidad y confirmación, es decir, ignora o infravalora la información que amenaza las creencias y solidaridad del grupo.
- ⁴ Podría pensarse que la intuición está reñida con la toma de decisiones racional. Sin embargo la revisión de algunos de los trabajos que han estudiado el papel de la intuición en los procesos de toma de decisiones contradice tal asunción (PONDY, 1983; SIMON, 1987; EISENHARDT, 1989; DUTTON, 1993; LANGER, 1994; BURKE y MILLER, 1999; KHATRI y NG, 2000). Tales aportaciones sugieren que no hay nada místico, mágico, ni irracional en los procesos intuitivos; éstos tienen sus raíces en la experiencia y aprendizaje acumulados con el paso del tiempo, y consisten en la masa de hechos, patrones, conceptos, técnicas, abstracciones, y en lo que en general denominamos conocimiento formal o creencias, que están impresos en nuestras mentes (C. I. BARNARD, en SIMON, 1987). Además, estos trabajos abogan explícitamente por una combinación simbiótica y sinérgica de racionalidad analítica e intuición en la toma de decisiones.
- ⁵ La autora establece una tipología de los compromisos cognitivos: de contenido, de proceso y sociales. Según esta autora, que cuestiona tanto la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada como la *behavioural decision theory*, la cuestión no es de errores en la toma de decisiones, ni de mejores o peores decisiones; la cuestión es que los compromisos cognitivos de contenido tienen un efecto pernicioso porque actúan como un filtro que nos ciega a información que puede ser útil en el futuro (LANGER, 1994). ¿Se está refiriendo la autora a prejuicios? De ser así, como deducimos tras la reflexión de su trabajo, en el fondo su postura no sería sustancialmente distinta de la mantenida en la *behavioural decision theory*: el nivel de comprensión del proceso de toma de decisiones sería una función de los compromisos cognitivos de contenido del sujeto decisor. Sin embargo, al introducir el papel de la acción social en la cogeneración cognitiva, entendemos que su propuesta extiende la teoría en cuestión.
- ⁶ Una revisión de las distintas líneas de investigación que, en el campo de la psicología, han estudiado la relación entre diferentes componentes afectivos y cognitivos puede verse en PARK, SIMS y MOTOWIDLO (1986). Hasta esa fecha, posiblemente incluso en la actualidad, una de las cuestiones controvertidas y pendientes de resolución era la relativa a la relación causal entre los factores afectivos y los factores cognitivos. Quizás, dada la controversia al respecto, una postura equilibrada, útil y operativa sea la de considerar la naturaleza de esas interacciones como cíclica: los factores afectivos influyen sobre los procesos cognitivos, y éstos, a su vez, influyen sobre los factores afectivos (PARK, SIMS y MOTOWIDLO, 1986).
- ⁷ Según los argumentos y evidencia de la autora, una toma de decisiones activa se distinguiría de una toma de decisiones pasiva en que la primera se caracteriza por la generación de opciones por parte del sujeto decisor a partir de un proceso de búsqueda de información (LANGER, 1994).
- ⁸ Aunque los teóricos y analistas de la decisión recomiendan los juicios probabilísticos en forma de estimadores de probabilidad, cada vez son más las posturas, incluso dentro de sus filas, que avalan los juicios estocásticos en forma lingüística; un desarrollo, contraste y comparación de ambos procedimientos puede encontrarse en WALLSTEN (1990). Por otra parte, RUSSO y SCHOEMAKER (1992) definen el metaconocimiento como una apreciación de lo que sabemos y de lo que no sabemos; se trata de comprender la naturaleza, alcance y límites de nuestro conocimiento básico; el metaconocimiento incluye la incertidumbre de nuestras estimaciones y predicciones, y la ambigüedad inherente a nuestras premisas y visiones del mundo (RUSSO y SCHOEMAKER, 1992: 8).

- ⁹ El enfoque de los rasgos personales se fundamenta en la creencia de que los emprendedores poseen unas características de personalidad distintivas (SHAVER y SCOTT, 1991; DAS y TENG, 1997; BUSENITZ, 1999). Entre los rasgos psicológicos que, en un intento de diferenciar a los emprendedores de los no emprendedores, han sido estudiados desde este enfoque destaca la propensión al riesgo. La propensión al riesgo es la tendencia, por parte del sujeto decisor, a emprender acciones que han sido juzgadas, por él mismo, como arriesgadas (SITKIN y PABLO, 1992). Sin embargo, el contraste de la hipótesis de que una mayor propensión al riesgo distingue a los emprendedores de los no emprendedores no ha sido satisfactorio; en el estudio más extensamente citado sobre esta cuestión, BROCKHAUS (1980) aporta evidencia de que la propensión al riesgo de los emprendedores no difiere significativamente de la de los no emprendedores.
- ¹⁰ A nuestro juicio, la contradicción es más aparente que real si se tiene en cuenta la diferente concepción sobre la comprensión en los procesos de toma de decisiones estratégicas mantenida en ambos conjuntos de estudios: FREDRICKSON y colegas consideran que el incremento de comprensión hace el proceso de toma de decisiones más lineal y secuencial, y menos incremental; EISENHARDT considera que el incremento de comprensión hace el proceso más completo, pero no más lineal y secuencial, sino más simultáneo e iterativo. Nótese que el programa de investigación de EISENHARDT confiere consistencia adicional a nuestra tesis puesto que, al introducir y sugerir la posibilidad de que la racionalidad, más que un constructo monolítico, pueda ser un constructo multidimensional conformado por diferentes heurísticos (EISENHARDT, 1989), abre la puerta a un nuevo debate en el seno del paradigma de la racionalidad dentro de la toma de decisiones estratégicas (EISENHARDT y ZBARACKI, 1992).
- ¹¹ En general, los trabajos adscritos a esta corriente de investigación sugieren cierta relación entre los procesos de toma de decisiones estratégicas y la eficacia de las decisiones, aunque no es tal relación la que explícitamente se ha contrastado. Más bien, el contraste se ha centrado en el vínculo entre los procesos de toma de decisiones estratégicas y la *performance* general de la empresa, siendo esta relación metodológica y conceptualmente problemática porque la *performance* general de la empresa es función de un conjunto diverso de factores que pueden llegar a enmascarar el efecto realmente atribuible a los procesos de toma de decisiones, o dicho de otro modo, tal vínculo se encuentra sujeto a la problemática de la ambigüedad causal. Adicionalmente, la *performance* de la empresa puede influir en los procesos de toma de decisiones estratégicas además de estar influida por éstos; por ejemplo, las empresas con mejor *performance* pueden disponer de mayores recursos para tomar las decisiones de forma diferente (FREDRICKSON y MITCHELL, 1984). En este sentido, DEAN y SHARFMAN (1996) adoptan un planteamiento más enfocado en indicadores, basados en percepciones de los sujetos de la muestra, de los resultados directamente derivados del proceso de toma de decisiones estratégicas.
- ¹² Efectivamente, si las condiciones iniciales del acuerdo no son favorables pero las partes son conscientes de los riesgos proyectados por tal situación siempre quedará sujeto a su libre albedrío si y cómo proseguir con el acuerdo y/o cambiar de socio, todo dependerá del análisis coste-beneficio que cada parte realice, pudiendo incluso no superarse la fase de negociación; el libre albedrío se diluye en las situaciones de no consciencia porque éstas introducen un determinismo de acción (CHILD, 1997) que lleva a que se descarten la incertidumbre y los posibles resultados negativos asociados a las decisiones.
- ¹³ Las bases cognitivas o estructuras de conocimiento, en tanto que representaciones de conocimiento que contienen y organizan la información (LORD y FOTI, 1986; COSSETTE, 1998), permiten analizar la realidad, interpretar los sucesos y desarrollar acciones (WEICK, 1979a; KIESLER y SPROULL, 1982; ISENBERG, 1986; GIOIA, 1986b; LORD y FOTI, 1986).
- ¹⁴ Reconociendo las limitaciones de la adopción de esta perspectiva, los autores apuntan que un énfasis en las características demográficas, en vez de en las dimensiones psicológicas, resulta esencial en el desarrollo de una perspectiva sobre los altos directivos por tres razones (HAMBRICK y MASON, 1984): 1) además de que en general las bases cognitivas, valores y percepciones de los altos directivos entrañan dificultades de medida, en algunos casos ni siquiera son susceptibles de medida directa; 2) algunas de las características demográficas de mayor interés potencial no tienen un análogo psicológico; y 3) la aplicación práctica de la perspectiva en los procesos de selección y desarrollo de carreras, y, especialmente, en el análisis de los competidores, requiere datos observables sobre los directivos.
- ¹⁵ La diversidad cognitiva se refiere a la variedad de estructuras de conocimiento entre los miembros del equipo directivo. Por otra parte, cabe señalar que aunque estas premisas gozan de una aceptación generalizada en esta corriente de trabajos, MILLER, BURKE y GLICK (1998) las cuestionan y matizan.

- ¹⁶ En este punto hay cierta polémica abierta entre las autoras porque JEHN (1997) concluye que el componente afectivo no es exclusivo del conflicto relacionado con las relaciones sino que también puede estar presente en el conflicto relacionado con las tareas. De ser así, como probablemente sea el caso, las dimensiones de AMASON (1996) adolecerían de una falta de validez de contenido.
- ¹⁷ Mientras que los procesos sinópticos implican la comparación sistemática de los costes y beneficios de las alternativas a partir de fuentes de información trascendentales variadas con el fin de seleccionar, del modo más oportuno, el curso de acción más efectivo; los procesos incrementales implican la formulación de la estrategia estableciendo objetivos amplios cuya consecución se perseguirá por medio de una toma de decisiones descentralizada que asegure una adecuada flexibilidad y adaptación a partir de la retroalimentación.
- ¹⁸ Las actividades institucionalizadas son aquellas acciones que tienden a ser duraderas, socialmente aceptadas, resistentes al cambio y que no dependen de recompensas para su persistencia (OLIVER, 1997).