

LA ESTRATEGIA CONDUCTUAL EN LOS TIEMPOS DEL COVID-19

BEHAVIORAL STRATEGY IN THE TIME OF COVID-19

Recibido: 06/11/2021 - Aceptado: 20/12/2021

JUAN MIGUEL GIRALDO OSPINA

Docente. Escuela de Administración EAFIT
Medellín - Colombia

Candidato a Doctor en Administración Estratégica de Empresas Pontificia
Universidad Católica del Perú

jgiral23@eafit.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-4003-2114>

Cómo citar este artículo:

Giraldo, O. (2021). La Estrategia Conductual en los Tiempos del COVID-19. *Visión Empresarial* (11), 57-66. <https://doi.org/10.32645/13906852.1069>

Resumen

El propósito del presente artículo es contextualizar al lector sobre la importancia de la estrategia conductual como campo emergente de la investigación en gestión empresarial, particularmente desde la denominada escuela reduccionista, que se orienta hacia el estudio de procesos de cognición individual soportada en conceptos como racionalidad limitada, la teoría prospectiva, las heurísticas y sesgos cognitivos, y el proceso dual de cognición; para de esta forma comprender el proceso de toma de decisiones que puede presentarse por diferentes actores en la empresa, no solo en situaciones de incertidumbre como las que se han vivido a raíz de la pandemia por COVID-19, sino en situaciones generales que implican la toma de decisiones que afectan diferentes aspectos del amplio espectro de la gestión empresarial.

Palabras claves: Estrategia Conductual, Racionalidad Limitada, Teoría Prospectiva, Heurísticas y Sesgos Cognitivos, Proceso Dual de Cognición

Abstract

The purpose of this article is to contextualize the reader on the importance of behavioral strategy as an emerging field of research in business management, particularly from the so-called reductionist perspective, which is oriented towards the study of individual cognition processes supported by concepts such as bounded rationality, prospect theory, heuristics and cognitive biases, and the dual process of cognition, in order to understand the decision making process that can be presented by different actors in the organization, not only in situations of uncertainty such as those experienced as a result of the COVID-19 pandemic, but also in general situations involving decision making that affect different aspects of the broad spectrum of business management.

Keywords: Behavioral Strategy, Bounded Rationality, Prospective Theory, Heuristics and Cognitive Biases, Dual Process of Cognition

Introducción

A raíz del comentario editorial expresado por Foss (2020) en la edición de noviembre de 2020 en *Journal of Management*, sobre cómo la estrategia empresarial puede ayudar a dar sentido la irrupción del COVID-19, a través de un concepto emergente en la investigación empírica en estrategia, denominado estrategia conductual, el presente artículo pretende reflexionar sobre este aspecto con el propósito de aclarar un concepto prometedor, que cada vez tiene un mayor impacto en la literatura sobre administración de empresa y busca tener un lugar destacado en la gestión, así como lo ha tenido su contraparte, la economía conductual en el campo económico.

Aunque desde hace varias décadas se han realizado esfuerzos por aplicar la psicología en el campo de la administración, para tener una mejor comprensión de los diferentes fenómenos que se pueden presentar en el amplio mundo de la empresa y la gestión, debido a la premisa de que los seres humanos presentan un gran número de sesgos cognitivos, que, en algunas ocasiones, los llevan a tomar decisiones equivocadas en diferentes momentos y situaciones. Con los nuevos desarrollos en neurociencia que han llevado a una mejor comprensión de la actividad cerebral para la toma de decisiones, se ha vendido acentuando la necesidad de aplicar estos hallazgos en la gestión estratégica para una mejor comprensión de la interacción humana en el campo de la gestión empresarial.

Desarrollo

En su comentario editorial Foss (2020) afirmó que la estrategia conductual, es el enfoque de investigación estratégica que más puede ayudar a brindar una comprensión a la toma de decisiones en situaciones extremas como la que se presenta en medio de la pandemia por COVID-19. De acuerdo al autor, ningún otro marco que se presenta en literatura para abordar la estrategia, se enfoca en la comprensión de los cambios radicales e imprevistos que se presentan en el entorno, y que afectan a todas las empresas ya a la economía en general

El significado más ampliamente aceptado del concepto de estrategia conductual, fue propuesto por Powell, Lovalló y Fox (2011), quienes definen la estrategia conductual como la aplicación de la psicología cognitiva y social, a la teoría y a la práctica de la gestión estratégica, con el objetivo de fortalecer la investigación empírica y la utilidad práctica de la teoría de la estrategia, fundamentando la gestión estratégica en supuestos realistas sobre la cognición humana, las emociones y la interacción social. De acuerdo con Anwar, Bibi y Ahmad (2021), la estrategia conductual tiene una aplicación en cuatro áreas de investigación como los son la estrategia de comportamiento, la teoría del comportamiento de la empresa, el liderazgo estratégico y las capacidades dinámicas, y la cognición estratégica y la toma de decisiones.

Sin embargo, se presentan antecedentes en la literatura académica que ya mostraban el interés en relacionar los diferentes campos de la psicología con la gestión estratégica con el fin de tener una mejor comprensión de la toma de decisiones. En este sentido, Anwar, et al., (2021) identificaron tres periodos diferentes relacionados con la evolución del concepto de estrategia conductual. De acuerdo a los autores, se presentó una primera etapa antes de 1999, una etapa de crecimiento constante entre 1999 y 2011, y una etapa de despegue y consolidación a partir de 2011. Frente a esto, Sibony, Lovalló y Powell (2017) afirmaron que este último periodo es el que ha mostrado un mayor crecimiento del concepto en la literatura de gestión.

No obstante, a pesar del creciente aumento en la literatura, y el interés que ha suscitado en la práctica, el concepto aún puede parecer un poco ambiguo y podría beneficiarse, tanto de la amplia investigación en el campo de la psicología, como de los diferentes avances que se ha presentado en el campo de la neurociencia. Una de las razones de su ambigüedad, podría atribuirse a que ha sido estudiado y aplicado desde diferentes ámbitos, lo que ha provocado que no se tenga una claridad frente al concepto. Powell et al., (2011) enmarcaron las diferentes aproximaciones al concepto de estrategia conductual en tres escuelas de pensamiento, las cuales se complementan. De acuerdo a los autores, la primera escuela se denomina escuela reduccionista, y se basa en fundamentos epistemológicos positivistas, realistas y objetivistas, favoreciendo la investigación cuantitativa y experimental, la prueba de hipótesis, y enfocándose en la toma de decisiones individuales y los sesgos cognitivos que se presentan a partir de allí.

La segunda escuela de estrategia conductual, propuesta por Powell et al., (2011), se denomina escuela pluralista, y se enmarca en posturas epistemológicas asociadas al nominalismo, el pragmatismo, y el evolucionismo. Según los autores, esta escuela hace uso de métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos que van desde estudios de caso, hasta el uso de estadística multivariante y métodos mixtos, y se orienta hacia el estudio de las decisiones que se toman en el contexto de la empresa. Finalmente, Powell et al., (2011), mencionan una tercera escuela denominada escuela pluralista, la cual se basa en postulados epistemológicos constructivistas y críticos, favoreciendo la investigación cualitativa, particularmente aproximaciones desde la fenomenología y la etnografía, que se enmarcan en el contexto de la organización, y estudiando fenómenos asociados a las decisiones que toman los gerentes en diferentes contextos.

Sin embargo, de acuerdo con Powell et al., (2011), la escuela reduccionista ha tenido hasta ahora un papel preponderante en la investigación en estrategia conductual. En este sentido, Sibony et al., (2017) manifestaron que esta escuela ha producido ideas importantes para la aplicación práctica de la gestión debido a su énfasis en conceptos aplicables como las heurísticas y los sesgos cognitivos. Esta escuela de pensamiento de la estrategia conductual se fundamenta en gran medida en los postulados del economista Herbert Simon y su concepto de racionalidad limitada. Según Augier y Dew (2018), los conceptos propuestos por Simon fundamentan el concepto actual de la estrategia conductual. De acuerdo a los autores, Simon planteó cuatro pilares que se relacionan directamente con los aspectos conductuales de la estrategia, los cuales comprenden una mirada interdisciplinar que integra diferentes perspectivas, un impulso empírico que promueve la aplicación práctica de la investigación, el uso de una metodología plural de enfoques de investigación, y la importancia del vínculo directo con la administración para fomentar el aprendizaje.

En este mismo sentido, Cristofaro (2017) manifestó que Simon (1947) en su texto seminal *The Administrative Behaviour*, introdujo el concepto de racionalidad limitada, en el cual advierte sobre las capacidades cognitivas limitadas que tienen las personas para tomar decisiones debido a que se tienen tres restricciones relacionadas con: información incompleta, dificultad para anticipar las consecuencias de las acciones futuras, y escaso conocimiento de los posibles comportamientos humanos. Frente a este aspecto, Cristofaro (2017) afirma que es importante no confundir el concepto de racionalidad limitada con la irracionalidad. De igual forma, Hatchuel (2001) afirmó que Simon rechazaba el concepto del comportamiento humano basado en la racionalidad y la maximización de la utilidad promulgado por la economía clásica.

Estos postulados de Simon sobre la racionalidad limitada, son retomados por la estrategia conductual para fundamentar sus principios sobre el comportamiento humano en la toma de decisiones. De acuerdo con Powell (2017), la estrategia conductual desafía los supuestos

conductuales de la teoría microeconómica al tratar la eficiencia del mercado y la racionalidad de las decisiones como cuestiones empíricas que deben observarse y comprobarse en el comportamiento real de los participantes en el mercado, ofreciendo unos supuestos más realistas sobre el comportamiento del mercado, y demostrando que los participantes humanos en el mercado no se comportan como agentes económicos racionales.

Por otro lado, Cristofaro (2017) afirmó que los postulados de Simon sobre la racionalidad limitada llevaron al desarrollo del concepto los principales conceptos de la teoría prospectiva, propuesto por Kahneman y Tversky (1979), el cual explicaba el funcionamiento de la racionalidad limitada en los seres humanos. Previamente, Tversky y Kahneman (1974), introdujeron el concepto de heurísticas y sesgos cognitivos, que se constituye como otro de los pilares que sustentan la estrategia conductual. Abatecola, Caputo, y Cristofaro, (2018) indicaron que las heurísticas son atajos cognitivos que utiliza el cerebro un proceso de toma de decisiones es limitado, en términos de disponibilidad de tiempo y datos, y estas heurísticas pueden llevar a desarrollar sesgos cognitivos, que son errores sistemáticos en los juicios.

Es así como Tversky y Kahneman (1974) estudiaron los atajos cognitivos o heurísticas y los sesgos que se desprenden de ellos. Los autores indicaron que las heurísticas cognitivas son atajos mentales adaptados para permitir una rápida interpretación del entorno complejo. Según los autores, los individuos confían en un número limitado de principios heurísticos, que pueden resultar muy útiles, pero a la vez pueden conducir a errores sistemáticos en el juicio. Tversky y Kahneman (1974) afirmaron que las heurísticas más comunes que se emplean para estimar probabilidades son la heurística de representatividad, en cual se llegan a realizar juicios en la medida en una situación se asemeje a otra, lo que puede llevar a la generación de estereotipos; la heurística de la disponibilidad, que nos lleva a basar nuestras decisiones en la información que tenemos disponible en el momento porque creemos que es lo más probable cuando muchas veces no es así; y la heurística de anclaje y ajuste, que nos lleva a emitir juicios basados en algún valor inicial, y nos puede llevar a respuestas sesgadas por este valor inicial.

Los principales sesgos cognitivos evidenciados por Tversky y Kahneman (1974) se relacionan con cada una de estas tres heurísticas. Según los autores en relación a la heurística de la disponibilidad, se encuentra el sesgo de la insensibilidad al tamaño de la muestra, que implica hacer predicciones basadas en muestras pequeñas, las concepciones erróneas del azar, que implica que cuando se conoce la frecuencia de un acontecimiento, se espera que este se siga produciendo con las mismas características; la insensibilidad a la previsibilidad, que se refiere a la tendencia a asignar una probabilidad teniendo en cuenta solo información reciente; la ilusión de validez, que consiste en hacer predicciones de un resultado basado en la información inicial; y las concepciones erróneas de la regresión, que se relacionan con la probabilidad de que a una puntuación alta le siga una puntuación baja y viceversa. Frente a los sesgos que se producen en relación a la heurística de la disponibilidad los autores mencionaron los sesgos debido a ejemplos recuperables, que hace referencia a que una frecuencia pasada de sucesos similares se replicará en el futuro; los sesgos debidos a la efectividad de una búsqueda, que se relaciona con la utilización de patrones limitados de recuperación de información; los sesgos de imaginabilidad, que implica la utilización de la imaginación para hacer predicciones sobre sucesos que no conocemos; y la correlación ilusoria, que se manifiesta en la evaluación conjunta de dos eventos que no tienen relación. Finalmente, frente a la heurística de anclaje y ajuste, Tversky y Kahneman (1974) ilustraron el sesgo de ajuste insuficiente que se refiere a la estimación de un valor inicial que se va ajustando conforme se obtiene información adicional; los sesgos en la evaluación de eventos conjuntivos y disjuntivos, que implica una tendencia a sobreestimar la probabilidad de eventos conjuntivos,

y a subestimar las probabilidad de eventos disjuntivos; y el sesgo de anclaje en la estimación de distribuciones de probabilidad subjetiva, que se relaciona con la estimación de una determinada cantidad basado en creencias subjetivas.

Por otro lado, a partir del concepto de la racionalidad limitada, Kahneman (2003) propuso lo que denominó mapa de la racionalidad limitada, en el cual se enmarcaba las líneas de investigación que había seguido en relación con las heurísticas y sesgos cognitivos, la teoría prospectiva y su modelo de agente racional. Posteriormente, partiendo del concepto de las heurísticas y los sesgos cognitivos, se desarrolló la teoría del proceso dual de cognición. De acuerdo con Cristofaro (2017), el funcionamiento cognitivo de los seres humano ocurre en dos sistemas diferentes del cerebro. En relación con la teoría del proceso dual de cognición, existen varias aproximaciones a esta teoría, las cuales orientan en afirmar que las capacidades cognitivas de las personas se sustentan en dos procesos diferenciados de razonamiento, que incluyen procesos cognitivos, que son rápidos y automáticos, y sobre los cuales no se tiene consciencia; y procesos lentos y analíticos, sobre los cuales se tiene consciencia. Evans (1991) afirmó que estas teorías se han fragmentado en gran medida porque diferentes autores han centrado sus argumentos en diferentes preguntas y modelos experimentales. Justamente Evans (1984), fue uno de los pioneros de la teoría del proceso dual, al hacer la distinción entre los procesos heurísticos y los procesos analíticos de razonamiento humano. De acuerdo con el autor, durante el proceso heurístico, las personas seleccionan la información que es relevante para determinada situación, y luego mediante el proceso analíticos se analiza esta información y se hacen juicios frente a la situación.

Por otro lado, Stanovich y West (2000) fueron pioneros en utilizar la denominación de Sistema 1 y Sistema 2 para etiquetar los dos procesos cognitivos que forman la teoría del proceso dual. De acuerdo a los autores, la investigación ha demostrado que aunque las respuestas humanas frente a diferentes situaciones se aparten del juicio racional y sugieran una aparente irracionalidad, esto no significa que los seres humanos sean irracionales sino que sus procesos cognitivos están mediados tanto por el denominado Sistema 1, el cual se caracteriza por ser automático, en gran parte inconsciente y poco exigente en cuanto a la capacidad de cálculo; y el denominado Sistema 2, el cual se relaciona con los procesos de inteligencia analítica.

Kahneman (2003, 2011) se soportó en la teoría del proceso dual para enmarcar sus investigaciones sobre la toma de decisiones, particularmente en relación con las heurísticas y los sesgos cognitivos. Mediante el enfoque de Kahneman (2003, 2011), se aplicó la teoría del proceso dual a la teoría económica, particularmente a la economía conductual, para ilustrar que, aunque las personas no son irracionales, su comportamiento no se ajusta a los modelos económicos que abogan por la racionalidad. De esta forma, el autor llevó el concepto de la teoría del proceso dual de la psicología cognitiva a la economía, y sobre este concepto, se derivó posteriormente su aplicación a la gestión empresarial.

Kahneman (2011) se refirió al Sistema 1 como un sistema de pensamiento rápido, y reiteró que éste actúa de forma automática, inconsciente, constante y sin esfuerzo; mientras que el Sistema 2, al cual denominó sistema de pensamiento lento, actúa como un sistema analítico, que utiliza el razonamiento deductivo, y requiere concentración y esfuerzo. De acuerdo con el autor, el Sistema 1 es el que les da sentido a nuestras acciones cotidianas, sin embargo, este sistema tiene la tendencia a cometer errores sistemáticos en nuestros juicios, pues este tipo de pensamiento intuitivo se rige por heurísticas, que son atajos mentales, que usamos para pensar y actuar rápidamente. De igual forma, el autor afirmó que los seres humanos tienen la tendencia a buscar soluciones que implican un menor esfuerzo mental, y allí radica la importancia del Sistema

1, pues la mayoría de las decisiones se toman guiadas por la intuición, aunque esto no significa que sean decisiones irracionales, pues luego entra el Sistema 2 a evaluar la conveniencia de la decisión tomada. De acuerdo con el autor, el sistema 1 proporciona impresiones que a menudo se convierten en creencias y acciones que guían el comportamiento, y el problema radica en que, en muchas ocasiones, el Sistema 2 se confía mucho en la orientación que proporciona el Sistema 1 y por esto se generan los errores de juicio. El autor menciona también que es posible que se cometan menos errores cuando se prioriza el Sistema 2, pero esto también puede llevar a que se limite la creatividad.

Kahneman (2011) amplió significativamente el número de heurísticas y sesgos que interfieren en nuestros juicios, evidenciando la influencia del pensamiento intuitivo propio del Sistema 1 en el razonamiento humano. De acuerdo al autor, algunos de las heurísticas y sesgos que prevalecen son la ley de los pequeños números, que implica que pensamos que una muestra pequeña puede ser representativa de una población mayor; las anclas, que se refieren a que cuando un valor particular que se presenta, éste influye en la estimación de una cantidad; la ciencia de la disponibilidad, que se relaciona con la facilidad con la que pensamos en situaciones conocidas para juzgar los acontecimientos; la heurística de disponibilidad, emoción y riesgo, que se orienta a la tendencia de simplificar situaciones creando un orden relativo, la denominada especialidad de Tom W, que nos lleva a sobrevalorar la evidencia que tenemos frente a un acontecimiento; el concepto de Linda: menos es más, que afirma que agregar detalles hace más persuasivo un fenómeno aunque lo pueda alejar de la realidad, el concepto referido a las causas triunfan sobre la estadística que afirma que es más probable aprender de un caso individual que de las estadísticas; la regresión a la media, que se refiere a fluctuaciones aleatorias que se presentan en un evento determinado; y el sesgo denominado domesticando las predicciones intuitivas, que se relaciona con sustituir aspectos complejos por otros más fáciles de abordar. En este sentido, el autor también planteó que tenemos un exceso de confianza en lo que sabemos o creemos saber. Frente a esta situación afirmó que se presentan sesgos como la ilusión de entender, que implica hacer ajustes a los eventos pasado para poder comprenderlos; la ilusión de validez, que afirma en muchos casos sacamos conclusiones a partir de evidencia escasa; la heurística de intuiciones versus fórmulas, que se refiere a la tendencia a hacer predicciones basados en suposiciones por encima de fórmulas predictivas; la intuición experta, que afirma que las predicciones basadas en experticia pueden llevar a errores de juicio; la visión desde afuera que se relaciona con la tendencia a planificar a partir de los mejores escenarios posibles sin considerar otras opciones; y el denominado motor del capitalismo, que se refiere a hacer predicciones basadas una visión sumamente optimista que puede generar un exceso de confianza.

En cuanto a su relación directa con la economía, Kahneman (2011) desafió el supuesto de los agentes económicos son racionales, ilustrando cómo a partir de los dos procesos de pensamiento propuesto por la teoría de procesos duales, el comportamiento se aleja del concepto de racionalidad económica. El autor planteó sesgos como el de los denominados errores de Bernoulli que se relacionan con la utilidad esperada, y en el cual una misma cantidad se perciba de forma relativa dependiendo de la situación de una persona; la teoría de las perspectivas, que implica un prejuicio hacia las pérdidas en situaciones de incertidumbre, lo que puede llevar a una aversión al riesgo; el efecto de dotación, que atribuye un mayor valor a las cosas por el hecho de poseerlas y que a su vez implica también una mayor aversión a la pérdida; los malos eventos, que se relaciona con un cambio de comportamiento ante una situación adversa; el patrón de cuatro, que implican una tendencia a esforzarse más por evitar las pérdidas que por asegurar las ganancias; los eventos raros que implica que las personas sobreestiman las probabilidades de ocurrencia de eventos improbables; las políticas frente al riesgo, que implica tomar precauciones exageradas

para evitar una pérdida; el sesgo denominado haciendo cuentas, que se relaciona con que las recompensas y los castigos forman las preferencias y motivan las acciones; las revocaciones, que se refiere a evaluaciones individuales son más emocionales mientras que las comparaciones entre dos situaciones se elaboran de una manera más analítica; y los marcos y la realidad, que implica que dos afirmaciones que tienen el mismo significado, pueden tener diferentes connotaciones dependiendo de la forma en que se presenten.

Kahneman, Lovallo y Sibony (2011) plantean una importante contribución al campo de la estrategia conductual por medio de una herramienta que permite detectar y a reducir los sesgos cognitivos que se presentan en la toma de decisiones en la empresa. Esta herramienta alienta a la utilización del denominado Sistema 2 para determinar los errores del Sistema 1. De acuerdo con los autores, esta herramienta contiene una serie de preguntas que deben hacerse los tomadores de decisiones, las cuales se dividen en tres categorías: preguntas que deben hacerse a sí mismos, preguntas que deben utilizar para cuestionar a otras personas, y preguntas para evaluar las decisiones tomadas.

Conceptos como la racionalidad limitada, las heurísticas y sesgos cognitivos, y el proceso dual de cognición, se asocian de forma directa a la estrategia conductual, y particularmente a la escuela reduccionista de la estrategia conductual. Si bien Sibony et al., (2017) afirman que la estrategia conductual puede hacer contribuciones significativas a la práctica de la gestión empresarial, siempre y cuando involucre las tres escuelas de pensamiento., Powell et al., (2011) manifiestan que muchos académicos consideran que la estrategia conductual podría lograr mayores sinergias si se enfoca en una de las tres escuelas de estrategia conductual, en la cual se tiene preferencia por la escuela reduccionista, tal y como se hace en el campo de la economía conductual, aunque advierten que es necesario abordar la estrategia conductual desde las tres escuelas. En este sentido, Sibony et al., (2017) indicaron que la estrategia conductual puede contribuir de una mejor manera a la práctica de gestión, cambiando su enfoque en los sesgos individuales, hacia el estudio de procesos de decisión sobre el comportamiento a nivel de la empresa.

Sin embargo, si bien no hay un consenso generalizado en este aspecto, tomar el ejemplo de la economía conductual que se orienta hacia la toma de decisiones individuales, considerando la racionalidad limitada de las personas y los sesgos que conlleva, y aprovechando el amplio campo de investigación previo de la psicología cognitiva y los avances en el campo de la neurociencia, podría continuar siendo un punto de partida para la construcción de un cuerpo de investigación sólido sobre la estrategia conductual.

Conclusiones y Recomendaciones

64

Comprender aspectos fundamentales de la cognición humana tales como la racionalidad limitada, la teoría prospectiva, las heurísticas y sesgos cognitivos, y el proceso dual de cognición, permiten a los investigadores un entendimiento más realista de los procesos que involucra la toma de decisiones de los diferentes actores en el campo empresarial. La estrategia conductual busca la integración de estos aspectos de la psicología cognitiva, además de otros de la psicología social, con la gestión empresarial para un mejor entendimiento de los individuos en la empresa, de una manera similar a que hace la economía conductual para una mejor comprensión de los actores de un mercado.

Aunque la estrategia conductual es un campo prometedor para la investigación empresarial, aún tiene un camino largo por recorrer para consolidarse como una teoría sólida de investigación. Y aunque puede beneficiarse del un extenso campo de investigación previa en la psicología cognitiva, y de un creciente campo como la neurociencia, que cada presenta nuevos descubrimientos sobre el comportamiento y la toma de decisiones de las personas; aún requiere una mayor integración y difusión. En su afán por integrar diferentes enfoques y aproximaciones, no ha logrado consolidarse aún y su significado continúa siendo ambiguo. Enfocarse en una sola perspectiva, a través de una escuela como la denominada escuela reduccionista, posibilitaría este enfoque y permitiría una mejor comprensión de concepto, de manera similar a lo sucedido con la economía conductual, que se orienta en procesos cognitivos individuales, para entender interacciones que se presentan entre diferentes agentes, así como las motivaciones reales de estos agentes para una comprensión más realista de las mismas. De esta forma, la estrategia conductual permitiría no solo comprender la toma de decisiones en situaciones extremas como las que se presentan a raíz de la pandemia del COVID_19, sino también la toma de decisiones en situaciones generales y cotidianas, para ser más asertivos en la comprensión de los aspectos cognitivos de los diferentes actores que intervienen en el ámbito empresarial.

Referencias

- Abatecola, G., Caputo, A., & Cristofaro, M. (2018). Reviewing Cognitive Distortions in Managerial Decision Making. Toward an Integrative Co-Evolutionary Framework. *Journal of Management Development*, 37(5), 409-424. <https://doi: 10.1108/JMD-08-2017-0263>
- Anwar, J., Bibi, A., & Ahmad, N. (2021). Behavioral strategy: mapping the trends, sources and intellectual evolution. *Journal of Strategy and Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi:10.1108/JSMA-01-2021-0002>
- Augier, M., & Dew, N. (2018). A Behavioral (Simonian) Perspective on (Behavioral) Strategic Management Research. *Advances in Strategic Management*, 39, 51-67. <https://doi: 10.1108/S0742-332220180000039004>
- Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon's bounded rationality: Its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution. *Journal of Management History*. 23(2). <https://doi: 170-190.10.1108/JMH-11-2016-0060>.
- Cristofaro, M. (2017). Reducing biases of decision-making processes in complex organizations. *Management Research Review*, 40(3), 270-291. <https://doi: 10.1108/MRR-03-2016-0054>.
- Evans, J. S. B. T. (1991). Theories of Human Reasoning: The Fragmented State of the Art. *Theory & Psychology*, 1(1), 83-105. <https://doi: 10.1177/0959354391011006>
- Evans, J. S. B. T. (1984). Heuristic and analytic processes in reasoning. *British Journal of Psychology*, 75(4), 451 - 468. <https://doi: 10.1111/j.2044-8295.1984.tb01915.x>
- Foss, N. (2020). Behavioral Strategy and the COVID-19 Disruption. *Journal of Management*, 46(8), 1322-1329. <https://doi: 10.1177/0149206320945015>.

- Hatchuel, A. (2001). Towards Design Theory and Expandable Rationality: The Unfinished Program of Herbert Simon. *Journal of Management & Governance* 5, 260- 273. <https://doi:10.1023/A:1014044305704>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Macmillan.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697-720. <https://doi:10.1037/0003-066X.58.9.697>
- Kahneman, D., Lovallo, D. and Sibony, O. (2011). The big idea. Before you make that big decisión. *Harvard Business Review*, 89(6), pp. 50-60.
- Kahneman, D. and Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47(2), pp. 263-291. <https://doi:10.2307/1914185>
- Powell, T.C. (2017). Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice. *California Management Review*, 59(3), 162-190. <https://doi:10.1177/0008125617707975>
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386. <https://doi:10.2307/41261800>
- Stanovich, K.E., & West, R.F. (2000) Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645 - 665. <https://doi:10.1017/S0140525X00003435>
- Sibony, O., Lovallo, D., & Powell, T.C. (2017). Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. *California Management Review*, 59(3), 5-21. <https://doi:10.1177/0008125617712256>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124 - 1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124