

## LA APROXIMACIÓN COGNOSCITIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. PRINCIPALES APORTACIONES

Yanes Estévez, V.  
Universidad de La Laguna

### RESUMEN

En el presente trabajo se hace una revisión de las principales investigaciones en el ámbito de la administración de empresas que apuestan por la aproximación cognoscitiva como base teórica explicativa de la realidad empresarial, tanto en lo referente al análisis y diagnóstico del entorno empresarial como a la evaluación de su situación interna. Así, se mencionan las ideas básicas de esta línea de pensamiento y las principales técnicas empleadas para la representación y obtención de la cognición. Finalmente se hace referencia a varios trabajos que abordan diferentes perspectivas empresariales aplicando las percepciones de los decisores. Estas percepciones propiciarán la formación de un esquema cognoscitivo que recogerá la influencia de una serie de variables resultando una definición de la situación propia de cada individuo, con la consiguiente influencia para el diseño estratégico de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Cognición, Percepciones, Mapas cognoscitivos, Análisis del entorno, Comportamiento estratégico.

### INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones, y la tan ansiada y buscada ventaja competitiva sostenida es, el premio y resultado, entre otros, de una ardua labor de diseño del comportamiento estratégico de las organizaciones. Como paso inevitablemente previo se sitúa el análisis y diagnóstico de la situación, tanto interna como externa a la empresa que le permita descubrir sus fortalezas y debilidades, y conocer así los límites de sus fuerzas, además de detectar las principales fuentes de oportunidades y amenazas del entorno que le invitan al aprovechamiento de la situación o a la limitación de su efecto negativo, respectivamente.

En este cometido desempeña un papel decisivo la idea que de los hechos tenga el directivo, enlace entre la empresa y el entorno que le rodea, y en general cualquier decisor, ya que será su visión de la situación la que determine el comportamiento estratégico a seguir puesto que la realidad no vendrá dada sino será fruto de su percepción e interpretación de la información obtenida.

En este trabajo se presenta una revisión de la literatura que en administración de empresas se muestra partidaria de la anterior afirmación, es decir, de la aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial. De este modo, una vez destacada la importancia e implicación de la labor directiva, se exponen las ideas básicas de esta teoría, junto con las diversas técnicas que se han venido empleando para la obtención de la cognición de los individuos. Finalmente, se presenta la aplicación de esta línea de pensamiento al campo organizacional mediante la referencia a varios estudios que versan sobre diversas realidades de la empresa.

### LA FIGURA CLAVE: EL DIRECTIVO

Una vez superadas las etapas históricas en que se destacaba, de modo descriptivo y excluyente, sólo una parcela del trabajo directivo, como la realización, el pensamiento o el control excesivo, se apuesta por un modelo integrador que permita comprender y abordar la globa-

lidad y complejidad de las funciones directivas en lugar de “romper el puesto de dirección y dividirlo en trozos” (Mintzberg, 1995), perdiendo así su esencia y la posibilidad de analizar las interrelaciones entre las distintas tareas que lleva a cabo.

En el marco de esta nueva concepción del puesto directivo se le asigna un conjunto de diez roles interrelacionados (Mintzberg, 1983) que desarrollará para el logro de uno de los principales objetivos en la organización, tal es diseñar y procurar la continuidad de la estabilidad de sus operaciones básicas, estando en perfecta consonancia con el entorno que le rodea y procurando una adaptación controlada al mismo (Mintzberg, 1983). La asignación de este cometido fue introducida, con bastante antelación, por Barnard (1938) (Hellriegel y Slocum, 1996) al sugerir que los directivos deberían examinar su ambiente externo y ajustar su estructura interna para equilibrar ambos.

De entre ese conjunto de tareas asignadas, destacar igualmente el rol de enlace, mediante el cual el directivo se establece como vínculo entre la organización y su ambiente externo, siendo un intermediario en la interacción de la misma con su entorno, relacionándose, así mismo, con la transmisión de la información a agentes externos.

También cuentan con notable importancia los roles relacionados con las labores informativas, dado que para iniciar y gestionar de forma eficiente la adaptación de la organización a las circunstancias que así lo requieran y en aras a lograr una ventaja competitiva, es necesario la búsqueda y captación continua, tanto de información interna como externa, adquiriendo un profundo conocimiento del medio que le rodea y desarrollando así, otra de sus funciones, tal es facilitar y ser responsables del aprendizaje organizativo (Dess y Picken, 2000; Senge, 1996). Será el decisor el que concentre su esfuerzo en las principales fuentes de oportunidades y amenazas a considerar ante la imposibilidad de abarcar toda la información disponible, a la vez que realizar una gestión eficiente de sus recursos.

De lo anterior se deduce, una vez más, el papel clave del directivo, y en general del decisor, en la vida de la empresa ya que, además de diseñar el flujo de información que necesita la organización para su alineación con el entorno, así como para buscar el equilibrio interno, él se constituye como un elemento intermediador que sirve de enlace y filtro entre las potenciales fuentes de información, ya sean de ámbito interno o externo. Se destaca así el rol determinante de su análisis y percepción de los eventos que puedan afectar a las empresas. Tal es su carácter definitorio en el comportamiento estratégico de las organizaciones, que la renovación de éstas y su capacidad de adaptación a las condiciones cada vez más dinámicas del entorno, no sólo dependerá de que perciban los cambios acontecidos, sino más aún, de que introduzcan en sus modelos mentales las modificaciones oportunas que incorporen las nuevas circunstancias del entorno (Barr, Stimpert y Huff, 1992). De este modo, será el entendimiento del directivo (Isenberg, 1986) o la transformación de la información en conocimiento (Drucker, 1975), el elemento que medie entre la situación externa de la empresa y el comportamiento estratégico llevado a cabo por la misma, con lo que adquieren la consideración de pieza clave en la elección estratégica. La toma de decisiones, por tanto, no sólo dependerá de información objetiva sino también y principalmente de la cognición de los decisores sobre dicha información, que será tanto sobre el mundo que rodea a su organización como referida a la realidad interna que condiciona el desempeño a llevar a cabo.

Además, siguiendo la esencia de la visión contingente de la organización, se aconseja a los directivos analizar y entender las diferentes situaciones que tengan lugar en la empresa y

seleccionar la solución, procesos e individuos más adecuados para la organización (Hellriegel y Slocum, 1996). Una vez más será el propio directivo en función de la posición en que se encuentre y el problema o decisión a los que tenga que hacer frente, el que elija el método o variación más efectivos ante una situación dada, siendo su capacidad para hacer el diagnóstico y análisis de los hechos la que determine la aproximación que más probabilidad tiene de ser la adecuada y con ello la elección estratégica ante una situación dada.

## LAS BASES DE LA APROXIMACIÓN COGNOSCITIVA

Una de las razones que llevan a la aplicación del modelo cognoscitivo en el ámbito empresarial es la reacción al modelo racional hasta el momento imperante sin un excesivo cuestionamiento de sus premisas. Entre sus ideas básicas destaca el que los individuos aborden, de forma secuencial, la toma de decisiones con los objetivos conocidos, determinando el valor de las posibles consecuencias de cada acción; la búsqueda de información apropiada, el desarrollo del conjunto de acciones alternativas y la selección de la óptima (Eisenhardt y Zbaracki, 1992). Sin embargo, este proceso sistemático no siempre se cumple ya que en ocasiones y en contra de lo teóricamente deseado, los objetivos no están claros y con frecuencia los directivos toman decisiones de forma precipitada, ya que encuentran las situaciones inciertas, mayoritarias en nuestros tiempos, difíciles de gestionar, seleccionando la alternativa prematuramente (Nutt, 1997). Además, la búsqueda de la información se realiza de forma oportunista y al azar, siendo el análisis de las alternativas limitado y reflejando las decisiones, el uso de procedimientos estándares antes que análisis sistemáticos (Eisenhardt y Zbaracki, 1992). Así, estos autores han observado en diversas investigaciones empíricas:

- La existencia de límites cognoscitivos en el modelo racional, con lo que los decisores no optimizan sino satisfacen, en un proceso comprensible de búsqueda y descubren sus objetivos en dicho proceso.
- Que muchas decisiones siguen las fases básicas de identificación del problema, desarrollo y selección, pero frecuentemente con diferentes patrones secuenciales.
- La complejidad del problema y el conflicto entre los decisores con frecuencia incide en la forma de tomas de decisiones.

Ante estas circunstancias, no cabe más solución que admitir la condición de racionalidad limitada del ser humano, ante la casi certera falsedad de las premisas de la escuela racional (Van der Heijden y Eden, 1998). De esta forma los decisores se centrarán en la búsqueda y análisis de la información relevante, ya que "ni siquiera se puede llegar a un cabal conocimiento de la información universal" (Drucker, 1975) ante la imposibilidad de acceder y tener presentes, tanto el conjunto global de alternativas posibles, como sus implicaciones en el proceso estratégico de la empresa.

Otra de las bases de la aproximación cognoscitiva al campo empresarial es la Teoría del Constructo Personal de Kelly (1955) en la que introduce una técnica de análisis de la cognición como es el "*repertory grid*" para reflejar de forma práctica sus teorías psicológicas. En sus modelos cita al "hombre científico" que pretende entender y predecir el mundo del que es parte. Kelly hace referencia a un mundo real y no a uno formado por las sombras de los pensamientos. Sin embargo, es necesario enlazar ese "mundo real" con los pensamientos de los individuos que también existen para entender y conducir la acción (Eden y Jones, 1984). La Teoría del Constructo Personal también dibuja al individuo como un descubridor y solucionador de problemas, siendo

la forma de entender el mundo mediante contrastes y similitudes. Por tanto, construiremos las situaciones mediante la búsqueda de diferencias y similitudes con otras ya vividas, será sólo con este proceso con el que adquieren significado los eventos (Eden y Jones, 1984). Según la visión de estos autores, un mapa cognoscitivo no será un modelo de cognición sino una interpretación de la Teoría del Constructo Personal (Kelly, 1955) y con frecuencia serán diferentes de la cognición, pero al menos, seguirán las directrices iniciales de Kelly (1955) y el espíritu de trabajar con las propias teorías del directivo sobre su mundo (Eden y Ackerman, 1998).

## **LA APROXIMACIÓN COGNOSCITIVA EN EL ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA REALIDAD INTERNA**

De las anteriores ideas queda patente la necesidad de un modelo o mecanismo de captación de información, que le permita al estratega contar con la mayor cantidad y calidad de conocimiento útil y reducir, en lo posible y dada la naturaleza de racionalidad limitada de los seres humanos (March y Simon, 1958), la incertidumbre sobre las consecuencias futuras de sus decisiones.

En lo relativo al análisis y diagnóstico del entorno, para la captación de información externa, varias son las alternativas que se pueden seguir en orden a la obtención de una mayor comprensión de la realidad en la que la empresa desarrolla su actividad. Estas variantes pueden agruparse en dos aproximaciones alternativas: el modelo de estructura de la industria y el modelo cognoscitivo (Lenz y Engledow, 1986).

El primero de ellos asume el entorno como una realidad dada alrededor del sector o sectores en que una empresa compite, consistente en un conjunto de fuerzas que generan oportunidades y amenazas (Porter, 1987). Sin embargo este modelo sólo contiene referencias pasivas al entorno existente más allá del sectorial, mencionado como fuerzas externas, sin entrar en detalle de cómo esas fuerzas configuran o vinculan a los competidores y modelos de fuerzas competitivas en el entorno específico (Lenz y Engledow, 1986).

Para el modelo de la economía industrial los cambios del entorno suceden como resultado de un proceso evolucionario originado por la interacción entre competidores y eventos del entorno general, indicando que no es un cambio aleatorio sino sistemático (Lenz y Engledow, 1986) y con frecuencia siguiendo una trayectoria general de desarrollo que comprende una serie de fases (Porter, 1980), siendo no consistente con el desarrollo observado en la evolución de los entornos actuales, si bien cabría hablar de una serie de futuros alternativos a los que se podría llegar tras elegir alguna de las opciones posibles (Lenz y Engledow, 1986).

La obtención de información según los autores partidarios de esta visión, se desarrollará mediante la implantación de un sistema formalizado de análisis de la competencia (Porter, 1980), no haciendo mención al resto de fuerzas competitivas que integran el entorno específico ni al conjunto del entorno genérico, quedando incompleto el análisis y diagnóstico realizado de este modo y obteniendo así, información insuficiente para la toma de decisiones por parte de la dirección.

Por su parte, el modelo cognoscitivo, se aparta de ciertas asunciones implícitas en la literatura normativa estratégica (Day y Nedungandi, 1994), que consideran la tangibilidad del entorno y su condición de entidad independiente esperando ser descubierta; la racionalidad de los directivos y su toma de decisiones con información perfecta, junto con la idea de consenso entre varios directivos de una empresa sobre la naturaleza del mercado y la posición relativa de su negocio (Hofer y Schendel, 1978). De esas premisas se deduce que el entorno sería una

realidad objetiva y dada, así como la uniformidad del mismo para el conjunto de recursos humanos de la empresa, independientemente del cargo funcional o jerárquico que desempeñen y de sus cualidades personales o profesionales. Sin embargo, varios son los estudios que han indicado que la afirmación anterior no es totalmente cierta, siendo Weick (1982) el que más rotundamente lo refleja al afirmar que:

*“El entorno no es una realidad esperando a ser descubierta, sino un producto de la interpretación y acción....”*

De esta forma, este segundo modelo, asume el entorno como una representación mental expresada en una estructura cognoscitiva formada a través de experiencias (Lenz y Engledow, 1986), posición compartida igualmente por otros autores (Miles, Snow y Pfeffer, 1974).

Siguiendo los argumentos de la teoría cognoscitiva, serán los propios individuos los que construyan su entorno (Jenkins, 1998) en lugar de considerarlo como una realidad concreta y dada. Se observa así la posible existencia de una divergencia entre el entorno real y objetivo de una organización y el realmente percibido por el estratega en el desempeño de sus roles informativos, de enlace y decisivos ya que percibe un entorno mediatizado por un conjunto de filtros (Boyd, Dessy Rasheed, 1993; Downey y Slocum, 1975) que determinan su esquema mental. Se comprueba, nuevamente, la definición del estratega como un intermediario en la interacción del entorno y la organización, ya que el entorno de la empresa estaría mediatizado por las percepciones del directivo y serán éstas las que mejor definan la incertidumbre ambiental (Lawrence y Lorch, 1967), siendo las percepciones más relevantes, tanto conceptual como empíricamente, para el estudio de las estrategias, que un entorno externo a la organización (Bourgeois, 1980), ya que comprenden el entorno real de la empresa y al que tiene que hacer frente.

En lo referente a los cambios del entorno, bajo este modelo son detectados por una inconsistencia entre lo que los directivos piensan que debería pasar y lo que realmente ocurre, con lo que los eventos acaecidos en su entorno se detectarán una vez hayan tenido lugar mediante la reinterpretación de las experiencias (Lenz y Engledow, 1986). De esta forma, la veracidad de una estructura cognoscitiva no puede ser comprobada empíricamente a priori (Weick, 1977).

Aunque las pioneras aplicaciones de esta aproximación se realizan en el análisis del entorno (Duncan, 1972; Lenz y Engledow, 1986), de igual modo que la realidad externa a la empresa es determinada por las percepciones y por la cognición de los individuos, esta visión se hace extensible a la situación interna de las organizaciones, y con ello sus características, objetivos o líneas de actuación entre otros, ya que existen en gran parte en la mente, tomando forma de mapa cognoscitivo (Weick y Bougon, 1986). Así, se realiza una investigación (Ireland, Hitt, Bettis y De Porras, 1987) en la que se analiza lo considerado por diferentes individuos como fortalezas y debilidades de su unidad, apreciándose significativas disparidades en función de una serie de factores que determinan la cognición de los individuos. Por tanto, se pone de relieve la necesidad de no considerar la objetividad de la realidad empresarial, sino la dependencia de la subjetividad del individuo y de su esquema mental, que en definitiva y última instancia, será lo que determine su comportamiento estratégico.

Esta concepción también es apoyada por Mintzberg al considerar las estrategias que debe adoptar un directivo como una perspectiva (Mintzberg y Quinn, 1993). Esta idea se basa en la actitud del estratega, lo que implicaría que se consideren como abstracciones o percepciones que sólo tienen existencia en la mente de las personas interesadas, siendo las percepciones de

los estrategias, determinantes en el proceso de desarrollo de las estrategias (Bourgeois, 1980), en la toma de decisiones (Bateman y Zeithmal, 1989) y responsables de las elecciones del estratega para ajustar la organización y su entorno (Anderson y Paine, 1975). Debido a lo anterior, se considera la mente de sus directivos como el mayor archivo de datos estratégicos de una organización (Mintzberg, 1999).

De lo expuesto anteriormente se deduce una de las grandes implicaciones de esta aproximación, ya que dependiendo de cada persona obtendremos un diagnóstico de la situación diferenciado, al verse envuelto en una serie de características internas y contextuales que le hacen percibir un evento de forma única, con la consiguiente importancia añadida para el funcionamiento de la organización. Estas características determinantes de la percepción de la situación han sido evidenciadas por diferentes autores (Boyd, Dess y Rasheed, 1993; Hodgkinson y Johnson, 1994; Ireland, Hitt, Bettis y De Porras, 1987), quedando recogidas de forma sintética en la siguiente clasificación (Boyd, Dess y Rasheed, 1993):

- **Factores individuales:** dado que la incertidumbre no se puede reducir o eliminar, algunos ejecutivos eligen percibir su entorno, interno y externo, más cierto de lo que realmente es (Michael, 1973). Así sus percepciones dependerán de características individuales como la tolerancia de la ambigüedad, ya que a mayor grado de intolerancia mayor incertidumbre se percibirá (Downey y Slocum, 1975; Duncan, 1972). Sin embargo, estas conclusiones no han sido empíricamente contrastadas (Boyd, Dess y Rasheed, 1993) y hay estudios que demuestran que la relación no es directa (Boyd, 1989). Una segunda variable es la complejidad cognoscitiva, ya que individuos con una mayor complejidad incorporarán a sus esquemas mentales un mayor número de factores y a la inversa, determinando así diferencias entre el entorno objetivo y el subjetivo. Por último, el medio de comunicación se configura como otro elemento intermediario, ya que a mayor riqueza de la fuente de información menor será la divergencia entre los datos reales y los percibidos.

- **Factores grupales:** tales como la proximidad del grupo de trabajo a los límites de la organización o su composición, puesto que cuanto más heterogéneo sea, más decrecerá la diferencia entre los datos objetivos y las percepciones. Por ejemplo, un director con responsabilidades orientadas hacia los mercados, como ventas, tendrá un modelo mental más completo, amplio y complejo que otro estratega cuyas funciones estén orientadas hacia el interior de la organización, como finanzas o producción (Hodgkinson y Johnson, 1994).

- **Factores organizacionales:** como la estructura organizativa, aunque algunos estudios sobre el tema han resultado inconsistentes; la inercia, definida como la incapacidad de considerar cambios y variabilidad en el entorno; la presencia de inactividad, ya que aleja a los miembros de la organización de su entorno, alterando así las percepciones. Finalmente destacar la importancia del nivel jerárquico del individuo como determinante de su cognición ya que según la posición que ocupe en la pirámide organizacional las tareas encomendadas (Ireland, Hitt, Bettis y De Porras, 1987), las cualidades requeridas y la cantidad y tipo de información necesaria serán diferentes, lo cual implicaría que la necesidad y dirección al simplificar sus esquemas mentales no sea una característica común a todos ya que centran su atención en los conceptos o eventos considerados como relevantes para el cometido que desempeñan.

- **Factores estratégicos:** al determinar la estrategia de una organización la selectiva percepción de los directivos de su entorno (Hambrick y Snow, 1977).

Del estudio de estas características podrían obtenerse unas pautas comunes en las percepciones de individuos de similares condiciones y las diferencias con otros individuos, pudiéndose facilitar las labores directivas ya que obraría en nuestro conocimiento las posibles divergencias que podría causar una misma medida para los distintos grupos de individuos y sus consecuencias.

Los mapas cognoscitivos son considerados, junto con los intereses políticos y las características de los problemas, como factores o materias primas del *Sistema de Diagnóstico Estratégico*, (S.I.D.), (Dutton, Fahey y Narayanan, 1983) ya que mediante un proceso de revisiones sucesivas de los juicios de los individuos, de inducción y deducción y de una heterarquía, se transforman los datos obtenidos en información útil para la organización. La idea de cómo ven los individuos el mundo que les rodea determinará, entre otros, las características y el contenido de un recurso cada día más estratégico como es la información.

Por tanto, queda patente la no objetividad de las situaciones empresariales, con su influencia en las percepciones que evidencia la relevancia de la cognición y su directa implicación en la actuación estratégica de la empresa al depender la elección estratégica del diagnóstico de la situación y éste, a su vez, estar integrado por los esquemas mentales de los individuos.

## LA OBTENCIÓN DE LA COGNICIÓN Y LOS MAPAS COGNOSCITIVOS

Dada la importancia ya mencionada de esta aproximación y el gran auge que tiene en foros de investigación internacionales, varias han sido las técnicas diseñadas para representar la cognición de los individuos y utilizarla como elemento básico en el acercamiento a la realidad empresarial. Entre ellas destacar los esquemas (Lord y Foti, 1986; Lurigio y Carroll, 1985; Rumelhart, 1984), los sistemas de creencias (Fiske y Taylor, 1984; Walsh, 1988) o los mapas cognoscitivos (Bougon, Weick y Binkhorst, 1977, Stubbart y Ramaprasad, 1988). Sin embargo, revisiones más recientes de literatura han tratado de identificar otras aproximaciones alternativas como Stubbart (1989) que determina la existencia de tres formas de mostrar la cognición de los estrategas: categorías, redes e inferencias, y otras como la jerarquía de categorías o taxonomía y los repertorios de constructos o dimensiones (Jenkins y Johnson, 1992). Dada esta multiplicidad de técnicas y clasificaciones ya se hace necesario que las diferentes corrientes investigadoras apuesten por la necesaria unificación de criterios y conceptos, o bien la distinción clara de las distintas vertientes sobre la materia, para así obtener una mayor riqueza en los estudios sobre la cognición y evitar la aplicación errónea de los instrumentos y términos.

De todas las técnicas citadas, la más extendida es la de los mapas cognoscitivos, consistentes en una serie de conceptos y relaciones que los participantes usan para entender las situaciones organizacionales (Weick y Bougon, 1987), configurándose como una herramienta para la toma de decisiones o la negociación en el contexto de la organización (Eden, 1992).

Los mapas cognoscitivos se han empleado partiendo de las ideas de Tolman (1948) quien deseaba desarrollar una alternativa al modelo del hombre estímulo - respuesta (Neisser, 1967), sin embargo, el límite entre ambas conduce con frecuencia a engaño o confusión (Eden, 1992).

Huff (1990) sugiere la existencia de cinco familias de mapas que engloban una variedad de relaciones potenciales. Estos tipos de mapas cognoscitivos son:

- Atención, asociación e importancia.
- Dimensiones de categorías y taxonomías cognoscitivas.
- Influencia, causalidad y sistemas dinámicos.
- Estructura de argumentos y conclusiones.
- Esquemas y códigos perceptuales.

Esta clasificación es de suma importancia al evidenciar la no identidad entre los mapas causales y los cognoscitivos, ya que el primero es una de las diferentes formas de obtener el esquema mental de los individuos en función únicamente de relaciones de causa - efecto entre los distintos conceptos. Sin embargo, en muchas ocasiones se utilizan ambos términos de forma equivalente sin considerar que se puede obtener la cognición de los individuos de acuerdo con otro tipo de relaciones como pueden ser la asociación o la taxonomía y no únicamente la causal.

La capacidad de un mapa para ser considerado como modelo de cognición depende principalmente de dos características de su método de elaboración (Eden, 1992):

- La adecuación de la teoría cognoscitiva que guía la modelización o técnica de representación y el punto en que esa técnica es un buen reflejo de la teoría.
- El método de obtención de la cognición.

La segunda restricción es especialmente problemática porque, si seguimos seriamente el aforismo de Karl Weick (1982), de que no sabemos lo que pensamos hasta que oímos lo que decimos, el proceso de articulación es una influencia significativa en la cognición presente y futura (Eden, 1992). Además, siempre existirá la consabida intervención del investigador, que en estos casos es sumamente importante al tratarse de reflejar pensamientos y percepciones en lugar de datos objetivos o numéricos. Por ello, es aconsejable motivar al sujeto, creándole un mayor vínculo con la investigación en curso al hacerlo más participe mediante, por ejemplo, sucesivos procesos de retroalimentación de sus propios mapas, hasta que finalmente reflejen lo que piensa sobre el tema por el que ha sido preguntado.

La mayoría de la investigación en dirección de empresas que emplea mapas cognoscitivos implícitamente presume que el mapa describe o predice comportamiento y etiquetándolo como "mapa cognoscitivo" se supone la conexión entre el pensamiento representado en el mapa y el comportamiento observado (Eden, 1992) Esta proposición llevaría a error porque ignora el rol de la emoción (Eden, 1992). De ahí que la única apreciación de los mapas cognoscitivos como artefactos, en lugar de la visión conceptual de Tolman (1948) se basa en que representan datos subjetivos con más coherencia que otros métodos, por lo que son de interés para los investigadores cuyo objeto de estudio es el conocimiento subjetivo, y en que actúan como una herramienta que facilita la toma de decisiones, la resolución de problemas y la negociación en el contexto de la intervención organizacional (Eden 1992).

Para la elaboración de los mapas cognoscitivos se han empleado diversas técnicas que comprenden desde el proceso de obtener una lista de los competidores de los participantes (Gripsrud y Gronhaug, 1985) hasta procedimientos algo más sofisticados como el análisis multivariante de cuestionarios; el *repertory grid* empleado, entre otros, por Kelly (1955) y Reger (1990) en investigaciones para determinar variaciones entre diferentes directivos perte-



necientes a bancos del área de Chicago; o finalmente la entrevista taxonómica, considerada como una gran promesa de cara al conocimiento de las estructuras cognoscitivas sobre el entorno de los estrategas (Hodgkinson y Johnson, 1994), ideada por Porac y sus asociados (Porac, Thomas y Emme, 1987; Porac y Thomas, 1990), y aplicada al estudio de la determinación de las percepciones sobre la competencia y la respuesta a la misma a través de los esquemas mentales de los directivos (Porac, Thomas y Baden - Fuller, 1989).

En todas ellas también subyace, en mayor o menor medida, el problema de la intervención del investigador que puede introducir sesgo en la información obtenida, con lo que se evoluciona desde técnicas en que la respuesta del sujeto estaba totalmente condicionada por los conceptos iniciales presentados por el investigador hacia técnicas en que la influencia es la mínima posible, con lo que los datos subjetivos obtenidos concuerdan más con los que realmente piensa el individuo objeto de estudio, pero que por el contrario hacen más complejo el proceso, pudiendo cometerse otro tipo de errores o limitar la posibilidad de comparación entre mapas.

### **OTRAS APLICACIONES DE LA APROXIMACIÓN COGNOSCITIVA**

La relevancia de la aproximación cognoscitiva ha quedado demostrada con diversos estudios sobre la competencia en un sector (Fombrun y Zajac, 1987; Gripsrud y Gronhaug, 1985; Porac, Thomas y Emme, 1987; Sáez, 1997; Walton, 1986). Como ejemplo se puede citar el análisis realizado por Porac, Thomas y Baden - Fuller (1989) con el objeto de demostrar que los modelos mentales de los estrategas generan percepciones sobre sus competidores, siendo dichas percepciones las determinantes de la estructura de la industria, ya que los individuos deben construir activamente una interpretación vinculando la información procedente del entorno con sus estructuras cognoscitivas, en lugar de tomar la competencia como dada en función de clasificaciones sectoriales o geográficas. Así, clasifican a los competidores en función del grado percibido de la intensidad de las confrontaciones, desarrollando una taxonomía en la que se establecen diversos niveles de competencia en función de la misma, siendo el más próximo a la empresa su principal rival y por tanto donde debe hacer hincapié en un mayor énfasis del análisis y diagnóstico del entorno.

De este modo se evidencia que los esquemas cognoscitivos son especialmente útiles debido a la posibilidad de obtener un resumen del amplio entorno interorganizacional para permitir a los decisores restringir el estudio de los competidores potenciales a un número cognoscitivamente tratable de otras organizaciones (Porac y Thomas, 1990), centrando sus recursos disponibles en las principales fuentes de oportunidades y amenazas, ante la racionalidad limitada del ser humano (March y Simon, 1958).

Esta aplicación de los mapas cognoscitivos para simplificar la realidad empresarial y los procesos estratégicos, ha sido observada y aconsejada desde diferentes investigaciones sobre la toma de decisiones (Etzioni, 1989; Payne, 1976) en los que se demuestra que los directivos se concentran en un número limitado de hechos y alternativas. Así mismo, otro estudio realizado sobre la base de la importancia de la simplificación versa sobre el uso de las representaciones mentales de los directivos como mecanismos simplificadores de las ventajas competitivas y su origen, realizándose únicamente en base a las diferencias en el énfasis dado a los clientes y los juicios sobre la competencia (Day y Nedungadi, 1994). Esta afirmación se basa en investigaciones procedentes de la psicología cognoscitiva cuyo objetivo ha sido demostrar que los directivos sólo prestan atención a las variables del entorno cuya experiencia pasada les ha enseñado a no ignorar, imponiendo sus interpretaciones sobre los niveles y tendencias de las mismas.

Además de la concentración de los recursos disponibles en lo realmente percibido como importante por los individuos, es decir, las principales fuentes de oportunidades y amenazas, esta idea simplificadora también contribuye a evitar errores propios del incremento de la variedad y cantidad de información, como las correlaciones ilusorias, explicaciones causales erróneas o falsas analogías (Kiesler y Sproull, 1982) que harían restar validez a la información obtenida y con ello desdibujar el diagnóstico estratégico.

El entorno general también ha recibido la atención de la aproximación cognoscitiva al definirse la incertidumbre, junto con otras dimensiones del entorno, en uno de los trabajos preliminares de esta aproximación, en términos de percepciones de los miembros de la organización, como una habilidad de los individuos para asignar probabilidades a los eventos (Duncan 1972), siendo estas percepciones sobre el entorno de gran influencia en el proceso de selección e implantación de las estrategias (Anderson y Paine, 1975). Diversas investigaciones (Adorno, Frenkel-Burnswick, Levinson y Stanford, 1950; Berlyne, 1968; Hodgkinson y Johnson, 1994) evidencian las ya referenciadas posibles divergencias entre individuos acerca del grado de tolerancia de la ambigüedad e incertidumbre del entorno, puesto que dichas representaciones mentales dependerán de varios factores como la experiencia (Lenz y Engledow, 1986), del puesto que desempeñen en la organización o de la información exógena que posean de la red de transacciones (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989), con lo que todos los directivos que operen en un mismo entorno no percibirán necesariamente de forma similar la hostilidad o turbulencia del entorno, con la ya consecuente implicación en el proceso de formulación estratégica.

Es, por tanto, la caracterización del entorno mediante percepciones más crítica para la estrategia organizacional, su estructura y sistema que la realizada en base a datos objetivos (Anderson y Paine, 1975; Hambrick y Snow, 1977; Miller, 1988), cuya aplicación con la intención de predecir las propiedades estratégicas de una empresa ha proporcionado pocos, si alguno, resultados concretos (Anderson y Paine, 1975).

Las directrices cognoscitivas también han sido observadas y aplicadas en el ámbito interno de la empresa, como en la determinación de sus fortalezas y debilidades (Ireland, Hitt, Bettis y De Porras, 1987), en problemas concernientes con la formulación estratégica (Duhaim y Schwenk, 1985; Schwenk, 1984), en la asignación de los recursos de la organización (Dutton, Stumpf y Wagner, 1990), en el proceso de información (Dutton, Fahey y Narayanan, 1983; Walsh, 1988) o en el aprendizaje estratégico (Argyris y Schon, 1978; Fiol y Lyles, 1985). Es de destacar los últimos estudios sobre la influencia de predisposiciones cognoscitivas en el proceso de formulación estratégica (Das y Teng, 1999) en los que se desarrolla una aproximación contingente como explicación a la relación entre ambos, ya que se observa el predominio de unos tipos dependiendo del proceso estratégico en cuestión (Das y Teng, 1999). Así, por ejemplo, cuanto más racional sea el proceso, mayor será el conocimiento a priori de los objetivos y ello le permitirá al decisor focalizar sus esfuerzos en partes determinadas del entorno o del problema.

Intentando conjugar simultáneamente los procesos cognoscitivos y organizacionales junto con el benchmarking (Shoham y Fiegenbaum, 1999), se ha desarrollado la Teoría de los Puntos de Referencia Estratégicos (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996). Al demostrarse que los individuos utilizan referencias para evaluar sus elecciones, dependiendo su comportamiento y elección estratégica de la percepción de la situación de su empresa o unidad respecto al punto de referencia elegido (Kahneman y Tversky, 1979), se hace necesaria una integración de los citados a lo largo de la evolución de la teoría de la organización y dirección de empresas. De

este modo el punto de referencia estratégico que sirve a la empresa como base del diagnóstico estratégico y fuente de información sobre su posicionamiento relativo se convierte en una matriz en cuyos ejes se sitúan tres dimensiones: interna, externa y temporal (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996), que encuadran las referencias más relevantes de cada una.

La utilización de esta referencia se considera una forma de buscar su alineamiento con el entorno (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996) y de este modo, el camino para un diagnóstico previo al constante intento de mejorar su posición competitiva en busca de la ansiada ventaja competitiva sostenida.

La implicación del proceso cognoscitivo radica en la inclusión en la matriz de las variables percibidas como realmente importantes y determinantes del comportamiento estratégico para el individuo encargado de hacer la evaluación. Se hace patente una vez más la capacidad simplificadora de las percepciones, ya que en la dimensión externa, por ejemplo, se incluirán los agentes del entorno específico ya que son percibidos como las principales fuentes de oportunidades y amenazas para las organizaciones.

Además, la utilidad de estos puntos de referencia es el disponer de una brújula con la que comparar el rumbo de la empresa por medio de la percepción del directivo y obtener información del posicionamiento relativo de cada variable o dimensión analizada en relación con la que se establezca como punto de referencia, destacando así las posibles diferencias entre las percepciones de los individuos respecto a un mismo punto. Con esto se deduce que a pesar de que puedan tener hipotéticamente un mismo punto de referencia dependerá de si perciben su situación superior o inferior al punto de referencia estratégico, para adoptar decisiones más conservadoras o arriesgadas respectivamente (Bamberger y Feigenbaum, 1996). Esta aproximación nos ayudará a explicar por qué organizaciones en aparentemente idénticas situaciones adoptan comportamientos estratégicos completamente diferentes.

Dentro de esta línea de investigación aplicada, uno de los últimos trabajos (Eden y Ackerman, 2000) en gran consonancia con la búsqueda y el logro de la ventaja competitiva, versa sobre el desarrollo de un modelo formal del negocio o un esquema de supervivencia, que parte de la identificación de las competencias distintivas y centrales de las organizaciones mediante la aplicación de los mapas causales. La base conceptual de este estudio se centra en la definición del carácter distintivo de las competencias, es decir la medida de su diferenciación, y su fuente de procedencia. Según los autores, este rasgo no procede de las características individuales de las competencias sino de la relación sinérgica entre ellas, ya que el "el todo es mayor que las partes" (Eden y Ackerman, 2000), siendo la habilidad de unir estas competencias con las aspiraciones de la organización el modelo que se pretende desarrollar.

Estas características específicas podrán ser identificables mediante los mapas causales (Eden y Ackerman, 2000), de igual modo, por tanto que las competencias distintivas centrales, definidas como aquéllas que primeramente conducen el sistema de aspiraciones, y son por tanto enlaces directos entre las competencias y los objetivos de la organización (Eden y Ackerman, 2000).

Los modelos o esquemas finales servirán para centrar el proyecto de reestructuración de la empresa, así como identificar aquellas competencias no clasificadas de distintivas como candidatas a un proceso de outsourcing, siempre que no sirvan de apoyo a la consecución de este rasgo por otras (Eden y Ackerman, 2000). De esta forma se mejora la posición competitiva

de la empresa al externalizar aquellas actividades que no añaden valor ni la diferencia de la competencia en esa búsqueda de la ventaja competitiva sostenida, partiendo de las percepciones de los decisores hechas explícitas mediante mapas cognoscitivos que evidencian relaciones causales, es decir, mediante los mapas causales.

## CONCLUSIONES

Ante la síntesis realizada de la literatura administración de empresas que apoya la aplicación de la aproximación cognoscitiva en el campo empresarial cabe afirmar el auge de esta corriente investigadora, especialmente en foros internacionales, constituyéndose como una gran alternativa frente a otras posiciones de la literatura estratégica que apuestan por la tangibilidad del entorno o la racionalidad de los decisores, así como la toma de decisiones en condiciones de información perfecta.

Especialmente en el análisis y diagnóstico del entorno, ha sido ampliamente indicado que éste no será una realidad a descubrir por el decisor, sino que será aquélla que cada individuo perciba en función de una serie de características que propiciarán la no coincidencia de los esquemas mentales entre individuos. Con ello, un mismo evento será percibido de forma diferente por cada persona, adoptando un comportamiento estratégico consecuente con el mapa cognoscitivo sobre los eventos acaecidos. También se evidencia la importancia de esta línea de pensamiento en el ámbito interno de la empresa, ya que de igual modo, el funcionamiento de la organización, la interacción entre sus integrantes o la asignación de los recursos de que dispone, será una realidad igualmente subjetiva que tiene su origen en cada individuo.

De igual forma, se puede predecir la importancia que tendrá la realización de sucesivos análisis longitudinales de los mapas cognoscitivos que permitiría observar y analizar las diferencias en las percepciones que se pudieran destacar como consecuencia de la mayor experiencia o formación adquirida por los recursos humanos de la empresa, pudiendo determinar, por ejemplo, qué factores son los que provocan la reducción de la incertidumbre percibida; o como resultado de eventos inesperados que han tenido lugar y para los cuales no se habían tomado las suficientes medidas que minimicen su impacto.

Estas ideas, ante la caracterización subjetiva de la realidad, conllevan una mayor necesidad de integración y coordinación en la dirección de las organizaciones, ante el posible riesgo de una visión parcial de la organización y de la tendencia a la elaboración de planes de contingencia departamentales independientes y en función de las percepciones de cada área, con la consecuente pérdida de sinergias y la posibilidad de aunar esfuerzos y criterios de cara a la gestión eficaz de la influencia del entorno y al logro de la ventaja competitiva sostenida que le permita acercarse al objetivo primario de toda organización, como es su supervivencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADORNO, T; E.FRENKEL-BURNSWICK; D.LEVINSON Y R.STANFORD (1950): *The Authoritarian Personality*. Harper & Row. New York
- ANDERSON, C. y F.PAINE (1975): "Managerial Perceptions of Strategic Behavior". *Academy of Management Journal*, vol.18 (4), pp 811-823
- ARGYRIS, C. Y D.A. SCHON (1978): *Organizational Learning*. Reading MA: Addison-Wesley.
- BAMBERGER, P. Y A. FIEGENBAUM (1996): "The Role of Strategic Reference Points in Explaining The Nature and Consequences of Human Resources Strategy". *Academy of Management Review*, vol.21, n4.
- BARNARD, C. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- BARR, P.; J.L.STIMPERT Y A.S.HUFF (1992): "Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal". *Strategic Management Journal*, vol.13, pp15-36
- BATEMAN, T.S. Y C.ZEITHMAL (1989): "The Psychological Context of Strategic Decisions: a Model and Convergent Experimental Findings". *Strategic Management Journal*, vol.10, pp59-74
- BERLYNE, D.(1968): "The Motivational Significance of Colative Variables and Conflict", en R.Abelson; E. Eronson; W. McGuire, T. Newcomb; M. Rosenberg y P.Tennenbaum (eds): *Theories of Cognitive Consistency: a Sourcebook*. Rand McNally.Chicago.
- BOUGON, M.G.; K.E.WEICK Y D.BINKHORST (1977): "Cognition in Organizations: an Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra". *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp 606-639.
- BOURGEOIS, L.J. (1980): "Strategy and Environment. A Conceptual Integration". *Academy of Management Review*, vol. 5 (1) pp 25-39.
- BOYD, B.(1989): *Perceived Uncertainty and Environmental Scanning: A structural model*. Tesis doctoral no publicada. University of Southern California.
- BOYD, B.K.; G.DESS Y A.M. RASHEED (1993): "Divergence Between Archival and Perceptual Measures of the Environment: Causes and Consequences". *Academy of Management Review*, vol. 18 (2), pp 204-226.
- DAS, T.K. Y B.TENG (1999): "Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: an Integrative Perspective". *Journal of Management Studies*, vol. 36 (6), pp757-778.
- DAY, G. Y P.NEDUNGADI (1994): "Managerial Representations of Competitive Advantage". *Journal of Marketing*, vol.58 (2), pp31-46
- DESS, G. Y J.C.PICKEN (2000): "Changing Roles: Leadership in the 21<sup>st</sup> Century". *Organizational Dynamics*, vol.28, n°3, pp.18-34.
- DOWNEY, H.K. Y J.W.SLOCUM (1975): "Uncertainty: Measures, Research and Sources of Variation". *Academy of Management Journal*, vol.18, pp 562-578.
- DRUCKER, P. (1975): *La gerencia efectiva*. Editorial Sudamericana.
- DUHAIME, I. M. Y C.R. SCHWENK (1985): "Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making". *Academy of Management Review*, vol 10, n° 2: 287-295
- DUNCAN, R. (1972): "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp 313-27.
- DUTTON, J; L.FAHEY Y V.K.NARAYANAN (1983): "Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis". *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp307-323
- DUTTON, J; S.A.STUMPF Y D.WAGNER (1990): "Diagnosis Strategic Issues and Managerial Investment of Resources", en Shrivastava, P y R.Lamb (1990) (eds): *Advances in Strategic Management*, vol. 6. JAI PRESS INC.
- EDEN, C. (1992): "The Nature of Cognitive Maps". *Journal of Management Studies*, vol.29(3), pp 261-265.
- EDEN, C.Y F.ACKERMAN (1998): *Making Strategy*. Sage Publications
- EDEN, C Y F.ACKERMAN (2000): "Mapping Distinctive Competencies: a Systematic Approach", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 51, pp12-20.
- EDEN, C. Y S.JONES (1984): "Using Repertory Grid for Problem Construction". *European Journal of Operational Research*, vol.35 (9), pp779-790.
- EISENHARDT, K Y M.J. ZBARACKI (1992): "Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal*, vol.13, pp17-37.
- ETZIONI, A. (1989): "Humble Decision Making". *Harvard Business Review*, vol. 67 (Julio-Agosto).pp122-126.
- FIEGENBAUM, A; S. HART Y D. SCHENDEL (1996): "Strategic Reference Point Theory". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp219-235.
- FIOL, C.M. Y M.A. LYLES (1985): "Organization Learning". *Academy of Management Review*, vol.10, pp803-13.
- FISKE, S.T Y S.E. TAYLOR (1984): *Social Cognition*. Reading, MA: Addison - Wesley.
- FOMBRUN, C.J. Y E.J. ZAJAC (1987): "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification". *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp33-50.
- GRIPSRUD, G. Y K.GRONHAUG (1985): "Structure and strategy in Grocery Retailing: a Sociometric Approach". *Journal of Industrial Economics*, vol.33, pp 339-47.
- HAMBRICK, D.C. Y C.C.SNOW (1977): "A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations". *Academy of Management Proceedings*, pp108-112.
- HELLRIEGEL, D. Y J.W. SLOCUM (1996): *Management*. South-Western Collegue Publishing.

- HODGKINSON, G. Y G.JOHNSON: (1994): "Exploring the Mental Models of Competitive Strategists: the Case for a Processual Approach". *Journal of Management Studies*, vol. 31(4), pp 525-551.
- HOFER, C. Y D.SCHENDEL (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West publishing. Mineapolis
- HUFF, A.S (1990): *Mapping Strategic Thought*. John Wiley. Chichester.
- IRELAND, R.D; M.HITT; R.BETTIS Y D.A. DE PORRAS (1987): "Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weakness Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level". *Strategic Management Journal*, vol.8, pp469-485.
- ISENBERG, D.J.(1986): "The Structure and Process of Understanding.Implications for Managerial Action", en Sims,H, y D.Gioia (coord.): *The Thinking Organization*. Jossey-Bass Publishers.
- JENKINS, M. (1998): "The Theory and Practice of Comparing Causal Maps", en Eden, C. y J.Spender (eds) (1998): *Managerial and Organizational Cognition*. Sage Publications. London
- JENKINS, M; Y G.JOHNSON (1997): "Linking Managerial Cognition and Organizational Performance: a Preliminary Investigation Using Casual Maps". *British Journal of Management*, vol.8, pp77-90
- KAHNEMAN, D. Y A.TVERSKY (1979): "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk". *Econometrica*, vol. 47 (2), pp263-291.
- KELLY, G.A.(1955): *The Psychology of Personal Constructs*. Norton. New York
- KIESLER,S Y L.SPROULL (1982): "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition". *Administrative Science Quaterly*, vol. 27,pp 548-570.
- LAWRENCE,P.R. Y J.W. LORSCH (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press. Boston, Mass. Se ha utilizado (1976): *Organización y ambiente*. 3ª ed. Ed. Labor, Barcelona.
- LENZ, R.T. Y J.L. ENGLEDDOW (1986): "Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory". *Strategy Management Journal*, vol.7, pp 329-346.
- LORD, R.G Y FOTI, R.J. (1986): "Schema Theories, Information processing and organizational Behaviour", en Sims, H.P. y D.A.Gioia (eds): *The Thinking Organization*. Jossey-Bass.London
- LURIGIO,A.J. Y J.S.CARROLL (1985): "Probation Officers' Schemata of Offenders: Content, Development and Impact on Treatment Decisions" *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 48, 5.
- MARCH, J. G. Y H. SIMON (1958): *Organizations*. New York, Wiley.
- MICHAEL, D.(1973): *On Learning to Plan and Planning to Learn*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MILES, R.E.; C.C.SNOW Y J.PFEFFER (1974): "Organization Environment: Concepts and Issues". *Industrial Relations*, vol.13.
- MILLER, D. (1988): "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure". *Academy of Management Journal*, vol. 31.
- MINTZBERG, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel Gestión. Barcelona.
- MINTZBERG, H (1995): "Perfeccionamiento de la labor del directivo". *Harvard Deusto Business Review*, nº 67, pp4-21.
- MINTZBERG H. (1999): "El trabajo directivo", en Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1999): *El proceso estratégico*. Prentice Hall.Madrid.
- MINTZBERG, H. Y J.B. QUINN (1993): *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall International Editions.
- NEISSER, U.(1976): *Cognition and reality - Principles and Implications of Cognitive Psychology*. New York: Freeman.
- NUTT,P.(1997): "Better Decision-Making: a Fied Study", *Business Strategy Review*, vol.8, nº4, pp45-52.
- PAYNE, J (1976): "Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: An Information Searchand Protocol Analysis". *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol.16.
- PORAC, J.F. Y H.THOMAS (1990): "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition". *Journal of Management Review*, vol.15 (2), pp 224-240.
- PORAC, J.F.; H.THOMAS Y C. BADEN-FULLER (1989): "A Competitive Groups as Cognitive Communities: the Case of Scottish Knitwear Manufacturers". *Journal of Management Studies*, vol. 26 (4), pp 397-416.
- PORAC, J.F.; H.THOMAS Y EMME,B (1987): "Knowing the Competition: the Mental Models of Retailing Strategist", en Johnson, G (Ed.) *Business Strategy and Retailing*. Chichester: Wiley,
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- PORTER, M.E.(1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA.
- REGGER, R.K. (1990): "Managerial Thought Structures and Competitive Positioning", en Huff, A.S. (ed.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley.
- RUMELHART, D.E. (1984): "Schemata and the Cognitive System", en Wyer, R.S y T.K.Srull (eds): *HandBook of Social Cognition*, I.Hillsdale,HJ.
- SÁEZ MARTÍNEZ, F.J. (1997): "Grupos estratégicos y grupos cognoscitivos: implicaciones en la elaboración de la estrategia empresarial". VII Congreso Nacional ACEDE, vol. I
- SCHWENK, C.R (1984): "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making". *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp 111-128.
- SENGE,P. (1996): *La quinta directiva. El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.

- SHOHAM A. Y A. FIEGENBAUM: (1996): "Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role of Strategic Reference Points Theory". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.27 (4), pp442-455
- STUBBART,C.I.(1989): "Managerial Cognition: a Missing Link in Strategic Management Research". *Journal of Management Studies*, n° 24 (6), pp325-348.
- STUBBART,C.I. Y A. RAMAPRASAD (1988): "Probing Two Chief Executives' Schematic Knowledge of the US Steel Industry Using Cognitive Maps". *Advances in Strategic Management*, vol.5.
- TOLMAN, E.C. (1948): "Cognitive Maps in Rats and Men". *Psychological Review*, vol. 55.
- VAN DER HEIJDEN, K Y C.EDEN (1998): "The Theory and Praxis of Reflective Learning in Strategy", en Eden y Spender (eds) (1998): *Managerial and Organizational Cognition*. Sage Publications. London
- WALSH, J. (1988): "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing". *Academy of Management Journal*, vol. 31 n°4.
- WALTON, E.J. (1986): "Managers' Prototypes of Financial Firms". *Journal of Management Studies*, vol. 23, pp 679-98.
- WEICK, K. (1977): "Enactment Processes in Organizations", en Staw, B. Y G. Salancik (eds) (1977) *New Directions in Organizational Behaviour*. St. Clair Press, IL.
- WEICK, K.(1982): *Psicología social del proceso de organización*. Fondo Educativo Interamericano.
- WEICK, K. Y M.G.BOUGON (1987): "Organizations as Cognitive Maps", in Sims,H; D.Gioia(eds): *The Thinking Organizations*. Jossey-Boss Publishers.London.

