
APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA RELACIÓN ENTRE COGNICIÓN DIRECTIVA Y COGNICIÓN ORGANIZACIONAL

ERWIN NAVARRETE, FRANCISCO GANGA-CONTRERAS, NANCY ALARCÓN, NATALY GUÍÑEZ Y LUIS ARAYA-CASTILLO

RESUMEN

En el campo de la dirección de empresas, la cognición se ha convertido en una de los principales vehículos para explicar la gestión del proceso estratégico. La literatura reciente sobre el proceso de formulación e implementación de estrategias comienza a reconocer la importancia de incorporar la cognición directiva en la explicación de fenómenos a nivel organizacional. En este contexto, el objetivo de esta investigación es analizar la evolución de la cognición estratégica, intentando integrar concep-

tualmente la cognición directiva y la cognición organizacional. Para ello, se ha desarrollado un análisis documental de contenido, fundamentalmente en revistas indexadas en la base de datos Web of Science (WoS). Se estima que este trabajo contribuye a establecer la relación entre cognición y estrategia empresarial, proporcionando un marco útil para que los decisores puedan conocer sobre qué aspectos cognitivos se deben gestionar para mejorar el diseño y renovación de las estrategias empresariales.

Introducción

Las organizaciones de todo tipo se mueven en la actualidad en un escenario globalizado, hipercomplejo, copiosamente tecnolozado y altamente cambiante; este

contexto las obliga a desarrollar dispositivos que posibiliten espacios de reflexión permanente, respecto de las vías o caminos más apropiados para lograr la ansiada excelencia organizacional, y como consecuencia de ello, la viabilidad institucional. En este orden de cosas, la cognición directiva y organizacional

(CDO), emerge como una nueva opción o herramienta en el campo de la administración estratégica.

Son las contribuciones de las escuelas de Carnegie Simon (1947), *Administrative Behavior*; March y Simon (1958), *Organizations*; y Cyert y March (1963), *A behavioral theory of the firm*;

PALABRAS CLAVE / Conocimiento / Cognición Directiva / Cognición Estratégica / Cognición Organizacional / Estrategia Empresarial /

Recibido: 02/12/2021. Modificado: 05/02/2024. Aceptado: 07/02/2024.

Erwin Navarrete. Máster Universitario en Investigación en Administración y Economía de la Empresa, Universidad de Salamanca, España. Investigador Asociado, Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. e-mail: erwineconomy@hotmail.com.

Francisco Ganga-Contreras (Autor de correspondencia). Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, Universidad de Sevilla, España. Profesor, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Universidad de Tarapacá, Departamento de Educación, Facultad de Educación y Humanidades. José Victorino Lastarria 26, Santiago, Chile. e-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl.

Nancy Alarcón. Magister en Gestión de Empresas, Universidad de Alcalá de Henares, España. Diploma de Estudios Avanzados en Negocios Internacionales (DEA), Universidad de Lleida, España. Profesora, Universidad de Los Lagos, Chile. e-mail: n.alarcon@ulagos.cl.

Nataly Guíñez. Magister en Administración de Empresa, Universidad de Concepción, Concepción, Chile. Candidata a Dra. en Administración de Empresas, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile. Profesora asistente, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile. e-mail: nguinez@ubiobio.cl.

Luis Araya-Castillo. Doctor en Ciencias de la Gestión, Universidad Ramon Llull, España. Ph.D. en Management Sciences, ESADE Business School, España. Doctor en Empresa, Universidad de Barcelona, España. Decano Facultad de Ingeniería y Empresa, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. e-mail: larayac@ucsh.cl.

las que prioritariamente posibilitan esta nueva mirada organizacional. Estos investigadores, colocan el foco en los aspectos psicológicos de la conducta humana, cuando se trata de procesar y ponderar la información que será utilizada en los procesos decisionales; óptica que se aleja de la decisión racional “perfecta” y maximizadora del *Homo Economicus*, sostenido por la teoría económica clásica.

Es innegable que estos planteamientos han tenido un vertiginoso desarrollo permitiendo la gestación de una gran cantidad de trabajos académicos; sin embargo, da la impresión que aún no han surgido respuestas definitivas sobre la temática, donde se han observado dificultades en su aplicación empírica y en la diversidad de metodologías empleadas.

En este orden de ideas, la investigación se plantea como objetivo central, analizar la evolución de la cognición estratégica (CE), intentando integrar conceptualmente la cognición directiva (gerencial) y la cognición organizacional. Para ello, se realiza un análisis documental de contenido, lo cual implicó el uso de fuentes secundarias de información, que se ha traducido en una profusa exploración de artículos publicados en revistas indexadas, que abordan los tópicos de interés.

Los resultados abordan en primera instancia una breve revisión de las bases conceptuales de la CE, para luego, realizar un acercamiento al concepto de la cognición directiva y organizacional; enseguida se expone la metodología; y se revisan los hitos más relevantes que se han producido en el desarrollo diacrónico de la CE.

Metodología

Se realiza una investigación de tipo documental para examinar la relación entre cognición y gestión estratégica. Esta revisión se enfocó en la exploración de artículos de revistas incluidas en la base de datos *Web of Science* (WoS), con el objeto de representar el conocimiento científicamente validado y de mayor impacto en el campo (Podsakoff *et al.*, 2005; Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006; Narayanan *et al.*, 2011), entre las revistas consultadas se mencionan las siguientes: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Annals*, *Administrative Science Quarterly*, *Annual Review of Psychology*, *Human Relations*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Management Science*, *Organization Behavior and Human Decision Processes*, *Organization Science*,

Strategic Management Journal, *Strategic Organization*, *Journal of Organizational Behavior* y *Science Journal*.

Se desarrolla una revisión, respecto de las bases conceptuales y de evolución sobre la CE, a partir de las aportaciones originadas en la Escuela de Carnegie, siguiendo con el aporte de Stubbart (1989), Porac *et al.* (1989) y Walsh (1995); hasta las contribuciones más contemporáneas lideradas por autores como Kaplan (2011), Helfat y Peteraf (2015), Hodgkinson y Johnson (1994) y Gavetti y Levinthal (2000).

Bases conceptuales de la cognición directiva y organizacional

Los orígenes de la CDO se remontan a la década de los años 50 con las aportaciones originadas en diversas escuelas del ámbito organizacional (Powell *et al.*, 2011); en ese sentido, se distingue la Escuela de Carnegie con los siguientes autores: Simon (1947), March y Simon (1958) y Cyert y March (1963). Estos eruditos no concuerdan con la visión económica ortodoxa sostenida por la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada, argumentando que este enfoque no considera aspectos psicológicos de la conducta humana, para procesar y evaluar información en la adopción de decisiones para las organizaciones.

Simon (1957) asume que el individuo goza de *racionalidad limitada*, a consecuencia de sus desventajas cognitivas y emocionales para comprender de manera total, un medio ambiente con características complejas, cambiantes y de incertidumbre a través del tiempo. Posteriormente Tversky y Kahneman (1974), entrelazan la incertidumbre que rodea al entorno de las decisiones, y amplían la crítica sobre la racionalidad de la economía clásica, sugiriendo que los decisores emplean ciertas normas simplificadoras de selección y procesamiento de información que conducen a determinados sesgos de valoración y predicción. Se deja en evidencia las limitaciones cognitivas de los directivos, al momento de enfrentar o resolver situaciones complejas, producto de su incapacidad para percibir completamente el problema estratégico.

La CDO se ha generado bajo una diversidad de aportes conceptuales y empíricos (Hodgkinson y Healey 2008; Narayanan *et al.*, 2011), lo que se demuestra en la investigación realizada por Walsh (1995), identificando 77 definiciones en el ámbito de la dirección de empresas. Análogamente, no existe un marco conceptual claro ni una estructura del término generalmente aceptada, ya que la literatura existente sobre la materia es

inconsistente y respaldada en su gran mayoría por enfoques multidisciplinares, que se operacionalizan en diferentes niveles de análisis (Walsh, 1995), abarcando todo el rango de la actividad humana, desde la mentalidad de un directivo (Stubbart, 1989), pasando por representaciones a nivel grupal (TMT) (Porac *et al.*, 1989), cubriendo también el interior de las industrias y los grupos estratégicos (Reger y Huff, 1993).

Autores como Hodgkinson y Sparrow, (2002); Porac y Thomas, (2002) y Narayanan *et al.*, (2011), no definen explícitamente la CDO, a pesar de esto, se observa un cierto grado de consenso sobre la influencia de dos perspectivas en la conceptualización de esta disciplina: la primera de ellas, relaciona la cognición directiva con el procesamiento de información, basada principalmente en la racionalidad del estratega, en el análisis de los procesos mentales del responsable (CEO) y, en la interpretación de los problemas estratégicos; un segundo aspecto, de carácter constructivista, que estudia la cognición desde la acción colectiva de los individuos al momento de adoptar decisiones a nivel de organización y de industria.

La Figura 1 refleja de cierta manera, la dificultad para definir este concepto, a causa de la atómicidad en el conocimiento generado.

Uno de los primeros acercamientos a la definición sobre cognición en los procesos estratégicos fue realizado por Schendel y Hofer (1979), quienes plantean un modelo estratégico, con una serie de responsabilidades directivas encuadrados en los siguientes aspectos: formulación de metas (análisis del entorno); formulación, implementación y evaluación de las estrategias y control estratégico. Una década más tarde, y presuntamente como una evolución de este concepto, Stubbart (1989) propone que la cognición puede ser vista como una acción intencionada, de representación mental y de razonamiento deductivo para la formación de estrategias. En consecuencia, la CE se concentra en una esfera cognitiva específica dentro del contexto más amplio de la CDO (Narayanan *et al.*, 2011).

Porac y Thomas (2002), esbozan una relación entre las estructuras cognitivas y los procesos decisionales, referidos a la formación e implementación de estrategias, centrándose en las creencias gerenciales sobre el medio ambiente, la estrategia de negocio y la situación de la organización. Esta idea es muy similar, a la planteada por Powell *et al.*, (2011) y la *Strategic Management Society* (SMS) en su división *Behavioral*

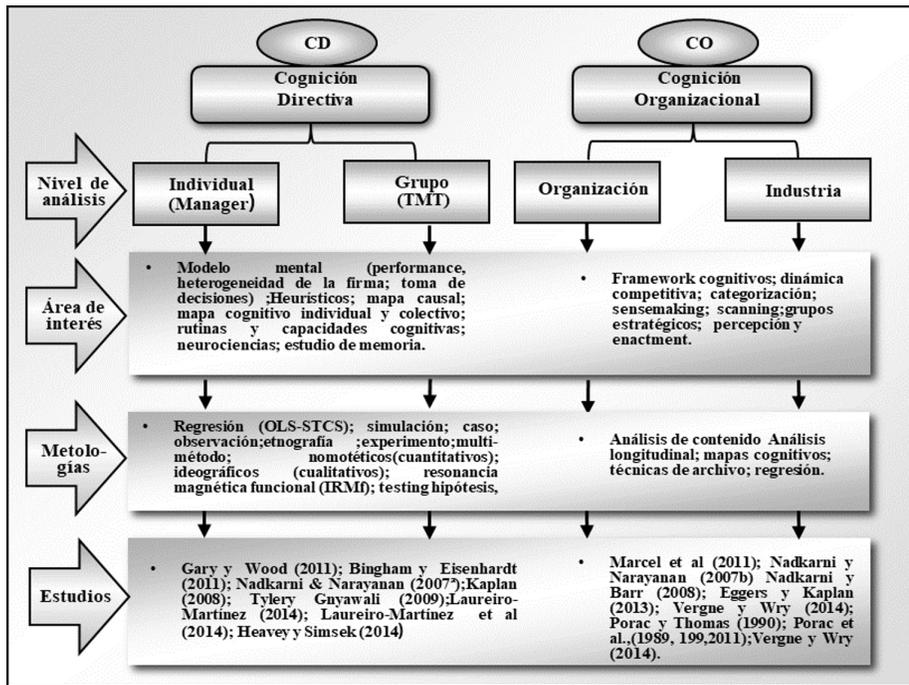


Figura 1. Algunas características de la cognición directiva y la cognición organizacional. Fuente: Diseño propio, basado en Hodgkinson y Healey, 2008; Narayanan *et al.*, 2011.

Strategy, considerando que esta última definición, incorpora la conducta y la psicología social, dando un significado que permite encadenar la cognición individual y colectiva.

Además de lo anterior, algunos autores como Schwenk (1995); Porac *et al.*, (1989); Porac y Thomas (1990); Walsh (1995); Hodgkinson (2001b) y Hodgkinson y Sparrow (2002), mencionan que la CDO comprende el análisis psicológico del pensamiento gerencial, es decir, el uso de la mente para dar un significado al contexto estratégico y adoptar una decisión, que probablemente afectará el comportamiento de una empresa y la dinámica de un entorno competitivo.

Un enfoque central y unificador, que está presente en todas las aproximaciones conceptuales revisadas, sobre CDO, es la llamada perspectiva *interpretativa* que se focaliza en cómo los individuos descifran la información, cómo esas interpretaciones afectan a sus acciones, y cómo estas acciones generan resultados organizacionales y de mercado. Es decir, este paradigma permite examinar simultáneamente cuestiones a nivel micro (procesos socio-cognitivos individuales) y su nexa con ámbitos a nivel macro (organización y de mercado). Esta nueva mirada, des-cansa sobre la base de la psicología

cognitiva y social (Daft y Weick, 1984; Walsh, 1995; Fiske y Taylor, 2008) que está comenzando a ser explorada para comprender mejor las decisiones y acciones organizativas.

La principal contribución de este enfoque hacia la gestión estratégica, radica en el análisis de la empresa y su entorno, desde un foco intersubjetivo y subjetivo del mundo individual y grupal (Hodgkinson y Sparrow, 2002, p.316). Esto muestra que las industrias y mercados son fenómenos de construcción social por medio de la interacción y aprendizaje de los individuos (Maitlis, 2005).

Siguiendo con este argumento, el fundamento del por qué los directivos interpretan de manera diferente sus entornos, es simplemente porque el ambiente es un fenómeno interpretado y creado activamente por el perceptor. En esta concepción, los individuos crean su propia realidad en la que habitan (Weick, 1979). Es importante reconocer que el *sensemaking* (cómo se percibe y entiende el mundo que nos rodea; construcción de sentido); es mucho más que una interpretación y exploración de la realidad, a partir de ciertas estructuras cognitivas (Maitlis y Christianson, 2014; Sandberg y Tsoukas, 2015). La construcción de sentido incluye el diseño de un esquema propio, que permite y describe los procesos que conducen al desarrollo de marcos

cognitivos a nivel individual y organizacional, es decir, intenta “*crear y descubrir*” conocimiento (Weick, 1995:7-8).

Daft y Weick (1984) consideran que los marcos cognitivos son una construcción social, de carácter dinámico y de significado compartido, creados a partir de un intercambio social que permite a los gerentes categorizar sus propias interpretaciones (Pralhad y Bettis, 1986; Bettis y Prahalad, 1995), y a partir de estas, influir sobre las interpretaciones que otros realizan en relación a un contexto organizacional y estratégico. En otras palabras, es de especial interés comprender el cómo hacer estrategia (*strategizing*) a partir de sistemas interactivos, y bajo un entorno social, que permita poner en práctica las estructuras y proceso de la cognición a nivel colectivo.

Bajo esta misma lógica interpretativa, se desprende una idea sobre el origen de la realidad estratégica entendida como un sistema de creencias, que se desarrolla de manera transversal en la empresa y, que el propio Weick (1995) cataloga como un sistema de *creencias compartidas*, que persigue ajustar estructuras de significado individual y grupal, para explicar las intenciones estratégicas. Coherente con el argumento anterior, las organizaciones son vistas como sistemas de creación, interpretación y promulgación de actores socialmente integrados por medio del lenguaje y de mapas cognitivos. En línea, March (1997) sostiene que el proceso decisional, es de naturaleza racional-computacional y de características retrospectivas.

Evolución del concepto de cognición estratégica

Se cumplen ya cuatro décadas desde la publicación del trabajo de Schwenk (1984), que aborda el efecto de los heurísticos y sesgos cognitivos en el proceso de adopción de decisiones estratégicas, en el campo de la dirección de empresas. Esta evidencia ha recibido continuidad con el trabajo seminal de Hambrick y Mason (1984), sobre la *Upper Echelon Theory*, la cual destaca el papel central de las características demográficas de los equipos de alta dirección en la interpretación del entorno y en la capacidad adaptativa de la organización. Se intentaba explicar cómo la cognición individual (CEO) y el nivel de los equipos (TMT), influyen en las decisiones estratégicas bajo un determinado contexto organizacional. Luego, el mismo Schwenk (1988) extendía la investigación, aportando un modelo que integra la cognición y la toma de decisiones en la empresa. Estos artículos, son los primeros en

incorporar el uso de la cognición en la dirección estratégica y de sembrar una visión sobre el camino a seguir para el desarrollo futuro de esta disciplina.

Otra interesante contribución es la iniciada en 1987 por un grupo de académicos liderados por Porac y Thomas, que llevaron a cabo un congreso en la Universidad de Boston (EE. UU.) sobre “*Managerial thinking*”, evento que originó la publicación en julio de 1989 de una edición especial en el *Journal of Management Studies* (JMS), titulada “*Managerial Thinking in Business Environments*”. Uno de los seis artículos, denominado “*Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers*”, es propiedad intelectual de Porac *et al.*, (1989) y es considerado un trabajo seminal que contribuye a reconocer la utilidad de la cognición directiva en la configuración de los resultados estratégicos y de los procesos organizacionales.

También es muy relevante el aporte de Stubbart (1989) (“*Managerial cognition: A missing link in strategic management research*”); quien realiza una crítica al campo de la dirección de empresas, argumentando que se fundamenta en una lógica puramente racional, esquivando de alguna u otra manera la cognición directiva. En su apreciación Stubbart identifica una serie de potenciales preguntas de investigación –algunas todavía no investigadas– vinculadas a la categorización, las redes y las inferencias que entrelazan la cognición y la gestión estratégica. Es muy destacado el reconocimiento temprano que hace a la presencia de la ciencia cognitiva durante el proceso de formulación e implementación de las estrategias; finalizando con un llamado a considerar de manera más explícita la cognición en la dirección de empresas (1989:325).

Complementando el trabajo de Porac *et al.*, (1989), se plantea la importancia de la cognición a nivel de grupos estratégicos, en su representación del espacio competitivo y en la relevancia de las percepciones colectivas entre empresas, al momento de identificar estrategias y adoptar decisiones que impacten el desarrollo y transformación de la industria (Reger y Huff, 1993).

En una dirección similar se pronuncia Mintzberg (1990), con el desarrollo de diez escuelas de pensamiento para el análisis de la formulación e implantación de estrategias; escuela del Diseño, del Planeamiento, del Posicionamiento, Empresarial, Cognitiva, de Aprendizaje, de Poder, Cultural, Ambiental y de Configuración. Cada una de estas escuelas provee un ángulo único

y particular que se centra en un aspecto del proceso de generación de estrategias (Mintzberg *et al.*, 1999). Es en la escuela cognitiva donde el autor señala que para comprender seriamente la visión estratégica y cómo se crean las estrategias en diferentes circunstancias se debe sondear la mente del estratega, el cual se basa en ciertas normas para simplificar y seleccionar la información que proviene del exterior, a causa de su racionalidad acotada en la adopción de decisiones. Por su parte Ohmae (2004) resalta la importancia de la elasticidad o flexibilidad intelectual del estratega para adaptarse a situaciones cambiantes y encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, elementos clave de la CE.

El ascenso de los últimos años en materia de investigación, despertó el interés de académicos provenientes de campos tan diversos como la psicología industrial, la teoría de las organizaciones, el comportamiento organizacional y la gestión estratégica. Esta circunstancia, genera la necesidad de institucionalizar esta nueva sociedad del conocimiento, con el propósito de consolidar y promover esta corriente investigativa. Es por ello, que se formaliza en el año 1991 la primera asociación perteneciente a la *Academy of Management* (AoM), denominada *Managerial Organizational Cognition Division* (MOC por sus siglas en inglés), liderada por el investigador Jim Walsh. Este grupo se encargaría de examinar la CDO, bajo el proceso de toma de decisiones.

El nacimiento de esta comunidad académica fue de gran utilidad para el desarrollo de nuevas ideas y para incentivar la producción científica en este ámbito del conocimiento. Como resultado de ello, *Organization Science* introduce un número especial en 1994, destinado a discutir áreas relacionadas con estructuras y procesos cognitivos, niveles de análisis y de relaciones entre la cognición directiva y los resultados organizacionales. Esta revista, en conjunto con *Journal of Management Studies*, ha desarrollado una relación especial con los investigadores de este campo, generando con los años, un flujo importante y constante de publicaciones sobre cognición y estrategia.

En las últimas décadas, se ha forjado una pluralidad de contribuciones conceptuales y empíricas, sustentadas en su gran mayoría por puntos de vistas heterogéneos, que impiden cultivar una base robusta para futuras líneas de investigación relacionadas con la CE. En este sentido, Walsh (1995) contribuye a ordenar los hallazgos existentes desde un foco más bien organizacional, proponiendo un marco de investigación referente al

desarrollo, representación y uso de las estructuras cognitivas, que a su vez entrelaza con múltiples niveles de análisis. Las secciones más útiles de esta revisión, son un glosario con los términos cognitivos más usuales de la época, que explican en buena parte la difusión de este campo durante los últimos años. Finaliza con un reconocimiento a las metodologías más habituales, utilizadas en la medición de la cognición.

Otra interesante contribución al objetivo de profundizar en la forma cómo los seres humanos procesan la información, se encuentra en las obras clásicas de Weick (1969, 1979) y en sus siguientes aportaciones (Weick 1988, 1993; Daft y Weick, 1984); todas centradas en explicar cómo el proceso interpretativo afecta las acciones humanas, y la manera en que estas impactan en los resultados organizacionales. Para esclarecer este proceso, el autor desarrolla los conceptos de *enactment*, *sensemaking* y *enacted environment*. Con esta base teórica, Weick critica la escasa atención del modelo racional a la complejidad y ambigüedad del ambiente externo que rodea a la empresa. Bajo esa lógica, argumenta que las organizaciones están en un constante “*organizing*” (organizando) de acciones humanas que interpretan las señales del ambiente y dan un significado a la realidad por medio de conductas entrelazadas e interconectadas. Lo que distingue, a este enfoque de otros que abordan el proceso de análisis del entorno y de adopción de decisiones estratégicas, fue el considerar este procedimiento como una construcción social diseñada a través de la interacción humana en la organización.

A mediados de la década de los 90, también destacan los aportes liderados por el profesor Gerard Hodgkinson y sus colegas, quienes ponen a prueba los modelos mentales de directivos, pertenecientes al sector *retailing* de comestibles en el Reino Unido. Los resultados a nivel individual, reflejan que existe una variación en las categorías cognitivas y taxonómicas de cada directivo, es decir, no existe un consenso en la apreciación sobre la realidad en el posicionamiento competitivo de cada organización (Hodgkinson y Johnson, 1994). Tres años más tarde, Hodgkinson genera un doble aporte: el primero de ellos, un repaso a la literatura conectada con la comprensión dinámica de la competencia en los mercados (1997a), sobre la base del “*enactment* competitivo” y del “ciclo de vida cognitivo”; la segunda aportación es una extensión del trabajo anterior, en el cual el autor introduce el concepto de “inercia cognitiva” bajo un estudio longitudinal aplicado al sector inmobiliario de RU (1997b).

Las innovaciones en ambos artículos, radican en considerar el modelo mental a nivel individual, utilizar un enfoque experimental, considerar la dinámica y volatilidad de cada industria y la inclusión de innovadores conceptos para el debate y surgimiento de nuevas ideas. Es importante aclarar, que hasta la fecha el dominio de la investigación estaba guiado principalmente por trabajos de carácter teórico y desarrollado, en su gran mayoría, a nivel organizacional.

A finales de la misma década, Hodgkinson *et al.* (1999) examina el efecto de las técnicas cartográficas para reducir los heurísticos en los procesos de adopción estratégica bajo contextos de incertidumbre. Los autores desarrollan en primer lugar, un experimento con estudiantes de negocios, que fueron sometidos a escenarios positivos y negativos de decisión estratégica. Se continúa la segunda parte del estudio, con una muestra de altos ejecutivos, que son expuestos a escenarios de decisión, con características muy similares a las contingencias reales que deben enfrentar en sus respectivas organizaciones. Ambos hallazgos, muestran que los mapas causales son un método efectivo para reducir la presencia de sesgo en las decisiones estratégicas.

Podría afirmarse que los estudios analizados hasta el momento se han concentrado en dos líneas claramente diferenciadas, pero complementarias entre sí: (1) Fundamentada en los heurísticos cognitivos que afectan los procesos de decisión directiva en escenarios de complejidad; (2) Basada en modelos mentales, para adoptar decisiones de nivel estratégico. Ambas corrientes utilizan experimentos de laboratorio para desentrañar la cognición directiva y sus efectos sobre la empresa.

De esta forma, podría afirmarse que existe un interés en la academia —que va nitidamente en aumento— por examinar cuestiones relacionadas a la CE. Según Kaplan (2011), la investigación durante estos últimos 20 años, pasó de 6 publicaciones en promedio hacia finales de los años 80, a 17 artículos a inicios de la época de los 90, para finalizar este periodo con una media de 29 trabajos publicados.

Literatura emergente

Giovanni Gavetti es uno de los responsables de posicionar este campo nutriéndose de variadas contribuciones multidisciplinarias procedentes de la teoría de los recursos y capacidades dinámicas (Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007) y de los micro

fundamentos en la dirección de empresas (Felin y Foss 2005).

Tripsas y Gavetti (2000) exploran y examinan la relación entre capacidades, inercia y cognición; para ello utilizan el método de caso, en la empresa Polaroid, especialista en el sector de imagen digital. Específicamente se concentran en la naturaleza evolutiva de las capacidades organizacionales y de las representaciones cognitivas en el directivo, para entender los procesos de aprendizaje y adaptación al entorno. Durante ese mismo año, por medio de simulaciones basadas en mapas cognitivos individuales, los autores intentan conectar los procesos de aprendizaje pasados, con estructuras cognitivas del presente y así poder establecer el impacto del conocimiento sobre la acción en los resultados organizacionales.

Posteriormente, Gavetti *et al.* (2005) llevan a cabo un estudio original, en el sentido de utilizar analógicas cognitivas que permiten al directivo descubrir nuevas posiciones competitivas, interpretando y adoptando decisiones en un contexto actual, a partir de experiencias pasadas. Luego Gavetti y Warglien (2007), desarrollan un modelo de analógicas multi-agente, para examinar el pensamiento grupal y de reconocimiento colectivo, a la hora de enfrentar el proceso de elección estratégica.

A su vez, Gavetti y Rivkin (2007), bajo un plano de racionalidad limitada, intentan vincular el comportamiento directivo con la flexibilidad de la empresa para adaptarse a las contingencias. Los resultados arrojan que la racionalidad depende en gran medida de la madurez de la empresa y que la plasticidad está en función de los años de existencia del respectivo ente. Ambas preposiciones, viene a dilucidar el origen y la comprensión de la estrategia a nivel individual y organizacional. Asimismo, reconocen que la cognición directiva es un efecto de la racionalidad limitada, y que es un problema derivado de la teoría computacional de la mente. Otros estudios relevantes de este tipo, son los realizados por los autores Hodgkinson y Sparrow (2002); Hodgkinson y Clarke (2007); Hodgkinson *et al.*, (2008) y Huff (2006).

Atendiendo a la trascendencia de la mentalidad humana en la formación de estrategias, el reconocimiento desde el campo puro de esta disciplina, no tardaría en llegar, es así como Hutzschenreuter y Kleindienst (2006), en su revisión destaca a la perspectiva cognitiva como una línea robusta de investigación para desarrollar en el futuro. Desde esta mirada, los autores señalan el énfasis a los modelos mentales, a la racionalidad limitada que debe enfrentar el decisor y la

consideración del entorno, como base para explicar el comportamiento individual y organizacional. Asimismo, destacan la *Upper Echelon Theory* (Teoría del escalón o nivel superior) y el modelo ecológico de las organizaciones.

Según lo señalado, es posible indicar que la indagación llevada a cabo durante el siglo XX, enfrentó una nueva fase de consolidación, a consecuencia de la incorporación de nuevas teorías y métodos, que otorgan un carácter multidisciplinario a la investigación sobre psicología cognitiva y la gestión estratégica. Las habilidades y limitaciones cognitivas del ser humano, son un tema central para comprender los retos contemporáneos que deben asumir las organizaciones para alcanzar liderazgo en la sociedad.

Con relación a esto último, Hodgkinson y Healey (2008) publican la primera revisión que integra los desarrollos contemporáneos (2000-2007) referente a la cognición en las organizaciones; concluyen que uno de los mayores desafíos para el futuro, está en el diseño de *herramientas para la medición*, que posibiliten captar, representar e interpretar el estado consciente y no consciente de la cognición humana de las organizaciones a través del tiempo. De igual manera, los autores proyectan una vitalidad en la investigación sobre psicología cognitiva y organizaciones; finalizan, haciendo un llamado a una mayor colaboración entre académicos de variadas disciplinas. En esta misma línea, también se pueden destacar las revisiones de Kaplan (2011) y Grégoire *et al.*, (2011).

Narayanan *et al.*, (2011), integran nuevos avances (1993-2007) y marcan una orientación de lo que hoy representa una de las corrientes de investigación de mayor interés dentro del campo de la cognición humana y las empresas. Se clasifica la CE en función de cuatro pilares: (1) Antecedentes que se conectan a los factores de contexto, a la empresa, a individuos y a los aspectos específicos de la toma de decisiones. (2) Estructura cognitiva, configurada por la identidad, el marco estratégico y las rutinas organizacionales. (3) Procesos cognitivos, compuesta por la formulación (*scanning, sense-making and decision-making*) y la implementación (*sense-giving, sense-making and issue selling*) de estrategias (ambas etapas, influenciados por el cambio estratégico y el aprendizaje organizacional). (4) Resultados a nivel de procesos, económicos y de acciones estratégicas.

Además se incorporan tres áreas muy bien desarrolladas por los eruditos del medio: (1) antecedentes y resultados de los marcos estratégicos; (2)

análisis de los determinantes y consecuencias en la formulación estratégica, centrados en la toma de decisiones y la influencia de *sensemaking* y *scanning* en la interpretación de variables ambientales; (3) estudio de los marcos estratégicos y los factores ambientales, en el reconocimiento de los grupos estratégicos, la competencia y dinámica industrial (Narayanan *et al.*, 2011).

En síntesis, los autores se han concentrado por décadas en el desarrollo de teorías y modelos economicistas, de carácter racional y analítico, para entender las organizaciones a nivel macro, sin prestar demasiada atención a los seres humanos que la componen. Igualmente, este esquema lógico de pensamiento omite condiciones de alta incertidumbre y velocidad en el cambio del contexto, que en definitiva limitan el procedimiento directivo para interpretar, procesar y asumir decisiones estratégicas (Walsh, 1995). En realidad, las organizaciones son vistas como “cajas negras” que solamente tienen por finalidad maximizar beneficios a partir de un sistema de producción.

A pesar de lo anterior, esta integración de literatura de Narayanan y colegas, es la más completa hasta la fecha para investigar la relación entre la psicología cognitiva y la estrategia; en consecuencia, se puede utilizar como base para extender la investigación y presentar un modelo que integre aspectos individuales y colectivos en los procesos decisionales.

Otra corriente de influencia en el desarrollo contemporáneo de esta disciplina, son los iniciados a partir del número especial publicado por la *Strategic Management Journal* el año 2011, “*Psychological Foundations of Strategic Management*”. Esta edición invita a estudiosos en microfundamentos de la estrategia, a que intenten verificar, si el comportamiento del individuo, explica de alguna manera la heterogeneidad de la firma, haciendo un especial hincapié en el papel de la cognición en el desarrollo de las capacidades y rutinas al interior de las empresas.

Dentro de este cuerpo de trabajos, Powell *et al.*, (2011) reúnen la investigación pasada, proveniente de cuatro vertientes: Teoría de las decisiones, comportamiento organizacional, ciencia de la cognición y estrategia. A partir de esta fusión de teorías, origina el concepto de “*behavioral strategy*”, que se define como una combinación entre la psicología cognitiva y social, aplicada a la teoría y práctica de la gestión estratégica. Esta nueva línea de trabajo se formaliza por un grupo de interés, denominado *Behavioral Strategy*, y

pertenece a la *Strategic Management Society* (SMS).

Siguiendo este razonamiento, los investigadores han demostrado un especial interés por los “*drivers cognitivos*” de las “*capacidades dinámicas*” (Gavetti *et al.*, 2005; Tripsas y Gavetti, 2000) y por la teoría del comportamiento organizativo (Gavetti, 2012; Gavetti *et al.*, 2012). En este sentido, Felin y Foss (2005) plantean una verdad axiomática: las organizaciones están compuestas por individuos y no existe organización sin individuos. En esta misma línea, Hodgkinson y Healey (2011), basados en el marco teórico de Teece’s (2007) sobre fundamentos psicológicos en el desarrollo de capacidades, acentúan que las actividades de *sensing*, *seizing* y *transforming*, exigen a las empresas incorporar habilidades emocionales y cognitivas a nivel individual y colectivo, para obtener, combinar y transformar los recursos disponibles de forma que contribuyan a la consecución de objetivos estratégicos (Teece *et al.*, 1997). Otros estudios importantes en este ámbito, son de: Helfat y Peteraf, (2009); Marcel *et al.*, (2010); Danneels, (2011); Felin *et al.*, (2012) y Eggers y Kaplan (2013).

Recientemente, Helfat y Peteraf (2015) proponen una integración de las perspectivas económicas y psicológicas, para introducir un nuevo concepto en el análisis de la cognición y las capacidades a nivel individual, el “*managerial cognitive capability*”, referido a las habilidades mentales y físicas de un directivo para liderar procesos de cambio en las organizaciones del siglo XXI. Ellos además mencionan que las capacidades cognitivas de un directivo pueden explicar la heterogeneidad en el desempeño de las empresas y servir de base para las siguientes tres actividades: (1) identificación y evaluación de una oportunidad (*sensing*); (2) movilización de recursos y generación de valor (*seizing*) y, (3) renovación continua (*reconfiguring*).

Del mismo modo, Laureiro-Martínez (2014) introduce el término “*Cognitive Control Capabilities*” o capacidades de control cognitivo, referido a los procesos de control de la atención, validado en psicología, neurociencias, y ahora en el *management*. Utiliza un método de observación con 86 estudiantes de posgrado, para definir con precisión y observar empíricamente, una combinación entre habilidades conscientes medidas por el “*cognitive control capabilities*” y unas menos conscientes, representadas por “*routinization propensity*” (propensión a la rutinización) que especifica la predisposición individual para desarrollar y poner en práctica una serie de conductas de tipo estándar, para enfrentar los

problemas de elección decisional. Concluye que las capacidades menos conscientes actúan como una variable moderadora de la relación entre los procesos cognitivos y la efectividad del performance en la toma de decisiones.

Durante el mismo año, Laureiro-Martínez *et al.*, (2014) y en línea con los argumentos que apoyan la inclusión de la neurociencia en el análisis de los microfundamentos para la organización y dirección de empresas (Volk y Köhler, 2012; Barney y Felin, 2013; Healey y Hodgkinson, 2014; Heavey y Simsek, 2014; Lindebaum y Jordan, 2014; Ashkanasy *et al.*, 2014), desarrollan un trabajo pionero que establece relaciones empíricas entre neurociencia y estrategia. Utilizan imágenes por resonancia magnética funcional (IRMf) para examinar la ambidestreza cognitiva asociada a las decisiones de explotación y exploración en el desempeño. Emplean una muestra de directivos con experiencia en procesos de adopción a nivel gerencial, en materias de investigación y desarrollo, producción, finanzas, marketing y recursos humanos.

Conclusiones

No cabe duda que las organizaciones —cualquiera sea su tipo— si quieren alcanzar el éxito con un alcance largoplacista, deben apostar por el “*conocimiento*”; quienes aún se mantengan bajo el paradigma del capital y las materias primas, corren el riesgo inminente de perder viabilidad y desaparecer en el corto tiempo. Por lo anterior, se requieren de personas que entiendan que en la “*era de la supremacía del conocimiento*”, es tremendamente útil desarrollar capacidades para manejarlo, tanto desde la óptica cuantitativa como cualitativa.

Considerando esta realidad, en el hogar se requieren de directivos que valoren el “*conocimiento*” y lo prospecten con una mirada estratégica, y es en este escenario donde cobran extrema relevancia conceptos o modelos como la CE, razón por la cual, se efectuó un acercamiento teórico-conceptual, con la idea de colocar en la “*mesa discusión*” este enfoque administrativo de las organizaciones.

Al revisar la literatura sobre CDO, se puede indicar que las múltiples interpretaciones sobre lo que es CE le restan claridad conceptual al tema; por lo tanto, la investigación debería orientar sus esfuerzos en la generación de una definición que permita hacer la diferencia entre el conocimiento directivo y organizacional. La CE emerge como un componente específico de la CDO; se focaliza

en la esfera cognitiva relacionada con la formulación, implementación y evaluación de estrategias empresariales.

La CE se inserta en la comprensión más amplia de cómo los individuos y grupos dentro de una organización interpretan la información, toman decisiones y desarrollan estrategias para abordar problemas y oportunidades. La relación entre la CE y la CDO destaca la importancia de entender tanto los procesos cognitivos individuales como los colectivos en el ámbito de la gestión estratégica. La CE se convierte en un componente esencial para entender cómo los líderes y las organizaciones abordan los desafíos estratégicos, integrando la perspectiva cognitiva en la formulación y ejecución de estrategias empresariales.

Los estudios sobre procesos y estructuras cognitivas permiten hacer comparaciones a nivel de recursos organizacionales que no han sido examinados para explicar la heterogeneidad en el desempeño institucional. Esta línea de trabajo podría llevarse a cabo al contar con casos de diferentes sectores organizacionales. En esta misma dirección, se podrían realizar acercamientos que conduzcan a desarrollar estudios conjuntos que incorporen las capacidades emocionales y cognitivas a nivel individual y colectivo para obtener, combinar y transformar los recursos disponibles de la firma, para la obtención de ventajas competitivas.

Se estima que es relevante comenzar a desarrollar instrumentos de medición de la CDO basados en técnicas de modelamiento y simulación, además de apoyar el análisis de estudios de caso y sectoriales con métodos multivariados.

REFERENCIAS

- Ashkanasy N, Becker W, Waldman D (2014) Neuroscience and organizational behavior: Avoiding both neuro-euphoria and neuro-phobia. *Journal of Organizational Behavior* 35: 909-919.
- Barney J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney J, Felin T (2013) What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives* 27: 138-155. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0107>
- Bettis R, Prahalad C (1995) The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal* 16: 5-14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160104>
- Cyert R, March J (1963) *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Daft R, Weick K (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9: 284-293. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>
- Danneels E (2011) Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal* 32: 1-31. <https://doi.org/10.1002/smj.863>
- Eggers J, Kaplan S (2013) Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals* 7: 295-340. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.769318>
- Felin T, Foss N (2005) Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization* 3: 441-455. <https://doi.org/10.1177/1476127005055796>
- Felin T, Foss N, Heimeriks K, Madsen T (2012) Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies* 49: 1351-1374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>
- Fiske S, Taylor S (2008) Chapter 1 Introduction. In *Social Cognition: From Brains to Culture*. 1st ed. McGraw-Hill. Boston, EE.UU. pp. 1-22.
- Gavetti G, Rivkin J (2007) On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science* 18: 420-439. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0282>
- Gavetti G (2012) Perspective—Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science* 23: 267-285. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644>
- Gavetti G, Levinthal D, Rivkin J (2005) Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy. *Strategic Management Journal* 26: 691-712. <https://doi.org/10.1002/smj.475>
- Gavetti G, Levinthal D (2000) Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly* 45: 113-137. <https://doi.org/10.2307/2666981>
- Gavetti G, Greve, H, Levinthal D, Ocasio W (2012) The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects. *Academy of Management Annals* 6: 1-40. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.656841>
- Gavetti G, Warglien M (2007) Recognizing the New: A Multi-Agent Model of Analogy in Strategic Decision-Making. *Strategy Unit Working Paper No. 08-028*, <https://ssrn.com/abstract=1022651> ; <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1022651>
- Grégoire D, Corbett A, McMullen J (2011) The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research. *Journal of Management Studies* 48: 1443-1477. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00922.x>
- Hambrick D, Mason P (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9: 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Healey M, Hodgkinson G (2014) Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative. *Human Relations* 67: 765-792. <https://doi.org/10.1177/0018726714530014>
- Helfat C, Peteraf M (2009) Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization* 7: 91-102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat C, Peteraf M (2015) Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 36: 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Hodgkinson G (1997a) The Cognitive Analysis of Competitive Structures: A Review and Critique. *Human Relations* 50: 625-654. <https://doi.org/10.1177/001872679705000601>
- Hodgkinson G (1997b). Cognitive inertia in a turbulent market: The case of UK residential estate agents. *Journal of Management Studies* 34: 926-945.
- Hodgkinson G, Bown N, Maule J, Glaister K, Pearman A (1999) Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal* 20: 977-985.
- Hodgkinson G, Healey M (2008) Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology* 59: 387-417. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093612>
- Hodgkinson G, Healey M (2011) Psychological foundations of dynamic capabilities: reflection and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal* 32: 1500-1516. <https://doi.org/10.1002/smj.964>
- Hodgkinson G, Johnson G (1994) Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach. *Journal of Management Studies* 31: 525-551. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00629.x>
- Hodgkinson G, Sparrow P (2002) *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*. Open University Press. Buckingham, RU. 432 pp.
- Hodgkinson G (2001a) Cognitive processes in strategic management: Some emerging trends and future directions. In *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Volume 2: Organizational Psychology. Sage Publications Ltd. pp. 416-440.
- Hodgkinson G (2001b) The psychology of strategic management: Diversity and cognition revisited. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 16: 65-120.
- Hodgkinson G, Clarke I (2007) Conceptual note: Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. *Human Relations* 60: 243-255. <https://doi.org/10.1177/0018726707075297>
- Hodgkinson G, Johnson G (1994) Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach. *Journal of Management Studies* 31: 525-552. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00629.x>
- Hodgkinson G, Langan-Fox J, Sadler-Smith E (2008) Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology* 99: 1-27. <https://doi.org/10.1348/000712607X216666>
- Huff A (2006) Managerial and organizational cognition: Islands of coherence. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *In Great minds in management: The process of theory development*. Oxford University Press. Oxford, RU. pp. 331-354.
- Hutzschenreuter T, Kleindienst I (2006) Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored? *Journal of Management* 32: 673-720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
- Kaplan S (2011) Research in cognition and strategy: reflections on two decades of progress

- and a look to the future. *Journal of Management Studie* 48: 665-695. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00983.x>
- Laureiro-Martinez D (2014) Cognitive control capabilities, routinization propensity, and decision-making performance. *Organization Science* 25: 1111-1133. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0899>
- Laureiro-Martinez D, Brusoni S, Canessa N, Zollo M (2014) Understanding the exploration-exploitation dilemma: An MRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal* 36: 319-338. <https://doi.org/10.1002/smj.2221>
- Lindebaum D, Jordan P, (2014) A critique on neuroscientific methodologies in organizational behavior and management studies. *Journal of Organizational Behavior* 35: 898-908. <https://doi.org/10.1002/job.1940>
- Maitlis S (2005) The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal* 48: 21-49. <https://doi.org/10.2307/20159639>
- Maitlis S, Christianson M (2014) Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals* 8: 57-125. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/19416520.2014.873177>
- Marcel J, Barr P, Duhaime I (2011) The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal* 32: 115-138. <https://doi.org/10.1002/smj.870>
- March J (1997) Understanding How Decisions Happen in Organizations. En Shapira Z. (Ed) *Organizational Decision Making*. Cambridge University Press. RU. pp 9-32.
- March J, Simon H (1958) *Organizations*. Wiley. Nueva York, EE.UU. 304 pp.
- Mintzberg H (1990) Strategy formation: Schools of thought. In JW Fredrickson (Eds.), *Perspectives on strategic management*. Harper & Row. New York, EE.UU. pp.105-235.
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J (1999) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires, Argentina. 512 pp.
- Narayanan V, Zane L, Kemmerer B (2011) The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management* 37: 305-351. <https://doi.org/10.1177/0149206310383986>
- Ohmae K (2004) *La mente del estratega. El arte de Japón en el mundo de los negocios*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 216 pp.
- Podsakoff P, MacKenzie S, Bachrach D, Podsakoff N (2005) 'The influence of management journals in the 1980s and 1990s'. *Strategic Management Journal* 26: 473-488. <https://doi.org/10.1002/smj.454>
- Porac J, Thomas H (1990) Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review* 15: 224-40. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308155>
- Porac J, Thomas H (2002) Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. In A. M. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington, (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London and Thousand Oaks, CA. Sage Publications, EE.UU. pp. 165-181.
- Porac J, Thomas H, Baden-Fuller C (1989) Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies* 26: 397-416. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00736.x>
- Powell T, Lovallo D, Fox C (2011) Behavioral strategy. *Strategic Management Journal* 32: 1369-1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
- Prahalad C, Bettis R (1986) The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal* 7: 485-501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Reger R, Huff A (1993) Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal* 14: 103-123. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140203>
- Sandberg J, Tsoukas H (2015) Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior* 1: S6-S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Schendel D, Hofer C (1979) *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little, Brown & Boston, Co. Boston, EE.UU. 538 pp.
- Schwenk C (1984) Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal* 5: 111-128. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050203>
- Schwenk C (1988) The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies* 25: 41-55. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00021.x>
- Schwenk C (1995) Strategic decision making. *Journal of management* 21: 471-493. <https://doi.org/10.1177/014920639502100304>
- Simon H (1947) *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan. Nueva York, EE. UU. 384 pp.
- Simon H (1957) *Models of man: Social and rational*. Wiley. Nueva York. 287 pp.
- Stubbart CI (1989) Managerial cognition: a missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies* 26: 325-347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00732.x>
- Teecce D, Pisano G, Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teecce D (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28: 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tripsas M, Gavetti G (2000) Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal* 21: 1147-1161. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R)
- Tversky A, Kahneman D (1974) Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science* 185: 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Volk S, Köhler T (2012) Brains and games: Applying neuroeconomics to organizational research. *Organizational Research Methods* 15: 522-552. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1094428112449656>
- Walsh J (1995) Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science* 6: 280-321. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.280>
- Weick K (1969) Social psychology in an era of social change. *American Psychologist* 24: 990. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0028881>
- Weick K (1979) *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Addison-Wesley, Reading, MA, EE. UU. 303 pp.
- Weick K (1988) Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies* 25: 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick K (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 38: 628-652. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393339>

THEORETICAL APPROACHES TO THE RELATIONSHIP BETWEEN DIRECTIVE COGNITION AND ORGANIZATIONAL COGNITION

Erwin Navarrete, Francisco Ganga-Contreras, Nancy Alarcón, Nataly Guíñez and Luis Araya-Castillo

SUMMARY

In the field of business management, cognition has become one of the main vehicles to explain the management of the strategic process. Recent literature on the process of strategy formulation and implementation begins to recognize the importance of incorporating managerial cognition in the explanation of phenomena at the organizational level. In this context, the objective of this research is to analyze the evolution of strategic cognition, trying to conceptually integrate managerial and

organizational cognition. To this end, a documentary content analysis has been conducted, primarily focusing on journals indexed in the Web of Science (WoS) database. It is estimated that this work contributes to establishing the relationship between cognition and business strategy, providing a useful framework so that decision-makers can learn about what cognitive aspects should be managed to improve the design and renewal of business strategies.

ABORDAGENS TEÓRICAS DA RELAÇÃO ENTRE A COGNIÇÃO GERENCIAL E A COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

Erwin Navarrete, Francisco Ganga-Contreras, Nancy Alarcón, Nataly Guíñez e Luis Araya-Castillo

RESUMO

No campo da administração de empresas, a cognição se tornou um dos principais veículos para explicar a gestão do processo estratégico. A literatura recente sobre o processo de formulação e implementação de estratégias está começando a reconhecer a importância de incorporar a cognição gerencial na explicação dos fenômenos de nível organizacional. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar a evolução da cognição estratégica, tentando integrar conceitualmente a cog-

nição gerencial e a cognição organizacional. Para isso, foi realizada uma análise de conteúdo documental, principalmente em periódicos indexados no banco de dados Web of Science (WoS). Estima-se que este trabalho contribua para estabelecer a relação entre cognição e estratégia de negócios, fornecendo uma estrutura útil para que os tomadores de decisão saibam quais aspectos cognitivos devem ser gerenciados para aprimorar o projeto e a renovação das estratégias de negócios.