

**EL IMPACTO DE LOS SEGOS CONDUCTUALES EN LAS ESTRATEGIAS Y EL
PERFORMANCE DE LAS EMPRESAS
THE IMPACT OF BEHAVIOURAL BIASES IN STRATEGIC MANAGEMENT AND
BUSINESS PERFORMANCE**

Santiago Urío Rodríguez

Profesor Asociado

Departamento Gestión Empresarial Universidad Pontificia Comillas (ICADE) c/
Alberto Aguilera, 23. 28015 Madrid

Área temática: Dirección y organización

Palabras clave: Estrategia Conductual, Gestión Estratégica, Sesgos cognitivos.
Keywords: Behavioral Strategy, Strategic Management, Management Behavior,
Cognitive bias.

El impacto de los sesgos conductuales en las estrategias y el performance de las empresas
The impact of behavioural biases in Strategic Management and Business Performance

Resumen:

En este estudio se explora la influencia de los sesgos conductuales en la formulación de estrategias de negocio en las empresas y su impacto en su posterior desempeño. Para ello se han realizado entrevistas a Consultores en Estrategia y Ejecutivos que han participado en la formulación de la estrategia de empresas multinacionales de nivel mundial en sectores estratégicos como las Tecnologías de la Información, Energía y Finanzas. Se exponen los sesgos más frecuentes encontrados de acuerdo con aquellos más comunes estudiados en la literatura (Behavioral Strategy) y el impacto percibido por los informantes en el posterior performance de las empresas.

Abstract:

This study explores the influence of behavioral biases in the formulation of business strategies and their impact on performance. Interviews were conducted with Strategic Consultants and Executives who have participated in the formulation of the strategy of worldwide multinational companies in key industries such as Information Technology, Utilities and Finance. The biases found are exposed and related to the most common biases studied in the literature (Behavioral Strategy) as well as the impact perceived by the key informants in the performance of the companies.

Introducción:

La gestión estratégica es una de las actividades fundamentales para el éxito y buen funcionamiento de las empresas con especial atención en la toma de decisiones estratégicas.

La gestión estratégica trata de las iniciativas tomadas por la Dirección General en representación de la propiedad de la empresa en relación a la utilización de recursos para mejorar su desempeño en el entorno externo en el que opera (Nag, Hambrick and Chen, 2007). El proceso por el que las empresas desarrollan su gestión estratégica se realiza en dos fases: la formulación de la estrategia y su implantación. Los planes estratégicos se diferencian de los planes operativos fundamentalmente en su horizonte temporal. Mientras que la estrategia busca posicionar a la empresa en el largo plazo, la gestión operativa reacciona a las necesidades del corto plazo. Sin embargo, los planes operativos siguen las directrices de los planes estratégicos para asegurar que la empresa se mueve en la dirección marcada por la estrategia y que la misma termina posicionándose en el lugar determinado por la estrategia en el plazo de tiempo marcado.

El proceso de formulación e implantación de la estrategia en la empresa supone una toma de decisiones sobre el posicionamiento que la empresa debe buscar en el mercado en el que opera frente a clientes y competidores, así como evaluar las alternativas de acción para alcanzar el posicionamiento esperado. Para preparar y ayudar en estos procesos de toma de decisiones los consultores estratégicos y los investigadores en gestión estratégica han desarrollado teorías y marcos de referencia. Los más extendidos profundizan en análisis del entorno en el que la empresa se desarrolla (Porter, 1980), o en los recursos internos que posee o puede conseguir para tener una ventaja sobre sus competidores (Wernerfelt, 1984).

Los estudios de psicología demuestran que, por razones varias, los humanos no tomamos decisiones denominadas racionales. Por comportamiento racional nos referimos a un proceso de toma de decisiones en el que se seleccionan alternativas que resultan en el nivel óptimo de beneficio o utilidad para el individuo. La suposición de un comportamiento racional implica que las personas preferirían estar mejor que peor. La introducción del estudio conductual en las ciencias sociales asume que los humanos cometemos errores en la toma de decisiones, es decir que tomamos decisiones que no optimizan el resultado consecuencia de nuestra decisión en nuestro beneficio. Estos errores se cometen en algunos casos por las limitaciones del decisor en cuanto su amplitud de conocimiento o su capacidad de proceso (bounded rationality) y en otros casos por la intervención de otros procesos mentales como las emociones.

El campo de la estrategia conductual (Behavioral Strategy) ha concitado la atención de los investigadores de la gestión estratégica (Strategic Management) en la última década. La corriente traslada los estudios realizados en otros campos como la Economía (Behavioral Economics) (Thaler, 2017), las Finanzas (Behavioral Finance) (Barberis and Thaler, 2003) y el Marketing (Behavioral Marketing). Estas disciplinas tienen en común la influencia determinante de los procesos cognitivos humanos en la toma de decisiones. Herbert Simon en 1978 y Daniel Kahneman en 2002 fueron premiados con el Premio Nobel de Economía por poner de manifiesto que los individuos no siguen un patrón racional en la toma de decisiones (Kahneman *et al.*, 1982, Simon, 1979). Los sesgos mostrados explicaban mejor las conductas que las teorías económicas clásicas y neoclásicas que modelizan los comportamientos de los individuos basados en patrones de decisión denominados racionales (Homo Oeconomicus).

La constatación de que el comportamiento de los empleados en todos los niveles de la empresa influye decisivamente en su desempeño se remonta a la Escuela de Carnegie (Carnegie Mellon University). Este grupo de investigadores a la que pertenecía Herbert Simon, desarrolla la "Teoría Conductual de la Empresa" (Cyert and March, 1963) en la que se rebaten los principios de "maximización del beneficio" y del "conocimiento perfecto" imperantes en la investigación sobre la economía de la empresa hasta ese momento. Sin embargo, el estudio de los sesgos en el desarrollo y formulación de estrategias en la empresa no se generaliza hasta finales de la primera década del presente siglo.

Estrategia Conductual:

Powell, Lovallo y Fox (2011) definen el campo:

"La estrategia conductual combina la psicología cognitiva y social con la teoría y la práctica de la gestión estratégica. La estrategia conductual pretende aportar suposiciones realistas sobre la cognición humana, las emociones y el comportamiento social a la gestión estratégica de las organizaciones y, por lo tanto, enriquecer la teoría de la estrategia, la investigación empírica y la realidad práctica del mundo."

La estrategia conductual como apunta la definición anterior se nutre de las investigaciones en el campo de la psicología conductual y cognitiva (Hodgkinson and Healey, 2008, Hodgkinson and Healey, 2011), del comportamiento de las organizaciones (Simon and Barnard, 1947, March, 1958, Cyert and March, 1963) y de la economía conductual (Thaler and Sunstein, 2008). Esta disciplina se ha ido afirmando como uno de los campos

más influyentes en la investigación sobre la gestión estratégica con trabajos que integran las disciplinas anteriormente mencionadas para encontrar oportunidades de mejora en el desarrollo de estrategias ganadoras para las empresas (Camerer and Lovallo, 1999, Felin and Foss, 2005, Gavetti *et al.*, 2012, Levinthal, 2011, Gary, Wood and Pillinger, 2012, Lovallo, Clarke and Camerer, 2012).

En el estudio de la estrategia conductual se han utilizado muchos tipos de metodologías de investigación. La Estrategia Conductual pretende aplicar los sesgos conductuales estudiados por la psicología cognitiva en la toma de decisiones de los seres humanos, en la formulación y la implantación de estrategias en las empresas. Por sus características, las metodologías cualitativas están especialmente indicadas para este tipo de investigación. Los métodos de investigación cualitativa están diseñados para ayudar a los investigadores a entender a las personas, lo que dicen y lo que hacen. Los investigadores las utilizan para comprender los contextos sociales y culturales en los que viven las personas. A menudo las decisiones y acciones humanas solo pueden entenderse en contexto. Es el contexto el que ayuda a "explicar" por qué alguien actuó como lo hizo. Y este contexto (o contextos múltiples) se entiende mejor hablando con las personas (Myers, 2013). Sin embargo, son minoritarios en estrategia conductual los trabajos que utilizan metodologías cualitativas en general y el de las entrevistas en profundidad en particular.

Este estudio se desarrolla en este espacio. Se realizan entrevistas con los actores en el desarrollo y formulación de estrategias empresariales para obtener su percepción en cuanto al proceso seguido y el comportamiento de las personas de manera individual y el grupo del que forman parte. Sus declaraciones se analizan para detectar los sesgos más comunes descritos en la literatura de psicología cognitiva. Además, como los sesgos desvían las decisiones de la alternativa óptima, se analizan los impactos que pueden haber tenido en el desempeño de las empresas frente a un hipotético proceso racional.

Metodología:

Diseño

Como se ha dicho anteriormente, en este trabajo se ha partido de una metodología cualitativa utilizando entrevistas en profundidad. Además de los elementos propios de esta técnica especialmente apropiada para la disciplina, se utiliza porque permite indagar en aquellos aspectos que son más difíciles de reconocer porque pueden estar

cargados de connotaciones que no son adecuadas o admitidas en el campo del comportamiento empresarial.

Muchos aspectos de la toma de decisiones estratégicas en la empresa no son posibles recogerlos como variables, que luego analizados o relacionamos, sino que requiere captar el punto de vista de los sujetos implicados y el contexto en el que se desarrolla la toma de decisiones (Taylor and Bogdan, 1987). Existen distintas técnicas cualitativas que facilitan la comprensión de los significados de las decisiones y las acciones, siendo la entrevista en profundidad la más pertinente para recoger de manera individualizada los elementos de análisis cuando los sujetos de estudio son profesionales cualificados. La entrevista en profundidad proporciona mejor el punto de vista de los profesionales de la empresa que toman decisiones estratégicas, recogiendo lo que dicen y por qué lo dicen (Kvale, 1994).

Muestra

La muestra está compuesta por diez entrevistas a Consultores en Estrategia, miembros de Comités Ejecutivos y Consejos de Administración de empresas multinacionales de nivel mundial que han participado en los procesos de diseño y formulación de estrategias de negocio. Los participantes se seleccionan basándose en el perfil buscado y partiendo de la experiencia profesional del autor en la alta dirección de empresas. Se contactó con tres entrevistados que tenía relación previa y cuyas entrevistas configuraron el punto de partida de las siguientes. Posteriormente, estos entrevistados facilitaron el contacto de otros, exactamente de siete entrevistados (Heckathorn, 2011) para configurar el grupo objetivo de la investigación. Los criterios de selección fueron: más de veinte años en la alta dirección de empresas, consejos de administración o haber liderado equipos de Consultoría Estratégica en firmas de primer nivel; haber participado en procesos de desarrollo y formulación estratégica, sin distinciones de sexo o edad. Sin embargo, los entrevistados resultaron ser todos del sexo masculino y edad superior a los cuarenta y cinco años siendo representativos del grupo de población de referencia. El número de entrevistas fue suficiente dado que se consiguió la saturación del objetivo principal de estudio (Guest, Bunce and Johnson, 2006).

Proceso

Las entrevistas se realizaron en persona por el autor, en el lugar que los entrevistados sugirieron, fueron grabadas en audio y transcritas literalmente, ofreciéndoles a los entrevistados su revisión. Se realizaron de noviembre de 2018 a mayo de 2019. Aunque

el tipo de entrevista fue semi-estructurada para permitir recoger toda la riqueza de las impresiones del informante, se siguió un guion básico que constaba de las siguientes cuestiones:

1. Introducción, repaso de las condiciones.
2. Contexto. Marco de la entrevista y guía básica para el informante.
3. Posicionamiento del informante. Breve revisión del currículum del informante, responsabilidades actuales y pasadas.
4. Establecimiento del entendimiento del informante sobre los conceptos básicos de estrategia, proceso, roles, y objetivos perseguidos en el proceso.
5. Búsqueda en la experiencia del informante de un proceso ejemplo sobre el que concentrar el resto de la entrevista.
6. Repaso de la secuencia del proceso. Percepción del entrevistado sobre los roles, actitudes, proceso de toma de decisiones de los actores en el proceso de formulación de la estrategia en el caso elegido.
7. Resultados del proceso. Percepción de los puntos fuertes y débiles de los resultados, sus causas y sus efectos.
8. Conclusiones, percepciones del informante sobre la entrevista y cierre.

La participación fue voluntaria y anónima, garantizándose la confidencialidad. Los entrevistados fueron informados de los objetivos de la investigación y el uso de los resultados, facilitando el consentimiento informado por escrito. Las entrevistas realizadas fueron supervisadas por el resto de los investigadores del grupo para garantizar los criterios de rigor y calidad, credibilidad y confiabilidad (Lincoln and Guba, 1985), corrigiendo aspectos que podrían sesgar las respuestas de los entrevistados mediante la auditabilidad.

Análisis de datos

Se planteó un análisis interpretativo, categórico y circular (Creswell, 1998) con el apoyo del programa informático Nvivo plus 12. Partiendo de los objetivos de estudio, las preguntas de investigación y la literatura revisada se crearon unas categorías analíticas iniciales, que fueron completadas desde el análisis inductivo de los datos de las entrevistas (Ryan and Bernard, 2003). Posteriormente, se perfilaron las categorías hasta que fueron saturadas y cerradas para pasar a la codificación de las entrevistas. Se extrajeron los segmentos codificados en las categorías analíticas para realizar la interpretación de los datos ofrecidos por los entrevistados.

El análisis fue iniciado y realizado por el autor principal y supervisado por el resto de los investigadores, que señaló los posibles sesgos en el análisis, que las interpretaciones realizadas se basaran en los datos recogidos y no fueran más allá de los mismos, las categorías fueran adecuadamente adjudicadas y estudiadas para la interpretación, y la coherencia en todo el proceso analítico (Miles *et al.*, 1994).

Análisis y Resultados:

Sesgos

En el campo de la psicología se han realizado múltiples estudios sobre sesgos cognitivos (Lerner *et al.*, 2015). Los más estudiados, que están asociados con errores de atajos mentales para simplificar los datos racionales (Kahneman and Tversky, 1986) cubren el sesgo de reconocimiento de patrones, el sesgo de acción y el sesgo de estabilidad asociados con las emociones y sentimientos que toman las decisiones (Lerner *et al.*, 2015). Para el estudio se han identificado veintinueve sesgos (Apéndice 1 "Esquema de los sesgos cognitivos") agrupados en los siguientes tipos (Lovallo and Sibony, 2010):

1. Sesgos de acción.

Nos impulsan a tomar acciones con un bajo nivel de reflexión / de pensamiento rápido dadas las limitaciones de nuestra mente: nuestra excesiva confianza en lo que creemos saber y nuestra aparente incapacidad para reconocer la ignorancia y la incertidumbre. Está alimentada por la certeza ilusoria de comprensión retrospectiva: somos optimistas sobre el futuro y descartamos los posibles eventos negativos (Kahneman, 2011).

2. Sesgos de interés.

Aparecen cuando existen conflictos de interés tanto los monetarios como los no monetarios (Kahneman and Tversky, 1986, Lovallo and Sibony, 2010).

3. Sesgos de reconocimiento de patrones.

Nos impulsan a reconocer patrones o criterios y a enfoques focalizados en un objetivo particular, incluso si no hay ninguno (Lovallo and Sibony, 2010).

4. Sesgos sociales.

Nos conducen a inclinarnos preferentemente hacia la armonía en lugar del conflicto (Lovallo and Sibony, 2010).

5. Sesgos de estabilidad.

Nos inclinan por la pasividad ante la ambigüedad (Kahneman, Knetsch and Thaler, 1991, Lovallo and Sibony, 2010).

La gráfica muestra la estructura y los sesgos seleccionados y utilizados en el estudio.

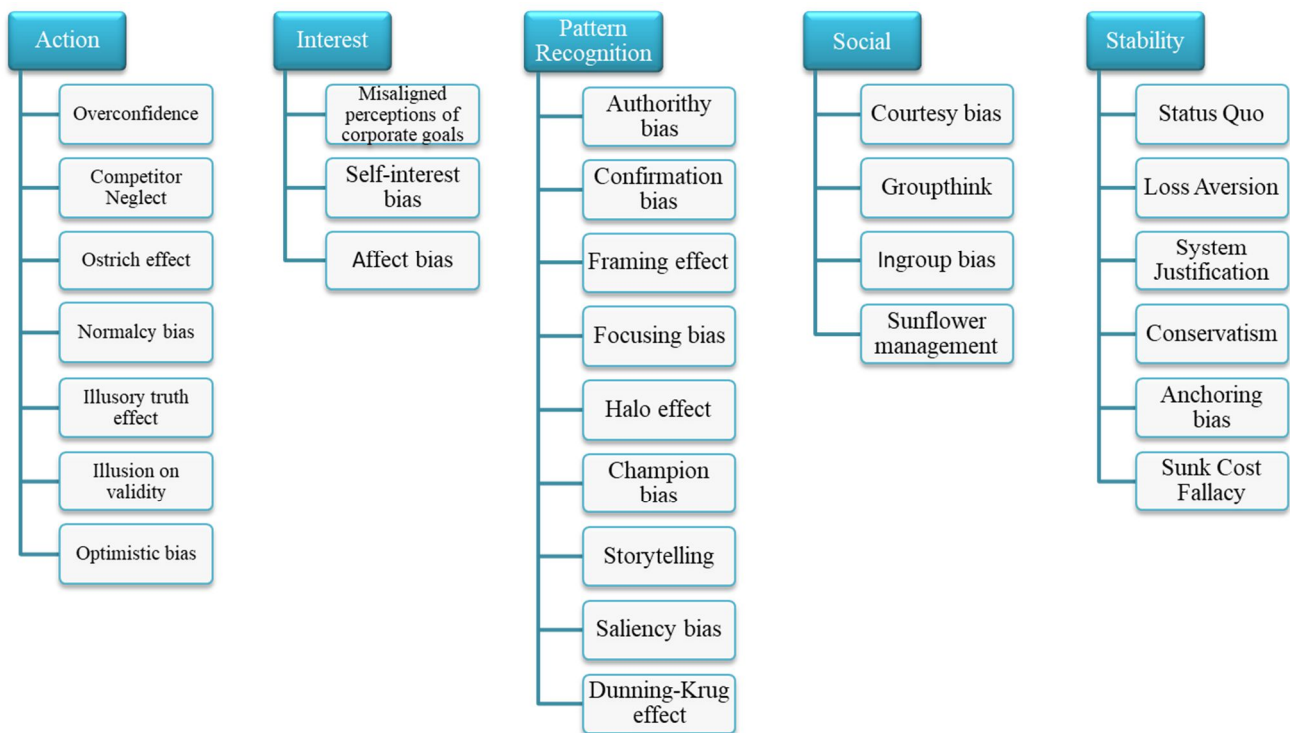


Gráfico 1

Estos sesgos son los que se han utilizado como base de estudio y comparación para ser detectados y analizados en las entrevistas realizadas.

sentido los años de trabajo juntos y los roles que se hayan desarrollado a lo largo de ese tiempo se extienden en el proceso de formulación estratégica.

“Yo diría que el presidente era mucho más agresivo que los de la división. Aunque está un poco cuestionado. Tenemos la división, el número dos que iba a ser número uno en el futuro y luego, teníamos al ‘presi’, al ‘rasputín’ y desarrollo corporativo.” (E7)

La personalidad del CEO, el liderazgo que posea, el poder y prestigio, son determinantes en el modo de proceder.

“Él ha sido una persona innovadora que ha tomado muchos riesgos, o sea, muchas de las cosas que se han hecho en banca para España, han surgido a raíz de las decisiones tomadas en XXX, encabezadas por este señor. Que no era una persona aparentemente que le importara asumir riesgos, la impresión de fuera es que este hombre se sentía muy cómodo en su puesto de mando, y se sentía cómodo tomando decisiones que otros bancos no se atrevían a tomar” (E1)

En este tipo de discurso presente muy frecuentemente en las entrevistas se detectan sesgos de reconocimiento de patrones como el sesgo de autoridad y el sesgo del campeón. En ellos se atribuye mayor influencia a la opinión de la figura de autoridad o al historial de la persona que lo presenta en lugar de a los hechos que lo respaldan o evaluar estrategias alternativas.

Otro discurso que aparece con mucha frecuencia está relacionado con los sesgos sociales como el sesgo de cortesía o la gestión de girasol. En estos casos, existe una tendencia a responder de una manera socialmente aceptable y positiva independientemente de lo que realmente se cree. Se presentan generalmente cuando hay un desequilibrio de poder.

“Se hizo razonablemente bien, si tengo alguna queja con alguno de estos procesos es cuando llegan al consejo por abajo, la pega que hay es que realmente tu capacidad de influencia es poca porque ya viene muy trabajado, muy decidido. No viene la propuesta a darte opciones y decirte las ventajas y las desventajas, no te preguntan qué quieres hacer. Lo que viene es: ‘la opción A es la que nos parece la mejor’, pero no te enseñan con detalle el resto de las opciones.” (E3)

En este caso, el poder se encuentra en el ejecutivo frente a los miembros del Consejo, caso del entrevistado.

La pregunta que guía la indagación en las entrevistas gira entorno a los sesgos y emociones que aparecen en el proceso y cómo éstas eran entendidas por los actores

del proceso estratégico, si eran las que originaban la toma de decisiones estratégicas o por el contrario eran los datos objetivos, producto de análisis de variables y valoraciones racionales, las que estaban detrás de las decisiones fundamentales. El discurso explícito apunta a la racionalidad y al conocimiento como el punto de base para la toma de decisiones.

“yo creo que las compañías modernas y las que van a ganar, tienen un componente mucho más tecnológico. Esas empresas tienen más criterio objetivo y técnico y donde la emoción es: vamos a trabajar con seriedad, tomárnoslo todo en serio. El que tenga un tema que funciona, pues vamos todo para adelante. Es un tratamiento muy objetivo, muy racional, porque si no, no te “comes un rosco”. (E1)

En este entrevistado parece prevalecer el criterio técnico y objetivo como el motor de las decisiones estratégicas de las empresas. Este modo de proceder se asocia con el éxito. Es decir, lo racional significa éxito empresarial que llevará a la empresa a beneficios.

“se vuelven más racionales en cuanto tienen pérdidas. En cuando empiezan a perder, quizá ya es demasiado tarde, debido a decisiones que no se han tomado en los últimos años. Una empresa grande tenía un mercado y de repente se hunde. Emocionalmente no se han tomado una serie de decisiones que luego cuando llegan las pérdidas, todos nos volvemos seres racionales.”. (E8)

En cambio, lo emocional se asocia con la mala toma de decisiones y con el fracaso empresarial, planteándose una dicotomía en las decisiones estratégicas. Además, a esta dicotomía se le asocia dos elementos más. Por una parte, la historia o temporalidad en la toma de decisiones siendo asuntos del pasado la toma de decisiones basada en las emociones mientras que la basada en elementos racionales se relaciona con el presente y con el futuro. Como si el devenir hubiera hecho que actualmente las decisiones estratégicas en las empresas sean más racionales que en épocas anteriores. Y aquel que actualmente tiene como origen de sus decisiones las emociones sigue anclado en el pasado.

“Las decisiones son muchísimo más complicadas, más técnicas, más de detalle, más rápidas. El mundo del tamaño por el tamaño, la presencia, era un mundo de hace 20 años y hoy se ha complicado enormemente. Los que salen pegando fuerte van con decisiones mucho más complicadas y técnicas, se respaldan en gente con un criterio técnico de altos vuelos. Hoy el mundo es terriblemente complicado, y yo creo que es una parte interesante para tu tesis. Las decisiones que se podían tomar en una empresa hace 20 años para ser una empresa competitiva, hoy no valen, hoy te llevan por delante. Es increíble la forma

en la que está cambiando la tecnología, la información, los datos, todo esto. Eso exige un tipo de ejecutivos que empiecen a tomar decisiones más rápidas, más racionales y con más criterio”. (E8)

“Antes los números te salían con 10 o 12 cosas medianamente bien hechas y hoy en día ya no. Lo que antes era muy emocional ahora lo va a ser menos. El que no sea capaz de tomar decisiones más frías y más racionales y las siga tomando de forma emocional, le va a ir como el culo”. (E3)

Sin embargo, en algunos casos los actores participantes son conscientes de estar bajo la influencia de sesgos que determinan de manera negativa sus decisiones estratégicas y sin embargo no son capaces de sobreponerse a estos. El siguiente ejemplo, gira entorno al sesgo de aversión al riesgo, extraordinariamente presente en las entrevistas del estudio. El riesgo se asocia con lo racional mientras que ser conservador en las decisiones estratégicas es asociado con lo emocional. Así, lo planteaba el entrevistado en cuanto a las decisiones estratégicas bancarias.

“Es verdad que las tradicionales tienen una exigencia mayor que las nuevas y eso hace que toda la organización desde arriba se vuelva más conservadora y tenga un sesgo a no tomar decisiones drásticas, lo cual lleva a cómo retraso y retraso la solución, se dice que muchas empresas van a llegar tarde, es decir, llega un momento que llega uno que te ofrece los créditos hipotecarios al 0,25% y además te lo hace en el móvil, pues ya estaría fuera todo el sistema. ¿Te tenías que haber preparado para eso? Sí, pero prepararme para eso tiene un coste tan brutal que la gente tiende a minimizar el riesgo de la transformación” (E1)

El riesgo está asociado al cambio, a la incorporación en las empresas de los elementos racionales que a su vez se asocian con lo tecnológico. Una mayor tecnología en las empresas lleva a la modernización de las mismas y a la sustitución clásica de personas por máquinas, que supone decisiones difíciles y cargadas de emociones.

Si bien lo expuesto hasta el momento es el discurso más explícito, el que emerge de las preguntas en la situación de entrevista, en el análisis aparecen otros significados y valores en la toma de decisiones, en las que tanto en el pasado como en el presente están presentes.

“Entonces es terrible pero los miedos de la gente en una empresa funcionan a la orden del día, tanto de los que plantean las decisiones como de las que las toman y los que las toman tienen un sesgo terrible hacia su propia situación personal. Y luego también en cuanto la confianza que me da el que me plantea el tema”. (E5)

Así una serie de emociones como el miedo, la lealtad, la confianza no son ajenas a las decisiones que toman los miembros de la dirección de la empresa. El miedo a fallar, a confundirse, a perder prestigio y poder no puede eliminarse ni sustituirse por valoraciones estrictamente de datos objetivos que analicen la realidad social y el contexto de la empresa. Asociados a los sesgos de estabilidad como la aversión al riesgo, status quo, etc... aparecen los riesgos relacionados con el interés y desalineamiento de los incentivos individuales frente a los objetivos corporativos y las adhesiones inapropiadas frente a los juicios ecuanímenes.

“el consultor que diga: “tienes riesgo”, aguantará menos que el que no lo diga. Yo creo que siempre tildarán al consultor extremadamente agresivo y creo que ellos intentarán alargar un poco el problema y resistir. Lo más difícil, para mí, de ser un director general de una compañía es ser capaz de dar resultados a corto y preparar la compañía a largo, porque son dos cosas antagónicas. A corto plazo se intenta maximizar los beneficios de hoy, y el futuro es invertir, nuevas tecnologías...y manejar esas dos situaciones a la vez, es complicadísimo”, (E10)

Este tipo de situaciones aparece con extraordinaria frecuencia habiéndose puesto de manifiesto en los estudios relacionados con el problema y la teoría de la agencia (Jensen and Meckling, 1976).

Los aspectos que implican el éxito empresarial, tomar decisiones a corto y largo plazo, se asocian con decisiones racionales, aunque esas decisiones poseen elementos emotivos. Los actores son conscientes de los aspectos negativos para el performance de la empresa de los factores emotivos y los sesgos cognitivos, pero como hemos visto son muy reticentes a admitir la gran influencia que tienen estos en el proceso.

Entrevistador: ..., ¿Cuánto influye el consejo en la estrategia?

Entrevistado: Pues sinceramente, formalmente en lo que era el devenir de consejo y de la compañía poco, más bien nada; se les presentaba en un día: ‘Señores consejeros hemos estado trabajando en un plan estratégico, esta es la estrategia’ A lo mejor, había puede que hubiera una comisión de estrategia del consejo un día antes, vamos nada. Eso es lo que yo vivía de manera formal, otra cosa es lo que hiciera el presidente informalmente con las ‘accionistas de referencia’, a mí no me cabe duda de que el presidente intentaba alinear con XXXX, en todo vaya. Formalmente nada, pero claro informalmente, por la espalda asumo que sí.” (E6)

Conclusiones:

El trabajo pone de manifiesto la importancia de considerar el comportamiento no racional de los actores de la formulación e implantación de estrategias de negocio.

En el proceso de formulación e implantación de estrategias, los gestores de las empresas toman decisiones que influyen en el éxito o en el fracaso de las mismas (Kay, 1995). El proceso de Gestión Estratégica de las empresas es por lo tanto uno de los elementos más influyentes en su performance. Este proceso es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones tanto en la formulación, seleccionando o descartando posibilidades de posicionamiento interno y externo de la empresa como en su implantación, en el curso de las acciones conducentes a alcanzar los objetivos marcados.

Los gestores de las empresas están sometidos a los sesgos cognitivos propios de los seres humanos en los procesos de toma de decisiones y que estudia la psicología cognitiva. El reconocimiento de estos patrones es importante para el gestor estratégico. Permite moderar la problemática de la emocionalidad vs. la racionalidad e incluso llegar a balancearlos para optimizar la influencia de ambas. Para ello se deben utilizar las ventajas del trabajo en grupo, para analizar los datos desde otras perspectivas y probar hipótesis alternativas. Esa búsqueda de consenso no es sinónimo de debilidad ni de falta de profesionalidad o preparación, es una condición necesaria para asegurar el éxito. A través de esta práctica se consigue la estabilidad emocional y racional necesaria para determinar el curso de acción necesario para una gestión estratégica exitosa. Se pueden por ejemplo aprovechar ciertos sesgos, como el de la aversión a la pérdida para generar una estrategia apropiada para la organización.

Los datos que se utilizan para tomar estas decisiones son externos a la empresa (estudios de mercado, análisis de competencia, encuestas a clientes...) y otros internos (estudios de capacidades internas, estudios y proyecciones financieras, ...) generalmente suministrados por los departamentos financieros, de control de gestión y de recursos humanos entre otros. El estudio realizado pone de manifiesto que estos datos no son suficientemente considerados en el momento de formular estrategias e incluso son utilizados de manera inadecuada solamente para servir de soporte a estrategias previamente decididas sin la utilización de los mismos.

En el estudio se analizan a través de entrevistas a los actores de estos procesos los sesgos más frecuentes, los motivos de su aparición y las posibles consecuencias. Estas consecuencias influyen significativamente en la gestión y control posterior de las empresas. En la mayoría de las ocasiones los sesgos por desconocidos tienen una

influencia negativa en el proceso estratégico. Esto sin embargo no debería ser necesariamente así. Las empresas no son entidades aisladas de la sociedad, el mercado y los grupos humanos (stakeholders) en general. Si se hiciera un uso consciente de los sesgos, estos podrían permitir añadir valor a las estrategias de las empresas en cuanto a su impacto en los grupos humanos en los que se desarrollan. Solamente el conocimiento de la aparición y características de estos sesgos contribuye a que se tomen medidas para controlarlos, mitigando sus posibles consecuencias negativas.

Por otro lado, la diversidad de estrategias es resultado entre otras causas de la influencia de los sesgos cognitivos. En palabras de Barney (2001: 50), "Si la aplicación de una teoría a una empresa sin recursos especiales pudiera ser utilizada para crear ventajas competitivas, entonces podría ser utilizada para crear ventajas competitivas para cualquier empresa y las acciones tomadas por estas empresas no serían una fuente de ventaja competitiva sostenible". ¿Por qué entonces empresas dentro del mismo sector y circunstancias similares formulan estrategias de éxito diferentes? Barney utilizaba este razonamiento para sostener su teoría de la visión basada en los recursos (Resource-Based View) como fuente fundamental de ventaja competitiva. Sin embargo, demuestra que hay motivos para la diversidad, entre ellos algunos fundamentales como la emocionalidad en el desarrollo de estrategias y la innovación. Si todas las empresas siguiesen el mismo patrón irían por el mismo camino estratégico y no habría cabida para la innovación. Por ello, se puede decir que la estrategia no es puramente racional, sino que también hay un factor emocional necesario. Se trata de encontrar el hueco de arbitraje que deja el mercado. Un hueco donde las empresas puedan aprovechar el uso de una emocionalidad distinta al resto o unas estrategias racionales diferentes.

References

- Baker HK, Nofsinger JR. 2002. Psychological biases of investors. *Financial services review* **11** (2): 97.
- Barberis N, Thaler R. 2003. A survey of behavioral finance. *Handbook of the Economics of Finance* **1** : 1053-1128.
- Barney JB. 2001. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review* **26** (1): 41-56.
- Bordalo P, Gennaioli N, Shleifer A. 2012. Saliency theory of choice under risk. *The Quarterly journal of economics* **127** (3): 1243-1285.
- Camerer C, Lovallo D. 1999. Overconfidence and excess entry: An experimental approach. *American economic review* **89** (1): 306-318.
- Creswell JW. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications, Inc: Thousand Oaks, CA, US.
- Cyert RM, March JG. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall/Pearson Education: Upper Saddle River, NJ, US.
- Felin T, Foss NJ. 2005. Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic organization* **3** (4): 441-455.
- Gächter S, Orzen H, Renner E, Starmer C. 2009. Are experimental economists prone to framing effects? A natural field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization* **70** (3): 443-446.
- Gary MS, Wood RE, Pillinger T. 2012. Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making. *Strategic Management Journal* **33** (11): 1229-1246.
- Gavetti G, Greve HR, Levinthal DA, Ocasio W. 2012. The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects. *The academy of management annals* **6** (1): 1-40.
- Guest G, Bunce A, Johnson L. 2006. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods* **18** (1): 59-82.
- Heckathorn DD. 2011. Comment: Snowball versus respondent-driven sampling. *Sociological methodology* **41** (1): 355-366.
- Hodgkinson GP, Healey MP. 2011. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal* **32** (13): 1500-1516.
- Hodgkinson GP, Healey MP. 2008. Cognition in organizations. *Annu.Rev.Psychol.* **59** : 387-417.
- Jensen MC, Meckling WH. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* **3** (4): 305-360.

- Jost JT, Banaji MR, Nosek BA. 2004. A decade of system justification theory: Accumulated evidence of conscious and unconscious bolstering of the status quo. *Political Psychology* **25** (6): 881-919.
- Kahneman D. 2011. *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux: New York.
- Kahneman D, Knetsch JL, Thaler RH. 1991. Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic perspectives* **5** (1): 193-206.
- Kahneman D, Krueger AB, Schkade D, Schwarz N, Stone AA. 2006. Would you be happier if you were richer? A focusing illusion. *Science* **312** (5782): 1908-1910.
- Kahneman D, Slovic SP, Slovic P, Tversky A. 1982. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge university press: Cambridge, UK.
- Kahneman D, Tversky A. 1986. Rational choice and the framing of decisions. *Journal of business* **59** (4): 251-278.
- Karakostas A, Zizzo DJ. 2016. Compliance and the power of authority. *Journal of Economic Behavior & Organization* **124** : 67-80.
- Kay J. 1995. *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. Oxford Paperbacks:
- Kruger J, Dunning D. 1999. Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology* **77** (6): 1121.
- Kvale S. 1994. *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Inc:
- Lerner JS, Li Y, Valdesolo P, Kassam KS. 2015. Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology* **66** : 799-823.
- Levinthal DA. 2011. A behavioral approach to strategy—what's the alternative? *Strategic Management Journal* **32** (13): 1517-1523.
- Lincoln YS, Guba EG. 1985. *Naturalistic Inquiry*. SAGE:
- Lovallo D, Clarke C, Camerer C. 2012. Robust analogizing and the outside view: two empirical tests of case-based decision making. *Strategic Management Journal* **33** (5): 496-512.
- Lovallo D, Sibony O. 2010. The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly* **2** (1): 30-43.
- March JG. 1958. HA Simon. 1958. Organizations.
- Metzgar C. 2013. Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Professional safety* **58** (9): 44.
- Miles MB, Huberman AM, Huberman MA, Huberman M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage: Thousand Oaks, CA, US.

- Milgram S. 1963. Behavioral study of obedience. *The Journal of abnormal and social psychology* **67** (4): 371.
- Mullen B, Brown R, Smith C. 1992. Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration. *European Journal of Social Psychology* **22** (2): 103-122.
- Myers MD. 2013. *Qualitative research in business and management*. Sage:
- Nag R, Hambrick DC, Chen M. 2007. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* **28** (9): 935-955.
- Nisbett RE, Wilson TD. 1977. The halo effect: evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of personality and social psychology* **35** (4): 250.
- Oswald ME, Grosjean S. 2004. Confirmation bias. In *Cognitive illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*, Anonymous Psychology Press: New York; 79-96
- Pompian MM. 2006. Conservatism Bias. In *Behavioral finance and wealth management: how to build investment strategies that account for investor biases*, Anonymous John Wiley & Sons: Hoboken (NJ); 119-128
- Porter ME. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press: New York.
- Ryan GW, Bernard HR. 2003. Techniques to identify themes. *Field methods* **15** (1): 85-109.
- Samuelson W, Zeckhauser R. 1988. Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty* **1** (1): 7-59.
- Simon HA. 1979. Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review* **69** (4): 493-513.
- Simon HA, Barnard CI. 1947. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan:
- Taylor SJ, Bogdan R. 1987. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós Barcelona:
- Thaler RH. 2017. Behavioral economics. *Journal of Political Economy* **125** (6): 1799-1805.
- Thaler RH, Sunstein CR. 2008. Nudge: improving decisions about health. *Wealth, and Happiness* **6**
- Thomas C. Powell, Dan Lovallo, Craig R. Fox. 2011. Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal* **32** (13): 1369-1386.
- Thorndike EL. 1920. A constant error in psychological ratings. *Journal of applied psychology* **4** (1): 25-29.

Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* **5** (2): 171-180.

Apéndice 1

CLASIFICACIÓN DE LOS SESGOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO:

Siguiendo los cinco grupos de sesgos creados por Lovallo y Sibony (2010), agregamos los sesgos encontrados en nuestra investigación.

1. Sesgos de acción

1.1. Exceso de confianza

Las expectativas del individuo respecto a los resultados futuros que hacen referencia a acciones pasadas y que descuidan el papel del azar. Esta tendencia está dominada por la ilusión de control y un alto grado de compromiso con los buenos resultados (Kahneman, 2011).

1.2. Inobservancia del competidor

Tendencia a ignorar las respuestas de la competencia y su probabilidad. Por ejemplo, en las decisiones de entrada en nuevos mercados, hay una tendencia a ignorar la competencia y centrarse en el esfuerzo propio, lo que conduce a un exceso de entrada.

1.3. Efecto avestruz

La restricción en la consideración de situaciones financieras aparentemente peligrosas al pretender que no existen. Este proceso mental también está asociado con el siguiente sesgo de normalidad en el que tanto el sistema mental automático como el sistema mental con esfuerzo, como lo describe Kahneman, Sistema 1 y Sistema 2 no responden racionalmente teniendo poco en cuenta las circunstancias.

1.4. Sesgo de normalidad

La negativa a planificar o reaccionar ante un desastre que nunca ha ocurrido antes. Las personas tienden a ignorar tales situaciones sin evidencias ni probabilidades previas.

1.5. Efecto ilusorio de la verdad.

Las personas tienden a creer que una afirmación es verdadera si es más fácil de procesar o si se ha declarado varias veces previamente. Está relacionado con las heurísticas de representatividad y las limitaciones del proceso mental humano documentadas por Kahneman (2011).

1.6. Ilusión sobre la validez.

Creer que nuestros juicios son precisos, especialmente cuando la información disponible es coherente o correlacionada. Una vez más, esta

ilusión mental está vinculada con las heurísticas de representatividad del proceso mental humano para predecir los valores y las probabilidades documentadas por Kahneman (2011).

1.7. Sesgo optimista

Tendencia a ser demasiado optimista sobre el resultado planificado y sobreestimar los eventos positivos al tiempo que se subestima la probabilidad de los negativos.

2. Sesgos de interés

2.1. Sesgo del interés propio / Desalineamiento con los incentivos individuales

Incentivos personales no monetarios (como la reputación) y monetarios que entran en conflicto entre la percepción de la estrategia corporativa.

2.2. Adhesiones inapropiadas / Sesgo de afecto

Los apegos emocionales que los humanos tienen hacia otros o hacia un lugar o posesión. Esto crea un desalineamiento de intereses.

2.3. Percepciones desalineadas de los objetivos corporativos

Desacuerdos (a menudo tácitos) sobre los objetivos corporativos, como la jerarquía, el peso de los objetivos y el intercambio entre ellos.

3. Sesgos de reconocimiento de patrones.

3.1. Sesgo de autoridad

La tendencia a atribuir mayor precisión a la opinión de una figura de autoridad cuya opinión tiende a ser la más influyente. En la construcción de decisiones estratégicas, las creencias de los altos ejecutivos, en otras palabras, el cumplimiento de la autoridad, son sustancialmente perjudiciales para la decisión final (Milgram, 1963, Karakostas and Zizzo, 2016).

3.2. Sesgo de confirmación

El sesgo para buscar, interpretar y recordar datos que confirman las ideas preconcebidas (Oswald and Grosjean, 2004, Metzgar, 2013).

3.3. Efecto de encuadre

Sacar conclusiones diferentes de la misma información, dependiendo de cómo se presenta esa información. Este sesgo es frecuentemente observable en las reuniones del comité ejecutivo (Kahneman and Tversky, 1986).

- 3.4. Sesgo de enfoque
La naturaleza de dar demasiada importancia a un aspecto de un evento. Dadas las limitaciones de capacidad, el sesgo heurístico procesa la información para poder emitir un juicio fácilmente y, de acuerdo con los sesgos de interés y emocionales, el proceso mental tiene una tendencia a focalizarse en los valores percibidos como relevantes (Kahneman *et al.*, 2006) (Kahneman *et al.*, 2006).
- 3.5. Efecto halo
Ante la escasez de datos y/o incertidumbre, se realizan valoraciones exageradas o irreales sobre destrezas, capacidades o atributos de una persona o de una cierta circunstancia (Thorndike, 1920, Nisbett and Wilson, 1977).
- 3.6. Sesgo del campeón
La tendencia a evaluar un plan o propuesta basado en el historial de la persona(s) que lo presenta(n), en lugar de en los hechos que lo respaldan (Lovallo and Sibony, 2010).
- 3.7. Poder de la narración
La mente es susceptible de recordar y creer más fácilmente un conjunto de hechos cuando se presentan como parte de una historia coherente (Lovallo and Sibony, 2010). Por esta razón, la narración es una poderosa herramienta de comunicación (Baker and Nofsinger, 2002).
- 3.8. Sesgo de saliencia (o sesgo de percepción)
Una forma alterada de pensar o percibir una analogía (persona o situación) cuando se realiza un juicio. Los individuos tienden a enfocarse en analogías que son influyentes e ignoran aquellas que lo son menos (Kahneman *et al.*, 1982, Bordalo, Gennaioli and Shleifer, 2012).
- 3.9. Efecto Dunning-kruger
Los individuos que son competentes (al menos tienen una competencia mínima) en una tarea tienen tendencia a sobre estimar sus habilidades (Kruger and Dunning, 1999).
4. Sesgos sociales
- 4.1. Sesgo de cortesía
Los individuos tienen una tendencia a responder de una manera social y positiva, independientemente de lo que realmente creen, impidiendo la verdad. Por lo general, sucede cuando hay un desequilibrio de poder.

- 4.2. Pensamiento grupal:
La inclinación del individuo a esforzarse por lograr un consenso a costa de una evaluación realista de cursos de acción alternativos.
 - 4.3. Sesgo de endogrupal
La tendencia de los individuos a dar un trato preferencial a otros que perciben como miembros de sus propios grupos (Mullen, Brown and Smith, 1992).
 - 4.4. Gestión de girasol:
Los grupos (división del trabajo o departamentos) tienen una tendencia a alinearse con las opiniones de sus líderes, ya sean expresados o asumidos (Lovallo and Sibony, 2010).
5. Sesgos de estabilidad.
- 5.1. Status quo:
Tendencia de preferencia para la línea de base actual (Samuelson and Zeckhauser, 1988), que se toma como punto de referencia y, percibiendo cualquier cambio desde ese punto como una pérdida. Este sesgo interactúa con otros procesos no racionales, como la aversión a la pérdida, el efecto de negligencia, el efecto de dotación y el sesgo de existencia, a los que se refiere la teoría de la perspectiva (Kahneman *et al.*, 1991).
 - 5.2. Aversión a la pérdida / Aversión al riesgo / Sesgo de riesgo:
"Las pérdidas cobran mayor importancia que las ganancias". Concepto relacionado con la teoría de la perspectiva (Kahneman *et al.*, 1991), en el que los individuos tienden a sentir las pérdidas con mayor agudeza que las ganancias de la misma cantidad, lo que nos hace ser más reacios al riesgo que lo que racionalmente el cálculo sugeriría: cuando los individuos ganadores son adversos al riesgo, pero cuando los individuos perdedores son amantes del riesgo ya que los sentimientos y la intuición influyen en el proceso mental que se desvía de los cálculos racionales (Gächter *et al.*, 2009).
 - 5.3. Justificación del sistema:
Las personas son psicológicamente propensas a defender y reforzar el status quo viéndolo como justo y legítimo (Jost, Banaji and Nosek, 2004).
 - 5.4. Conservadurismo:
Las personas se aferran a sus opiniones o pronósticos anteriores a costa de reconocer nueva información. Este sesgo está conectado a la acción y al

sesgo de reconocimiento de patrones: en situaciones de incertidumbre, la cognición está altamente vinculada a la heurística (Pompian, 2006).

5.5. Sesgo de anclaje:

La tendencia a estar “anclado” o vinculado a una parte de la información, que comúnmente son: las estimaciones iniciales y las estimaciones basadas en la extrapolación de la historia, mientras que se desestiman o minusvaloran los ajustes de estimaciones posteriores (Samuelson and Zeckhauser, 1988, Lovallo and Sibony, 2010).

5.6. Efecto del coste hundido o irrecuperable:

La creencia de la gente sobre la representatividad local de los costos históricos que no se pueden recuperar al considerar los cursos de acción futuros (Lovallo and Sibony, 2010, Kahneman, 2011).