

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**TRAMPAS COGNITIVAS Y EL ROL DEL
SPARRING ESTRATÉGICO: NUEVE SESGOS
QUE DISTORSIONAN EL JUICIO DEL CEO**

Fernando Del Vecchio

**Julio 2025
Nro. 904**

**https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; Coordinador del Departamento de Investigaciones: Maximiliano Ivickas**

TRAMPAS COGNITIVAS Y EL ROL DEL SPARRING ESTRATÉGICO: NUEVE SESGOS QUE DISTORSIONAN EL JUICIO DEL CEO

Fernando Del Vecchio¹

Email: fdelvecchio@ucema.edu.ar

Resumen

Los sesgos cognitivos no son simples errores del pensamiento, sino distorsiones sistemáticas que afectan la calidad del juicio, especialmente en entornos de poder, presión y aislamiento como los que enfrenta un CEO. Este artículo analiza una primera selección de nueve sesgos, particularmente frecuentes y peligrosos en la alta dirección, que actúan de forma invisible y reiterativa, afectando decisiones clave. A partir de una revisión estructurada, se presentan los síntomas típicos de cada sesgo, su impacto en el proceso decisorio y la forma en que un sparring estratégico —figura aún poco comprendida pero cada vez más relevante— puede operar como sistema de mitigación externa. El sparring no actúa sobre la empresa ni sobre los equipos, sino sobre el propio marco de pensamiento del CEO, introduciendo contraste, lucidez y pensamiento independiente allí donde el entorno tiende al consenso, la validación y la alineación. Se incluye una matriz de señales de alerta e intervención práctica para el diagnóstico y acompañamiento de líderes que enfrentan este tipo de trampas mentales. Este trabajo no agota el repertorio de sesgos cognitivos aplicables a la alta dirección; otros patrones relevantes serán desarrollados en otro artículo. El trabajo se enmarca en un enfoque aplicado, orientado a fortalecer la arquitectura decisional en la cima.

¹ Fernando Del Vecchio es Doctor en Dirección de Empresas (2012) y MBA (2000) por la Universidad del CEMA, Lic. en Administración de Empresas por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (Argentina). Tiene una experiencia de más de veinte años como docente universitario en cinco países y más de veinticinco años como coach ejecutivo de líderes, fundadores y directores ejecutivos en América Latina y Europa. Ha dictado conferencias en veintitrés países y es autor de ocho libros sobre liderazgo, emprendimiento y desarrollo profesional. Se ha desempeñado como decano del UISEK Business & Digital School en la Universidad Internacional SEK y como director de maestrías en la Escuela de Negocios de la Universidad de Las Américas (UDLA), ambas en Ecuador. Sus áreas de interés incluyen el liderazgo ejecutivo, la estrategia organizacional y la formación y desarrollo de talento. Los puntos de vista son personales y no representan la posición de la Universidad del CEMA.

Palabras clave: sesgos cognitivos, toma de decisiones, liderazgo ejecutivo, sparring estratégico, pensamiento estratégico.

1. Introducción

La soledad del poder conlleva un riesgo invisible: incluso los CEOs más capaces pueden caer en trampas cognitivas que sesgan su juicio. Décadas de investigación en psicología han demostrado que nuestra mente utiliza atajos que, si bien ahorran tiempo, pueden conducir a errores sistemáticos en la toma de decisiones (Kahneman & Tversky, 1974).

Estos errores, conocidos como sesgos cognitivos, no distinguen entre un estudiante y un alto ejecutivo; afectan a todos los humanos. En el vértice organizacional, sin embargo, sus consecuencias son especialmente costosas: *sobreconfianza* en proyectos inviables, *perseverancia* en estrategias perdedoras, *evaluaciones injustas* basadas solo en resultados, entre otras.

En nuestro Documento de Trabajo UCEMA anterior (Del Vecchio, 2025) exploramos la figura del sparring estratégico como un aliado para mitigar la soledad del líder y reducir estos sesgos. En esta primera entrega, profundizaremos en nueve trampas cognitivas que acechan al CEO en la cumbre estratégica, ilustrándolas con ejemplos culturales universales y casos empresariales, proponiendo vías para desactivarlas.

El objetivo es doble: ayudar a los líderes a diagnosticar si están cayendo en estas trampas y ofrecer herramientas para que, con ayuda de un sparring u otras intervenciones, puedan mejorar la calidad de sus decisiones.

2. Nueve trampas cognitivas frecuentes en la mente del CEO

El CEO no toma decisiones desde una torre de control racional y objetiva, aunque muchas veces lo crea. Su juicio está mediado por un conjunto de distorsiones sistemáticas que no se activan por ignorancia, sino por contexto: poder concentrado, información incompleta, presión del entorno, lealtades implícitas y urgencias mal definidas. Estos factores no solo condicionan lo que decide, sino también cómo lo piensa antes de decidir.

En esta sección se presentan nueve sesgos cognitivos especialmente frecuentes en la alta dirección. No son los únicos, pero sí algunos de los más persistentes, silenciosos y

peligrosos. Cada uno actúa como una trampa mental: crea una sensación de certeza donde hay ambigüedad, refuerza decisiones erróneas con justificaciones convincentes, o distorsiona la percepción de éxito y fracaso.

Para cada sesgo se ofrece una breve definición, una señal típica en CEOs, su impacto en el proceso decisorio, un ejemplo narrativo que lo ilustra y el modo en que un sparring estratégico puede intervenir para neutralizar su efecto.

La propuesta no es combatir los sesgos con más racionalidad, sino crear condiciones donde el pensamiento contrastado reemplace la validación automática.

El sparring estratégico no corrige al CEO: lo ayuda a ver aquello que su rol suele invisibilizar.

2.1. Ilusión de control

La ilusión de control es la tendencia a sobreestimar nuestra capacidad de influir en eventos que en realidad están gobernados por el azar o fuerzas externas. Es un sesgo profundamente arraigado que nos hace creer que tenemos más poder del que realmente poseemos, especialmente en situaciones inciertas. Esta percepción errónea puede darnos seguridad momentánea, pero también nos expone a decisiones poco racionales, donde confundimos deseo con influencia real.

La psicóloga Ellen Langer acuñó el término en 1975 al observar que la gente actúa *como si* tuviera control sobre resultados aleatorios. En otras palabras, tendemos a atribuirnos influencia incluso cuando los resultados dependen del azar (por ejemplo, al lanzar dados), lo cual genera una excesiva confianza en nuestras acciones (Langer, 1975).

Un ejemplo cinematográfico clásico de este sesgo aparece en *Rain Man* (1988). Charlie Babbitt, interpretado por Tom Cruise, intenta explotar las habilidades matemáticas de su hermano Raymond (Dustin Hoffman) para ganar en el casino. Raymond puede contar cartas de forma extraordinaria, pero Charlie comienza a comportarse como si tuviera el control absoluto del juego: toma decisiones arriesgadas, convencido de que la suerte está de su lado. Su confianza no se basa en una estrategia real, sino en una ilusión de dominio sobre una situación esencialmente aleatoria. De manera similar, en la serie *Friends*, Mónica Geller se obsesiona con lanzar dados en un casino de Las Vegas creyendo que su

“*ritual de la suerte*” influirá en el resultado. Aunque el juego es completamente aleatorio, ella está convencida de que ciertas acciones o frases mágicas modificarán las probabilidades. Este tipo de pensamiento supersticioso es común en contextos lúdicos, pero también se filtra en decisiones cotidianas de adultos responsables.

En el mundo empresarial, la ilusión de control puede ser devastadora. Un CEO puede creer que, por haber tomado decisiones acertadas en el pasado, su juicio será infalible en el futuro, subestimando así los cambios en el entorno. Es común ver líderes que siguen invirtiendo en una estrategia de negocio porque “*siempre les ha funcionado*”, aun cuando los datos actuales describen un mercado completamente distinto.

Aferrarse a la creencia de “*yo lo controlo*” lleva a ignorar señales críticas del entorno y frena la innovación. Por ejemplo, una compañía que tuvo éxito años atrás con una fórmula de marketing puede persistir en la misma fórmula, creyendo que su marca personal o intuición dominan el mercado, incluso cuando las métricas indican lo contrario. La ilusión de control ciega al líder ante factores fuera de su influencia (nuevos competidores, cambios regulatorios, disrupciones tecnológicas) y puede precipitar sorpresas desagradables.

Cómo desactivar la trampa: Para contrarrestar la ilusión de control, resulta útil practicar deliberadamente el pensamiento probabilístico. Esto implica visualizar diferentes escenarios posibles, reconocer explícitamente los factores que *no* controlamos y consultar datos duros antes de decidir. Técnicas concretas incluyen hacer pausas para preguntarse: “*¿Qué parte de esta situación realmente está bajo mi control, y qué parte es azar o mercado?*”

Un buen sparring estratégico a menudo confronta al líder con esa realidad, por ejemplo, pidiéndole evidencias objetivas de que X factor está bajo su control y recordándole aquellos elementos inciertos. Solicitar opiniones externas y *anclar* cada decisión en datos verificables –y no en corazonadas– son formas efectivas de alinear nuestra percepción con la realidad, en lugar de con el deseo de control. En definitiva, humildad y datos antes que corazonadas: debemos reconocer que incluso el piloto más experimentado no controla el clima.

2.2. Escalada del compromiso

La escalada del compromiso es un sesgo cognitivo que nos lleva a seguir invirtiendo tiempo, dinero o esfuerzo en una decisión equivocada, simplemente porque *ya* hemos invertido mucho en ella. En lugar de detenernos y reevaluar ante la evidencia de error, tendemos a redoblar la apuesta con la esperanza de que “*al final valdrá la pena*”.

Esta trampa psicológica –relacionada con la llamada *falacia del costo hundido*– no solo perpetúa el error, sino que amplifica sus consecuencias (Staw, 1976). En la literatura de comportamiento organizacional, Barry Staw documentó este fenómeno al observar cómo los directivos seguían apoyando proyectos fallidos para no admitir pérdidas previas. En términos llanos: *lo invertido emocional o económicamente nubla la razón*, empujándonos a mantener cursos de acción insostenibles.

Un ejemplo emblemático se ve en la película *Titanic* (1997). Tras el choque con el iceberg, muchos oficiales y pasajeros inicialmente insisten en mantener la calma, convencidos de que el barco “*no puede hundirse*”. Aceptar la realidad implicaría reconocer que su fe ciega en la ingeniería “*insumergible*” fue un error; por eso, algunos prefieren negar el desastre inminente, perdiendo un tiempo precioso. El orgullo y la inversión emocional en la imagen del Titanic como logro indestructible terminaron sellando el destino de muchos a bordo. Del mismo modo, en la serie *Breaking Bad*, Walter White cae repetidamente en esta trampa. A pesar de tener múltiples oportunidades de retirarse del narcotráfico y asegurar el bienestar de su familia, su orgullo y el enorme esfuerzo invertido en construir su imperio lo empujan a seguir adelante. “*Ya llegué hasta aquí, no puedo echarme atrás*” parece ser su lema, aun cuando seguir escalando lo acerca a la perdición.

En contextos empresariales, la escalada del compromiso aparece cuando las organizaciones continúan apostando por productos, proyectos o unidades de negocio claramente fallidos, solo porque *ya* han gastado mucho en ellos. Por ejemplo, una empresa tecnológica puede seguir financiando un software que el mercado ha rechazado, porque lleva años invertidos en su desarrollo y a la dirección le cuesta asumir el fracaso. O un director general que mantiene abierta una filial deficitaria “*por orgullo*”, negándose a cerrarla porque fue idea suya la expansión a ese país.

El resultado es que se desperdician recursos, retrasando lo inevitable. Reconocer a tiempo que una inversión es irrecuperable podría liberar fondos y energías hacia iniciativas más

prometedoras, pero el sesgo de escalada dificulta esa admisión. A nivel organizacional, esta dinámica también suele estar alimentada por una cultura donde admitir errores está penalizado; así, cada gerente prefiere intentar *salvar* su proyecto antes que reportar una cancelación.

Cómo desactivar la trampa: La mejor defensa contra la escalada del compromiso es establecer límites y disparadores predefinidos *antes* de comenzar una iniciativa. Es decir, definir de antemano puntos de corte claros: umbrales de inversión (p. ej. “*si perdemos X dinero, detenemos el proyecto*”), plazos límite para lograr ciertos hitos, y métricas objetivas de éxito o fracaso. Estos *contratos previos* con uno mismo o con el directorio ayudan a quitar emocionalidad a la decisión de retiro. Otra estrategia es involucrar a terceros independientes (otros ejecutivos o un sparring externo) que puedan evaluar la situación sin el sesgo del apego emocional.

Un sparring estratégico, por ejemplo, preguntará crudamente: “*Si hoy no tuvieras un centavo invertido en este proyecto, ¿entrarías en él viendo lo que sabes ahora?*”. Esa pregunta obliga al CEO a mirarlo con ojos frescos. También sirve hacer pausas de reflexión periódicas en el equipo y plantear preguntas del tipo: “*Si empezáramos de cero hoy, ¿volveríamos a elegir este camino?*”. Si la respuesta honesta es “no”, es hora de *cortar por lo sano*.

En suma, se debe crear una cultura donde cambiar de rumbo ante nueva evidencia se vea como signo de inteligencia, no de debilidad. Como dice el dicho: *no hay que seguir cavando cuando estás en un pozo*.

2.3. Sesgo de resultado

El sesgo de resultado consiste en juzgar la calidad de una decisión *únicamente* por su resultado, sin considerar el proceso ni el contexto en que se tomó (Baron & Hershey, 1988). Este sesgo es especialmente peligroso porque premia la suerte y castiga el análisis riguroso cuando los resultados no acompañan.

En la práctica caemos en este sesgo cuando olvidamos que una buena decisión puede tener un mal desenlace (por factores externos), y una mala decisión puede parecer buena si tuvo un golpe de suerte. En lugar de evaluar si la decisión fue acertada, *dado lo que se sabía en su momento*, juzgamos con el diario del lunes, es decir, con la información que

solo se tuvo *después*. Así, se glorifican comportamientos imprudentes que salieron bien de casualidad, y se condenan decisiones bien fundamentadas que resultaron mal.

Un ejemplo claro aparece en *El lobo de Wall Street* (2013). Jordan Belfort (Leonardo Di Caprio) toma decisiones impulsivas, riesgosas e incluso ilegales, pero obtiene enormes beneficios económicos... al menos por un tiempo. Su entorno lo celebra únicamente por los resultados ("*es un genio de las finanzas*"), sin mirar la dudosa calidad moral o estratégica de sus métodos. Mientras todo va bien, nadie cuestiona el proceso; el éxito económico valida cualquier decisión. Solo cuando el castillo de naipes colapsa (caída de la bolsa, intervención legal) la narrativa cambia bruscamente. Otro caso ilustrativo se ve en la serie *The West Wing*. El presidente Josiah Bartlet y su equipo toman a menudo decisiones difíciles, basadas en principios sólidos y análisis profundo. Sin embargo, cuando algún resultado es negativo (p. ej., una crisis internacional mal resuelta), la opinión pública los crucifica por el desenlace, ignorando que quizás hicieron lo correcto con la información disponible. La presión política, guiada por el sesgo de resultado, juzga con dureza el resultado sin entender la complejidad del proceso decisorio detrás.

En el ámbito empresarial, este sesgo aparece cuando se evalúa a un gerente o a un equipo solo por si una estrategia "funcionó" o no, en vez de revisar si estaba bien fundamentada. Por ejemplo, supongamos que una campaña publicitaria innovadora no logra aumentar las ventas debido a una crisis económica imprevista. Si la empresa sufre del sesgo de resultado, podría culpar y despedir al equipo de marketing por el fracaso, pese a que la campaña era creativa y estaba bien concebida (el proceso fue bueno, pero el contexto jugó en contra). Inversamente, una decisión improvisada que sale bien –digamos, lanzar un producto sin investigación de mercado, que casualmente se pone de moda– podría ser *sobrevalorada* y convertida en el nuevo estándar, reforzando comportamientos erráticos. Esto crea una peligrosa cultura donde los medios dejan de importar, y solo valen los fines: "*si salió bien, fue buena decisión; si salió mal, fue mala decisión*", una lógica simplista que sabotea el aprendizaje.

Cómo desactivar la trampa: Superar el sesgo de resultado requiere separar la calidad del proceso decisorio de los resultados obtenidos. En la práctica, las organizaciones deberían implementar revisiones posteriores que analicen tanto las decisiones exitosas como las fallidas *independientemente* de sus desenlaces. Un enfoque es preguntar tras cada proyecto o acción importante: "*Con la información que teníamos en ese momento,*

¿tomamos la mejor decisión posible? ¿Qué podríamos mejorar del proceso?''. Asimismo, puede formalizarse una instancia de lecciones aprendidas donde los equipos discutan qué salió bien o mal en términos de análisis, comunicación, timing, etc., más allá de ganar o perder.

Un sparring estratégico puede ser valioso aquí, actuando como facilitador objetivo en esas revisiones. La pregunta clave a responder es: *“¿Volveríamos a tomar la misma decisión sabiendo solo lo que sabíamos entonces (antes del resultado)?”*. Si la respuesta es sí, quizás fue una buena decisión a pesar del mal resultado. Y si es no, tal vez fue una mala decisión, aunque por suerte haya salido bien. Cambiar la conversación interna de *“qué resultó”* a *“cómo decidimos”* fomentará una cultura de excelencia decisional, menos reactiva a la fortuna y más orientada al aprendizaje continuo.

2.4. Atribución selectiva de éxito y fracaso

Este sesgo ocurre cuando tendemos a atribuir nuestros éxitos a nuestras propias habilidades, esfuerzo o inteligencia, mientras que los fracasos los explicamos por factores externos (mala suerte, mercado adverso, errores de otros). Es un mecanismo de autoprotección conocido en psicología como sesgo autoatributivo o *self-serving bias*, que preserva la autoestima, pero distorsiona la realidad.

Al asumir internamente solo lo positivo y externalizar lo negativo, los líderes pueden caer en una visión peligrosamente sesgada de sí mismos y de su organización. Aunque ayuda a nuestro ego, esta dinámica frena el aprendizaje: si mis éxitos *siempre* son mérito propio, no reconozco las contribuciones ajenas ni los golpes de suerte; y si mis fracasos *siempre* se deben a factores externos, no identifico mis errores ni mis áreas de mejora (Miller & Ross, 1975).

Un ejemplo contundente aparece en *El diablo viste a la moda* (2006). Andy Sachs (Anne Hathaway), la joven asistente, comienza atribuyendo sus logros únicamente a su talento y ética de trabajo, ignorando que muchas oportunidades le llegan gracias al exigente entrenamiento y respaldo –aunque duro– de Miranda Priestly (Meryl Streep). Cuando Andy comete errores, en cambio, busca justificarlos por la presión del entorno o la falta de tiempo en lugar de asumir su inexperiencia. Esta atribución selectiva (éxito propio, fracaso ajeno) es lo que empieza a quebrar su juicio y su crecimiento profesional: *no*

aprende de sus tropiezos porque no los admite como propios. En la serie *Mad Men*, vemos un patrón similar con Don Draper. Cuando sus campañas publicitarias triunfan, Don lo atribuye a su genialidad creativa; rara vez reconoce el trabajo en equipo o la suerte de coincidir con la tendencia cultural adecuada. Pero cuando las campañas fallan o su vida personal se desmorona, Draper culpa al cliente terco, al mercado que no lo entiende, a la sociedad, a cualquier fuerza externa. Esta falta de autocrítica perpetúa en Don una visión distorsionada de su rol, dificultando que cambie o reciba ayuda, generando resentimiento en quienes colaboran con él.

En el mundo empresarial, este sesgo se refleja en líderes que se cuelgan todas las medallas cuando la compañía prospera —alegando su visión, su liderazgo, sus aciertos estratégicos— pero que achacan los malos resultados al entorno: la economía, la competencia, la incompetencia de sus subordinados, etc. “*El éxito es mío; el fracaso es de ellos (o de la mala suerte)*” sería el lema. Esta actitud erosiona la confianza del equipo y minimiza la responsabilidad del CEO por los deslices, dificultando que la organización aprenda de sus errores.

Si cada vez que algo sale mal la culpa es de factores externos, ¿cómo podremos mejorar internamente? Además, empleados y colaboradores perciben rápidamente esta injusticia: cuando las cosas van bien, el jefe acapara el crédito; cuando van mal, reparte culpas. A la larga, ese estilo genera cinismo, desmotivación y *ceguera directiva* —pues nadie se anima a señalarle al líder sus equivocaciones.

Cómo desactivar la trampa: El primer paso es fomentar una cultura de humildad y rendición de cuentas. A nivel organizacional, sirve instituir prácticas formales de *feedback 360°* y *análisis post-mortem* de proyectos, donde se revisen abiertamente tanto aciertos como errores. Por ejemplo, implementar sesiones de “*lecciones aprendidas*” tras cada iniciativa importante, en las que participe el equipo completo, permite distribuir mejor los méritos y las responsabilidades de forma transparente. El líder debe dar el ejemplo: reconocer públicamente las contribuciones de otros en los éxitos y admitir sinceramente *sus* errores o decisiones fallidas cuando haya fracasos.

Un sparring estratégico puede ayudar actuando como un *espejo imparcial*: señalando aquellas situaciones donde el CEO quizás está autoengañándose —se atribuye el éxito o niega responsabilidad en fracasos—. Esta intervención externa ayuda al líder a ver

patrones que, de otro modo, su ego bloquearía. Otra técnica útil a nivel personal es llevar un registro decisional: después de decisiones clave, anotar cuál fue el resultado y reflexionar honestamente sobre las causas. Si algo salió bien, ¿cuánto se debió realmente a mi plan y cuánto a factores externos? Si salió mal, ¿qué parte fue error mío? Ponerlo por escrito fuerza a equilibrar la atribución. En suma, combatir este sesgo requiere *humildad cognitiva*: entender que, ni somos infalibles en la victoria, ni simples víctimas en la derrota. Cuando el éxito se comparte y el fracaso se asume, la organización entera gana en confianza y aprendizaje.

2.5. Grupo de referencia

El sesgo del grupo de referencia se manifiesta cuando nuestras opiniones, decisiones y comportamientos se ven fuertemente influidos por las normas, valores o creencias de un grupo con el que deseamos identificarnos, incluso si eso va en contra de nuestra propia experiencia o razonamiento. En otras palabras, no actuamos por convicción personal, sino para *encajar* con cierto grupo cuyo reconocimiento nos importa. El grupo actúa como un espejo en el que no reflejamos lo que realmente somos, sino lo que aspiramos a ser.

Esta presión sutil puede llevar a líderes a adoptar prácticas ajenas a su contexto, simplemente porque “*es lo que hacen los de mi entorno*”. El fenómeno está emparentado con la influencia social normativa estudiada en psicología (Cialdini, 2001) y con la tendencia de las empresas a imitar a sus pares exitosos (isomorfismo institucional, DiMaggio & Powell, 1983).

En la película *Dead Poets Society* (1989), Neil Perry es un claro ejemplo de este sesgo. Su verdadera pasión es el teatro, pero vive bajo la presión del grupo de referencia más poderoso en su vida: su familia, en especial las estrictas expectativas de su padre. Neil toma decisiones (estudiar determinada carrera, abandonar la actuación) no basadas en su deseo genuino, sino para pertenecer y no defraudar al grupo familiar. La tragedia que sobreviene muestra el altísimo precio de traicionarse a sí mismo por encajar en lo que otros dictan.

En las organizaciones, este sesgo aparece cuando un equipo directivo adapta su estrategia *solo* porque “*así lo están haciendo nuestros competidores*”, sin evaluar si es lo correcto para su propio contexto. También se ve cuando las empresas más tradicionales intentan

copiar prácticas de empresas referentes del mercado (tipo Google, Tesla, etc.): desde estructuras organizacionales, metodologías ágiles, hasta beneficios poco comunes o extravagantes de cultura interna², pero haciéndolo de forma *mimética* y no reflexiva. Imitar no es intrínsecamente malo; el problema es hacerlo sin considerar las diferencias de recursos, cultura y propósito. Por ejemplo, una compañía puede implementar “*horarios flexibles ilimitados*” porque las empresas de Silicon Valley lo hacen, pero si su propia cultura valora la formalidad horaria, la medida traerá confusión y resentimiento en lugar de conseguir los beneficios esperados. En definitiva, la obsesión por parecerse a cierto grupo líder del sector puede hacer que las organizaciones pierdan de vista su identidad y estrategia.

Cómo desactivar la trampa: La clave está en *inocularse* contra la influencia grupal excesiva fomentando la autenticidad. A nivel individual, el líder debe preguntarse con honestidad: “*¿Estoy decidiendo X porque realmente creo que es lo correcto, o porque quiero ser aceptado por tal grupo (directorio, colegas, otros)?*”. Si la respuesta íntima apunta a lo segundo, conviene reevaluar esa decisión.

Un sparring estratégico suele plantear escenarios contrafácticos útiles: “*¿Qué decidirías si no tuvieras miedo de decepcionar a tal o cual grupo?*”; “*Si estuvieras en una isla desierta, sin posibilidad de ver qué hacen los competidores, ¿tomarías la misma decisión?*”. Preguntas así pueden sacudir la influencia implícita del entorno y abrir nuevas posibilidades. A nivel institucional, es saludable invitar voces externas que no compartan la lógica del grupo dominante dentro de la empresa. Por ejemplo, incorporar consejeros independientes de otra industria, o rotar líderes de distintas áreas en las discusiones estratégicas, fuerza a que no siempre el debate ocurra dentro de la misma *burbuja de pensamiento*. Esto ayuda a que el grupo evalúe ideas por sus méritos y no solo por provenir de “*lo que hacen todos*”. En definitiva, se trata de equilibrar la *mirada al espejo* (lo que hacen los demás) con la *mirada al interior*: nuestros valores, nuestra

² Beneficios o privilegios poco comunes, llamativos o incluso excesivos que una empresa ofrece a sus empleados como parte de su cultura organizacional. Estos no son necesariamente esenciales para el trabajo, pero están diseñados para atraer talento, mejorar la experiencia del empleado, generar sentido de pertenencia o reforzar una identidad de marca cultural diferenciadora. Ejemplos típicos son los siguientes: salas de juegos con consolas, pufs y arcades; almuerzos gourmet gratuitos todos los días; servicio de lavandería o peluquería dentro de la empresa; días libres por “resaca emocional” o “cumpleaños de mascota”; oficinas con toboganes, columpios o ambientaciones temáticas; presupuesto anual para “viajes personales de inspiración”; espacios para dormir siestas o dormir la siesta como política formal.

misión, nuestra realidad. Como antídoto práctico, cada vez que se proponga una iniciativa porque “en nuestra industria todos están haciendo X”, exigir también un argumento de por qué eso tiene sentido para nosotros. Si nadie puede articularlo, posiblemente sea una moda a no seguir.

2.6. Exceso de confianza

El sesgo de exceso de confianza es la tendencia a sobrestimar nuestras propias habilidades, conocimientos o capacidad de predicción, especialmente frente a la incertidumbre. No se trata de la sana confianza en uno mismo, sino de una *seguridad desproporcionada* respecto de la evidencia real. En otras palabras, creer que sabemos más de lo que realmente sabemos o que controlamos eventos mejor de lo que podemos.

Numerosos estudios muestran que líderes y profesionales suelen evaluar sus propias predicciones como más precisas de lo que luego resultan (Russo & Schoemaker, 1992). En el ámbito ejecutivo, Lovallo y Kahneman (2003) señalaron que los equipos gerenciales tienden a hacer pronósticos demasiado optimistas sobre proyectos y fusiones, subestimando riesgos y costos. Este sesgo puede llevar a decisiones imprudentes, a ignorar advertencias y a desdeñar información contraria porque “*estoy seguro de que tengo razón*”. Paradójicamente, las mayores pérdidas en negocios a veces provienen no de mala intención sino de demasiada certeza infundada.

En la película *Titanic* (1997), ya mencionada, la tripulación y diseñadores del barco encarnan el exceso de confianza de forma trágica. El Titanic fue publicitado como “*insumergible*”, y esa creencia llevó a ignorar múltiples advertencias de icebergs, a no tener suficientes botes salvavidas para todos, e incluso a navegar a alta velocidad en aguas peligrosas. La fe ciega en la propia tecnología y planificación nubló el juicio de sus responsables. Del mismo modo, en *Breaking Bad*, Walter White pasa de la cautela inicial a una arrogancia absoluta conforme crece su imperio. Sus primeros éxitos cocinando metanfetamina lo convencen de que puede manejar *todas* las variables: la competencia criminal, la policía, sus socios. Su ego se expande al punto de creer que nada lo tocará. Pero esa confianza desmedida acaba traicionándolo: a medida que avanza la serie, Walter comete errores críticos porque ya no calcula bien los riesgos, convencido de su infalibilidad.

En contextos empresariales abundan los ejemplos. El exceso de confianza asoma cuando los directivos ignoran los estudios de mercado porque “*yo conozco a mis clientes mejor que nadie*”; o lanzan un producto sin realizar pruebas piloto convencidos por su *corazonada*; o descartan planes de contingencia diciendo que “no harán falta, la experiencia me dice que funcionará”. También se ve en CEOs que, tras varios trimestres de buenos resultados, empiezan a creer que tienen el “*toque de oro*” y se aventuran en adquisiciones temerarias o expansiones mal calculadas. Esta sobre confianza puede llevar a pasar por alto detalles cruciales, subestimar a competidores nuevos o cometer imprudencias financieras. A menudo, las mayores sorpresas negativas (grandes pérdidas, quiebras sonadas) ocurren, no por ignorancia, sino porque los líderes estaban tan seguros de sí mismos que no quisieron escuchar advertencias de otros o examinar la posibilidad de estar equivocados.

Cómo desactivar la trampa: Un antídoto práctico es institucionalizar la duda razonable en el proceso decisorio. Por ejemplo, implementar revisiones cruzadas o *simulaciones de escenarios* con equipos externos al proyecto, para buscar activamente puntos débiles en ese plan que tanto nos entusiasma.

Un sparring estratégico aquí cumple el rol de “*abogado del diablo*”: hará las preguntas incómodas y planteará los peores escenarios para probar qué tan sólida es nuestra idea. De hecho, un sparring típico preguntará: “*Dame tres datos que confirmen tu entusiasmo y tres que lo contradigan*” —obligando al sobre confiado a considerar también la evidencia contraria. Otra técnica útil es hacer apuestas hipotéticas sobre nuestras certezas. Por ejemplo: “*¿Qué probabilidad de éxito le asignarías a este proyecto si te lo propusiera un desconocido y no tú mismo?*”. O “*¿Invertirías todo tu patrimonio personal en esta decisión?*”. Estas preguntas buscan *despersonalizar* la evaluación, porque el exceso de confianza suele venir teñido de ego. Al ponerse en los zapatos de un observador neutral, muchos líderes moderan su certeza. A nivel organizativo, fomentar una cultura donde se valore la *precaución informada* también ayuda: celebrar al empleado que detecta un riesgo a tiempo (en vez de tildarlo de pesimista), recompensar las predicciones acertadas, pero también las alertas que evitaron desastres.

En conclusión, combatir la sobre confianza implica cultivar la autocrítica y la apertura: recordar constantemente que *podemos estar equivocados*. Como reza el dicho atribuido a Sócrates, “solo sé que no sé nada” – o al menos, que sé menos de lo que creo saber.

2.7. Disponibilidad emocional

El sesgo de disponibilidad emocional es la tendencia a sobrevalorar la *probabilidad* de un evento en función de la intensidad emocional que nos provoca. Es decir, cuanto más vívida o impactante es una experiencia –especialmente si está asociada al miedo, al dolor o a la sorpresa–, más probable creemos que es dicho evento, aunque estadísticamente sea muy raro. Este sesgo, que deriva de lo que los psicólogos llaman la *heurística del afecto* (Slovic et al., 2007), distorsiona la percepción de riesgo y nubla nuestro análisis racional.

En la práctica, la mente humana tiende a recordar con facilidad aquello que está cargado de emoción (un accidente aéreo trágico, un escándalo público) y por tanto esos escenarios vienen a la mente más rápido, haciéndonos creer que son más comunes de lo que realmente son. La cobertura mediática y nuestro propio recuerdo selectivo alimentan esta ilusión: *lo emotivo predomina sobre lo estadístico*.

En la película *Jaws*, de 1975, se muestra magistralmente cómo el pánico en la comunidad costera se dispara tras un ataque de tiburón. Aunque la frecuencia real de ataques es bajísima, la imagen vívida del peligro –un gran tiburón devorando bañistas– genera tal impacto emocional que todos sobreestiman la probabilidad de otro ataque inminente. La playa queda desierta, el turismo colapsa, y aunque las estadísticas digan que es más fácil morir por la caída de un coco que por un tiburón, el miedo colectivo impone su lógica. En la serie *House of Cards*, Frank Underwood explota deliberadamente este sesgo. Provoca crisis políticas que quizá no son amenazas graves y reales, pero despiertan *emociones fuertes* en la opinión pública (indignación, pánico patriótico, etc.). Así logra distraer la atención o ganar apoyo para sus maniobras. La percepción emocional se impone sobre los hechos concretos: si algo genera miedo o rabia, automáticamente parece más *real* o urgente, aunque carezca de sustento sólido. Esto muestra el poder de las narrativas emocionales para distorsionar la realidad percibida.

En la gestión empresarial, este sesgo aparece, por ejemplo, cuando una empresa sobre reacciona a una queja viral en redes sociales por parte de unos pocos clientes. La queja, al hacerse emocionalmente resonante (con lenguaje dramático o imágenes fuertes), puede llevar a la cúpula a creer que hay un gran problema generalizado, cuando tal vez es un caso aislado. El pánico emocional puede provocar cambios apresurados de política o costosos esfuerzos de control de daños, *desproporcionados* respecto al alcance real del

asunto. Otro caso: tras ver una noticia impactante sobre la quiebra de un competidor, los ejecutivos pueden entrar en pánico y hacer recortes extremos, aunque la situación de su empresa sea sólida. La emoción del momento (sumado al miedo a quebrar) anula un análisis más sereno de los datos propios. En estos casos, la emoción manda más que los datos, y las decisiones resultantes suelen ser subóptimas o erráticas.

Cómo desactivar la trampa: Una técnica útil es llevar un “*doble registro: emocional y factual*” antes de tomar una decisión importante influenciada por un evento reciente. Consiste en anotar primero qué emociones nos genera la noticia o información (miedo, entusiasmo, ira, etc.), y luego listar por separado los *datos objetivos* asociados. Por ejemplo: “*Estamos indignados por un tweet viral negativo (emoción); el dato es que lo escribieron 5 personas de 10,000 clientes*”. Al comparar ambos registros, se hace evidente si estamos ponderando en exceso una impresión emotiva. También es recomendable esperar un tiempo prudencial (unas 24 horas) antes de responder a eventos altamente emocionales, para permitir que la reacción visceral se enfríe y dar paso al análisis.

Un sparring estratégico puede agregar mucho valor aquí, siendo la voz de la razón en medio de la tormenta emocional. Por ejemplo, ante un líder alarmado por un incidente aislado pero aparatoso, el sparring preguntará: “*¿Qué tan frecuente es realmente este evento? ¿Tenemos estadísticas o solo anécdotas?*”. O puede proporcionar un contexto más amplio: “*Recuerda que el año pasado también hubo una queja viral similar y finalmente no impactó en las ventas trimestrales*”. Estas intervenciones ayudan a recalibrar la perspectiva.

En suma, se debe entrenar el músculo de separar lo que sentimos de lo que realmente sabemos. Incorporar datos duros en la discusión (por ejemplo, probabilidades históricas, porcentajes de clientes afectados) es la mejor vacuna contra este sesgo. Como bien se dice: *las emociones son malas consejeras* cuando se trata de evaluar riesgos; hay que dejarlas hablar, pero no dejar que tomen el volante.

2.8. Efecto IKEA

El efecto IKEA describe nuestra tendencia a sobrevalorar aquello en lo que hemos invertido esfuerzo personal, incluso si su calidad objetiva no es superior. En otras

palabras, le asignamos *más valor* a productos, proyectos o ideas que *hemos construido o contribuido a crear*, por el simple hecho de haber puesto trabajo o tiempo en ello (Norton, Mochon & Ariely, 2012).

Esta inclinación surge de la conexión emocional que establecemos con lo que hacemos nuestro, lo que nos hace menos objetivos al evaluar su valor real. Es una forma de inversión emocional disfrazada de racionalidad: “*si me costó tanto lograrlo, debe valer la pena*”. El fenómeno fue demostrado en experimentos donde personas que ensamblaron muebles de IKEA calificaban más alto a esos muebles que a otros iguales armados por alguien más. El acto de crear, de poner sudor y lágrimas, inflaba la apreciación subjetiva.

Un ejemplo cinematográfico ilustrativo se ve en *Cast Away* (2000). El personaje de Tom Hanks, náufrago en una isla desierta, se aferra emocionalmente a “Wilson”, una pelota de voleibol en la que dibuja una cara y que se vuelve su compañero imaginario. Objetivamente, Wilson es solo una pelota sin valor práctico. Pero el esfuerzo emocional invertido por Hanks en crear esa relación la convierte en algo invaluable para él. Cuando Wilson se pierde en el mar, la escena es devastadora: el protagonista no pierde solo una pelota... pierde *algo que él mismo construyó*, un vínculo forjado con esfuerzo en su soledad. De manera distinta, en *Breaking Bad*, Walter White construye meticulosamente su imperio de la droga desde cero. Con cada sacrificio y logro, Walter se *encariña* más con su creación. Llegado un punto, incluso cuando podría retirarse con ganancias o evitar conflictos mayores, no lo hace: no puede soltar su “obra personal”. No se trata solo de dinero; es el valor emocional que le asigna al haberlo creado él mismo lo que lo lleva a tomar decisiones irracionales y autodestructivas antes que dejar su imperio.

En el mundo empresarial, el efecto IKEA aparece cuando un líder se aferra a un proyecto o producto solo porque es “su bebé”, aunque los datos indiquen que es inviable o poco rentable. Por ejemplo, el fundador de un startup puede negarse a pivotar la idea de negocio, pese a repetidos fracasos comerciales, porque está enamorado de la idea original que él concibió. O un ejecutivo mantiene viva una línea de productos en declive porque fue su iniciativa estrella años atrás, y discontinuarla sería como *renegar de su criatura*. Este apego personal compromete el juicio estratégico: en lugar de evaluar fríamente costos y beneficios, se defienden proyectos por orgullo de autor. Muchas innovaciones fallan, no por falta de mérito técnico, sino porque fueron defendidas irracionalmente por

quienes las crearon, más allá de su verdadero aporte. El esfuerzo invertido se confunde con el valor real, entorpeciendo decisiones de desinversión o cambio de rumbo.

Cómo desactivar la trampa: Primero, debemos reconocer que *nuestro esfuerzo no garantiza valor*. Una práctica es aplicar la estrategia del “abogado del diablo” con nuestras propias creaciones: solicitar a alguien externo (otro departamento, un asesor, un sparring) que evalúe el proyecto fríamente, sin el apego emocional del “padre/madre del invento”. Aceptar esa mirada externa puede doler, pero es crucial.

Un sparring estratégico puede, por ejemplo, organizar una sesión de crítica constructiva donde se pongan sobre la mesa todas las debilidades del proyecto querido; su rol es desafiar la idea hasta estar seguros de que se sostiene por mérito, no solo por amor. También es recomendable realizar sesiones de análisis post-mortem incluso *antes* de que el proyecto muera: imaginar que ya fracasó y listar las posibles razones por las que pudo fallar, para ver si no las estamos pasando por alto por entusiasmo. Otra técnica es fijar criterios objetivos de éxito desde el principio (similar a lo dicho para evitar la escalada del compromiso): si “mi proyecto” no logra X resultados para tal fecha, se cancela o se replantea, *independientemente* de cuánto lo adore. Finalmente, ayuda tener presente este mantra en el equipo: “*El esfuerzo no garantiza calidad, ni justifica continuar solo por orgullo*”. Al inculcar la idea de que todo proyecto debe ganar su permanencia con resultados y no con historia, se mitiga el efecto IKEA. Como consejo personal para líderes: cultivar la desidentificación con las ideas –es decir, entender que *yo no soy mis proyectos*– permite tomar distancia y decir adiós cuando hace falta.

Amar lo que uno crea es natural, pero en los negocios conviene amar con ojos abiertos: saber cuándo nuestro “hijo” ya no nos necesita o cuándo mantenerlo vivo hace más daño que bien.

2.9. Efecto Ben Franklin

Cerramos esta lista de sesgos con un fenómeno curioso y algo contraintuitivo: el Efecto Ben Franklin. Se trata de una paradoja psicológica según la cual es más probable que alguien te aprecie *después* de haberte hecho un favor, que si tú se lo hubieras hecho a esa persona. Es decir, tendemos a apreciar más a una persona *después de haberla ayudado*, no al revés. Nuestro cerebro razona (inconscientemente): “*Si le hice un favor, debe ser*

porque me cae bien”, acomodando nuestros sentimientos para mantener coherencia entre acciones y actitudes. El efecto fue nombrado así por una anécdota del propio Benjamin Franklin en el siglo XVIII, quien logró ganarse a un rival político pidiéndole prestado un libro raro –el rival accedió y, tras ese gesto, comenzó a tratar a Franklin con mucha mayor cordialidad. Franklin observó: “*quien una vez te ha hecho una bondad estará más dispuesto a hacértela de nuevo, que aquel a quien tú has hecho un favor*”. Décadas más tarde, en 1969, psicólogos sociales confirmaron experimentalmente este efecto: participantes a quienes el investigador les pedía devolver un dinero voluntariamente terminaron calificando al investigador de forma más positiva que quienes no pasaron por esa situación (Jecker & Landy, 1969). La explicación radica en la disonancia cognitiva: hacemos un favor a alguien que no nos cae especialmente bien; nuestra mente necesita resolver la inconsistencia “¿por qué ayudé a X si no me agrada mucho?” y ajusta la actitud: “en realidad sí me cae bien, por eso lo ayudé”.

En el cine, esta dinámica se aprecia en *The Shawshank Redemption* (1994). Andy Dufresne (Tim Robbins) le pide un favor inusual a Red (Morgan Freeman) –un martillo de geólogo para sus rocas talladas. Red, un preso astuto que suele conseguir contrabando, acepta, aunque con recelo. Esa pequeña concesión inicial sienta las bases de una amistad profunda. Red luego reflexiona que, en parte, empezó a ver a Andy de otra forma después de haberle hecho aquel favor. Dar ese primer paso (arriesgarse a traerle el objeto) hizo que, a ojos de Red, Andy pasara de ser un desconocido a alguien digno de su ayuda, y poco a poco de su cariño. En la serie *The Office* (versión estadounidense), Michael Scott –gerente algo torpe en habilidades sociales– aplica instintivamente este principio con Dwight Schrute. Michael constantemente involucra a Dwight en tareas y le pide ayuda en asuntos personales y profesionales. Dwight, quien al principio es servicial por interés (quiere ascender), acaba desarrollando una lealtad casi irracional hacia Michael. Al haberle hecho tantos favores a su jefe, Dwight justifica retroactivamente su devoción convenciéndose de que Michael es un gran líder y amigo, aun cuando a menudo Michael no lo trate bien. Vemos así cómo hacer *dar* a Dwight consolidó la relación más que todos los intentos de Michael de caerle bien regalándole cosas.

En el ámbito empresarial, este sesgo se puede aprovechar estratégicamente en la gestión de equipos y relaciones comerciales. Por ejemplo, en lugar de pensar que para ganarse a un cliente hay que agasjarlo con regalos y favores constantes, a veces resulta más eficaz

involucrar al cliente pidiéndole su colaboración o consejo. Cuando un cliente se siente útil –porque se le pidió feedback honesto sobre un prototipo, o porque participó en el desarrollo de un producto piloto– tiende a comprometerse más con la empresa, incluso a percibirla con mejores ojos, porque él mismo invirtió esfuerzo en esa relación. De forma similar, un jefe puede ganarse la confianza de un subordinado delegándole una tarea desafiante o pidiéndole mentoría en un área específica (“*ya que tú sabes de X, ¿me ayudas a entenderlo?*”). Al revertir la dirección del favor, el colaborador siente que aporta, eleva su autoestima y paradójicamente valora más al jefe por haber confiado en él. En cambio, líderes que solo intentan agradar concediendo beneficios unilaterales (subidas de sueldo inmerecidas, halagos vacíos, privilegios) pueden no lograr el mismo nivel de lealtad, porque no permiten al otro *invertir* en la relación. Las relaciones asimétricas donde uno solo da y el otro solo recibe generan menos vínculo emocional que aquellas donde hay colaboración activa.

Cómo utilizar el sesgo positivamente: De manera ética, el efecto Ben Franklin nos recuerda el poder de pedir ayuda o consejo de forma sincera. Un CEO puede fortalecer la relación con su equipo directo pidiéndole a cada uno que sea su mentor en un área donde ese ejecutivo tenga fortaleza (finanzas digitales, tendencia de mercado, etc.). Lejos de ver esto como debilidad, muchos colaboradores sentirán orgullo de poder asesorar al líder, y su respeto hacia él crecerá porque *les dio esa oportunidad*. Del mismo modo, en negociaciones comerciales difíciles, a veces pedir un pequeño favor a la contraparte (como flexibilidad en algún punto menor, o ayuda para entender su proceso interno) puede predisponerla mejor hacia uno.

Importante: no se trata de manipular ni de fingir necesidad; el pedido debe ser genuino y reconocer la experiencia o valor del otro. Al involucrar a la otra parte en nuestro camino, damos el primer paso para construir confianza mutua. Por último, hay que recordar que los vínculos genuinos se basan en reciprocidad emocional, no transaccional: aprovechar el efecto Ben Franklin no significa dejar de ser generoso, sino entender que *dejarse ayudar* también es generosidad, porque permite al otro contribuir y sentirse parte de nuestro éxito. Un líder sabio alterna entre dar y pedir, consciente de que las personas apoyan con más fervor aquello en lo que han invertido parte de sí mismas.

3. Herramienta práctica de diagnóstico rápido y guía de intervención

A continuación, se presenta una matriz resumen de las trampas cognitivas analizadas, con indicios para diagnosticarlas en uno mismo (preguntas o señales de alerta para el CEO) y recomendaciones de intervención, en particular cómo podría ayudar un *sparring estratégico* en cada caso:

Trampa cognitiva	¿Cómo detectarla? Señales de alerta para el CEO	¿Cómo intervenir? Rol del sparring o estrategia correctiva
Ilusión de control	Pregúntese: ¿Estoy asumiendo que tengo todo bajo control porque tuve éxito antes, aun cuando hay factores azarosos? Tendencia a ignorar variables fuera de su influencia. Confianza en rituales o buena racha más que en datos.	Sparring: Confronta al CEO con hechos y probabilidades. Pregunta: ¿Qué factores externos podrían descarrilar tu plan? Recomienda análisis de escenarios y destacar las zonas fuera de control. Sugiere pausar y validar con datos duros cada supuesto optimista.
Escalada del compromiso	Pregúntese: ¿Seguiría invirtiendo en esto si no llevara tanto invertido ya? Dificultad en reconocer pérdidas hundidas. Frases como “no podemos abandonar ahora después de todo lo que gastamos”.	Sparring: Ayuda a definir criterios de abandono por adelantado (límite de pérdida). Plantea la pregunta: Si empezaras hoy de cero, ¿entrarías en este proyecto? Ofrece una mirada desapegada para recomendar cortar a tiempo, legitimando la decisión de frenar.
Sesgo de resultado	Pregúntese: ¿Estoy evaluando esta decisión solo por cómo salió, y no por cómo fue tomada? Tendencia a sobre reaccionar a éxitos o fracasos recientes. Poco tiempo analizando el proceso, mucho juzgando números finales.	Sparring: Facilita análisis post mortem neutrales; analiza decisiones buenas y malas separando el proceso del resultado. Recuerda casos donde una mala decisión tuvo suerte, o viceversa, para recalibrar juicios. Propone métricas de evaluación que incluyan la calidad del análisis, no solo las ventas o KPI finales.
Atribución selectiva (éxito/fracaso)	Pregúntese: ¿Tiendo a atribuirme los éxitos y achacar fracasos a otros o al contexto? Se enmarca la narrativa personal siempre en positivo. Dificultad en aceptar errores propios; frecuentes culpables externos en las reuniones post crisis.	Sparring: Actúa como espejo: señala suavemente cuando el CEO se excusa en exceso. Insta prácticas de feedback 360° y lecciones aprendidas, donde el CEO también rinde cuentas. Ayuda al líder a llevar un diario de decisiones, promoviendo la humildad: reconocer qué salió por mérito del equipo o por suerte, y qué fallas fueron internas.
Grupo de referencia	Pregúntese: ¿Por qué estoy tomando esta decisión? ¿Es lo mejor para nosotros o solo quiero imitar/agradar a X grupo? Tendencia a citar “así lo hacen en tal empresa” como justificación frecuente. Se adoptan modas de la industria sin un porqué claro adaptado al propio negocio.	Sparring: Hace preguntas contra fácticas: ¿Qué harías si no supieras nada de lo que hacen tus competidores? Señala diferencias entre la empresa y sus referentes (contexto, recursos) para desmitificar soluciones ajenas. Invita perspectivas externas heréticas en debates estratégicos para romper pensamiento grupal.
Exceso de confianza	Pregúntese: ¿Cuándo fue la última vez que admití estar equivocado o dudé seriamente de mi postura? Decisiones rápidas sin consultar a expertos (“yo lo tengo claro”). Reacciones defensivas ante críticas o datos contrarios a su plan.	Sparring: Asume el rol de “abogado del diablo” permanente: cuestiona cada asunción, pide evidencia de las certezas del CEO. Organiza simulaciones de fallos: ¿Qué pasa si todo sale peor al estimado? Personaliza poco las críticas (para sortear el ego) y enfoca en la idea: ayuda al líder a separar su identidad del plan para que acepte correcciones sin sentirse atacado.

Trampa cognitiva	¿Cómo detectarla? Señales de alerta para el CEO	¿Cómo intervenir? Rol del sparring o estrategia correctiva
Disponibilidad emocional	Pregúntese: ¿Estoy reaccionando a este evento por su impacto emocional o por su probabilidad real? Cambios bruscos de estrategia tras eventos aislados pero emotivos (p. ej. una historia viral). Dificultad en calmar la ansiedad después de noticias negativas; se magnifican escenarios catastróficos.	Sparring: Trae datos estadísticos a la conversación: contextualiza el evento emotivo dentro de tendencias mayores (p.ej. “ese cliente furioso representa el 0.1% de tus ventas”). Recomienda tomar tiempo (enfriar) antes de decidir bajo arrebato emocional. Introduce el hábito del doble registro emocional/factual, ayudando al CEO a distinguir sentimiento de realidad al deliberar.
Efecto IKEA	Pregúntese: ¿Estoy enamorado de esta iniciativa solo porque es idea mía o porque realmente vale? Reticencia a delegar o cambiar su proyecto; se desestiman críticas hacia esa iniciativa. Frases como “no podemos abandonar, ya le dediqué mucho tiempo y esfuerzo”.	Sparring: Propone evaluaciones objetivas de terceros para el “proyecto del alma” del CEO (sin el sesgo del creador). Ayuda a definir métricas de éxito al inicio y las recuerda: “dijimos que, si en 6 meses no había tracción, pivotamos”. Si nota apego irracional, pregunta: ¿Mantendrías este proyecto si fuera idea de otro y vieras estos resultados? La respuesta sincera guía la acción.
Efecto Ben Franklin	Pregúntese: ¿Estoy intentando ganar aliados solo dando beneficios, en vez de involucrarlos? Reluctancia a pedir ayuda o consejo (miedo a parecer débil). Relaciones unilaterales donde el CEO es siempre mentor o dador, y nunca receptor.	Sparring: Sugiere oportunidades de colaboración inversa: que el CEO pida algo de valor a sus stakeholders (opinión, co-creación). Educa al líder en vulnerabilidad estratégica: mostrar que no lo sabe todo y que valora el aporte ajeno. Ayuda a diseñar programas tipo “empleado mentor del CEO por un día” u otras dinámicas donde colaboradores hagan favores significativos (y así crezca su compromiso y empatía hacia la dirección). En resumen, asesora sobre cómo equilibrar el dar y el recibir para afianzar relaciones genuinas de confianza.

Nota: Las preguntas de autoevaluación son disparadores cualitativos; un “sí” repetido sugiere la presencia del sesgo. Las intervenciones del sparring son ejemplos y deben adecuarse a cada caso concreto.

Conclusión

Incluso en la cima organizacional —o quizás *precisamente* en ella—, los líderes no son inmunes a los engaños de la mente. Hemos recorrido una serie de trampas cognitivas que pueden minar la claridad estratégica del CEO: desde la ilusión de control que infla una confianza infundada, hasta la atribución sesgada que impide un examen honesto de los fracasos, pasando por sesgos sociales y emocionales sutiles. La buena noticia es que *consciencia* y *estructura* pueden vencer a la irracionalidad. En primer lugar, poner nombre a estos sesgos es dar un paso hacia su desactivación —como dice el refrán, “enemigo conocido, enemigo medio vencido”. En segundo lugar, crear sistemas de decisión más robustos ayuda a compensar nuestras flaquezas cognitivas: prácticas como las revisiones post acción, equipos diversos que desafíen el pensamiento dominante, y la cultura de la humildad intelectual.

Como argumentamos en el Documento de Trabajo UCEMA N.º 899 (Del Vecchio, 2025), no hace falta librar esta batalla solos. Contar con un *sparring estratégico* —ese interlocutor confiable que confronta nuestras suposiciones sin agenda oculta— puede marcar la diferencia entre caer ciegamente en una trampa o sortearla a tiempo. Un sparring eficaz combinará el rol de crítico constructivo, espejo honesto y catalizador de mejores preguntas. Su presencia continua ayuda al CEO a mantenerse alerta y lúcido, puliendo el juicio estratégico día a día.

Liderar con acierto en la incertidumbre no significa no equivocarse nunca, sino aprender rápido y corregir con prontitud. Requiere la valentía de cuestionarse a sí mismo y la sabiduría de apoyarse en otros. Identificar y neutralizar estos sesgos es parte esencial de ese camino. Como líderes, reconoceremos nuestro progreso cuando podamos decir con humildad: “*Sé que tengo sesgos; por eso me rodeo de quienes me los hacen ver, y he diseñado mis decisiones para minimizar mis propias trampas*”. Esa combinación de autoconocimiento y apoyo estratégico convertirá lo que antes era una desventaja cognitiva en una ventaja competitiva. Equivocarse cuesta caro y acertar vale millones — por eso, invertir en mejorar la calidad de nuestras decisiones (incluso desafiando nuestro propio ego) es, en definitiva, el mejor negocio.

Este trabajo ha presentado una primera selección de sesgos especialmente relevantes en la alta dirección. En un artículo complementario abordaremos otros patrones mentales —

tan sutiles como igualmente distorsivos— que también afectan el juicio estratégico en la cima. A modo de anticipo, el Apéndice 2 incluye un listado preliminar de estos sesgos, clasificados por su función cognitiva.

Apéndice 1: Categorías funcionales de los nueve sesgos en la alta dirección

Los nueve sesgos desarrollados en este trabajo no fueron seleccionados solo por su frecuencia, sino también por el tipo de distorsión que introducen en el juicio estratégico. A continuación, estos nueve sesgos se presentan en tres grandes familias funcionales, con una breve explicación de cada una.

Categoría 1: Distorsiones de entrada (percepción y marco de realidad). Afectan cómo el CEO percibe el entorno, identifica problemas y define prioridades. Influyen antes de que la decisión se formalice.

- Disponibilidad emocional
- Ilusión de control
- Exceso de confianza
- Grupo de referencia

Estas distorsiones influyen antes de que la decisión se formalice. Alteran la lectura de urgencias, riesgos y posibilidades, empujando al CEO a sobreestimar su juicio o alinear su mirada con referentes externos, sin contraste suficiente.

Categoría 2: Distorsiones durante la decisión (apego, sesgo motivado, autoengaño operativo). Actúan mientras el CEO evalúa opciones y se compromete con un curso de acción. Refuerzan decisiones previas y dificultan su revisión.

- Efecto Ben Franklin
- Efecto IKEA
- Escalada del compromiso

Estas trampas mentales refuerzan la continuidad de decisiones en curso, dificultan la revisión crítica y alimentan la inversión emocional en proyectos que quizás ya no responden al interés estratégico real.

Categoría 3: Distorsiones de salida (racionalización y evaluación retrospectiva). Se activan cuando el CEO explica, evalúa o defiende su decisión, incluso si fue errónea. Pueden bloquear el aprendizaje.

- Sesgo de resultado

- Atribución selectiva de éxito y fracaso

En esta etapa, el juicio se distorsiona hacia la justificación. El CEO puede creer que una mala decisión fue correcta porque “salió bien”, o atribuir los errores a factores externos, evitando revisar su proceso.

Apéndice 2: Otros sesgos cognitivos relevantes en la alta dirección

Además de los nueve sesgos desarrollados en este artículo, existen muchos otros que distorsionan el juicio estratégico del CEO. En contextos de poder, presión y validación constante, estas trampas mentales suelen pasar desapercibidas, pero condicionan profundamente la calidad decisional. A continuación, se presenta un listado preliminar de sesgos adicionales, clasificados en las mismas categorías funcionales del Apéndice 1. Una selección de los más relevantes y frecuentes será abordada en una segunda parte de esta investigación, ampliando el mapa de riesgos cognitivos que enfrenta la alta dirección.

Categoría 1: Distorsiones de entrada (percepción y marco de realidad). Afectan cómo el CEO percibe el entorno, identifica problemas y define prioridades. Influyen antes de que la decisión se formalice.

- Efecto halo: Inferencia global basada en una sola característica positiva o negativa.
- Efecto marco: Evaluación de una situación influenciada por cómo se presenta la información.
- Heurística de disponibilidad: Tendencia a juzgar como más probables o importantes los eventos más fácilmente recordados.
- Ilusión de agrupamiento: Percepción de patrones donde no los hay, especialmente en datos aleatorios.
- Maldición del conocimiento: Dificultad para asumir la perspectiva de quienes no poseen la misma información.
- Realismo ingenuo: Creencia de que uno ve el mundo objetivamente, mientras los demás están sesgados.
- Efecto del falso consenso: Sobreestimación de cuánto otros comparten nuestras creencias o comportamientos.
- Favoritismo del endogrupo: Tendencia a valorar más positivamente a quienes pertenecen a nuestro grupo.
- Homogeneidad exogrupal: Percepción de que los miembros de otros grupos son más similares entre sí.
- Estereotipo: Generalización rígida y simplificada sobre personas o grupos.

- Sesgo de correspondencia: Atribuir comportamientos ajenos a rasgos personales, minimizando el contexto.
- Sesgo de creencia: Evaluar la validez de un argumento según si concuerda con nuestras creencias.
- Sesgo de confirmación: Buscar o interpretar información que confirme nuestras ideas previas.
- Sesgo de autoridad: Sobrevalorar la opinión de figuras con poder o estatus.
- Sesgo optimista: Creer que es más probable que experimentemos resultados positivos.
- Sesgo pesimista: Anticipar resultados negativos, subestimando probabilidades positivas.
- Sesgo por interés personal: Atribuir los éxitos a uno mismo y los fracasos a factores externos.
- Suerte moral: Juzgar la calidad de una decisión según su resultado, aunque este haya sido aleatorio.
- Efecto Google: Olvidar información fácilmente accesible porque confiamos en poder buscarla luego.
- Efecto en tercera persona: Creer que los demás son más influenciados por los medios o la manipulación que uno mismo.
- Sesgo de statu quo: Preferir la situación actual frente a alternativas, incluso si estas son mejores.
- Reactancia: Rechazo automático ante propuestas que percibimos como una amenaza a la libertad.

Categoría 2: Distorsiones durante la decisión (apego, sesgo motivado, autoengaño operativo). Actúan mientras el CEO evalúa opciones y se compromete con un curso de acción. Refuerzan decisiones previas y dificultan su revisión.

- Efecto de anclaje: Influencia desproporcionada de la primera información recibida al tomar decisiones.
- Falacia del costo hundido: Continuar una acción solo porque ya se ha invertido tiempo o recursos.
- Falacia del apostador: Creer que eventos aleatorios pasados afectan eventos futuros.

- Retrospección idílica: Idealización del pasado como guía para decisiones actuales.
- Pensamiento de grupo: Deseo de consenso que inhibe el pensamiento crítico y disidente.
- Sesgo de la automatización: Confiar ciegamente en sistemas automáticos sin verificar su precisión contextual.
- Prejuicio de punto ciego: Percibir sesgos en los demás, pero no en uno mismo.
- Efecto Dunning-Kruger: Personas con baja competencia sobrestiman su habilidad.
- Sesgo de riesgo cero: Preferencia irracional por eliminar riesgos completamente, aunque sea menos eficiente.
- Efecto Forer: Aceptar descripciones vagas y generales como altamente precisas cuando parecen personalizadas.
- Efecto spotlight: Creer que los demás notan más nuestras acciones de lo que realmente lo hacen.
- Taquipsiquia: Aceleración del pensamiento en situaciones de presión, que puede llevar a decisiones impulsivas.
- Criptomnesia: Recordar información sin reconocer su fuente, creyendo que es propia.
- Falsos recuerdos: Construcciones mentales que parecen verdaderas, pero no ocurrieron como se recuerdan.

Categoría 3: Distorsiones de salida (racionalización y evaluación retrospectiva). Se activan cuando el CEO explica, evalúa o defiende su decisión, incluso si fue errónea. Pueden bloquear el aprendizaje.

- Atribución defensiva: Culpar a otros o al contexto para preservar la autoimagen.
- Cinismo ingenuo: Suponer que uno es menos influenciado o más racional que los demás.
- Hipótesis del mundo justo: Creencia de que las personas obtienen lo que merecen, racionalizando resultados injustos.
- Efecto de retroceso: Asumir que los resultados eran predecibles, una vez que se conocen.
- Sesgo del superviviente: Focalizarse solo en los casos exitosos, ignorando los fracasos invisibles.

- Ley de Parkinson de la trivialidad: Centrarse en detalles menores en lugar de cuestiones críticas.
- Efecto placebo: Evaluar una acción como efectiva solo porque se esperaba que lo fuera.
- Prejuicio de punto ciego: Subestimación sistemática de los propios sesgos, incluso tras el resultado.
- Sesgo de correspondencia: También presente aquí, como explicación post hoc de errores propios o ajenos.
- Efecto Zeigarnik: Mayor recuerdo de tareas incompletas, que puede afectar la evaluación de desempeño o decisiones inconclusas.

Referencias

- Baron, J., & Hershey, J. C. (1988). Outcome bias in decision evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 569–579.
- Cameron, J. (Director). (1997). *Titanic* [Película]. Paramount Pictures.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and Practice* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Crane, D., & Kauffman, M. (Creators). (1994–2004). *Friends* [Serie de televisión]. NBC.
- Daniels, G. (Developer). (2005–2013). *The Office (U.S.)* [Serie de televisión]. NBC.
- Darabont, F. (Director). (1994). *The Shawshank Redemption* [Película]. Columbia Pictures.
- Del Vecchio, F. (2025). *Sparring estratégico: un marco conceptual para mejorar la calidad decisional del CEO en la cumbre estratégica*. Documentos de Trabajo UCEMA (N.º 899).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fincher, D., & Willimon, B. (Executive Producers). (2013–2018). *House of Cards* [Serie de televisión]. Netflix.
- Frankel, D. (Director). (2006). *The Devil Wears Prada* [Película]. 20th Century Fox.
- Gilligan, V. (Creator). (2008–2013). *Breaking Bad* [Serie de televisión]. AMC.
- Jecker, J., & Landy, D. (1969). Liking a person as a function of doing him a favor. *Human Relations*, 22(4), 371–378.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (2003). Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81(7), 56–63.
- Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311–328.
- Levinson, B. (Director). (1988). *Rain Man* [Película]. MGM/UA Communications.

- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225.
- Norton, M. I., Mochon, D., & Ariely, D. (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 453–460.
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (1992). Managing Overconfidence. *Sloan Management Review*, 33(2), 7–17.
- Scorsese, M. (Director). (2013). *The Wolf of Wall Street* [Película]. Paramount Pictures.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2007). The affect heuristic. *European Journal of Operational Research*, 177(3), 1333–1352.
- Sorkin, A. (Creator). (1999–2006). *The West Wing* [Serie de televisión]. NBC.
- Spielberg, S. (Director). (1975). *Jaws* [Película]. Universal Pictures.
- Staw, B. M. (1976). Knee deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44.
- Weiner, M. (Creator). (2007–2015). *Mad Men* [Serie de televisión]. AMC.
- Weir, P. (Director). (1989). *Dead Poets Society* [Película]. Touchstone Pictures.
- Zemeckis, R. (Director). (2000). *Cast Away* [Película]. DreamWorks Pictures.