

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**EL FALSO CONSENSO Y EL PRECIO DE LA
COMPLACENCIA: CUANTIFICANDO EL COSTO
DE EVITAR LA FRICCIÓN EN LA ALTA DIRECCIÓN**

Fernando Del Vecchio

Octubre 2025
Nro. 909

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

EL FALSO CONSENSO Y EL PRECIO DE LA COMPLACENCIA: CUANTIFICANDO EL COSTO DE EVITAR LA FRICCIÓN EN LA ALTA DIRECCIÓN

Fernando Del Vecchio¹

Email: fdelvecchio@ucema.edu.ar

Resumen

Este artículo presenta, define y operacionaliza preliminarmente el Precio de la Complacencia (PC) como métrica original para cuantificar el costo oculto de evitar la fricción en decisiones de la alta dirección. El fenómeno emerge del vértice de falso consenso del Triángulo de Riesgos Invisibles, y lo vinculamos con la literatura de estrategia conductual, psicología social y gestión del valor en el tiempo. Proponemos dos instrumentos de gobierno corporativo: la Tarjeta de Decisión (ex ante), que obliga a explicitar alternativas, objeciones y estimaciones de costos por demoras, y el Registro PC (ex post), que documenta costos efectivos y aprendizajes transferibles. Mediante casos comparativos, mostramos las dos caras del falso consenso: decidir demasiado rápido, sin contraste, o demasiado tarde, por parálisis por consenso, y evidenciamos cómo cada componente del PC se traduce en pérdidas de tiempo y dinero. El aporte teórico es la propuesta preliminar de un constructo medible que enlaza dinámicas psicosociales con resultados económicos; el aporte práctico es un kit de gestión para reducir el PC a través de la fricción saludable.

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 veinticinco años como docente universitario en cinco países y como sparring estratégico 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: liderazgo ejecutivo, sparring estratégico, toma de decisiones, sesgos cognitivos, falso consenso, fricción constructiva, precio de complacencia, gobierno corporativo conductual.

1. Introducción

En las decisiones estratégicas del C-Suite existen riesgos invisibles que a menudo erosionan su calidad sin ser detectados a tiempo. Uno de estos riesgos es el *falso consenso*, la tendencia de los líderes a sobreestimar el grado en que sus colaboradores comparten sus opiniones o están de acuerdo con sus decisiones [1]. Este fenómeno suele ir de la mano con dinámicas de *pensamiento grupal*, donde la búsqueda de armonía o conformidad en el equipo directivo lleva a suprimir el disenso y dar por sentado un consenso que quizás no existe [2]. El resultado puede ser doblemente perjudicial: por un lado, decisiones apresuradas y defectuosas porque nadie se atreve a llevar la contraria; por el otro, decisiones postergadas en exceso porque se evita la confrontación hasta alcanzar una unanimidad artificial. Ambos extremos implican costos significativos para la organización.

Para abordar estos riesgos invisibles, en trabajos previos se propuso un marco conceptual integral. En primer lugar, se introdujo la figura del *sparring estratégico*, un consejero externo y confiable que ayuda al CEO a mitigar la soledad en la cima organizacional [3] y a reducir sesgos cognitivos en la toma de decisiones. Posteriormente, se exploraron las *trampas cognitivas* más frecuentes que distorsionan el juicio de los altos ejecutivos, identificando nueve sesgos particularmente peligrosos (p. ej. confirmación, exceso de confianza, falso consenso, etc.) que actúan de forma invisible y reiterativa en la cumbre estratégica [5]. Estos aportes enfatizaron la importancia de crear mecanismos de contraste en el proceso decisional: *no se trata de combatir los sesgos con racionalidad pura, sino de crear condiciones donde el pensamiento contrastado reemplace la validación automática* [5]. En otras palabras, rodearse de voces críticas (ya sea un sparring externo o colaboradores internos empoderados) y diseñar sistemas de decisión que prevengan los autoengaños del líder [5].

El presente trabajo se centra en el vértice del falso consenso dentro de este triángulo de riesgos invisibles en la alta dirección (TRIAD) y desarrolla un instrumento cuantitativo original denominado Precio de la Complacencia (PC). El PC es una métrica concebida para estimar, en tiempo y dinero, el costo de aquellas decisiones en las que el equipo ejecutivo evita la fricción y la confrontación genuina de ideas. En esencia, el PC le pone cifra a la complacencia: resume el impacto financiero y temporal de decir “sí” demasiado rápido o de no decir “no” a tiempo. Su fórmula se desglosa en cuatro componentes –Retraso, Consenso, Opciones perdidas y Reproceso– que cuantifican diferentes facetas del costo de la complacencia.

A continuación, se desarrolla rigurosamente el constructo del Precio de la Complacencia, conectándolo con la literatura relevante en management y psicología (p. ej., *Cost of Delay* de Lean/SAFe, efecto del falso consenso en psicología social, teoría del *groupthink* de Janis, sesgo de exceso de compromiso, etc.). Se presentan ejemplos narrativos y empíricos (Boeing 737 MAX, WeWork y Theranos) que ilustran las dos caras del falso consenso: decidir demasiado rápido bajo una ilusión de unanimidad, o decidir demasiado tarde por una búsqueda paralizante de consenso. Asimismo, se proponen instrumentos prácticos –la Tarjeta de Decisión (ex ante) y el Registro PC (ex post)– integrados en un sistema de *accountability* que facilite introducir fricción positiva en la toma de decisiones para mejorar su calidad.

El objetivo es mostrar que la métrica PC no es un concepto aislado, sino la derivación lógica del marco conceptual previo: representa el eslabón cuantitativo que une la intuición y apertura fomentadas por el sparring estratégico (evitando la soledad decisional), con la identificación de distorsiones cognitivas (sesgos y autoengaños), para finalmente traducir todo ello en impacto tangible (costos en tiempo y dinero). En última instancia, cuantificar el Precio de la Complacencia busca motivar un cambio cultural en la alta dirección: pasar de la comodidad del falso consenso a la valentía de la fricción constructiva, respaldados por datos que evidencian cuánto puede costar la complacencia.

2. El TRIAD: el triángulo de riesgos invisibles en la alta dirección y la toma de decisiones del C-Suite

La alta dirección enfrenta numerosos riesgos en la toma de decisiones, pero algunos son especialmente insidiosos por ser invisibles a simple vista. Podemos conceptualizar un Triángulo de Riesgos Invisibles en la Alta Dirección (TRIAD) compuesto por tres vértices interrelacionados:

Soledad en la cima: Los CEO y altos ejecutivos a menudo operan en entornos donde escasea la retroalimentación honesta. La “soledad en la cima” es un fenómeno documentado que afecta significativamente la calidad decisional y el bienestar emocional del líder [3]. Sin contrapesos ni interlocutores francos, el líder puede caer en la autoconfirmación de sus intuiciones o rodearse de información filtrada. El concepto de sparring estratégico surgió precisamente para mitigar este riesgo: un consejero confidencial que desafía constructivamente las ideas del CEO, cumpliendo un rol distinto al del coach tradicional o el consultor [4]. Al introducir un contraste externo, el sparring ayuda a reducir sesgos cognitivos del líder y a evitar decisiones aisladas o miopes [4]. Este vértice del triángulo enfatiza la intuición contrastada: reconoce el valor de la intuición ejecutiva, pero la somete a escrutinio para refinarla.

Sesgos cognitivos: Como seres humanos, los ejecutivos no están libres de las distorsiones sistemáticas del pensamiento identificadas por la psicología. Daniel Kahneman y colegas han documentado decenas de sesgos cognitivos que afectan nuestras evaluaciones y decisiones. En el contexto de poder y presión propio del C-Suite, muchos de estos sesgos se amplifican [5]. En un trabajo previo se identificaron nueve sesgos especialmente frecuentes en la alta dirección, actuando de forma silenciosa y reiterada [5]. Entre ellos se incluyen varios sesgos sociales: por ejemplo, el efecto del falso consenso, definido como la sobreestimación de cuánto otros comparten nuestras creencias o preferencias [1]; el favoritismo endogrupal (valorar más las opiniones del círculo cercano); la ilusión de invulnerabilidad (exceso de optimismo colectivo); entre otros. Estos sesgos constituyen el vértice de la distorsión: factores internos (cognitivos y emocionales) que nublan el juicio objetivo del líder. Combatirlos no es trivial, ya que operan de manera subconsciente. Irving Janis (1982) señaló cómo los equipos directivos bajo presión pueden desarrollar ilusiones de unanimidad (todos asumen que el silencio ajeno es acuerdo) y autocensura de las dudas, reforzando aún

más el falso consenso [2]. La consciencia de estos sesgos es el primer paso para desactivarlos; el segundo paso es institucionalizar prácticas que los contrarresten (por ejemplo, nombrar a un “abogado del diablo” en reuniones, fomentar una cultura de debate abierto, o apoyarse en un sparring estratégico que *haga ver al CEO aquello que su rol le impide ver* [5]).

Falso consenso: El tercer vértice del triángulo –y foco central de este artículo– es la tendencia de algunas organizaciones a evitar el conflicto y caer en la autocomplacencia. Aquí hablamos de la cultura y dinámica grupal en el equipo directivo: entornos donde disentir no se ve bien, donde se premia el “sí” rápido y se castiga (explícita o implícitamente) la voz disidente. En tales contextos se instaura un falso consenso colectivo: todos aparentan estar de acuerdo con la visión del líder o con la decisión propuesta, sin un escrutinio real. Esta forma de evitar la fricción puede provenir del propio líder (p. ej., un CEO dominante que no tolera malas noticias) o de los subalternos (p. ej., ejecutivos temerosos de contrariar al jefe o demasiado alineados con una visión casi de culto). El resultado es la complacencia: una zona cómoda donde no hay debate desafiante. Las decisiones pueden tomarse rápido –demasiado rápido– porque nadie levanta la mano para objetar; o, paradójicamente, algunas decisiones estratégicas se postergan indefinidamente porque lograr consenso absoluto es imposible y nadie quiere “romper el hielo” proponiendo algo controvertido. Ambos casos son dos caras de la misma moneda: una dirección complaciente que confunde la ausencia de conflicto con la efectividad, sin medir el costo que ello conlleva.



Figura: Triángulo de Riesgos Invisibles en la Alta Dirección (TRIAD)

Este triángulo conceptual (soledad en la cima, sesgos cognitivos y falso consenso) conforma un marco integrado de riesgos invisibles en la alta dirección. Son “invisibles”

porque, a diferencia de riesgos clásicos (financieros, operativos, regulatorios), no suelen aparecer en los informes ni en los sistemas de alerta; operan en la psicología y la cultura de las decisiones. No obstante, sus consecuencias son muy reales: decisiones de mala calidad, oportunidades desaprovechadas e incluso crisis o fracasos pueden ser atribuibles a estos factores. Por ello, resulta valioso conectar las soluciones propuestas en trabajos previos –como el sparring estratégico para aliviar la soledad y aportar contradiscurso, o las recomendaciones para reconocer sesgos– con una herramienta que permita cuantificar el impacto de no gestionar estos riesgos. Aquí es donde introducimos la métrica del Precio de la Complacencia (PC), concebida como una forma de visibilizar en términos económicos y temporales el costo de operar bajo falso consenso y fricción suprimida.

3. El Precio de la Complacencia (PC): concepto, fórmula y componentes

El Precio de la Complacencia (PC) es un constructo original que busca medir el costo de la complacencia y el falso consenso en la toma de decisiones. Se define como la pérdida de valor (en dinero y tiempo) atribuible a decisiones en las que se evitó la fricción saludable, ya sea tomando un camino equivocado por falta de debate o demorando acciones necesarias por exceso de búsqueda de consenso. En términos sencillos, el PC responde a la pregunta: ¿Cuánto nos costó, en euros y días, haber dicho “sí” cuando debimos decir “no” (o viceversa) por no incomodar a nadie?

Para cuantificar este costo, proponemos la siguiente fórmula general:

$$PC = R + C + O + RP$$

Donde cada término representa un componente específico del costo de la complacencia:

R - Retraso: es el costo del tiempo perdido debido a demoras evitables en la decisión o ejecución. En muchos casos de complacencia, las decisiones difíciles se postergan hasta que el entorno fuerza tomarlas (crisis, plazos vencidos, etc.). Este retraso suele medirse en días (o meses/años) de inacción. Convertido a dinero, podría calcularse como el *Cost of Delay* asociado a la decisión no tomada a tiempo. En metodologías Lean y ágiles, se

usa el concepto de Cost of Delay (CoD) precisamente para cuantificar el valor que se pierde por demorar una iniciativa [6]. Don Reinertsen (2009) enfatiza que, si solo fuéramos a cuantificar una cosa, debería ser el costo del retraso [6], enfatizando que los ejecutivos a menudo subestiman drásticamente este costo. En efecto, muchas personas – incluso ejecutivos experimentados – tienen poca habilidad para estimar el costo de un retraso y tienden a infravalorarlo enormemente [6]. En nuestro contexto, R captura esa pérdida: por ejemplo, n días de retraso en lanzar un producto crítico (con su correspondiente pérdida de ingresos por día), o n meses de inacción que permitieron que un competidor se adelante. El Retraso también refleja el tiempo extra invertido en reuniones prolongadas o en interminables iteraciones de “búsqueda de consenso” internas que retrasan la implementación.

C - Consenso: corresponde al costo de la conformidad o del acuerdo superficial. Es un componente más cualitativo, pero que se puede estimar en función de los recursos invertidos en lograr/aparentar consenso y en las concesiones hechas para evitar conflicto. Implica, por ejemplo, horas-hombre dedicadas a diplomacia interna, revisiones adicionales o presentaciones cosméticas para convencer a todos, en lugar de dedicar ese tiempo a trabajo productivo. También puede reflejar la pérdida de calidad por diseñar decisiones “diluidas” que satisfacen a todos un poco, pero carecen de audacia (lo que en estrategia equivale a no elegir nada definido para contentar a todo el mundo). En términos monetarios, C podría aproximarse sumando el costo de las reuniones extra y el “impuesto oculto” de la burocracia de consenso (como se dice coloquialmente, *“el consenso es un impuesto al calendario”* [7]). Además, C puede incluir el costo psicológico: equipos directivos complacientes suelen incurrir en satisfacción prematura que reduce el sentido de urgencia y la innovación (difícil de cuantificar directamente, pero real en sus efectos).

O - Opciones perdidas: representa el costo de las oportunidades desperdiciadas por evitar fricción. Cada decisión que no se tomó a tiempo, o cada camino más audaz descartado por conservar la cómoda unanimidad, conlleva un costo de oportunidad. En retrospectiva, es posible identificar “lo que podríamos haber ganado si hubiéramos actuado diferente”. Por ejemplo, si por complacencia se descartó invertir en cierto proyecto disruptivo (quizás porque a ningún directivo le agradaba salir de su zona de

confort), el componente O buscaría estimar la ganancia potencial no realizada. Del mismo modo, están las opciones estratégicas que se cierran con el tiempo: mercados a los que no ingresamos, adquisiciones que no concretamos, innovaciones no perseguidas –todo por mantener un *statu quo* cómodo– suponen pérdidas de valor a largo plazo. O suele manifestarse en indicadores como menor crecimiento relativo, cuota de mercado perdida, o tecnologías en las que la empresa quedó rezagada. Aunque es un costo contrafáctico, se puede aproximar a través de la comparación con referencias externas (¿qué lograron quienes sí tomaron esa decisión a tiempo?) o internos (¿qué proyección de resultados habíamos estimado si actuábamos, versus lo logrado realmente?).

RP - Reproceso: es el costo de tener que rehacer o corregir decisiones a posteriori por no haberlas tomado bien desde el inicio. En contextos de complacencia, a menudo las decisiones aparentemente “sin fricción” acaban generando fricción diferida, es decir, problemas mayores que obligan a retrabajos, correcciones urgentes o costos de limpieza. RP cuantifica esos gastos adicionales incurridos después debido a una decisión complaciente inicial. Ejemplos: gastos en mitigación de una crisis que pudo haberse prevenido (multas, indemnizaciones, daño reputacional) tras ignorar alertas internas; inversiones para “parchar” un proyecto mal planteado originalmente; tiempo extra de personal dedicado a apagar incendios que no habrían ocurrido de haber hecho las cosas bien desde el principio. Un caso típico es el retrabajo en proyectos: si por evitar discusiones se aprobó un plan deficiente, luego hay que rediseñar o implementar nuevamente, con costo doble. Este concepto conecta con la noción de “desperdicio” en Lean: trabajo que hubiera sido innecesario si se hacían las cosas correctamente de entrada. En dinero, RP puede ser muy tangible (p. ej.: X euros en consultores externos llamados de emergencia, Y euros en litigios o compensaciones, Z días de producción detenida por llamados a revisión, etc.).

Sumando estos cuatro componentes obtenemos el Precio de la Complacencia total para una decisión o conjunto de decisiones analizadas. Es importante destacar que el PC se calcula a posteriori (*ex post*), cuando se tiene perspectiva de lo ocurrido. En tiempo real, antes de decidir, estos costos son riesgos latentes difíciles de estimar con exactitud; sin embargo, el ejercicio de proyectar un posible PC *ex ante* puede ser muy útil para despertar conciencias. De hecho, más adelante proponemos la herramienta *Tarjeta de*

Decisión precisamente para que, antes de optar por el camino “sin fricción”, los directivos consideren: “¿qué nos podría costar esta complacencia si estamos equivocados?”. Por su parte, el *Registro PC* sería el instrumento para documentar las lecciones aprendidas, cuantificando el PC real incurrido, a fin de reforzar la cultura de *accountability* (responsabilidad con rendición de cuentas).

La siguiente tabla presenta la definición operativa del Precio de la Complacencia (PC) y de sus cuatro componentes, junto con una estimación rápida para su cálculo.

Componente	Qué mide (1 línea)	Estimación rápida	Unidad
PC (total)	Costo agregado por evitar fricción en una decisión	$PC = R + C + O + RP$ (opcional: $PC\% = PC / VE$ del proyecto)	€; %
R - Retraso	Valor perdido por decidir/ejecutar tarde	$R = CoD \times \text{días/semanas de demora}$	€
C - Consenso (artificial)	Pérdida por conformidad y ausencia de disenso	$C = k \times \text{índice de conformidad}$ (calibrado con históricos)	€ (estimado)
O - Opciones perdidas	Valor de alternativas viables no ejecutadas	$O = \Sigma$ (Valor esperado de opciones descartadas)	€
RP - Reproceso	Costo de rehacer/corregir decisiones débiles	$RP = (\text{horas} \times \text{costo}) + \text{sobrecostos}$	€

Interpretación de la métrica

Idealmente, el PC puede expresarse en unidades combinadas de dinero (euros) y tiempo (días perdidos). Por ejemplo: “PC de la Decisión X = 5 millones de euros + 18 meses de retraso en el mercado”. Algunas organizaciones podrían convertir todo a dinero (p. ej., valorar el tiempo en costo financiero del retraso), pero mantener ambas dimensiones visibles destaca que la complacencia conlleva tanto demoras como sobrecostos. Un PC alto es indicativo de que el “ambiente tranquilo” que reinó durante cierta decisión fue engañoso: la factura llegó después. Un PC bajo (idealmente cero o cercano a cero) sugeriría que la decisión enfrentó y resolvió la fricción adecuadamente, sin incurrir en retrasos, reprocesos ni pérdidas significativas por complacencia.

4. Complacencia y costo del retraso: vínculos con la literatura relevante

El concepto de Precio de la Complacencia integra y traduce al ámbito estratégico varias ideas de distintas disciplinas:

Cost of Delay (Costo del retraso) - Lean/Agile: en metodologías ágiles de gestión de proyectos se enfatiza la importancia de priorizar según el costo del retraso. Como señala el marco SAFe, el costo del retraso representa el valor que se pierde por aplazar la entrega de un producto o proyecto. En efecto, muchos ejecutivos subvaloran el impacto de llegar tarde –sea al mercado con un producto, o a tomar una medida correctiva– tendiendo a subestimar cuánto aumenta ese costo con cada día que pasa [6].

En nuestro PC, el componente R (Retraso) captura esta noción: cada día/mes de inacción por lograr consenso o evitar conflictos tiene un costo equivalente al valor de la oportunidad perdida en ese lapso. El PC amplía el concepto de costo del retraso más allá de proyectos de producto, aplicándolo a decisiones estratégicas (por ejemplo, demorar la reestructuración de una unidad de negocio problemática, o posponer la decisión de diversificación). La mentalidad Lean nos recuerda que no decidir ya es una decisión, y a veces es la más costosa. En suma, el PC aterriza la idea de que “el tiempo también es dinero” en el contexto del gobierno corporativo: la complacencia roba tiempo valioso, cuyo valor económico podemos y debemos estimar.

Falso consenso y pensamiento grupal - Psicología social: el efecto del falso consenso fue documentado por Ross et al. (1977) como una distorsión perceptiva: tendemos a creer que nuestras opiniones son más comunes de lo que realmente son [1]. En grupos directivos homogéneos, este sesgo se ve reforzado: los ejecutivos proyectan sus creencias en los demás, asumiendo un acuerdo general donde quizás hay dudas silenciadas.

Irving Janis, al estudiar fiascos de políticas públicas, introdujo el término *pensamiento grupal* para describir procesos grupales donde la presión por conformidad lleva a decisiones defectuosas. Entre los síntomas que identificó están la autocensura de ideas desviadas y la ilusión de unanimidad (asumir que el silencio o la ausencia de oposición significa acuerdo) [2]. Justamente esos síntomas describen entornos de complacencia: los miembros del equipo no expresan reservas por no “romper la unanimidad”, y todos

creen que el consenso es real (cuando puede haber reservas ocultas). Janis propuso medidas preventivas, como nombrar abogados del diablo o dividir el grupo en subgrupos para discutir alternativas, con el fin de romper el falso consenso.

Aplicado al PC, el componente C (Consenso) refleja la ineficiencia del *pensamiento grupal*: tiempo y recursos malgastados en sostener la fachada de unanimidad, y calidad perdida en la decisión por falta de debate crítico. Es difícil poner euros exactos al “sesgo del falso consenso”, pero podemos intuir su costo en decisiones históricas. Por ejemplo, Janis analizó cómo el afán de John F. Kennedy por contar con el apoyo unánime de sus asesores en 1961 contribuyó a la fallida invasión de Bahía de Cochinos (nadie quiso contradecir el plan por lealtad al presidente, resultando en un fiasco). Si trasladamos ese caso a números, ¿cuál fue el Precio de la Complacencia? Vidas perdidas, capital político dilapidado y tiempo dedicado luego a gestionar la crisis, todo por no cuestionar premisas a tiempo. En contextos corporativos, los directivos deben preguntarse: *¿Estamos buscando la verdad o la concordia?* Cuando es lo segundo, el PC probablemente esté creciendo.

Estudios en comportamiento organizacional han encontrado que equipos altamente cohesionados pero homogéneos son más propensos al pensamiento de grupo y a errores de predicción estratégicos (p. ej., sobreestimar la demanda de un producto porque “todos aquí pensamos que será un éxito”). La literatura sugiere diversificar equipos y fomentar *abogados del diablo* para reducir este efecto. El PC brinda un incentivo adicional: cuantificar cuánto costó no tener esas voces discordantes.

Sesgos cognitivos y “ceguera de taller” - Neurociencia y management: Kahneman y Tversky demostraron que nuestra mente recurre a atajos (*heurísticos*) que a veces nos llevan a sesgos. En los altos ejecutivos, que suelen tomar decisiones bajo incertidumbre y presión, operan tanto sesgos “fríos” (cognitivos) como “calientes” (motivados por emociones e intereses). Por ejemplo, el sesgo de confirmación lleva a buscar solo datos que apoyen la decisión preferida; el sesgo de anclaje puede hacer que la primera cifra u opinión escuchada condicione el resultado; el sesgo de estatus quo lleva a preferir no cambiar nada. Todos ellos pueden alimentar la complacencia.

Un CEO convencido de su visión (posiblemente influido por exceso de confianza o efecto Dunning-Kruger) rodeado de subordinados que no le contradicen (quizás por sesgo de autoridad o simplemente temor) es una receta para decisiones colectivamente sesgadas. Un concepto relacionado es la “ceguera de taller” (*organizational blind spot*): dentro de la empresa todos comparten supuestos que nunca se cuestionan, perdiendo la objetividad. Un sparring estratégico u otros consejeros externos muchas veces detectan estos “puntos ciegos” fácilmente al llegar, porque ven lo que quienes allí trabajan han normalizado.

El marco del TRIAD que hemos planteado se alinea con hallazgos de la estrategia conductual (*behavioral strategy*): la idea de llevar la psicología al corazón de la estrategia para entender cómo las distorsiones humanas afectan los resultados empresariales. Lovall y Sibony (2010), por ejemplo, documentaron que las decisiones estratégicas suelen estar plagadas de sesgos cognitivos, y proponen técnicas de mitigación (como listas de chequeo decisionales, análisis *pre mortem*, etc.) [7]. Nuestro PC podría verse como un *output* de no haber mitigado esos sesgos: una calificación *ex post* que dice “hubo un error humano no detectado y nos costó X dinero e Y tiempo”. Esta métrica puede retroalimentar la adopción de prácticas de desescalada de sesgos.

Si en un proyecto A registramos un PC elevado debido a, digamos, un exceso de optimismo en las proyecciones (sesgo de optimismo) y a la falta de voces escépticas, la organización debería tomar nota e instaurar correcciones (por ejemplo, integrar análisis de escenarios pesimistas obligatorios, o tener un comité independiente que revise grandes inversiones). Así, la cuantificación del impacto hace más palpable la necesidad de combatir los sesgos. Kahneman ha afirmado que es difícil convencer a la gente de sus sesgos solo con teoría; quizás presentarles el costo monetario que esos sesgos les han generado sea más persuasivo.

Escalada del compromiso - Teoría de la decisión: un sesgo particularmente relevante en contexto de falso consenso es la *escalada del compromiso* (también conocida como la falacia del costo hundido). Este patrón implica persistir en una decisión equivocada por terquedad o por justificar inversiones previas, incluso cuando nueva evidencia

sugiere que es un error. En términos coloquiales, es “aferrarse al plan, aunque se esté hundiendo”.

En organizaciones con cultura complaciente, la escalada del compromiso puede verse agravada por la falta de voces críticas: si todo el equipo mostró consenso inicial en una iniciativa, después es más difícil que alguien admita que fue un error, por un sesgo de consistencia grupal. Así, se echa “buen dinero tras el malo”, prolongando proyectos inviables o estrategias fallidas. Los casos emblemáticos de *escalada del compromiso* (p. ej., seguir invirtiendo en un producto que no despegaba, por orgullo o miopía) resultan en Opciones Perdidas colosales: el capital y tiempo malgastado pudo destinarse a mejores apuestas. En el PC, tanto O (oportunidades perdidas) como RP (reproceso) pueden derivar de escaladas del compromiso. O captura la oportunidad no aprovechada por haberse encaprichado con lo errado; RP captura los costos de terminar corrigiendo el rumbo tardíamente (p. ej., liquidar el proyecto luego de años, reestructurar la empresa tras pérdidas acumuladas, etc.). La literatura gerencial aconseja contrarrestar la escalada fomentando una cultura donde admitir errores temprano no sea penalizado, incluso recompensando a quienes traen “malas noticias” a tiempo. Aquí conectamos con el elemento humano: en ambientes de falso consenso, “no se le traen malas noticias al líder” –frase literal mencionada en el caso WeWork–, lo cual impide reducir compromisos a tiempo [8]. Cuantificar cuánto costó no frenar a tiempo (el PC resultante de seguir por la senda equivocada) provee un poderoso argumento para cambiar esa dinámica.

En definitiva, el Precio de la Complacencia está conceptualmente apoyado en ideas de diversa procedencia (Lean, psicología social, estrategia conductual, teoría organizacional), pero unifica todas bajo una misma premisa: *la ausencia de fricción no es gratis, tiene un costo oculto*. Hacer visible ese costo es el primer paso para gestionarlo.

5. Las dos caras del falso consenso: decidir demasiado rápido versus decidir demasiado tarde

El falso consenso y la cultura de complacencia pueden impactar la toma de decisiones de dos maneras, opuestas en apariencia, pero equivalentes en origen:

Decisiones precipitadas (cara 1): ocurren cuando un equipo directivo alcanza un acuerdo veloz y sin debate, impulsado por la ilusión de consenso o la prisa por evitar discrepancias. En estos casos, la falta de fricción crítica hace que se ignoren riesgos o se subestimen problemas. La decisión se ejecuta rápidamente, lo cual superficialmente se confunde con eficiencia, pero en realidad es temeridad. Suele haber señales de alerta que fueron calladas o no escuchadas. Esta cara se asocia a menudo con fracasos repentinos: productos lanzados con fallos graves, inversiones aprobadas sin *due diligence* rigurosa, estrategias implementadas con supuestos erróneos que luego se revelan catastróficos. La rapidez aquí no es virtud sino síntoma de pensamiento grupal: se priorizó la unanimidad aparente sobre la evaluación reflexiva.

Un ejemplo paradigmático fuera del ámbito empresarial fue el lanzamiento del transbordador Challenger en 1986: a pesar de advertencias técnicas sobre las bajas temperaturas, la gerencia de la NASA y sus contratistas aprobaron el despegue, influenciados por presiones políticas y una cultura donde “seguir con el plan” primó sobre escuchar a los ingenieros [9]. El resultado fue una tragedia. La literatura sobre pensamiento grupal analizó este caso como un error producto de racionalizaciones colectivas y presión a la conformidad. En el ámbito corporativo, podríamos citar una decisión como la de Boeing con el 737 MAX: en 2011 se optó estratégicamente por actualizar rápidamente un modelo existente (el 737) en vez de diseñar un avión completamente nuevo para competir con Airbus, buscando ahorrar tiempo y evitar fricciones (p. ej. una certificación más rápida, no confrontar la preferencia de las aerolíneas por la continuidad) [10]. Internamente, es probable que pocas voces disintieran de ese camino, a pesar de implicar compromisos de seguridad. Boeing incorporó el sistema MCAS con mínima discusión y ocultamiento de información, confiando en que todo estaría bajo control [10]. Esa premura complaciente derivó en dos accidentes fatales en 2018-2019.

Aquí vemos la cara 1: una decisión estratégica apresurada, con falso consenso interno (ingenieros con reservas no escuchados; ejecutivos seguros de que es la mejor solución

común) que desemboca en un PC altísimo: vidas perdidas, reputación dañada y miles de millones evaporados, además de la flota MAX paralizada por casi dos años [11] [12].

Decisiones postergadas (cara 2): en el polo opuesto, el falso consenso puede manifestarse como una parálisis por consenso. Es decir, la organización aplaza indefinidamente las decisiones difíciles esperando un acuerdo total que nunca llega, o evitando conflictos internos entre facciones. En vez de un “sí” unánime apresurado, aquí prevalece un “no decidir” prolongado, igualmente dañino. Se gastan enormes cantidades de tiempo en reuniones, estudios y comités intentando cuadrar el círculo para que nadie disienta, mientras el entorno avanza.

Esta cara suele aparecer en corporaciones burocráticas o muy politizadas, donde cualquier movimiento genera roces y se eligen las “no-decisiones” como mal menor. Irónicamente, el falso consenso en estos casos consiste en que todos fingen estar de acuerdo en no actuar (lo cual en el fondo es un consenso tácito por la inacción). El PC de la postergación se acumula principalmente en forma de Retraso y Opciones perdidas.

Ejemplos: empresas que llegan tarde a transformaciones digitales porque sus directivos nunca se pusieron totalmente de acuerdo en la estrategia (cada cual tenía reparos; se evitó el conflicto y no se decidió nada); conglomerados familiares que evitan afrontar una sucesión difícil, manteniendo un *statu quo* que erosiona valor; o gobiernos corporativos que ignoran problemas culturales por no incomodar al CEO, hasta que estalla un escándalo público. Un caso contemporáneo ilustrativo es el de WeWork: durante años, su junta directiva toleró y postergó tomar medidas frente al liderazgo caótico de Adam Neumann. Había señales de gobierno corporativo deficiente y finanzas insostenibles, pero la empresa seguía levantando capital privado y la junta –plagada de aliados e inversores deslumbrados– no le puso freno al fundador hasta que la crisis fue inocultable [13] [14]. Se buscaba evitar el conflicto con Neumann, manteniendo una fachada de apoyo unánime mientras la situación se degradaba. Cuando finalmente se canceló la salida a bolsa en 2019 y se forzó la dimisión de Neumann, el valor de WeWork se había desplomado dramáticamente (de \$ 47 mil millones a una fracción) y la empresa prácticamente colapsó [13]. La parálisis decisoria de la junta –un consenso por inacción– llevó a pérdidas gigantescas de valor y culminó en la bancarrota [13]. En

este caso, nadie quiso “tocar al Mesías” a tiempo: ejecutivos relatan que reinaba una cultura de culto al CEO donde “*no se le daban malas noticias*” [8]. La junta pecó de complaciente: faltó independencia y espíritu crítico [13]. El PC acumulado se mide en los miles de millones invertidos que se esfumaron, los años perdidos persiguiendo un modelo fallido, y el reproceso de tener que reconstruir la compañía tras la salida del fundador.

En la práctica, muchas situaciones combinan ambas caras en distintos momentos. Un equipo directivo puede decidir rápido lo que debería tomar con más cautela, y luego tardar demasiado en corregir cuando aparecen las evidencias de error. Esto sugiere que las dos caras son etapas de un mismo fenómeno: primero complacencia en la deliberación (falso consenso inicial), después complacencia en el reconocimiento del fallo (falso consenso continuado).

Un patrón así ocurrió en Theranos: inicialmente, la fundadora Elizabeth Holmes convenció a un consejo de notables e inversores –sin gran debate crítico– de que su tecnología revolucionaría la medicina. La decisión de apostar por Theranos (desde financiarla hasta implementarla en Walgreens) se tomó con una confianza casi unánime (demasiado pronto y poco cuestionada, considerando la ausencia de validación científica). Luego, conforme surgían evidencias de que la tecnología no funcionaba, la organización prolongó la ilusión durante años: Holmes y su círculo estrecho mantenían un falso consenso interno de que todo se resolvería, silenciando a empleados disidentes y despidiendo a quienes hacían preguntas incómodas (había una cultura de secreto donde nadie compartía malas noticias) [15]. El directorio, compuesto por figuras políticamente relevantes, pero sin experiencia técnica, tampoco hizo las preguntas duras; de hecho, cuando uno de los pocos con conocimientos tecnológicos, Avie Tevanian (ex Apple), empezó a exigir datos y a mostrar escepticismo, Holmes lo marginó y otro miembro le sugirió que se marchara, consolidando así la apariencia de consenso total en el board [16]. En otras palabras, *expulsaron la disensión para preservar la unanimidad ficticia*. La corrección del rumbo llegó tardísimo, vía reguladores y prensa investigativa, cuando la empresa ya se encaminaba al desastre. El PC del caso Theranos se puede calcular en dinero de inversionistas evaporado (\$ 700 millones aproximadamente) y en tiempo (más de 5 años de operaciones engañosas que

podrían haberse redirigido a I+D genuina en otro proyecto). También se refleja en reprocesos: tests de laboratorio inválidos que hubo que repetir correctamente, reputaciones dañadas por restaurar, procesos judiciales y costos regulatorios. Es ilustrativo que ninguno de los renombrados miembros de la junta detectó o detuvo el problema a tiempo; en retrospectiva, su credulidad y complacencia resultaron ser un riesgo mortal para la empresa [16]. Como dijo un ex empleado, *Holmes te envolvía en su visión; todos queríamos creer, y eso nubló nuestro juicio*. Esa obnubilación generalizada es la esencia del falso consenso, cuyo precio queda ahora a la vista [15].

Lo importante es comprender que tanto la precipitación irreflexiva como la indecisión prolongada provienen del mismo lugar: la falta de fricción cognitiva y de debate honesto. En el primer caso, se suprime la fricción desde el inicio (decisión “flash” con falso alineamiento); en el segundo, se la evita indefinidamente (no-decisión, posposición eterna). Ambas estrategias pretenden minimizar el malestar inmediato en el grupo –nadie quiere tensiones ni discusiones acaloradas– pero a costa de maximizar el malestar futuro. La fricción saludable es necesaria para depurar ideas, anticipar riesgos y generar compromiso real con la ejecución. Sin ella, las decisiones pueden lucir sólidas al principio, pero tienden a fracturarse al contacto con la realidad.

Desde la perspectiva de gestión de riesgos, un PC elevado (sea por acción apresurada o por inacción crónica) es una alarma de que la organización no está manejando bien la dialéctica consenso–conflicto. Un equilibrio óptimo implicaría decisiones tomadas ni tan rápido que resulten imprudentes, ni tan lento que se vuelvan irrelevantes, sino con el tiempo justo, fruto de un debate robusto pero ágil. Lograr esto requiere un liderazgo que valore la diversidad de opiniones y una estructura que encauce el disenso de forma productiva.

6. Estudios de caso: el costo de la complacencia en ejemplos reales

Para ilustrar de manera concreta la métrica del Precio de la Complacencia, examinemos brevemente tres casos reconocidos, estimando los componentes R, C, O y RP en cada uno. Estos casos –Boeing 737 MAX, WeWork, Theranos– ya mencionados, muestran distintas manifestaciones del falso consenso y nos permiten vislumbrar el PC incurrido.

Caso 1: Boeing 737 MAX (2011–2020). Contexto: bajo intensa presión competitiva (el Airbus A320neo ganando terreno), en el año 2011 Boeing decidió actualizar su modelo 737 en lugar de diseñar un avión completamente nuevo [10]. Esta decisión complació a los principales *stakeholders* en el corto plazo: a las aerolíneas (menos entrenamiento para pilotos), a los directivos (menos costo y tiempo de desarrollo) y a la propia cultura interna que presumía del histórico éxito del 737. Hubo un falso consenso interno en que esta era la mejor vía para igualar a Airbus rápidamente [10]; cualquier preocupación de ingeniería quedó supeditada a la prisa. Boeing incorporó el sistema de compensación MCAS sin difundir del todo sus implicancias ni entrenar específicamente a los pilotos, para evitar fricciones regulatorias o comerciales [10]. Resultado: tras la entrada en servicio, ocurrieron dos accidentes fatales (2018, 2019) causados por fallos de MCAS que los pilotos no pudieron contrarrestar.

PC estimado: Retraso (R): el 737 MAX estuvo inmovilizado mundialmente aproximadamente 20 meses mientras se rediseñaba el sistema [11] [12]. Eso supone un retraso enorme en las entregas de Boeing y en el servicio a las aerolíneas (más de 400 aviones quedaron parados) [12]. Este retraso le costó a Boeing pedidos cancelados y penalizaciones; en ventas perdidas se estima que Boeing pagó más de \$ 20.000 millones entre compensaciones a aerolíneas, costos de almacenamiento y reanudación de la producción [11] [12]. Consenso (C): la cultura de Boeing para entonces había cambiado de una orientación ingenieril a otra enfocada en el negocio [11]. Se ha descrito como una “cultura del silencio y ocultamiento” donde las malas noticias o las alertas técnicas no escalaban por la cadena de mando [10]. Este consenso artificial (no cuestionar decisiones de arriba, “no hagas olas”) permitió que problemas serios de seguridad no se atendieran a tiempo. El costo de este consenso se reflejó en la pérdida de un activo intangible crítico: la legendaria reputación de seguridad de Boeing quedó profundamente erosionada (difícil de cuantificar en dinero, pero de enorme valor). Opciones perdidas (O): Boeing renunció a la opción de diseñar un avión nuevo más seguro y competitivo a largo plazo; también perdió la oportunidad de liderar con transparencia después del primer accidente (pudo haber detenido voluntariamente la flota, evitando el segundo choque, pero optó por mantener un frente unido con la FAA y resistirse) [10]. Esta indecisión tras el primer accidente agravó el costo. En el mercado,

Airbus siguió ganando pedidos mientras Boeing estaba paralizado –cuota de mercado cedida que difícilmente recupere. Reproceso (RP): Boeing tuvo que rediseñar el MCAS, recertificar el avión, reentrenar a miles de pilotos e implementar cambios en procesos internos y en su cultura, tras severas críticas de organismos reguladores y del Congreso de EE.UU. [10]. También enfrentó costos legales e indemnizaciones a familias de víctimas. Todo este reproceso (ingeniería + legal + relaciones públicas) sumó miles de personas-mes de trabajo y miles de millones en gastos extraordinarios. En síntesis, el PC del 737 MAX puede cifrarse en decenas de miles de millones de dólares directos, más un retraso de casi 2 años en su programa estrella y un golpe reputacional incuantificable. Todo ello atribuible en gran medida a la complacencia inicial (diseño apresurado sin oposición interna) y a la complacencia posterior (falta de reacción diligente tras el primer accidente). Un informe del Congreso de EE.UU. lo resumió: una “cultura del ocultamiento” y presiones internas llevaron a Boeing a poner en riesgo la seguridad pública [10]. En última instancia, ese fue el precio de evitar fricciones y demoras en favor de la rentabilidad inmediata.

Caso 2: WeWork (2010–2019). Contexto: la empresa pasó de ser el startup más valioso de EE.UU. (\$ 47 mil millones aproximadamente) a protagonizar un colapso estrepitoso en 2019, cuando su IPO fracasó. Durante su auge, el fundador/CEO Adam Neumann impuso una cultura casi sectaria: carismático y excéntrico, vendía una visión grandiosa que cautivó a inversionistas y empleados por igual [8]. Sin embargo, había señales de alarma en gobierno corporativo (autopréstamos del CEO, conflictos de interés, quema de efectivo descontrolada [14]). La junta directiva de WeWork, dominada por amigos e inversionistas afines a Neumann (incluyendo a SoftBank), nunca ejerció un control efectivo ni contradijo sus excesos [13] [14]. Al contrario, reinaba un falso consenso reverencial de que Neumann era un visionario infalible; el propio CEO tenía un control férreo (65% de los votos) y llegó a decir que sus descendientes dirigirían la empresa por los próximos 300 años [8]. Los pocos ejecutivos internos que cuestionaron o que “trajeron malas noticias” fueron ignorados o se marcharon (hubo alta rotación en finanzas, departamento legal, etc., agotados por el caos) [8]. Resultado: al preparar la salida a la bolsa, la revelación de prácticas cuestionables y pérdidas masivas provocó que la valoración implosionara y Neumann fuera removido.

PC estimado: Retraso (R): la junta postergó intervenir y frenar a Neumann hasta el último momento (el fallido IPO). Esta inacción dilató cualquier corrección de rumbo por años. Si SoftBank y el board hubieran reemplazado al CEO un año antes, quizás WeWork se habría reestructurado puertas adentro. En cambio, dejaron que la crisis explotara en público. Este retraso implicó que WeWork perdiera la ventana de oportunidad del mercado: cuando quisieron salir a bolsa en 2019, el apetito por los unicornios ya se había enfriado (tras Uber, Lyft, etc.) [8]. Un analista interno admitió: “*Si hubiéramos salido antes de que cambiara la narrativa, tal vez habríamos estado bien*” [8]. Consenso (C): el costo de la cultura del “*sí, señor*” se observa en decisiones irracionales nunca discutidas: p. ej., Neumann compró edificios para luego alquilarlos a su propia empresa; la compañía diversificó en emprendimientos estrafalarios (escuelas, vivienda) diluyendo el foco. Nadie en la junta lo detuvo. Ese board pasivo incumplió su rol fiduciario [13]. Expertos coincidieron en que fue un caso de “CEO dominante sin control por parte de un board débil” [13]. El consenso reverencial hacia Neumann costó carísimo: SoftBank y otros inversores terminaron perdiendo cerca de \$ 40 mil millones de valor teórico en pocos meses [8] [13]. Opciones perdidas (O): por seguir la visión desenfrenada de Neumann, WeWork no consolidó a tiempo un modelo de negocio sostenible. Perdió la oportunidad de salir a bolsa en 2018 con mejores condiciones, o de corregir su estrategia de expansión (en vez de moderar gastos en 2016–18 cuando aún había opción, duplicó la apuesta). Muchos startups competidores de *coworking* se adaptaron (IWG, por ejemplo, creció más prudentemente) mientras WeWork perseguía fantasías. Reproceso (RP): tras la implosión, WeWork fue rescatada *in extremis* por SoftBank, tuvo que recortar miles de empleos, cerrar negocios no esenciales, cambiar toda su cúpula y, finalmente, declararse en bancarrota para reestructurar sus deudas [13]. Este reproceso (reestructuración) es el costo tangible de reconstruir lo que la complacencia destruyó: cientos de millones en honorarios legales, indemnizaciones, alquileres cancelados y esfuerzos financieros, sin contar el “tiempo perdido” de 2010 a 2019 en que la empresa podría haber seguido un crecimiento más sano. En suma, WeWork pagó un Precio de la Complacencia altísimo: su valoración cayó más del 90%, sus operaciones se contrajeron drásticamente, y el caso se volvió sinónimo de *gobierno corporativo desastroso* [13]. Todo ello, en gran medida, porque durante mucho tiempo nadie quiso desafiar el “culto” al CEO [8]. Como dijo un ejecutivo tras los hechos: “WeWork fue una ilusión grupal”, y no solo Neumann es culpable; quienes lo financiaron ciegamente comparten la responsabilidad [8].

Caso 3: Theranos (2003–2018). Contexto: Theranos prometía revolucionar los análisis de sangre con una tecnología secreta. Elizabeth Holmes, su fundadora, cultivó una imagen de genio visionaria (comparada con Steve Jobs) y reclutó un consejo de lujo (ex secretarios de Estado, generales), pero sin expertos en medicina [16]. Estos directores – y la prensa– cayeron en un falso consenso narrativo: *“si todos estos notables la respaldan, debe ser real”*. Internamente, Holmes también imponía consenso: dividió la compañía en compartimentos aislados, prohibiendo a los científicos intercambiar información, y cualquier empleado escéptico era visto como desleal [15]. El COO, Ramesh “Sunny” Balwani, intimidaba al personal para alinear los mensajes. Había una cultura de miedo y lealtad ciega: exempleados relataron que quienes cuestionaban datos eran despedidos o amenazados legalmente. La junta directiva, pese a su calibre, actuó de adorno: cuando uno de los pocos miembros con conocimientos técnicos, Avie Tevanian, empezó a hacer preguntas incisivas sobre por qué no había pruebas concretas de la tecnología, Holmes lo apartó y convenció a otros de que su “negatividad” era infundada; Tevanian acabó renunciando tras ser presionado por otro director que defendía a Holmes [15]. La junta siguió confiando ciegamente en Holmes incluso cuando crecían las dudas externas. Resultado: la tecnología nunca funcionó; tras revelaciones periodísticas en 2015, los reguladores cerraron los laboratorios de Theranos. La empresa colapsó y Holmes y Balwani fueron eventualmente condenados por fraude.

PC estimado: Retraso (R): la complacencia (o complicidad) de la junta y socios permitió que Theranos operara casi 4 años (2010–2014) ofreciendo tests defectuosos a pacientes. Cada mes de retraso en intervenir agravó el número de personas potencialmente afectadas y el capital quemado. Cuando finalmente el fraude salió a la luz, ya era tarde para salvar algo. Consenso (C): el entorno de Holmes era monolítico; su junta sufrió el efecto halo y el pensamiento grupal. Un miembro del board, el general Jim Mattis, testificó luego que quizás se dejaron llevar por el carisma de Holmes y no pidieron las pruebas debidas. El costo reputacional para esos directores fue enorme (ver sus nombres asociados a un fraude). En términos de C, toda la empresa operó en una realidad alterna de complacencia: la gerencia ignoró sistemáticamente a su propio laboratorio científico (que sabía que las máquinas Edison no funcionaban) para de mantener la ilusión para inversores y socios. Opciones perdidas (O): el capital invertido (\$ 700M

aproximadamente) se evaporó, pudiendo haberse destinado a otros startups de biotecnología con verdaderas posibilidades. Pacientes que confiaron su salud a Theranos perdieron la oportunidad de diagnósticos fiables en laboratorios tradicionales; Walgreens, socio clave de Theranos, perdió credibilidad y tuvo que rehacer su estrategia de salud digital tras romper con la empresa. Además, el caso quizás enfrió temporalmente la inversión en tecnologías médicas innovadoras por desconfianza general, lo cual representa un costo para la sociedad. Reproceso (RP): después del cierre, hubo que notificar a decenas de miles de pacientes que sus resultados de Theranos podían ser erróneos, recomendándoles repetir pruebas por métodos convencionales (reproceso clínico). La empresa afrontó litigios múltiples (inversores estafados, demandas de pacientes, acuerdos con la SEC). Holmes consumió años en juicios; la reconstrucción de la confianza en el sector requirió esfuerzos regulatorios (la FDA endureció los controles a laboratorios desarrolladores). Si bien Theranos como entidad no se “rehabilitó” (quebró), el sistema en su conjunto tuvo que absorber el costo de limpiar el desastre. En síntesis, el PC de Theranos se mide en dinero perdido, tiempo desperdiciado en un espejismo y el esfuerzo de remediar daños a terceros. ¿Y cuál fue la raíz? Una líder carismática sin contrapesos y un ecosistema de notables que renunciaron al escepticismo.

Esta comparativa evidencia cómo, en contextos distintos, el Precio de la Complacencia se materializa consistentemente en tiempo perdido, dinero malgastado, decisiones de calidad inferior y necesidad subsecuente de corregir el rumbo a un costo muy alto. Los tres casos subrayan que la complacencia es un costo estratégico que puede medirse y compararse, del mismo modo que medimos el costo de oportunidad o el costo del capital.

Una observación final es que en empresas con culturas opuestas –donde se promueve la fricción positiva– el PC tiende a ser bajo. Por ejemplo, se suele citar a Intel en los años 80: Andy Grove institucionalizó el debate duro (*argumenta con datos, no con jerarquía*) y cuando vieron señales de que su negocio de memorias era insostenible, tomaron a tiempo la drástica decisión de pivotar hacia los microprocesadores. Allí no hubo complacencia; el conflicto interno se resolvió con una decisión valiente y rápida, minimizando el costo de oportunidad. El contraste sugiere que la fricción, manejada

adecuadamente, a la larga ahorra costos. Se atribuye a Grove la frase: *Bad news is information, we need it*. En organizaciones con esa filosofía, la métrica PC sería parte del historial de “casi-accidentes” evitados.

En la siguiente tabla se sintetizan los componentes del PC para los tres casos mencionados.

Caso	R - Retraso	C - Consenso (artificial)	O - Opciones perdidas	RP - Reproceso
Boeing 737 MAX	Inmovilización global 20 meses; entregas y pedidos demorados.	Cultura de silencio; priorizar plazos/negocio sobre alertas de ingeniería.	No desarrollar avión nuevo; no parar flota tras 1er accidente.	Rediseño MCAS, recertificación, reentrenamientos; litigios e indemnizaciones.
WeWork	Intervención y cambio de rumbo tardíos; ventana de IPO perdida.	“Culto al CEO” y board pasivo; objeciones ignoradas.	Salir a bolsa en 2018 con mejores condiciones; disciplina de expansión.	EREs, cierres, desinversiones; reestructuración y bancarrota (2023).
Theranos	Años operando con tests defectuosos antes de intervenir.	Aura de infalibilidad; junta sin pericia técnica ni disenso efectivo.	Capital redirigible a biotechs viables; diagnósticos fiables para pacientes.	Retesteo de pacientes; litigios; desmantelamiento y sanciones regulatorias.

7. Herramientas propuestas: Tarjeta de Decisión y Registro PC

Cuantificar el Precio de la Complacencia es útil no solo para “autopsias” de decisiones fallidas, sino para mejorar las decisiones *ex ante*. Proponemos dos instrumentos complementarios como parte de un sistema de accountability directiva:

Tarjeta de Decisión (ex ante): similar a una ficha técnica que el equipo directivo completa antes de tomar una decisión estratégica importante. En ella se enumeran puntos clave que obligan a enfrentar potenciales fricciones ignoradas. Por ejemplo:

- Alternativas consideradas y el rol de abogado del diablo: ¿Qué opciones fueron discutidas y quién argumentó en contra de la propuesta?

- Supuestos críticos y evidencias: ¿Qué hipótesis deben cumplirse para que esta decisión sea correcta? ¿Tenemos datos o nos basamos en un consenso de percepciones?
- Riesgos identificados y plan de mitigación: ¿Qué riesgos se han señalado y cómo se planea mitigarlos? (Incluyendo quién expresó esas objeciones, para asegurarse de que queden registradas).
- Cálculo anticipado de *Costo del retraso* [6]: si no decidimos ahora, ¿qué costo aproximado tendría esperar X tiempo? (esto fuerza a valorar el tiempo explícitamente).
- Potencial Precio de la Complacencia: estimar hipotéticamente “¿qué podría salir mal si estamos evitando conflictos? ¿Hay algún conflicto que estamos soslayando deliberadamente y que podría emerger luego con más costo?”

La Tarjeta de Decisión actúa como recordatorio estructurado contra los sesgos: enfrenta al equipo consigo mismo, reduciendo la posibilidad de falso consenso porque hace explícito si hay unanimidad real o simplemente silencio. Además, si se institucionaliza, crea un rastro documental: un directivo sabiendo que sus argumentos o reservas quedarán por escrito quizás se anime más a hablar (y si no habla, su silencio registrado será evidente). Esta herramienta se inspira en prácticas como las listas de chequeo de pilotos o cirujanos, o los *memos* de decisión que utilizan en Amazon (donde las propuestas se presentan por escrito para ser discutidas). En esencia, la Tarjeta formaliza la “fricción productiva” *ex ante*, para que suceda en la mesa de decisión y no luego en los hechos.

Registro PC (ex post): es un *log* o base de datos donde la organización documenta casos significativos de decisiones una vez conocido su desenlace, incluyendo su PC calculado cuando aplique. La idea es similar a los *análisis post mortem* en la industria tecnológica (análisis tras fallos) o a los informes de incidentes en aviación. Cada vez que un proyecto fracasa o una oportunidad se pierde por causas atribuibles a complacencia, se realiza un análisis de PC: se cuantifican los retrasos incurridos, costos extra, etc., siguiendo la fórmula. Se registra qué dinámicas humanas contribuyeron (p. ej., “no escalamos la advertencia del área técnica a tiempo”, “la presión de grupo nos hizo ignorar tal riesgo”). Importante: el objetivo no es buscar culpables individuales

sino extraer lecciones sistémicas. El Registro PC permite identificar patrones repetitivos: por ejemplo, si en tres proyectos distintos se observó que “no se consideraron alternativas por ir todos con la opción del CEO”, eso brinda evidencia concreta para intervenir (tal vez con *coaching* al CEO o cambiando la composición del equipo). Igualmente, el registro de PC históricos sirve para orientar decisiones futuras: los directivos pueden consultar “¿tenemos algún caso análogo en el pasado donde evitamos un conflicto y luego nos salió caro?” Si la respuesta es sí, el PC pasado actuará de alerta presente. En cierto modo, el Registro PC crea memoria organizacional de sesgos: algo de lo que adolecen muchas empresas es repetir errores ya cometidos porque no quedaron documentados de forma que influya en la siguiente generación de líderes.

Ambos instrumentos deben integrarse a un sistema de accountability respaldado desde el más alto nivel (idealmente el directorio o consejo). Por ejemplo, el comité de auditoría o de gobierno corporativo del board podría revisar periódicamente el Registro PC y exigir planes de acción sobre las lecciones aprendidas. Al mismo tiempo, podrían promover el uso de Tarjetas de Decisión en las propuestas elevadas al directorio (no para microgestionar, sino para asegurarse de que la administración hizo la tarea de pensar críticamente sus recomendaciones). Un paralelo útil es cómo las empresas manejan la seguridad industrial: se promueve reportar casi-accidentes y existe una vigilancia activa de incidentes para prevenir accidentes mayores. Aquí, cada PC elevado debería verse como un incidente decisorio que merece atención correctiva.

Otro elemento clave es fomentar una cultura de seguridad psicológica, término conceptualizado por Amy Edmondson, donde los empleados puedan expresar preocupaciones sin temor [17]. Las herramientas mencionadas ayudan, pero deben acompañarse de mensajes claros del liderazgo: disentir respetuosamente no solo está permitido, sino que es valorado. En organizaciones así, calcular el PC de una decisión fallida no será visto como una cacería de brujas, sino como un paso constructivo para evitar repetirla. Incluso se podría ligar simbólicamente al desempeño: así como algunas empresas incluyen métricas de calidad o de innovación en el *scorecard* de sus ejecutivos, ¿por qué no incluir métricas de aprendizaje decisorial? Por ejemplo,

“número de análisis post mortem realizados” o “reducción del PC promedio en proyectos similares año contra año”.

Finalmente, vale destacar que la medición del PC no siempre arrojará un número preciso –a veces será una estimación cualitativa o un rango– pero el simple acto de discutirlo ya genera conciencia. En reuniones ejecutivas, preguntar “*¿Cuál es el precio de la complacencia aquí si nos equivocamos por evitar este conflicto?*” puede abrir los ojos. Si esa pregunta se normaliza, será tan rutinaria como indagar por el ROI proyectado o el VAN de un proyecto, enriqueciendo el proceso decisorio.

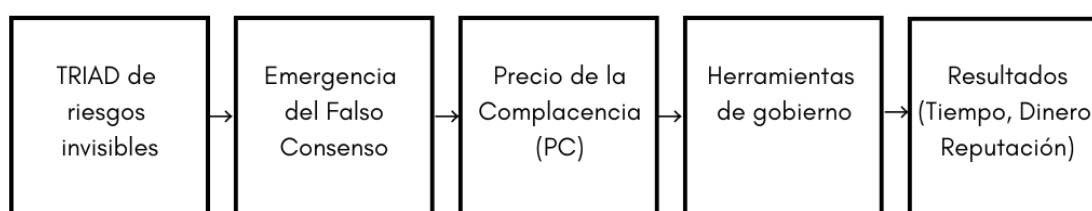


Figura: Cadena de acontecimientos desde el TRIAD de riesgos invisibles hasta los resultados del Precio de la Complacencia

La figura resume la secuencia causal: del TRIAD de riesgos invisibles emerge el falso consenso, que se traduce en el Precio de la Complacencia (PC). Este puede gestionarse mediante las herramientas propuestas (Tarjeta de Decisión y Registro PC), y sus efectos se manifiestan en tiempo, dinero y reputación.

8. Conclusiones

En la alta dirección, lo que no se ve sí existe y puede costar caro. El falso consenso, esa cómoda ilusión de acuerdo general, es uno de esos enemigos invisibles que erosionan poco a poco la calidad de las decisiones estratégicas. Su manifestación –la complacencia, la ausencia de fricción– tiende trampas incluso al líder más brillante, convenciéndolo de que todo marcha bien hasta que la realidad demuestra lo contrario. Este trabajo ha argumentado que es posible y necesario hacer visible lo invisible, tanto conceptual como cuantitativamente.

La métrica (PC) se propone aquí como una herramienta conceptual y exploratoria. Su propósito es ofrecer una base analítica para futuras validaciones empíricas sobre la relación entre complacencia directiva, calidad decisonal y destrucción de valor.

Primero, enmarcamos el falso consenso como vértice de un triángulo de riesgos invisibles (TRIAD) que también incluye la soledad del poder y los sesgos cognitivos individuales. Contra esos riesgos, se habían propuesto respuestas de tipo cualitativo: la figura del sparring estratégico para introducir un diálogo desafiante que venza la soledad del CEO [4]; y la concientización sobre sesgos para estimular el pensamiento crítico [5] [7]. Ahora sumamos el eslabón final: el impacto medido, el Precio de la Complacencia, que actúa como puente entre la teoría y la práctica, entre la intuición refinada y la evidencia empírica.

El Precio de la Complacencia (PC), definido como $R + C + O + RP$, nos ofrece un lenguaje para discutir abiertamente lo que antes solo se lamentaba en silencio. Permite responder preguntas incómodas como: “¿Qué nos está costando demorar esta decisión?”, “¿Qué perdimos por no haber confrontado ese problema antes?”, “¿Cuánto trabajo extra generó nuestro autoengaño inicial?” Son preguntas incómodas, pero ahí radica su valor: traen la incomodidad necesaria al foro directivo en lugar de pagarla luego en la cuenta de resultados. Dice un viejo adagio que *lo que no se mide no se gestiona*; al medir (aunque sea de forma aproximada) el costo del falso consenso, se sienta la base para gestionar proactivamente la cultura decisonal.

Los casos analizados –Boeing, WeWork, Theranos– evidencian que la complacencia directiva no es un fenómeno menor: puede destruir empresas y también vidas. Pero también muestran que suele haber momentos de oportunidad para romper el hechizo de la falsa unanimidad: un ingeniero que alza la voz, un miembro de la junta que hace la pregunta incómoda, un inversionista que pide cuentas. Lamentablemente, en esas historias las señales fueron ignoradas. La propuesta de este artículo es que, mediante herramientas como la Tarjeta de Decisión y el Registro PC, sumadas a un liderazgo comprometido, se puede institucionalizar el rol del contrapeso. Es como garantizar que siempre haya un “sparring” presente, ya sea en forma de un proceso, de una pregunta obligatoria o de un indicador histórico que nos recuerde errores previos.

En última instancia, elevar la calidad decisional en la alta dirección redonda en un mejor desempeño organizacional y en una mayor resiliencia. La toma de decisiones estratégicas es tanto un arte (intuición, visión) como una ciencia (análisis, datos); pero entre una y otra está la disciplina, y esta se fortalece con prácticas concretas. Integrar la evaluación del PC en el gobierno corporativo añade disciplina: obliga a mirar las decisiones con el lente de la humildad y con la urgencia del valor.

Para los líderes, adoptar esta mirada significa también un acto de coraje intelectual. Admitir que uno tiene sesgos, que su plan puede fallar, que necesita discrepancia, no es fácil. Pero un verdadero líder puede decir: *“Sé que tengo sesgos; por eso me rodeo de quienes me los hacen ver y diseño mis decisiones para minimizar esas trampas”*. Esa mezcla de humildad y diseño deliberado es la antítesis del falso consenso. Si la extendemos a nivel organizacional, estaremos pasando de una cultura de complacencia –donde el silencio sepulcral precede al desastre– a una cultura de confrontación constructiva, donde las ideas chocan primero para que las acciones no choquen después.

El Precio de la Complacencia no es más que una métrica, una herramienta al servicio de esa visión. No pretende cuantificarlo todo con exactitud científica, sino provocar las conversaciones correctas y anclar con datos una intuición que muchos directivos han tenido alguna vez: *“quizás nos estamos autoengañando por evitar un conflicto; ¿cuánto nos puede costar?”*. Ahora podemos intentar responderla en euros y días. Y a partir de ahí, actuar.

9. Referencias bibliográficas

- [1] Ross, L., Greene, D. & House, P. (1977). The “false consensus effect”: an egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(3), 279–301. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(77\)90049-X](https://doi.org/10.1016/0022-1031(77)90049-X)
- [2] Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin. ISBN 0395317045
- [3] Zumaeta, J. (2019). Lonely at the top: How do senior leaders navigate the need to belong? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 111-135.

<https://doi.org/10.1177/1548051818774548>

- [4] Del Vecchio, F. (2025a). *Sparring estratégico: un marco conceptual para mejorar la calidad decisional del CEO en la cumbre estratégica*. UCEMA, Documento de Trabajo No. 899 (junio 2025). <https://ucema.edu.ar/documento-trabajo/sparring-estrategico-un-marco-conceptual-para-mejorar-la-calidad-decisional-del/>
- [5] Del Vecchio, F. (2025b). *Trampas cognitivas y el rol del sparring estratégico: nueve sesgos que distorsionan el juicio del CEO*. UCEMA, Documento de Trabajo No. 904 (julio 2025). <https://ucema.edu.ar/documento-trabajo/trampas-cognitivas-y-el-rol-del-sparring-estrategico-nueve-sesgos-que/>
- [6] Reinertsen, D. (2009). *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development*. Redondo Beach, CA: Celeritas Publishing. ISBN 978-1935401001
- [7] Lovallo, D. & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2010(2), 24–33. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy/>
- [8] Sherman, G. (2019). “You Don’t Bring Bad News to the Cult Leader”: Inside the Fall of WeWork. *Vanity Fair* (Nov. 2019). <https://www.vanityfair.com/news/2019/11/inside-the-fall-of-wework/>
- [9] Smith, S. (2020). *How Groupthink Played a Role in the Challenger Disaster*. Applied Social Psychology (Blog), Penn State University. <https://sites.psu.edu/aspsy/2020/10/07/how-groupthink-played-a-role-in-the-challenger-disaster/>
- [10] Rushe, D. (2020). *Boeing's “culture of concealment” led to fatal 737 Max crashes, report finds*. The Guardian (6 Mar 2020). <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/06/boeing-culture-concealment-fatal-737-max-crashes-report/>
- [11] Surowiecki, J. (2024). *What’s Gone Wrong at Boeing*. The Atlantic (Jan. 2024). <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2024/01/boeing-737-max-corporate-culture/677120/>
- [12] Larcker, D. F., & Tayan, B. (2024, 6 Jun). Boeing 737 MAX. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. <https://ssrn.com/abstract=4840833>

- [13] Byrne, D. (2024). *What exactly happened to WeWork?* Case study, The Corporate Governance Institute. <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/case-studies/what-exactly-happened-to-wework>
- [14] Directors' Institute. (2025). *The WeWork Collapse: Governance Failures, Founder Control & Lessons Learned*. Publicado el 10 Jul 2025 en Directors-Institute.com. <https://www.directors-institute.com/post/the-wework-collapse-governance-failures-founder-control-lessons-learned/>
- [15] Dunn, T., Thompson, V., & Jarvis, R. (2019, 12 Mar). Ex-Theranos employees describe culture of secrecy at Elizabeth Holmes' startup: 'The Dropout' podcast ep. 1. ABC News. Disponible en: <https://abcnews.go.com/Business/theranos-employees-describe-culture-secrecy-elizabeth-holmes-startup/story?id=60544673>
- [16] Oliva, C. (2021, 8 Dec). Lessons from Theranos – Culture, board responsibility and accountability: When will we learn? *Association of Certified Financial Crime Specialists (ACFCS) – Op-Ed*. Disponible en: <https://www.acfcs.org/special-acfcs-contributor-op-ed-lessons-from-theranos-culture-board-responsibility-and-accountability-when-will-we-learn/>
- [17] Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>