



Fac. CC. Económicas y Empresariales
Universidad de La Laguna



Fac. CC. Económicas y Empresariales
Univ. de Las Palmas de Gran Canaria

Riesgo estratégico percibido y riesgo estratégico asumido

Juan Ramón Oreja Rodríguez y Vanessa Yanes Estévez *

DOCUMENTO DE TRABAJO 2005-04

* Universidad de La Laguna. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

RIESGO ESTRATÉGICO PERCIBIDO Y RIESGO ESTRATÉGICO

ASUMIDO.

JUAN RAMÓN OREJA RODRÍGUEZ

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Universidad de La Laguna

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus Universitario de Guajara. 38071-La Laguna (Santa Cruz de Tenerife).

Teléfono: 922 317056 Correo electrónico: joreja@ull.es

VANESSA YANES ESTÉVEZ

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Universidad de La Laguna

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus Universitario de Guajara. 38071-La Laguna (Santa Cruz de Tenerife)

Teléfono: 922 845400 Correo electrónico: vayanes@ull.es

RIESGO ESTRATÉGICO PERCIBIDO Y RIESGO ESTRATÉGICO ASUMIDO

RESUMEN

El concepto de riesgo es uno de los criterios y conceptos más considerados en la toma de decisiones estratégicas. Tras adoptar la perspectiva del comportamiento, surgen diversos estudios y modelos que pretenden contribuir a su mejor entendimiento en dirección de empresas. En este trabajo, aportamos algunas evidencias sobre variables que también deberían ser consideradas en dichos modelos. Utilizamos una muestra de empresas que desarrollan sus actividades en un entorno geográficamente diferenciado como es Las Islas Canarias (España). A partir de la identificación de diversas dimensiones dentro del concepto de riesgo, comprobamos que lo que se percibe o entiende por riesgo estratégico condiciona el riesgo que finalmente se asume. De esta forma seguimos ahondando en los procesos mentales de los decisores al enfrentarse a la toma de decisiones. Base de lo que debería ser la nueva ciencia del *management* (Simon, 1977).

PALABRAS CLAVE: riesgo estratégico; percepción; toma de decisiones; decisor; cognición.

SUMMARY

“Risk” is one of the most used criterion and concepts in decision making. After following the behavioural perspective, some studies and models were published. All of them to clarify the concept in business administration. In this paper we try to make some contributions about other variables that should be also considered in those models. To reach that objective, we used a sample of firms in a geographically differentiated environment, Canary Islands. From the identification of some dimensions of the construct, we contrasted that what individuals perceived as strategic risk conditioned the amount of assumed risk. In this way, we contribute to know more about the mental processes of manager while making decision. The base of what should be the new science of management (Simon, 1977).

KEY WORDS: strategic risk; perception; decision making; decider; cognition.

RIESGO ESTRATÉGICO PERCIBIDO Y RIESGO ESTRATÉGICO ASUMIDO.

1. Introducción.

El escenario económico-empresarial actual de globalización, incertidumbre y competencia no ha hecho más que resaltar la importancia del decisor en el logro de ventajas competitivas. Es esta figura la que con sus decisiones trata de encauzar a la organización hacia un diseño estratégico eficaz y eficiente.

Así, en este trabajo abordamos al decisor compartiendo el propósito que se planteó Herbert Simon a lo largo de su extensa producción científica: *explicar la naturaleza de los procesos de pensamiento que tienen lugar en la toma de decisiones*. Además, seguimos también su doctrina ya que nos basamos en la aproximación cognoscitiva. Según ésta, lo relevante, y por tanto lo que existe, es lo que percibe el individuo (Simon, 1957)¹. De ahí la importancia de analizar qué es lo que forma parte de sus esquemas mentales, por qué y sus consecuencias en el comportamiento estratégico.

Esa perspectiva la hemos aplicado a un concepto ampliamente utilizado en dirección de empresas y que en las últimas décadas va adquiriendo su propia identidad en esta disciplina. No es otro que el concepto de *riesgo estratégico*.

Nuestro propósito, justificado por estas ideas preliminares, parte de la necesidad de seguir profundizando en el riesgo que tienen en su mente los directivos. Una de las claves para la comprensión de sus elecciones estratégicas. Por ello, en este trabajo nos cuestionamos si además de los condicionantes sobre el riesgo asumido citados en la literatura también tiene incidencia la percepción del concepto por los sujetos: en qué piensan cuando tienen en mente el concepto de riesgo. Podemos decir entonces que nuestro objetivo es saber si existe relación entre lo que el individuo percibe como riesgo y el riesgo que finalmente decide asumir.

¹ Para una mayor explicación de las bases teóricas de la aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial se puede consultar Yanes (2004).

Todo ello bajo una vertiente estratégica y con la lógica de la teoría del comportamiento y la aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial.

Para conseguirlo el artículo se estructura partiendo de una revisión de los aspectos teóricos relevantes sobre el riesgo: su concepto y condicionantes. Tras los fundamentos teóricos, exponemos el objetivo y la hipótesis a contrastar. A continuación se revelan las consideraciones metodológicas del estudio y se presentan los resultados. Las conclusiones, junto con las implicaciones y las posibles líneas de investigación a desarrollar cierran el análisis.

2. Definiciones de riesgo estratégico y sus condicionantes.

Tradicionalmente, el concepto de riesgo aplicado en dirección de empresas se toma de otras disciplinas académicas como las finanzas. Al no existir una definición propia en esta área, parte de la problemática de su aplicación se justifica precisamente con sus raíces financieras (Collins y Ruefli, 1992). En finanzas, riesgo es sinónimo de la distribución probabilística de los resultados futuros (Baird y Thomas, 1990), siendo esta aproximación la que más se venía aplicando en dirección de empresas. Sin embargo, March y Shapira (1987) y Shapira (1994) demuestran que esa definición no coincide con la que tienen en mente los decisores.

Una posible solución para considerar el riesgo en su vertiente estratégica es partir de los planteamientos de Cyert y March (1963). Para ellos, los conceptos de resultados y aspiraciones vinculados a la teoría del comportamiento son básicos para evaluar el riesgo de los directivos. Además, se ha demostrado que en el campo empresarial la percepción de riesgo se asocia más con la no obtención de los objetivos que con la variabilidad de los resultados (Baird y Thomas, 1990; Shapira, 1994).

En esta idea está inmersa la noción de riesgo de pérdida o *downside risk*, entendido como función de la magnitud de la desviación de los resultados obtenidos respecto a las aspiraciones deseadas (Miller y Leiblein, 1996).

Estas no son las únicas dimensiones del riesgo que se analizan. Por ejemplo, Baird y Thomas (1990) proponen 7 dimensiones a identificar en el concepto de riesgo: *quiebra, variabilidad de*

resultados, probabilidad de pérdidas, falta de información, innovación, no lograr los objetivos y emprender. Sin embargo, se les podría criticar que surgen de un análisis de la literatura y de extraer el significado con que se venía usando el constructo.

Por su parte, Sitkin y Pablo (1992) consideran una situación de riesgo como aquella en la que los resultados son inciertos, los objetivos son difíciles de lograr y el conjunto de resultados potenciales incluye algunas consecuencias extremas. De esta forma estarían hablando de tres dimensiones: *la incertidumbre y expectativas* de los resultados, así como la *potencialidad* de los mismos.

Citando sólo algunos de los estudios, no nos resulta extraño que March y Shapira (1987) calificaran la relación entre las definiciones de riesgo de los teóricos y la de los directivos como tenebrosa. Así las tres grandes diferencias que se podrían identificar son:

1. La mayoría de los directivos no considera la incertidumbre de los resultados positivos como un aspecto importante del riesgo.
2. Para los encuestados, el riesgo no es una cuestión de probabilidades.
3. Aunque se consideren cantidades para discutir sobre riesgo, pocos se muestran partidarios de reducirlo a un único concepto cuantitativo.

Estas conclusiones se obtienen en dos grandes trabajos empíricos de análisis del riesgo en decisores empresariales: MacCrimmon y Wehrung (1986) y Shapira (1994).

De estos estudios, también podemos añadir que MacCrimmon y Wehrung (1986) identifican como componentes del riesgo a la *magnitud, la probabilidad y la exposición a una pérdida*. Por su parte, los determinantes serían la *falta de control, de información y de tiempo*. Mientras para Shapira (1994) términos como *incertidumbre, ignorancia, conocimiento incompleto o ambigüedad* están todos relacionados con el riesgo.

Otro aspecto a resaltar como fundamento teórico son los factores que condicionan el riesgo. Las aportaciones de los principales modelos se incluyen en la tabla 1.

Tabla 1. **Condicionantes del riesgo estratégico asumido**

AUTORES	ELEMENTOS CONDICIONANTES	AUTORES	ELEMENTOS CONDICIONANTES
Baird y Thomas (1985)	Riesgo de entorno. Riesgo del sector. Riesgo de la organización. Riesgo del problema. Riesgo del decisor.	March y Shapira (1987)	Incentivos personales más que organizacionales. Importancia del riesgo asumido para la dirección. Contexto de las decisiones.
Cool, Dierickx y Jemison (1989)	Ajuste de la organización. Eficiencia operativa. Pago por los factores. Inversiones prod. – mercado. Cuota de mercado. Rivalidad entre empresas.	Sitkin y Pablo (1992)	Características individuales, organizacionales y del problema. Propensión al riesgo y riesgo percibido.
Kahneman y Lovallo (1993)	Contexto en que se decide. Considerar aisladamente las decisiones. Características de las decisiones.	Sitkin y Weingart (1995)	Resultados anteriores. Forma de plantear el problema. Propensión al riesgo. Riesgo percibido
Kahneman y Tversky (1979)	Forma de plantear la decisión	Wang (1996)	El problema Contenido y contexto del problema de decisión.

Fuente: elaboración propia.

En ella se puede observar una multiplicidad de factores que han sido estudiados a lo largo de las últimas décadas y que se centran en características organizativas o del individuo. Entre ellos no se encuentra la definición de riesgo para los decisores. Aspecto al que pretendemos contribuir con esta investigación. Nuestra motivación descansa en una de las premisas del enfoque cognoscitivo: si queremos entender la visión estratégica y cómo surgen las estrategias, será mejor que indagemos en la mente del estratega (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

3.- Objetivo e hipótesis.

Nuestro objetivo tiene su origen en la importancia que se debe conceder a lo que percibe el decisor como condicionante de su comportamiento. Nos alejamos así de los modelos neoclásicos de toma de decisiones en que muchos parámetros se dan por dados o por constantes. Por otra parte, somos conscientes de la relevancia de la gestión del riesgo para el logro de ventajas competitivas (Fiegenbaum y Thomas, 2004).

Aplicando lo anterior al riesgo estratégico, nuestro objetivo es saber si *las percepciones del concepto de riesgo, es decir, lo que tiene el decisor en sus esquemas mentales relacionado con el*

riesgo, condiciona el riesgo que asumen. Dicho de otro modo, pretendemos comprobar si el riesgo que asumen, y con ello un indicador de su comportamiento estratégico, depende de sus percepciones.

En las reflexiones finales del trabajo de Baird y Thomas (1990) sobre las definiciones de riesgo en distintos contextos los autores aconsejan la incorporación de percepciones a la medida del riesgo. Además, Sitkin y Pablo (1992) califican a los investigadores que usan una visión unidimensional del concepto de riesgo de no estar reflejando la complejidad de la vida real.

Si extrapolamos a nuestro objetivo estas ideas, encontramos que ya Kahneman y Tversky (1979) habían demostrado con su Teoría Prospectiva, que la manera en que se define una situación, positiva o negativa, va a condicionar el comportamiento arriesgado del individuo.

Además, también podemos añadir que uno de los parámetros que incluyen Baird y Thomas (1990) en su modelo sobre el riesgo asumido es el riesgo percibido. En este caso, lo definen como la valoración por el decisor del riesgo inherente en una situación. Valoración que nosotros haríamos extensiva a la existencia de las dimensiones que proponemos. Además demuestran en base a la literatura que tiene implicaciones en el riesgo que se asume.

Finalmente, es determinante en nuestro estudio la idea que exponen MacCrimmon y Wehrung (1986). Para ellos, la forma en que el decisor ve la situación determina su actuación, estén sus percepciones acordes o no con la realidad. 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 de la empresa y su comportamiento estratégico.

En base a los razonamientos anteriores nuestra hipótesis es:

Hipótesis: la percepción del concepto de riesgo estratégico por los decisores condiciona el riesgo que asumen.

4. Metodología.

4.1. Muestra y tratamiento previo de los datos.

Este estudio se enmarca dentro de una línea de investigación centrada en analizar el comportamiento estratégico de empresas que desempeñan sus actividades en un espacio geográficamente diferenciado. Actualmente tiene su aplicación en un entorno insular como es la Comunidad Autónoma de Canarias (España).

La información necesaria para realizar nuestro estudio se obtuvo durante el primer cuatrimestre de 2002. Se empleó un cuestionario cumplimentado durante una entrevista personalizada bajo la supervisión del equipo de investigación (tabla 2).

Tabla 2. **Ficha técnica.**

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Procedimiento metodológico	Encuestas personales autoadministradas.
Tipo de preguntas	Actitudinales abiertas y cerradas
Universo	Individuos de empresas en Canarias cuyos roles exijan la toma de decisiones estratégicas.
Ámbito de aplicación	Comunidad Autónoma de Canarias.
Tipo de muestreo	No probabilística por cuota.
Muestra inicial	338 encuestas
Muestra válida	307 encuestas, tras la depuración.
Muestra válida utilizada	301 encuestas, tras la ponderación.
Fecha del trabajo de campo	19 de febrero al 8 de junio de 2002.
Tratamiento de la información	A través del paquete estadístico SPSS 10.0.

Fuente: elaboración propia.

En el proceso de captación de la información se empleó un muestreo no probabilístico empleándose una muestra intencional en busca de la representatividad sectorial. Consta inicialmente de 338 encuestas realizadas a individuos con funciones directivas en empresas del ámbito geográfico de aplicación. Tras la depuración de la muestra² resultan válidas un total de 307 encuestas.

² La depuración de la muestra consistió en la eliminación de las encuestas que superaban el 20% de datos ausentes (12 individuos) y la comprobación de que sólo se incluía información de un sujeto por empresa. Con ello se suprimieron otras 19 entrevistas. El número de cuestionarios válidos tras este proceso es de 307, que constituyen la muestra válida.

A continuación se valora la representatividad de los datos, observándose una afijación que implicaba la no-representatividad de las submuestras sectoriales. Se soluciona con la ponderación a partir de los datos oficiales del Directorio Central de Empresas-D.I.R.C.E. (Instituto Nacional de Estadística, 2002)³. Este proceso se refleja en la tabla 3.

Tabla 3. **Ponderación de las submuestras sectoriales**

SECTOR	MUESTRA VÁLIDA		D.I.R.C.E.	FACTOR DE PONDERACIÓN
	Número de empresas	Proporción		
Industria	45	14'95%	5'64%	0'377369623
Construcción	29	9'63%	10'31%	1'070047756
Comercio	106	35'22%	31'73%	0'9009964979
Otros servicios	121	40'20%	52'32%	1'301526398
Primario	(6)	-----	-----	-----
<i>Total</i>	<i>301</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	

Fuente: elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (2002).

Algunas características de las empresas son (tabla 4):

Tabla 4. **Características de las empresas de la muestra**

Característica	Frecuencia	Porcentaje	% válido
0 a 10 años	110	36,5	39,4
11 a 20 años	86	28,6	30,8
21 a 30 años	42	14,0	15,1
31 a 40 años	19	6,3	6,8
Más de 40 años	22	7,3	7,9
Total	279	92,7	100
Datos perdidos	22	7,3	
Total	301	100	
0-9 empleados	108	35,9	38,6
10-50 empleados	103	34,2	36,8
51-250 empleados	50	16,6	17,9
Más de 250 empleados	19	6,3	6,8
Total	28	93,0	100
Datos perdidos	21	7,0	
Total	301	100	

Fuente: elaboración propia.

³ A la hora del cálculo de las proporciones se eliminaron las encuestas del sector primario, que no se contemplan en el D.I.R.C.E. Por tanto, a partir de la muestra válida de 307 encuestas, la muestra válida utilizada en el estudio será de 301.

Los encuestados de estas empresas son un 26,7 por ciento directores generales, 30,4 por ciento gerentes, 4,7 por ciento directores de filiales o sucursales, 13,1 por ciento jefes funcionales y el restante 25 por ciento desempeñan otros roles directivos.

El cuestionario presentado abarca diferentes aspectos de la gestión de las empresas. Entre ellos, su diseño organizativo, la gestión de recursos humanos, el diagnóstico del entorno o la orientación estratégica de las empresas. En este estudio nos centramos en las preguntas relacionadas con el riesgo estratégico y su definición para los decisores. Son dos:

- *La valoración del riesgo asumido*: está compuesta por un ítem con el que especifican, según sus percepciones, el riesgo estratégico que han asumido.
- *La conceptualización del riesgo*: la forman siete ítems que el individuo debe identificar con las dimensiones del riesgo que él considera:

Variación en los resultados	No cumplir plazos temporales
Magnitud de la pérdida	Falta de información
Posibilidad de obtener pérdidas	Falta de control
Exposición a pérdidas	

Todas las cuestiones se cuantifican mediante una escala que varía desde (1), que es un nivel muy bajo de riesgo o de las dimensiones hasta (5) que representa un nivel muy alto.

4.2. Escala de medición: propiedades psicométricas.

En relación a las propiedades de la segunda escala, su fiabilidad se ha evaluado mediante el coeficiente Alpha de Cronbach que analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas de forma simultánea. El valor obtenido es de 0,921, no mejorando en ningún caso con la exclusión de ítems. Supera con creces el nivel crítico de 0,7, mínimo que se suele considerar para investigaciones preliminares (Nunnally, 1987; Peterson, 1994). Por tanto, se sitúan en niveles adecuados para la investigación aplicada, siendo en cualquier caso niveles excepcionales de fiabilidad.

En cuanto a su validez de contenido, se ha comprobado al proceder los ítemes de una extensa revisión de la literatura sobre el riesgo asumido desde la perspectiva del comportamiento.

Por su parte, la validez convergente existirá cuando empíricamente se obtiene una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables en que se descompone el constructo. Este hecho se ha constatado, observando que todos los coeficientes de correlación son positivos y significativos (tabla 5). Así mismo, el elevado coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de la escala se constituye como un indicador alternativo de la validez convergente.

Tabla 5. Correlaciones entre dimensiones del concepto de riesgo estratégico

	Variación Resultados	Magnitud Pérdida	Posib. Pérdida	Expos. pérdida	No cumplir plazos	Falta información	Falta control
Variación resultados	1,000	,777	,668	,592	,557	,547	,664
Magnitud pérdida		1,000	,769	,707	,541	,553	,681
Posibilidad pérdidas			1,000	,774	,549	,467	,594
Exposición a pérdidas				1,000	,547	,515	,597
No cumplir plazos					1,000	,637	,599
Falta información						1,00	,770
Falta control							1,000

Fuente: elaboración propia.

El cuanto a la validez discriminante, no se pudo estudiar al no existir una medida alternativa con la que comparar nuestra escala para razonar sobre su poder discriminante. Algo similar ocurre con la validez predictiva ya que no contamos con variables o información que nos lo permitan. Con ello no podemos asegurar que cumplan estas dos últimas propiedades.

5. Resultados.

5.1. Análisis de descriptivos

En un primer análisis de los datos mediante los descriptivos (tabla 6) podemos observar que la media se sitúa en el intervalo superior de la escala. Así, en términos medios, podemos decir que los decisores han desarrollado un comportamiento arriesgado.

Si segmentamos la muestra por sectores de actividad, obtenemos que el más conservador y por tanto menos arriesgado es el industrial. En el lado opuesto, se sitúa el sector servicios con el mayor riesgo asumido. Tras llevar a cabo un ANOVA se comprueban que estas diferencias son significativas, excepto entre los sectores de construcción y comercio

Tabla 6. Análisis de descriptivos

	VALORACIÓN
Riesgo asumido	3,36
Industria	1,33
Construcción	3,61
Comercio	3,08
Servicios	4,38
Variación resultados	3,73
Magnitud pérdida	3,86
Posibilidad de pérdidas	3,53
Exposición a pérdidas	3,32
No cumplir plazos	3,35
Falta información	3,45
Falta control	3,93

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a lo que perciben los individuos como riesgo, se puede observar que todas las valoraciones giran en torno al término medio de la escala usada (de 1 a 5). Podemos entonces decir que todas las dimensiones incluidas en la encuesta son consideradas con cierta importancia a la hora de definir el riesgo a asumir.

Por tanto, el riesgo entendido en el contexto de la dirección estratégica ha de tratarse como un constructo multidimensional, tal y como lo reflejan los esquemas mentales de los decisores.

Queda pendiente para próximas investigaciones analizar si las diferencias en el riesgo asumido por sectores también se mantienen en la percepción que tienen los individuos del concepto de riesgo.

En cualquier caso, si bien con pequeñas diferencias entre las dimensiones, podemos señalar que es la *falta de control* sobre la situación y los factores que intervienen en el proceso decisor lo que más determina una elección con riesgo para los sujetos. Su lógica podría venir justificada por la amplitud de esta dimensión ya que todo cabría dentro de esa falta de control. A continuación se sitúan la *magnitud de la pérdida* y la *variación de los resultados*.

En este punto, obtenemos evidencias similares a los estudios de Shapira (1994) que enfatizaban que lo que realmente consideraban los decisores como riesgo no es la probabilidad de obtener una pérdida (en cuarto lugar) ni el exponerse a ella (en último lugar), sino su magnitud. También puede observarse que se percibe el riesgo como la parte negativa de la fluctuación de los resultados, ya que se considera primero el tamaño de la pérdida que la variación de los resultados. Con esto esa variación está más próxima de ser la obtención de inferiores resultados que de una mejora.

5.2. Análisis de la regresión.

Centrándonos en el objetivo de nuestro estudio y después de comprobar la adecuación de la regresión lineal⁴ para la matriz de datos, estimamos el modelo que se incluye en la tabla 7.

Tabla 7. **Estimación del modelo**

	MODELO		
	B	t	Sig.
Constante	,619	3,594	,000
Variación resultados	,310	4,813	,000
Magnitud pérdida	,147	2,011	,045
Posibilidad de pérdidas	,022	,321	(ns)
Exposición a pérdidas	,196	3,027	,003
No cumplir plazos	,090	1,693	,092
Falta información	-,075	-1,252	(ns)
Falta control	,063	1,025	(ns)
R ²	,512		
R ² Ajustado	,500		
F (ANOVA) (sig.)	43,938 ,000		

⁴ Los requisitos que se han comprobado son la linealidad y la homocedasticidad, la normalidad de los errores mediante un histograma, la independencia de los residuos con el estadístico de Durban-Watson y la multicolinealidad mediante el análisis de los indicadores de Tolerancia y FIV. Todos ellos proporcionan resultados satisfactorios.

La primera idea a resaltar es que el modelo en su conjunto es significativo ya que el estadístico F nos muestra que la relación global entre el riesgo asumido y las dimensiones que lo conceptualizan es significativa. Por tanto, existe relación y es relevante, entre los conceptos tratados: el riesgo asumido y lo que los individuos perciben como tal. De esta manera podemos concluir, que la idea que tienen los individuos sobre el riesgo estratégico, es decir, lo que perciben como riesgo, influye y determina la cantidad de riesgo que asumen.

Analizando la fuerza de dicha asociación sabemos que la mitad de la variación del riesgo se debe o depende de lo que los individuos incluyan en sus esquemas mentales como riesgo. Esto nos lleva a concluir la importancia de considerar y conocer qué tienen presente los individuos al decidir y seguir, así, progresando en la senda abierta por H.Simon.

El resto del riesgo estratégico dependiente del concepto vendrá explicado por la necesidad de incorporar más individuos al estudio u otras dimensiones del concepto de riesgo.

Si atendemos a los coeficientes obtenidos, como medio para aproximarnos a la aportación de cada dimensión, apreciamos que no todos son significativos. Por ejemplo, ni la *posibilidad de obtener pérdidas*, ni el experimentar *falta de información o de control* lo son. Con esto, aún cuando son explicativas de los que los individuos consideran como riesgo, no condicionan el que asumen. En este caso, habría que considerarlos como portadores de parte del significado del concepto de riesgo que perciben los individuos pero no como motivadores de su comportamiento.

En el lado opuesto, se sitúa la *variación en los resultados*, que se convierte ahora en el máximo condicionante de entre las dimensiones que definen el riesgo estratégico. En segundo lugar y con diferentes grados de significación, se sitúan el *exponerse a una pérdida* seguida de la *magnitud* de la misma y el *no cumplir ciertos plazos temporales*. En este punto hay que destacar que si bien la *magnitud de la pérdida* aportaba más al concepto de riesgo, es la variabilidad de los resultados quién ejerce una mayor influencia sobre la elección o el comportamiento del decisor.

El resto de condicionantes del riesgo quedan recogidos en la constante del modelo que simboliza el riesgo asumido que es independiente de lo que los sujetos perciban como tal. Entre ellos la incertidumbre que perciben del entorno (Yanes, 2003) y los elementos del modelo holístico de Palmer y Wiseman (1999), por citar algunos.

A modo de conclusión, podemos decir que queda confirmada nuestra hipótesis puesto que existe y es significativa la relación entre el riesgo que los individuos asumen y lo que perciben como tal concepto.

6. Conclusiones.

En este trabajo hemos pretendido ahondar en el planteamiento cognoscitivo a la realidad empresarial que sitúa el centro de atención en lo que cada individuo considera y percibe. Más concretamente, nuestras reflexiones giran en torno al concepto de riesgo y al comportamiento de los individuos al respecto. Hemos concluido que lo que perciben los individuos como riesgo determina el nivel que asumen y con ello la orientación estratégica de sus organizaciones.

Con esto contribuimos a esclarecer las relaciones entre el riesgo asumido en una empresa y las percepciones del riesgo de los influenciadores, en este caso la dirección. Es ésta, una parcela del análisis del riesgo sobre la que no hay demasiados vínculos claros (Chatterjee, Wiseman, Fiegenbaum y Devers, 2003). De ahí la importancia de esta aportación.

Entre nuestros resultados, encontramos que la principal dimensión del riesgo, la falta de control, no es el máximo condicionante del comportamiento arriesgado, que será la variación en los resultados. Esto nos hace pensar que si bien la falta de control se percibe como un gran definidor de la situación no es precisamente lo que lleva a arriesgarse a los sujetos. Algunas de las causas podría ser la continuidad de esta falta de control, ya que cabe la posibilidad de que los directivos se hayan adaptado a la misma o desarrollaran mecanismos para hacerle frente. También dependerá bastante del contexto en el que estemos hablando: sector de actividad, tipo de empresa o experiencia del decisor.

A pesar de estos resultados, somos conscientes de algunas de las limitaciones de este estudio. Pudieran ser la necesidad de considerar más individuos en la muestra, ampliar las posibles dimensiones del concepto de riesgo o utilizar otras técnicas estadísticas que complementen las evidencias obtenidas. Entre ellas, las ecuaciones estructurales, que nos identificarían otro tipo de vínculos, o el modelo de Rasch (1980), que nos haría obtener una clasificación tanto de los individuos como de los ítemes.

Además, algo aún de más valor que las propias conclusiones es que es un trabajo que invita a ser el punto de partida de otras líneas de investigación. Entre ellas la inclusión de otra etapa en el modelo como es la implicación en los resultados empresariales o en la estrategia elegida. También cabe la posibilidad de analizar las posibles diferencias sectoriales en las percepciones del concepto de riesgo o incorporar el factor tiempo en busca de la esfera longitudinal que sin duda enriquecería las conclusiones.

7. Bibliografía.

- Baird, I.S. y Thomas, H. (1985): "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking". *Academy of Management Review*, vol.10, núm. 2, págs.230-243.
- Baird, I.S. y Thomas, H. (1990): "What it is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management", en Bettis, R.A. y Thomas, H. [eds], *Risk, Strategy and Management*. Colección "Strategic Management Policy and Plannign. A Multivolume
- Collins, J.M. y Ruefli, T.M. (1992): "Strategic Risk: An Ordinal Approach". *Management Science*, vol.38, núm.12, págs.1707-17312
- Cool, K.; Dierickx, I. y Jemison, D. (1989): "Business Strategy, Market Structure and Risk-Return Relationships. A Structural Approach". *Strategic Management Journal*, vol.10, págs. 507-522.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): *A Behaviour Theory of the Firm*. Prentice-Hall. Nueva Jersey.
- Chatterjee, S.; Wiseman, R.M.; Fiegenbaum, A. y Devers, C.E. (2003): "Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: the Twain Shall Street". *Long Range Planning*, vol. 36, págs.61-79.

- Drucker, P. (1975): *La gerencia efectiva*. Editorial Sudamericana. Barcelona.
- Fiegenbaum, A.; Thomas, H. (2004): "Strategic risk and competitive advantage: an integrative perspective". *European Management Review*, vol.1 págs.84-95.
- Instituto Nacional De Estadística (2002): *Directorio Central de Empresas*. Resultados estadísticos 2002. Tomo I. Datos de empresas. Madrid.
- Isenberg, D.J. (1986): "The Structure and Process of Understanding.Implications for Managerial Action", en Sims, H. y Gioia, D. [coord.]: *The Thinking Organization.*, págs..238-262. Jossey-Bass Publishers. Londres.
- Kahneman, D. y Lovallo, D. (1993):"Timid Choices and Bold Forecasts: a Cognitive Perspective on Risk Taking". *Management Science*, vol.39, núm.1, págs. 17-31
- Kahneman, D. y Tversky,A. (1979): "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk". *Econometrica*, vol.47, núm.2, págs. 263-291.
- MacCrimmon; K.R. y Wehrung, D.A. (1986): *Taking Risks.The Management of Uncertainty*. The Free Press. Londres.
- March, G. y Shapira, Z. (1987):"Managerial Perspective on Risk and Risk Taking". *Management Science*, vol.33, núm.11, págs.1404-1418.
- Miller, K.D. Leiblen, M.J. (1996):"Corporate Risk-Return Relations: Returns Variability Versus Downside Risk". *Academy of Management Journal*, vol.39, núm.1, págs. 91-122.
- Mintzberg, H.; Ashlstrand, B. y Lampel, J. (1998): *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall Europe. Herfordshire.
- Nunnally, J.C. (1987): *Teoría Psicométrica*. Editorial Trillas. Méjico.
- Palmer, T. y Wiseman, R.M. (1999): "Decoupling Risk Taking from Income Stream Uncertainty: a Holistic Model of Risk". *Strategic Management Journal*, vol.20, págs.1037-1062.
- Peterson, R.A. (1994): "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha". *Journal of Consumer Research*, vol. 2, págs. 381-391.
- Rasch, G (1980): *Probabilistic Models for some intelligence and attainment tests*. The University of Chicago.

- Shapira, Z. (1994): *Risk Taking. A Managerial Perspective*. Sage Foundation. Nueva York.
- Simon, H.A. (1957): *Administrative Behaviour*. The Free Press. Nueva York.
- Simon, H.A. (1977): *The New Science of Management Decision*. Prentice-Hall. Nueva Jersey.
- Sitkin, S. y Pablo, A. (1992): "Reconceptualization the Determinants of Risk Behaviour". *Academy of Management Review*, vol.17, núm.1, págs.9-38.
- Sitkin, S.B. y Weingart, L.R. (1995): "Determinants of Risky Decision-Making Behaviour: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity". *Academy of Management Journal*, vol.38, págs.6, págs.1573-1592.
- Wang, X.T. (1996): "Framing Effects: Dynamics and Task Domains". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol.68, núm.2, págs. 145-157
- Yanes, V. (2003): "Percepciones del entorno y riesgo estratégico asumido: la influencia de lo exterior en el proceso estratégico". *M@n@gement*, vol.6, núm.2, págs. 49-71.
- Yanes, V. (2004): "La aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial y la aportación de Herbert Simon". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, núm.2, págs. 25-42.