

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**EL MAPA OCULTO DEL PODER: QUINCE
SESGOS DECISORIOS Y EL ROL DEL SPARRING
ESTRATÉGICO EN LA ALTA DIRECCIÓN**

Fernando Del Vecchio

Septiembre 2025
Nro. 907

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 MAPA OCULTO DEL PODER: QUINCE SESGOS DECISORIOS Y EL ROL DEL SPARRING ESTRATÉGICO EN LA ALTA DIRECCIÓN

Fernando Del Vecchio¹
Email: fdelvecchio@ucema.edu.ar

Resumen

Este trabajo analiza quince sesgos cognitivos adicionales que distorsionan el juicio del CEO, ampliando la primera entrega de nueve sesgos frecuentes (Del Vecchio, 2025b). Aquí se describen el *efecto halo*, el *efecto marco*, la *maldición del conocimiento*, el *realismo ingenuo*, el *efecto del falso consenso*, el *favoritismo del endogrupo*, el *sesgo de confirmación*, el *sesgo de autoridad*, el *sesgo optimista*, el *sesgo pesimista*, el *pensamiento de grupo*, el *efecto de anclaje*, el *efecto Dunning-Kruger*, el *sesgo de riesgo cero* y el *sesgo del superviviente*. Para cada sesgo se explica su fundamento teórico, se ilustran síntomas y casos relevantes –incluyendo ejemplos culturales y situaciones empresariales– y se discuten vías para mitigarlo. En particular, se destaca el rol del *sparring estratégico* como aliado imparcial del CEO para contrarrestar estas trampas cognitivas: un sparring introduce contraste, cuestionamiento independiente y reflexión crítica en entornos donde predomina el consenso y la validación automática (Del Vecchio, 2025a). La intervención de un sparring estratégico ayuda al líder a tomar conciencia de sus sesgos y a desactivarlos antes de que interfieran en decisiones clave. En suma, reconocer y neutralizar estos quince sesgos –apoyándose en herramientas cognitivas y en la confrontación constructiva de un sparring– contribuye a mejorar la calidad del juicio ejecutivo y, por ende, la efectividad de la toma de decisiones en la alta dirección.

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

1. Introducción

Incluso los directivos más capaces pueden caer en sesgos cognitivos que distorsionan su percepción y su proceso decisorio. La soledad del poder y la presión del entorno fomentan atajos mentales y puntos ciegos que llevan a una *seguridad desmesurada*, a la *persistencia en estrategias poco efectivas*, o a *evaluaciones retrospectivas injustas*, entre otros errores sistemáticos.

En una primera entrega (Del Vecchio, 2025b) examinamos nueve sesgos frecuentes y cómo un *sparring estratégico* –un interlocutor crítico de confianza, concepto previamente desarrollado (Del Vecchio, 2025a)– puede servir de mitigador externo. En esta segunda parte abordamos quince sesgos cognitivos adicionales, igualmente sutiles y peligrosos, que afectan el juicio del CEO en la cima organizacional. La selección se basa en su relevancia empírica en contextos ejecutivos y complementa el mapa de riesgos cognitivos iniciado anteriormente. Cada sesgo se presenta con una breve definición, su impacto típico, un ejemplo narrativo ilustrativo y la manera en que un sparring estratégico puede intervenir para neutralizar su efecto. El objetivo es doble: diagnosticar en qué trampas cognitivas puede estar cayendo un CEO y ofrecer herramientas prácticas –incluyendo la mirada crítica de un sparring– para mejorar la calidad de sus decisiones.

Nombrar cada sesgo ya es un paso para vencerlo (“enemigo conocido, enemigo medio vencido”); además proponemos tácticas concretas de pensamiento y de cultura organizacional para contrarrestarlos. A continuación, desarrollamos uno por uno estos quince sesgos, profundizando en su dinámica y su posible desactivación.

2. Quince sesgos que distorsionan la visión estratégica

Los quince sesgos que exploraremos en este trabajo conforman un segundo núcleo crítico en el mapa de riesgos cognitivos del CEO. Se diferencian no solo por su capacidad de influir en la percepción y en el juicio, sino también por la sutileza con la que se infiltran en los procesos de decisión de alto nivel. A menudo no se manifiestan como errores evidentes, sino como razonamientos coherentes que, sin una mirada externa, parecen incuestionables.

Su peligrosidad radica en tres factores combinados:

- Elevado impacto potencial en decisiones estratégicas y asignación de recursos.
- Alta frecuencia con la que emergen en entornos de liderazgo concentrado, bajo presión.
- Dificultad para su detección y corrección, ya que suelen camuflarse como experiencia, intuición o sentido común.

En este bloque, cada sesgo será abordado de la siguiente manera: definición operativa, manifestaciones comunes de los CEO, su efecto en la calidad decisional, un ejemplo narrativo y el papel del sparring estratégico como contrapeso activo.

Más que construir un catálogo académico, el propósito es equipar al lector con un marco práctico para identificar y gestionar estas distorsiones. No basta con saber que el sesgo existe; lo relevante es comprender cómo se activa en la práctica, qué señales anticipatorias muestra y qué mecanismos pueden introducirse para neutralizarlo antes de que condicione la toma de decisiones.

2.1. Efecto halo: la primera impresión lo domina todo

El *efecto halo* es la tendencia a generalizar nuestras evaluaciones de una persona (o situación) a partir de un rasgo sobresaliente, ya sea positivo o negativo. En otras palabras, una única característica destacada “colorea” nuestro juicio sobre todos los demás atributos, creando un halo unificador. Este fenómeno fue documentado originalmente por el psicólogo Edward Thorndike (1920) al observar que oficiales militares valoraban a sus soldados de forma global en función de impresiones parciales (por ejemplo, los soldados más altos y agraciados también eran calificados como más inteligentes y competentes, sin evidencia objetiva).

El efecto halo revela nuestra propensión a simplificar el procesamiento de información: nos resulta cognitivamente cómodo extrapolar una cualidad inicial a la totalidad, en lugar de analizar cada dimensión por separado.

Veamos cómo se ilustra este sesgo en la cultura popular. En la serie *Breaking Bad*, muchos espectadores y personajes perciben inicialmente a Walter White como un hombre honesto, familiar y bienintencionado (un humilde profesor de química). Esa impresión

positiva inicial actúa como halo que retrasa el reconocimiento de sus rasgos más oscuros conforme se convierte en un criminal. Del mismo modo, en la serie *Sherlock*, la brillantez intelectual del detective lleva a quienes lo rodean a perdonarle o a pasar por alto sus groserías y su arrogancia; su genialidad crea un halo que eclipsa defectos evidentes. En el mundo empresarial, el efecto halo puede llevar a que la *buena reputación* o carisma de un CEO haga que inversores y empleados minimicen señales de alerta en otras áreas – como decisiones financieras cuestionables o fallos éticos– simplemente porque la imagen general del líder es favorable. Un directivo con una gran labia y presencia escénica puede recibir un trato indulgente por sus errores, ya que su *halo* de confiabilidad contamina positivamente cualquier evaluación posterior.

¿Cuál es el impacto en el CEO? El efecto halo puede sesgar la evaluación de subordinados y proyectos. Un CEO podría sobrevalorar a un ejecutivo por un logro inicial brillante, pasando por alto debilidades subsecuentes en su desempeño. O podría aferrarse a un producto estrella cuya primera fase fue exitosa, ignorando datos recientes menos positivos, porque el éxito inicial generó un halo de optimismo en torno al producto. Este sesgo puede conducir a diagnósticos incompletos –solo vemos lo que confirma la primera impresión– y a resistir, minimizar o despreciar nueva información que contradiga esa visión global inicial.

Para contrarrestar el efecto halo, es crucial *descomponer* nuestro juicio en atributos específicos. El CEO debe forzarse a evaluar por separado nivel de desempeño, ética, competencias técnicas, resultados cuantitativos, etc., evitando promediar todo bajo la influencia de una única cualidad. Herramientas como matrices de evaluación o listas de verificación ayudan a que el análisis sea objetivo (por ejemplo, al valorar a los ejecutivos, se debe calificar cada habilidad por separado).

Aquí, un *sparring estratégico* aporta valor actuando como un espejo imparcial: puede señalar cuándo el líder está siendo arrastrado por una impresión general y pedirle que examine la evidencia atributo por atributo. El sparring formulará preguntas directas: “¿Qué datos concretos respaldan tu evaluación en cada dimensión? ¿Estamos encantados con X solo porque nos impresionó en Y?”. Al cultivar la autoconciencia y el pensamiento estructurado, el líder aprende a mirar más allá de la superficie y evita que un éxito o una cualidad llamativa deslumbre su visión de conjunto. Como señaló Thorndike, reconocer la existencia del halo es el primer paso para disiparlo.

El peligro del halo es que una chispa deslumbre todo el panorama. El antídoto está en recordar que ninguna persona ni proyecto es una sola dimensión: hay que mirar la totalidad antes de decidir.

2.2. Efecto marco: decisiones condicionadas por la presentación de la información

El *efecto marco* describe cómo las decisiones varían según el contexto o la forma en que se presenta una situación, aun cuando los datos objetivos sean equivalentes. Kahneman y Tversky (1981) lo demostraron clásicamente en el problema de la “enfermedad asiática”: ante dos opciones de política sanitaria con idénticos resultados esperados, las personas prefieren la opción formulada en términos de *vidas salvadas* (enfoque positivo) sobre la equivalente formulada en términos de *vidas perdidas* (enfoque negativo).

La teoría de las perspectivas de Kahneman y Tversky explica que en general tendemos a ser *aversos al riesgo* cuando se enmarca una elección como ganancia segura, pero más *propensos al riesgo* si la alternativa se enmarca como una pérdida segura. En suma, no vemos los hechos de manera neutral, sino teñidos por el ángulo de presentación: pérdidas versus ganancias, éxito versus fracaso, costo versus beneficio, etc.

En la película *Moneyball* (2011) observamos cómo el encuadre afecta la aceptación de una idea innovadora. Billy Beane (interpretado por Brad Pitt) propone seleccionar jugadores de béisbol mediante un análisis estadístico avanzado. Los buscadores tradicionales rechazan inicialmente la estrategia porque perciben que “reduce el juego a números”, un marco que les resulta disruptivo. Sin embargo, cuando se replantea como “aprovechar oportunidades de mercado desapercibidas” (un marco más positivo), la misma estrategia se vuelve más digerible. En *Mad Men*, serie ambientada en una agencia publicitaria de los años 60, Don Draper sabe que la forma de contar algo es tan importante como el hecho en sí: vender un producto nocivo (cigarros) como “brindar placer y estilo de vida” en lugar de hablar de sus riesgos fue crucial para mantener clientes. El contenido no cambió; sí cambió el encuadre, y con él la decisión del público objetivo.

¿Cuál es su impacto en el CEO? En la gestión empresarial, el efecto marco puede llevar a decisiones inconsistentes. Por ejemplo, un CEO puede aprobar un proyecto cuando sus analistas se lo presentan enfatizando las *oportunidades de crecimiento*, y rechazarlo si se

lo plantean destacando los *riesgos y costes*. Del mismo modo, al comunicar decisiones difíciles (como recortes), un líder puede subestimar la reacción negativa si “maquilla” el mensaje. Sin embargo, los empleados podrían detectar la pérdida implícita (p.ej., decir que “mantendremos al 90% del personal” en lugar de “se despedirá al 10%” genera percepciones distintas). Además, el efecto marco influye en las negociaciones: la primera oferta establece un tono (¿hablamos de descuento desde un precio elevado o de un incremento desde un precio bajo?), condicionando la zona de acuerdo. Si el CEO no es consciente, puede ser manipulado por quienes enmarcan estas opciones para generar cierta decisión.

¿Cómo se lo desactiva? La clave se encuentra en *replantear internamente* cada decisión en múltiples marcos. Antes de decidir, el CEO debería preguntarse: “¿Tomaría la misma decisión si esta opción se describiera de otra forma?”. Ejemplo: ante una propuesta de inversión con un 40% de probabilidad de éxito, debemos verificar si la decisión cambia al presentarla con un *60% de probabilidad de fracaso*. Separar el contenido del envoltorio exige pensamiento crítico deliberado.

Un sparring estratégico resulta valioso al reencuadrar las discusiones, porque puede reformular los datos crudos de otra manera y así exponer sesgos. Por ejemplo, si el equipo directivo muestra un excesivo entusiasmo porque “podemos ganar \$5M”, el sparring podría recalcar que también hay un escenario de perder \$5M y preguntar: “¿lo asumimos igual?”. Asimismo, el sparring puede recordar referencias históricas: “*Cuando presentamos aquel plan enfatizando costos, se rechazó; ¿no será que ahora lo aceptamos solo porque lo hacemos desde el lado optimista?*”. Al entrenar al líder a ver cada moneda por ambas caras (ganancia/pérdida, sí/no), se reduce la arbitrariedad del marco. Un buen hábito es acompañar cada propuesta con su espejo: “¿Qué estoy omitiendo al describir esta situación así?”. Esto crea robustez cognitiva, impidiendo que el simple cambio de palabras dicte grandes rumbos estratégicos.

En definitiva, reconocer el poder del marco y contrarrestarlo con un análisis en frío garantiza decisiones más consistentes y racionales.

2.3. Maldición del conocimiento: la brecha invisible entre expertos y novatos

La *maldición del conocimiento* es el sesgo por el cual las personas con información o con conocimientos especializados no logran *ponerse en el lugar* de quienes no los poseen. Una vez que sabemos algo profundamente, nos resulta muy difícil imaginar cómo es *no* saberlo, y asumimos erróneamente que es obvio para los demás. El término fue acuñado por Camerer, Loewenstein y Weber (1989) para describir fallos de agentes económicos bien informados incapaces de ignorar su información privada al tomar decisiones que involucren a agentes menos informados. En términos simples, la maldición del conocimiento nos hace malos comunicadores: los expertos dan por sentado conceptos, contextos o jerga que el público no maneja, porque no pueden revertir su propia curva de aprendizaje. Este sesgo explica por qué ingenieros talentosos pueden ser pésimos docentes, o por qué un CEO visionario a veces no logra que sus empleados entiendan su estrategia.

En la ficción abundan los ejemplos. En la serie *The Big Bang Theory*, el genio Sheldon Cooper, con su vasto conocimiento científico, a menudo fracasa al explicar ideas a su vecina Penny, quien no comparte su bagaje. Sheldon se impacienta porque no comprende cómo algo tan claro para él puede ser incomprensible para otros; aquí opera la maldición del conocimiento en su máxima expresión humorística. De modo similar, en la película *Good Will Hunting* (1997), Will (un joven superdotado en matemáticas) resuelve problemas complejísimo “como quien respira”, y le cuesta entender por qué otros no pueden hacerlo. Su talento innato le dificulta conectar con quienes no ven las soluciones con su misma facilidad. En ambos casos, el experto sobreestima lo que los demás saben o pueden seguir, generando brechas comunicativas y emocionales.

¿Cuál es el impacto del sesgo en el CEO? En contextos ejecutivos, la maldición del conocimiento puede tener serias consecuencias. Un CEO muy técnico puede diseñar estrategias o productos que él considera intuitivos, pero que resultan confusos para clientes o empleados menos versados. Por ejemplo, compañías tecnológicas a veces lanzan interfaces complicadas porque sus expertos desarrolladores las encuentran lógicas, sin darse cuenta de que el usuario promedio se perderá. Asimismo, un líder puede apresurar explicaciones en reuniones estratégicas, asumiendo que “todos entienden la visión”, cuando en realidad muchos no se atreven a admitir que no la captaron por completo. Este sesgo puede generar *desconexión con la base*: planes mal transmitidos, capacitación ineficaz, resistencia al cambio por falta de comprensión, etc. Un CEO

“maldito por su conocimiento” puede parecer arrogante o impaciente, erosionando la cultura si no se corrige.

¿Cómo se desactiva? Se debe ejercitar deliberadamente la *empatía cognitiva*. Un recurso útil es adoptar la técnica del “principiante eterno”: forzarse a explicar las cosas desde cero, como si la audiencia no supiera nada del tema. Por ejemplo, al presentar una nueva política, definir cada sigla, evitar jerga técnica o ejemplos especializados. Solicitar *feedback* de personas ajenas (o de niveles junior) antes de comunicar mensajes clave también ayuda: ¿qué partes no se entienden?, ¿qué asumen mis palabras?

Aquí, de nuevo, el *sparring estratégico* cumple un rol crucial. El sparring actúa como traductor y *filtro de claridad*: puede revisar los comunicados del CEO anticipando interpretaciones erróneas, o interrumpir en reuniones internas para pedir aclaraciones que quizás otros no se atreven a requerir. Un buen sparring pondrá al líder en aprietos constructivos, preguntando: “¿Cómo le explicarías esto a un nuevo miembro del equipo en una forma sencilla?”.

Asimismo, incorporar en la cultura prácticas de feedback inverso (p.ej., tras una presentación, pedir a un empleado que parafrasee lo entendido) revelará si el mensaje se transmitió efectivamente o si la maldición del conocimiento está sabotando la comunicación.

Se debe reconocer que *lo obvio para mí no es obvio para todos* es un acto de humildad intelectual fundamental para liderar. Con empatía deliberada, feedback frecuente y la guía de un sparring que se comporte como la “voz del no experto”, el CEO puede liberar a sus ideas de la cárcel del conocimiento y hacerlas accesibles para toda la organización.

2.4. Realismo ingenuo: “Yo veo la realidad tal cual es; los demás, si discrepan, están equivocados”

El *realismo ingenuo* es la creencia de que nuestra visión del mundo es objetiva e imparcial, y que quienes no la comparten están desinformados, sesgados o equivocados. En otras palabras, asumimos que “los hechos hablan por sí solos” y que nosotros los percibimos sin distorsión; si otros llegan a conclusiones diferentes, debe ser porque carecen de todos los datos o dejan que sus prejuicios interfieran. El término fue acuñado por el psicólogo Lee Ross y colegas (1996) para describir esta tendencia humana

universal. El realismo ingenuo conduce a *sobreestimar* la racionalidad propia y *subestimar* la perspectiva ajena. Paradójicamente, nos hace víctimas de un sesgo mientras nos creemos libres de sesgo –una suerte de “meta-sesgo”– ya que asumimos que solo los demás tienen filtros ideológicos o emocionales.

Un ejemplo contundente aparece en la película *12 Angry Men* (1957). Once jurados están convencidos “objetivamente” de la culpabilidad del acusado tras el primer vistazo a las pruebas. Cada uno cree que su lectura de la evidencia es lógica e incuestionable. Cuando un jurado disidente (Henry Fonda) sugiere que podrían estar equivocados, los demás inicialmente lo tratan como si negara una verdad obvia. Con el tiempo se revela que cada jurado interpretó los hechos *a su manera*, influido por prejuicios personales, pero hasta entonces cada uno creía ser objetivo y que los discrepantes estaban errados. En la serie *Sherlock*, el detective confía tanto en su propia deducción que suele descartar las interpretaciones de Watson u otros como equivocaciones de mentes inferiores. Esta confianza excesiva en la propia objetividad lleva a Sherlock ocasionalmente a errores, precisamente por no escuchar otras perspectivas. Ambos casos ilustran que incluso personas inteligentes pueden caer en este sesgo, asumiendo la infalibilidad de su percepción.

¿Cómo impacta en el CEO? Un líder atrapado en el realismo ingenuo creará que su *visión del negocio es la realidad*, y que quienes lo contradicen “no entienden”. Esto puede alimentar una soberbia peligrosa y aislarlo de feedback valioso. Por ejemplo, el fundador de una empresa puede sentir que nadie conoce la compañía mejor que él, puede ignorar advertencias de su equipo o consejos externos, achacando las discrepancias a falta de información o de criterio por parte de los demás. Si un plan fracasa, bajo este sesgo, el CEO culpará al entorno (“mi decisión era correcta, falló por factores externos o por mala ejecución de otros”). Asimismo, el realismo ingenuo puede tensar relaciones: los colaboradores perciben que el jefe desestima sus aportes porque cree tener un monopolio de la razón, minando la moral y reduciendo la diversidad de ideas. En contextos de negociación o fusiones, este sesgo es letal: un directivo puede infravalorar las posturas de la otra parte creyendo que la *única* evaluación sensata de la situación es la propia, dificultando concesiones o empatía.

¿Cómo se lo puede desactivar? Combatir el realismo ingenuo requiere, ante todo, de humildad cognitiva. El CEO debe internalizar la idea de que su visión está filtrada por

sus experiencias y valores, y que no es un espejo perfecto de la realidad. Prácticas formales como sesiones de “*abogado del diablo*” (donde intencionalmente se argumenta lo contrario de la postura del líder) ayudan a exponerle ángulos que quizá no había considerado.

¿Cuál es el rol de un sparring estratégico en este caso? El sparring cumple aquí un papel de “*contrapeso intelectual*”. Como interlocutor confiable pero independiente, el sparring puede cuestionar con respeto: “¿*Qué pasaría si asumimos que tu interpretación es solo una de muchas? ¿Qué ven otros que tú no ves?*”. Al funcionar como voz de la disidencia, el sparring rompe la ilusión de que la percepción del CEO es la única válida.

También es útil fomentar una cultura de debate abierto: por ejemplo, en reuniones, invitar explícitamente a quienes discrepan a expresar sus razones, y recompensar la franqueza. Si el equipo siente que disentir no será castigado, proveerá más información al líder sobre cómo *diferentes mentes ven la misma realidad*. Adicionalmente, técnicas personales como la inversión de roles pueden obligar al directivo a ver con otros ojos: “¿*Cómo vería este problema un cliente, o un analista externo?*”. Documentar por escrito las premisas de una decisión y luego revisarlas tras escuchar otras opiniones puede evidenciar sesgos previos.

En suma, el antídoto del realismo ingenuo es recordar que ninguno de nosotros tiene el mapa completo del territorio. Cuando el líder adopta esa mentalidad –*yo también puedo estar sesgado sin darme cuenta*– abre la puerta a aprender de otros y refinar su juicio. Un sparring estratégico refuerza esa puerta abierta, recordando continuamente que la objetividad absoluta es un ideal, no una posesión personal de nadie.

La pregunta incómoda para el CEO es: ¿qué tan dispuesto estás a aceptar que tu mapa del mundo no es el único? La respuesta a esa pregunta marca la diferencia entre un líder que aprende y uno que se encierra en su propio reflejo.

2.5. Efecto del falso consenso: sobreestimar cuánto los demás comparten nuestras ideas

El *efecto del falso consenso* consiste en asumir que nuestras opiniones, creencias o preferencias, son mucho más comunes en los demás de lo que realmente son. En términos coloquiales, tendemos a pensar que “*todo el mundo lo ve como yo*”, cuando en realidad

puede que nuestra postura sea minoritaria o particular. Este sesgo fue definido por Lee Ross y colaboradores en 1977, quienes demostraron experimentalmente que las personas proyectan sus propias actitudes sobre el resto, generando un consenso ilusorio. El falso consenso es en parte un sesgo egocéntrico: usamos nuestra propia perspectiva como referencia por defecto (lo que *a mí* me parece lógico, debe parecerle lógico a la mayoría). También puede haber un componente motivacional –deseamos estar validados socialmente–, por lo que convencernos de que muchos concuerdan con nosotros reduce disonancias y nos hace sentir normales. Sin embargo, esta ilusión conlleva riesgos de juicio, pues podemos ignorar cuán diversa es realmente la opinión colectiva y sorprendernos cuando esa supuesta mayoría no aparece.

Un famoso ejemplo cinematográfico se encuentra en la película *Dead Poets Society* (1989). El profesor Keating inspira a sus alumnos con métodos poco convencionales y asume que colegas y directivos apreciarán su enfoque apasionado. Cree que seguramente todos quieren lo mejor para los chicos y que su filosofía tendrá amplio apoyo. Lamentablemente, subestima el conservadurismo imperante en la escuela: muchos padres y profesores consideran sus métodos como peligrosos. Keating sufre las consecuencias de un falso consenso –pensar que la comunidad educativa compartiría su visión liberadora– cuando en realidad estaba aislado.

Su impacto en el CEO. En la gestión, el falso consenso puede llevar a errores de calibración tanto internos como de mercado. Un CEO puede proponer un cambio estratégico controvertido convencido de que la mayoría de su equipo piensa igual, cuando en realidad muchos discrepan en silencio. Si el líder no crea mecanismos para pulsar la opinión real (encuestas anónimas, debates), puede avanzar confiado hacia una decisión impopular que encontrará resistencia. Hacia afuera, este sesgo puede ser igual de dañino: directivos de marketing que asumen que los consumidores comparten sus gustos lanzarán productos que *ellos* consideran geniales, pero que el mercado tal vez no deseaba. Por ejemplo, un gerente de producto techie podría suponer que a todo el mundo le gustan las mismas características complejas que a él le encantan, sobreestimando la adopción. O en fusiones culturales, un equipo directivo puede suponer que la mayoría de los empleados de la empresa adquirida “piensa como nosotros”, cuando las diferencias culturales son profundas. El falso consenso enmascara disenso latente y lleva a sorpresas desagradables:

iniciativas que fracasan porque se contaba con un apoyo imaginario que nunca se materializa.

¿Cómo desactivarlo? La mejor defensa es buscar datos y feedback genuino más allá del propio círculo. Institucionalizar procesos de consulta interna –pizarras de ideas, *town halls* abiertos, sondeos regulares– evita que el CEO confíe solamente en su intuición por sobre la opinión general. En marketing, recurrir a la investigación de mercado y a los focus groups en lugar de “yo también soy consumidor, yo sé lo que quieren” es crucial.

Un *sparring estratégico* puede ser especialmente útil como “reality check”: su rol puede incluir recopilar honestamente percepciones de otros ejecutivos o empleados y confrontar al líder con ellas. Por ejemplo: “*Tú crees que todos en la junta apoyan X, pero he notado reticencias en A y B; ¿por qué no exploramos esas dudas?*”. Asimismo, el sparring puede desafiar afirmaciones globales del CEO preguntando por la evidencia: “*Dices que ‘todos estarían de acuerdo con esta estrategia’.* ¿Has testeado esa suposición de alguna forma, o es una impresión personal?”. Técnicas cognitivas como jugar al estadista también ayudan: obligarse a estimar numéricamente qué porcentaje del público apoya realmente una idea, y luego contrastar esa hipótesis con encuestas o datos reales. A menudo, este ejercicio revela sesgos de sobreestimación.

En resumen, combatir el falso consenso implica cultivar *humildad social*: reconocer que nuestras creencias no son necesariamente mayoritarias y que debemos tomarnos el esfuerzo de indagar el entorno antes de asumir consensos. Un CEO que fomenta una cultura de diálogo abierto y datos –y que cuenta con un sparring que no teme decirle “ojo, quizás estás más solo en esto de lo que crees”– estará mejor preparado para alinear sus percepciones con la realidad social efectiva.

2.6. Favoritismo del endogrupo: el sesgo a favor de “los nuestros” frente a “los otros”

El *favoritismo del endogrupo* es la tendencia a valorar, confiar y favorecer más a quienes percibimos como parte de *nuestro grupo* (sea por lazos de equipo, empresa, afinidad cultural, etc.) que a quienes pertenecen a grupos externos. Incluso con divisiones triviales, los seres humanos muestran un sesgo espontáneo en favor del “nosotros”. Experimentos clásicos de psicología social, como los de Henri Tajfel en los 70, mostraron que con solo

asignar aleatoriamente personas a grupos (“Equipo A” versus “Equipo B” sin mayor significado), la discriminación aparecía rápidamente: los participantes calificaban mejor y repartían más recompensas a miembros de su propio grupo, aun sin rivalidad previa. Esto sugiere que el favoritismo endogrupal está profundamente arraigado como mecanismo de *cohesión y autoprotección*: priorizamos a quienes identificamos como parte de nuestra *tribu*, a veces de forma irracional. Por contrapartida, suele venir acompañado de recelo o minusvaloración del *exogrupo* (los de fuera).

La cultura popular retrata este sesgo en numerosas ocasiones. En la saga *Harry Potter*, los estudiantes de Gryffindor apoyan incondicionalmente a los de su casa y miran con desconfianza a los de Slytherin, y viceversa. Cada cual cree en la superioridad moral de su grupo y atribuye al otro grupo intenciones péfidas. Esa lealtad automática, por pertenencia, lleva a prejuicios y conflictos incluso cuando los individuos del otro grupo no han dado motivos reales.

¿Cuál es su impacto en el CEO? En el ámbito ejecutivo, el favoritismo endogrupal puede manifestarse de múltiples formas. Un líder podría rodearse de un “círculo íntimo” de colaboradores de confianza (su endogrupo) cuyas opiniones valora más, ignorando o despreciando aportes de otros departamentos o de recién llegados (exogrupo). Esto crea *cortes* internas, rompe el flujo de información y mina la meritocracia. Por ejemplo, un CEO podría otorgar sistemáticamente los proyectos más interesantes y los recursos a su equipo cercano, dejando al resto de la organización relegada y desmotivada. También puede influir en decisiones de promoción: se asciende al “hombre de la casa” por encima de un externo quizás más competente, solo por afinidad de grupo. A nivel interorganizacional, un directivo puede despreciar automáticamente las ideas “no inventadas aquí”, asumiendo que los consultores externos o socios no entienden “nuestra realidad” tanto como nosotros mismos. Esto dificulta aprender las mejores prácticas de afuera. En procesos de fusión, el favoritismo endogrupal significa que la empresa compradora puede maltratar el talento de la adquirida por considerarlos “ellos” (exogrupo) en vez de integrarlos como “nosotros”, perdiendo valiosos activos humanos. En síntesis, este sesgo puede llevar a nepotismo, miopía y tribalismo organizacional, reduciendo la colaboración y la innovación abierta.

¿Cómo desactivarlo? La receta pasa por fomentar una mentalidad de inclusión y objetividad. A nivel personal, el CEO debe hacer el esfuerzo consciente de *juzgar ideas*

y personas por sus méritos, no por su origen grupal. Una práctica útil es invertir abogados del diablo intergrupales: por ejemplo, si los proyectos de I+D siempre se priorizan por encima de los de Operaciones porque el CEO proviene de I+D (endogrupo), designar un comité mixto que evalúe propuestas de ambos con criterios uniformes puede equilibrar el sesgo. En el día a día, es recomendable rotar equipos e incentivar proyectos *multifuncionales* para romper compartimentos estancos: cuando las personas colaboran con otros grupos, amplían el sentido de “nosotros”.

Un sparring estratégico puede contribuir identificando instancias donde el líder esté mostrando favoritismo. Por ejemplo: *“Noto que desestimas la recomendación del departamento de finanzas, pero abrazas la de la gerencia de ventas, ¿por qué? ¿Estamos siendo objetivos o prefiriendo la fuente familiar?”*. El sparring puede ayudar al CEO a *ponerse en los zapatos del otro*, recordándole que las capacidades y buenas ideas no son monopolio de su círculo de confianza.

A nivel organizacional, implementar políticas de diversidad e inclusión contrarresta este sesgo: grupos de trabajo heterogéneos, rotación de líderes de proyecto entre distintas áreas, mentorías cruzadas (un directivo de HQ puede ser guiado por alguien de una filial regional, por ejemplo). Estas prácticas amplían el endogrupo implícito hasta abarcar a toda la organización.

En definitiva, se trata de *ensanchar el “nosotros”* hasta minimizar el “ellos”. Cuando un CEO logra verse a sí mismo liderando un único equipo humano, donde cada miembro merece igual respeto y apertura independientemente de su procedencia, el favoritismo del endogrupo pierde fuerza. De nuevo, la vigilancia de un sparring –señalando sesgos de afinidad cuando surjan– refuerza el compromiso del líder con la equidad y la visión integradora.

2.7. Sesgo de confirmación: buscar (y creer) solo aquello que confirma nuestras ideas

El *sesgo de confirmación* es la tendencia a favorecer la información que confirma nuestras creencias previas e ignorar o subestimar aquella que las contradice. En la práctica, significa que filtramos activamente la realidad para quedarnos con aquello que valida nuestras hipótesis, decisiones o prejuicios, reforzándolos cada vez más. Este sesgo se

manifiesta en tres formas principales: (1) *Búsqueda sesgada* – consultamos fuentes o hacemos preguntas diseñadas para obtener la respuesta deseada; (2) *Interpretación sesgada* – le damos más peso o credibilidad a datos que apoyan nuestra postura, mientras encontramos excusas para descartar los contrarios; (3) *Memoria sesgada* – recordamos mejor los casos que encajan con nuestras creencias y olvidamos los que no. La consecuencia es una especie de burbuja epistémica: terminamos convencidos de que la evidencia nos da la razón abrumadoramente, cuando en realidad hemos hecho trampa inconsciente al muestrear e interpretar la evidencia. Este sesgo fue documentado en los años 60 por Peter Wason (famoso experimento de la regla numérica) y ha sido ampliamente corroborado por décadas de investigación (ver Nickerson, 1998, para una revisión exhaustiva).

Los ejemplos abundan. En la serie *The Crown*, podemos ver cómo asesores y miembros de la realeza filtran noticias e interpretan eventos políticos conforme a sus inclinaciones (tradicionalistas versus modernizadores), de modo que cada facción parece vivir en su propia versión de la realidad. La familia real a veces ignora problemas sociales porque sus círculos sólo les muestran lo que coincide con su visión conservadora, hasta que las crisis externas los obligan a enfrentar datos contrarios.

Su impacto en el CEO. El sesgo de confirmación es quizá *el más insidioso en la alta dirección*, pues ejecutivos con poder pueden rodearse de “cámaras de eco” (personal leal que no los contradice) y tomar decisiones graves basadas en evidencia sesgada. Un CEO convencido de una estrategia puede, sin darse cuenta, solicitar informes y análisis que enfatizan lo positivo de ella, pasando por alto señales de alerta que apuntan a que una alternativa sería mejor. Si además castiga (aunque sea con lenguaje corporal) a quien trae malas noticias, muy pronto todo su equipo aprenderá a presentarle solo los datos “bonitos” (un caso clásico de sesgo de confirmación colectivo). Las implicaciones son enormes: proyectos inviables que se sostienen demasiado tiempo porque se exageran sus logros menores y se minimizan sus pérdidas (por ejemplo, persistir en un lanzamiento fallido porque uno *quiere* verlo exitoso y solo mira los nichos donde vendió bien). En evaluaciones de personal, un líder puede formarse una opinión inicial de un gerente (“es brillante” o “es incompetente”) y luego notar solo los comportamientos que confirman esa etiqueta, ignorando todo lo demás, perpetuando una valoración sesgada. En fusiones o análisis de inversiones, este sesgo hace que solamente se busquen ejemplos de casos

exitosos semejantes (ignorando los fracasos comparables) para justificar la operación, generando un optimismo artificial. En síntesis, el sesgo de confirmación crea ceguera autoimpuesta: el CEO ve lo que quiere ver, y pierde la objetividad necesaria para evaluar riesgos y resultados con rigor.

¿Cómo desactivarlo? La estrategia es *instaurar deliberadamente la contradicción y la verificación* en el proceso decisorio. Algunas técnicas concretas: realizar análisis premortem, al imaginar que la decisión resultó desastrosa y listar posibles razones, para obligar al equipo a pensar en datos negativos; asignar equipos espejo o *Red Teams* cuya misión sea buscar activamente evidencia contra la propuesta dominante; adoptar el hábito de preguntar “¿Qué información probaría que estamos equivocados?” antes de consolidar un plan.

El *sparring estratégico* es por definición un antídoto contra este sesgo: su rol es desafiar el pensamiento del CEO presentándole hechos incómodos o perspectivas opuestas. Por ejemplo, si el líder dice “todos los indicadores apuntan que vamos bien”, el sparring podría responder “¿seguro todos? Este otro indicador muestra una caída... ¿por qué no lo consideramos?”. El sparring debe ser habilitado a trabajar como “contrapeso de convicción”, aportando datos de fuentes distintas, preguntando “¿y si lo contrario fuera cierto?”. Culturalmente, es vital que el CEO no mate al mensajero: promover una cultura en que traer malas noticias o puntos de vista contrarios se agradece (en lugar de penalizarse) es clave.

Algunas compañías exitosas instauran la regla de una alternativa obligatoria: por cada recomendación al CEO, el equipo debe presentar al menos una opción distinta con sus pros y contras. Esto fuerza a salir de la burbuja confirmatoria. Por último, nutrirse de métricas y evidencias objetivas (datos de mercado, encuestas a clientes, auditorías externas) provee insumos menos manipulables por la subjetividad interna.

En conclusión, para vencer el sesgo de confirmación hay que *diseñar el desacuerdo constructivo*: rodearse de personas e instrumentos que nos saquen de nuestra zona comfortable de convicciones y nos muestren la realidad completa, tanto lo que queríamos oír como lo que no. Un sparring estratégico que no tema contradecir al CEO se convierte en guardián de esa objetividad, ayudando a que las decisiones se basen en un cuadro balanceado de evidencia y no en un espejo de nuestras preferencias.

2.8. Sesgo de autoridad: creer algo solo porque lo dice una figura de autoridad

El *sesgo de autoridad* es la predisposición a otorgar credibilidad y peso excesivos a la opinión de figuras percibidas como autoridades o expertas, más allá de lo que justifica la evidencia objetiva. En términos simples: si lo dijo *el jefe, el gurú o el consultor estrella*, tendemos a aceptarlo sin cuestionar, suponiendo que “debe tener razón”. Este sesgo está muy documentado en la psicología social: los célebres experimentos de Stanley Milgram (1961-63) demostraron que personas comunes estaban dispuestas a realizar actos potencialmente dañinos –como administrar descargas eléctricas a otro– simplemente porque un investigador con bata blanca (figura de autoridad científica) se los ordenaba, mostrando la poderosa influencia de la obediencia y credulidad ante la autoridad. En contextos menos dramáticos, se observa cuando, por ejemplo, una celebridad promociona un producto médico y mucha gente lo cree efectivo solo por quién lo dice, o cuando en una reunión el *HiPPO* (Highest paid person’s opinion) domina la decisión ignorando aportes técnicos sólidos, pero de colaboradores de menor rango. El sesgo de autoridad puede parecer paradójico frente al *sesgo de confirmación* (¿creemos solo lo que ya pensamos, o también lo que nos impone la autoridad?). En la práctica coexisten: solemos buscar autoridades que *confirman* nuestras creencias, pero también internalizamos creencias nuevas si provienen de una fuente investida de legitimidad social o jerárquica.

Ejemplos narrativos. Nuevamente en la película *12 Angry Men* (1957), varios jurados inicialmente se alinean con la opinión del jurado que se presenta como conocedor de leyes (autoridad percibida) sin escrutar la lógica, hasta que la argumentación los hace recapacitar. En la serie médica *House M.D.*, los jóvenes doctores a menudo aceptan diagnósticos de médicos veteranos renombrados sin revisarlos, incluso cuando resultan equivocados. El propio Dr. House, aun siendo irreverente, se vale de su prestigio para que otros acaten sus hipótesis descabelladas que, a veces son brillantes, pero otras veces los conducen por mal camino antes de corregir. Son casos donde el aura de experto inhibe el pensamiento crítico de los demás.

¿Cuál es el impacto en el CEO? En las organizaciones, el sesgo de autoridad tiene doble filo. Por un lado, si el CEO *no* es consciente de este sesgo, puede rodearse de una “corte” aduladora que asiente a todo, limitando el debate. Los subordinados pueden dudar en contradecir al líder incluso si ven fallos en su plan, por reverencia o miedo a cuestionar la voz autorizada. Ello priva al CEO de feedback crítico y facilita errores grupales (un

factor presente en el fenómeno de *pensamiento grupal*, tratado más adelante). Por otro lado, el propio CEO puede caer bajo el sesgo de autoridad respecto a *figuras externas*: por ejemplo, seguir ciegamente las recomendaciones de un consultor famoso o de un inversor prestigioso, aun si contradicen la información interna, simplemente porque “viene de McKinsey” o porque “lo dijo Warren Buffett”. Esto puede llevar a decisiones subóptimas por *abdicar* del criterio propio. Asimismo, dentro de la empresa, el sesgo de autoridad puede hacer que se implementen políticas sugeridas por un alto ejecutivo veterano sin el debido análisis, mientras se descartan ideas innovadoras de jóvenes talentos por falta de “peso” jerárquico. En suma, puede generar conformismo y desperdicio de buenas ideas, además de sobrevalorar soluciones por la fuente en vez de por su mérito.

Cómo desactivarlo. Para el CEO es vital fomentar una cultura donde *las ideas se juzgan por su calidad, no por quién las propone*. Algunas medidas: establecer deliberadamente debates “ciego de rangos”, por ejemplo, pidiendo propuestas anónimas o haciendo que en ciertas lluvias de ideas participe gente de distintos niveles sin revelar cargos (para escuchar a todos sin sesgo jerárquico). También se puede rotar la dirección de reuniones: que ocasionalmente lidere un gerente medio mientras los directores solo escuchan. Esto envía la señal de que la autoridad formal no invalida la discusión. Desde el rol del CEO, conviene *modelar la autocrítica*: admitir errores propios públicamente y elogiar cuando alguien de menor rango corrige algo que el líder dijo. Así se reduce el *aura de infalibilidad* que alimenta el sesgo de autoridad.

Un *sparring estratégico* tiene aquí otra labor valiosa: como no está inserto en la jerarquía interna (o está en un rol especial), puede darse la licencia de cuestionar al CEO sin temor, actuando como ejemplo viviente de que disentir es posible. El sparring puede además advertir al líder cuando éste parezca seguir acríticamente a una autoridad externa: “Entiendo que este gurú recomienda X, pero ¿nuestras circunstancias qué dicen? Revisemos nosotros mismos los números”. En esencia, el sparring ayuda al CEO a *separar el mensaje del mensajero*.

Otro enfoque es la educación continua en pensamiento crítico: entrenar a los equipos a que siempre pregunten “¿En qué evidencia se basa esta afirmación?” incluso si proviene del jefe. Milgram demostró el peligro de la obediencia ciega; las organizaciones modernas deben contrarrestarlo empoderando la pregunta y la evidencia por sobre el rango. Cuando

un CEO abraza ese principio –que ninguna opinión está exenta de escrutinio racional–, logra un doble efecto: se protege de sus propios sesgos de autoridad hacia otros, y minimiza el efecto de su autoridad sobre los suyos, permitiendo que aflore la mejor información sin filtros reverenciales.

En otras palabras, convierte a su empresa en un espacio donde, en vez de “lo dice *el jefe*, punto”, se vive el “lo que *dicen los datos* y el buen razonamiento” como la verdadera autoridad.

2.9. Sesgo optimista: creer que todo nos irá mejor de lo estadísticamente probable

El *sesgo optimista* (o sesgo de optimismo) es la tendencia a sobreestimar la probabilidad de experimentar resultados positivos y subestimar la de resultados negativos en el futuro. En general, las personas tienden a pensar que les irá mejor que al promedio en múltiples ámbitos: salud, finanzas, éxito profesional, etc. (lo cual estadísticamente no puede ser cierto para todos). Estudios clásicos de Neil D. Weinstein (1980) mostraron que una abrumadora mayoría de individuos cree tener menos riesgo que otros de contraer enfermedades, sufrir accidentes o divorciarse. El optimismo en su justa medida puede ser motivador, pero como sesgo sistemático lleva a ignorar riesgos y preparativos necesarios. En un contexto ejecutivo, este sesgo se manifiesta en proyecciones excesivamente *rosas*, evaluación indulgente de planes y una confianza no sustentada en que “las cosas se resolverán solas a nuestro favor”. Cabe destacar que el sesgo optimista convive con su contraparte, el *sesgo pesimista*, en distintas personas (y a veces en la misma persona para distintas áreas). Muchos emprendedores exhiben un marcado sesgo de optimismo en lo empresarial, aunque puedan ser realistas o pesimistas en lo personal, por ejemplo. Aquí nos centramos en el optimismo iluso aplicado a las decisiones de negocio.

Ejemplos en la ficción reflejan esta confianza desmesurada en un resultado favorable. En la película *Titanic* (1997), tanto los constructores del barco como los pasajeros navegan con la idea de que “nada malo pasará” porque confían ciegamente en la propaganda de que el barco es insumergible. Este optimismo grupal los lleva a ignorar advertencias de icebergs, a zarpar con menos botes salvavidas de los necesarios y a reaccionar con lentitud ante la emergencia. Creían que el mejor escenario estaba casi garantizado, cuando la realidad tenía otros planes.

¿Cuál es su impacto en el CEO? Un CEO con sesgo optimista puede aprobar proyectos de inversión sobre la base de supuestos de ingresos demasiado optimistas, ignorando escenarios adversos. Por ejemplo, *startups* tecnológicos, a menudo subestiman los costos y tiempos de desarrollo (“lo tendremos listo en seis meses” cuando toma un año) y sobreestiman la adopción de usuarios (“millones descargarán nuestra app”), lo que conduce al sobreendeudamiento y a la falta de liquidez cuando la realidad es menos brillante. Al evaluar riesgos estratégicos, el líder optimista crónico puede descartar planes de contingencia o seguros (“no los necesitaremos”) y cuando ocurre un revés, la empresa queda expuesta. También puede persistir en estrategias perdedoras creyendo que “aún se puede revertir” contra toda evidencia (solapándose con la falacia del costo hundido). Por supuesto, cierto optimismo es necesario para emprender, pero este sesgo se refiere a un *desbalance sistemático* en el análisis: ver las posibilidades positivas con lentes de aumento y las negativas con lentes difusas. En la gestión de personas, un CEO excesivamente optimista puede no dar feedback correctivo a los empleados con bajo desempeño pensando que “seguro mejorarán solos”, prolongando los problemas. O puede ignorar signos de toxicidad en la cultura diciendo que “nuestro equipo es estupendo; esas quejas son aisladas”, hasta que se enfrenta a una crisis de clima laboral.

Formas de desactivarlo. Un contrapeso práctico es incorporar una “voz escéptica” en la toma de decisiones. Esto puede ser una persona o equipo designado para revisar críticamente las suposiciones optimistas. Por ejemplo, antes de aprobar un gran proyecto, conformar un comité de *gestión de riesgos* que presente al directorio un escenario pesimista razonable y ver si la inversión sigue siendo viable bajo ese escenario. También es útil la técnica del pre mortem ya mencionada: imaginar que el proyecto fracasó y listar posibles causas, lo que obliga a considerar riesgos ignorados. A nivel cultural, celebrar al “aguafiestas constructivo” en vez de etiquetarlo de negativo es importante: el empleado que señala un posible fallo debe ser reconocido porque ayuda a evitarlo.

El *sparring estratégico* es ideal para equilibrar el exceso de optimismo: su función puede ser hacer preguntas incómodas como “¿Qué probabilidad real estimamos de alcanzar estas ventas? ¿Nos estamos autoengañando?”. El sparring puede traer datos históricos: “El plan prevé crecer 50% anual; recordemos que ninguna unidad lo logró en los últimos cinco años”. Así aterriza las expectativas con evidencia dura.

Implementar métricas de alerta temprana es otra táctica: por ejemplo, fijar umbrales (“si en tres meses no logramos X clientes, reconsideramos el proyecto”) para contrarrestar la tendencia a posponer indefinidamente el reconocer resultados pobres por optimismo.

En síntesis, se trata de *institucionalizar la dosis de realismo*: procedimientos y roles que introduzcan sistemáticamente preguntas sobre *¿y si las cosas no salen tan bien?* Cuando el CEO aprende a valorar esos cuestionamientos en lugar de verlos como negatividad, logra combinar el espíritu optimista emprendedor con una gestión de riesgos sensata. Como se suele decir, *espera lo mejor, pero prepárate para lo peor*. El sparring estratégico ayuda exactamente en eso: a inyectar una “vacuna de realismo” a la visión entusiasta del líder, de forma que la organización no sea víctima de un optimismo ciego.

Regla simple para el CEO: si tu plan solo funciona en el mejor escenario, entonces no es un plan sino una apuesta. El sparring está para recordártelo antes de que el optimismo se convierta en deuda.

2.10. Sesgo pesimista: exagerar los riesgos y anticipar siempre el peor resultado

El *sesgo pesimista* es la contracara del anterior: la inclinación a sobreestimar la probabilidad de eventos negativos y subestimar la de resultados positivos, tiñendo la visión del futuro de exceso de cautela o fatalismo. Quienes padecen este sesgo esperan lo peor incluso en escenarios razonablemente favorables, enfocándose en riesgos e inconvenientes por encima de las oportunidades. Este sesgo suele alimentarse de experiencias negativas previas o de una aversión al riesgo extrema.

En el contexto ejecutivo, puede llevar a la *parálisis por sobre análisis*: no emprender proyectos por miedo a todo lo que podría salir mal, o fijar metas muy conservadoras aduciendo prudencia cuando en realidad se está infraestimando el potencial. Si bien ser precavido es una virtud en los negocios, el sesgo pesimista representa un desequilibrio sistemático que impide apreciar las posibilidades de éxito incluso cuando las probabilidades objetivas son buenas.

Ejemplos narrativos: En la película *The Pursuit of Happyness* (En busca de la felicidad, 2006), el protagonista Chris Gardner lucha por salir de la pobreza mientras muchos a su alrededor –incluso bienintencionados– asumen de manera pesimista que fracasará debido a las enormes dificultades. La sociedad tiende a transmitirle que es prácticamente

imposible que lo logre (un determinismo pesimista colectivo), proyectando en él expectativas negativas que casi lo hacen desistir. Sin embargo, Gardner persiste y demuestra que aquel consenso pesimista estaba equivocado. Otro ejemplo interesante aparece en la miniserie *Chernobyl* (2019): tras el accidente nuclear, las autoridades soviéticas suponen que “la población no soportará la verdad” sobre la magnitud del desastre y optan por minimizar la información. Se trata de un *paternalismo pesimista*: deciden no evacuar adecuadamente ni comunicar riesgos por el sesgo de anticipar pánico y caos incontrolables (su visión de la gente es pesimista), cuando una comunicación clara habría salvado más vidas. En ambos casos, suposiciones excesivamente negativas condicionan decisiones equivocadas.

Su impacto en el CEO. Un líder con sesgo pesimista puede frenar iniciativas innovadoras por enfocarse principalmente en todo lo que podría ir mal. Por ejemplo, descartar el ingreso a un nuevo mercado emergente con alto potencial porque se exageran los obstáculos (“seguro fracasamos; mejor no lo intentamos”), perdiendo oportunidad de crecimiento. Este sesgo a veces se disfraza de prudencia, pero llevado al extremo condena a la empresa a la inacción o a ceder terreno a competidores más audaces. En la gestión diaria, puede generar micromanagement por temor a delegar (“si no lo hago yo, saldrá mal”), o no tomar decisiones hasta tener *toda* la información (lo cual nunca ocurre completamente, y se pierde la ventana de oportunidad). Un CEO pesimista crónico también puede transmitir una cultura de miedo: los empleados anticipan reprimendas o fracasos en cada proyecto y prefieren no innovar para no arriesgarse. Esto reduce la agilidad organizacional y la moral del equipo. Incluso en comunicación, un líder con este sesgo puede plantear escenarios tan sombríos para preparar a la gente que termina desmotivando y creando una profecía autocumplida (el equipo rinde mal porque siente que, haga lo que haga, será insuficiente o se avecina un desastre).

¿Cómo desactivarlo? Para contrarrestar el pesimismo excesivo, ayuda estructurar el análisis de escenarios de forma equilibrada. Un método concreto es obligarse a listar por igual escenarios positivos, neutros y negativos, con sus probabilidades estimadas antes de decidir. Si un CEO pesimista dice “seguramente este lanzamiento fracasará”, un buen sparring o CFO podría replicar: “otorguemos números: ¿qué probabilidad de fracaso total le asignas? ¿50%? Entonces también hay 50% de que no fracase del todo. Expresemos qué pasa en cada caso y ponderemos”. Cuantificar las intuiciones a veces revela que el

panorama no es tan negro como la emoción sugiere. Otra técnica es preguntar “¿*Cuáles serían las consecuencias si no hacemos nada?*”. Muchas veces, el pesimista ve todos los riesgos de actuar, pero olvida los riesgos de *no actuar* (p. ej., perder cuota de mercado, quedar obsoleto). Este balance ayuda a destrabar decisiones.

La intervención de un sparring estratégico aquí es “remediadora”: puede aportar información objetiva de contexto, recordando éxitos pasados de la empresa o fortalezas reales que aumentan las probabilidades de lograr el objetivo (contrapesando la tendencia del pesimista a ignorar las capacidades propias). El sparring también puede abogar por experimentación controlada: “*Entiendo tus reservas para expandirnos a ese mercado; ¿y si probamos con un proyecto piloto pequeño?*”. Esto introduce pequeñas victorias que pueden ir desmontando la visión fatalista.

A nivel personal, el CEO podría beneficiarse de una mentoría con un par más optimista que le muestre otro punto de vista. Implementar sistemas de toma de decisiones por etapas, ayuda: no rechazar de plano una idea, sino definir hitos y criterios de salida. Por ejemplo, en vez de “no invertiremos en I+D porque seguramente no saldrá nada útil”, comprometer una inversión modesta con la condición de revisar en 6 meses resultados y *luego* decidir ampliar o no. De ese modo se da oportunidad a lo positivo sin comprometer todo de inicio.

Finalmente, es fundamental reconocer cuándo el pesimismo es un sesgo y no realismo: ahí un sparring franco puede decir: “¿*Esos temores tienen datos concretos detrás o son suposiciones por precaución excesiva?*”. La pregunta obliga a reflexionar si uno está siendo racional o temeroso.

En suma, incorporar voces con pensamiento complementario (optimistas moderados) en el proceso, y estructurar las decisiones para evaluar tanto riesgos *como* oportunidades con equidad, puede liberar a la organización del freno injustificado del sesgo pesimista. El sparring estratégico actúa como “inyección de esperanza fundamentada”, animando a tomar oportunidades bien calculadas y recordando que evitar todo riesgo equivale a estancarse (que es un riesgo en sí mismo).

2.11. Pensamiento de grupo: la búsqueda de consenso interno a toda costa

Cuando un comité directivo asiente en cinco minutos, no hay un beneficio en la rapidez de la decisión; hay un costo por la información que nunca entró en la sala para ser evaluada. El pensamiento de grupo priva al CEO de la inteligencia colectiva, porque transforma lo que debería ser contraste crítico en un ritual de validación. En empresas donde reina la armonía superficial, se pierden advertencias clave, se ignoran alternativas creativas y se incuban fracasos costosos. El problema no es que las personas no vean riesgos, sino que los callan para no romper la unidad.

El *pensamiento de grupo* es un fenómeno colectivo donde los miembros de un grupo altamente cohesionado suprimen opiniones divergentes y decisiones críticas con tal de mantener la concordia y la uniformidad del grupo. Fue teorizado por Irving Janis (1972) al estudiar fiascos históricos como la invasión de Bahía de Cochinos: asesores inteligentes de John F. Kennedy se autocensuraron en sus objeciones para no romper la armonía, llevando al presidente a aprobar un plan desastroso. En contextos empresariales, el pensamiento de grupo aparece cuando equipos cerrados –por lealtad al líder o camaradería– evitan conflictos internos y *van con la corriente*, ignorando señales de alerta o alternativas mejores. Los síntomas clásicos incluyen: ilusión de invulnerabilidad del grupo (“*no podemos equivocarnos*”), racionalización colectiva de advertencias, visión estereotipada de quienes critican desde fuera (“*no entienden*”), autocensura de dudas, presión directa sobre disidentes para que callen, ilusión de unanimidad (el silencio se interpreta como acuerdo) y la presencia de “*guardianes mentales*” que protegen al líder de información incómoda. Todo ello conduce a decisiones pobres, porque se prioriza la *cohesión* sobre la evaluación realista de los hechos.

Ejemplos célebres. En la serie *Game of Thrones*, en una reunión estratégica, Jon Snow propone un plan arriesgado y sus leales lo apoyan casi sin cuestionar por confianza personal, mientras los pocos que osan objetar son silenciados por la urgencia de unidad frente al enemigo. Esta rapidez en *alinearse sin debate* muestra cómo el deseo de cohesión ante una amenaza común frena la deliberación profunda.

¿Cuál es su impacto en el CEO? El pensamiento de grupo es uno de los riesgos cognitivos más graves para un equipo directivo. Si el comité de dirección de una empresa cae en él, puede pasar por alto riesgos evidentes o alternativas creativas, conduciendo a decisiones estratégicas defectuosas sin oposición interna. Por ejemplo, lanzamientos de productos sin suficientes pruebas de mercado porque “todo el equipo estaba entusiasmado y nadie

quiso ser la nota discordante”, resultando en costosos fracasos. O planes de expansión acelerada donde *todos* en la reunión asienten a la visión optimista del CEO, aunque en privado varios tengan reservas –pero callan para no “entorpecer” la moral–, derivando en problemas financieros posteriores que *sí* podrían haber sido previstos. El pensamiento de grupo puede arraigar especialmente en culturas corporativas muy jerárquicas o en empresas de fuerte identidad “familiar” donde discrepar se ve como desleal. Un síntoma es la ausencia de debate auténtico en comités: decisiones tomadas en minutos, votaciones unánimes constantes, y la retroalimentación real ocurriendo en pasillos (susurros de desacuerdo) pero no en la sala donde cuenta. Esto priva al CEO de la inteligencia colectiva: las reuniones se vuelven *rituales de validación* en vez de espacios de pensamiento crítico, dejando puntos ciegos peligrosos.

Formas para desactivarlo. El antídoto principal es *institucionalizar el disenso constructivo*. Janis sugería medidas como: nombrar explícitamente a un miembro del grupo como “abogado del diablo” en cada decisión, rotando el rol; dividir al grupo en subgrupos que discutan por separado y luego confronten conclusiones (introduciendo diversidad de perspectivas); invitar regularmente a *opiniones externas* (expertos o ejecutivos de otras áreas) a las reuniones para romper la homogeneidad; y fomentar una cultura en que cuestionar al líder esté libre de represalias. El CEO juega un rol crucial modelando esta apertura: puede, por ejemplo, deliberadamente *hablar último* en las reuniones, para evitar influir con su opinión inicial y así escuchar primero a los demás. También puede formular preguntas en lugar de aseveraciones, y agradecer públicamente a quien disienta: “Gracias por desafiar esta idea, veamos ese punto”. Otra práctica útil es realizar *encuestas anónimas previas* a las decisiones importantes para captar divergencias honestas sin presión de grupo.

Aquí el *sparring estratégico* puede actuar como “*gatillo del debate*”: si percibe asentimiento acrítico, puede intervenir con preguntas incisivas que obliguen al equipo a considerar riesgos u otras alternativas. Por ejemplo: “¿*Qué objeciones podríamos imaginar que haría un competidor sobre este plan?*” o “Si esta decisión resultara equivocada, ¿qué habríamos pasado por alto?” Estas preguntas, hechas por alguien que no teme incomodar, abren la puerta para que otros miembros se animen a expresar inquietudes. El *sparring* puede inclusive reunirse individualmente con los directivos antes

de la sesión para recoger confidencialmente sus dudas, y luego presentarlas al grupo sin atribuciones, rompiendo la ilusión de unanimidad.

La meta es *normalizar el disenso*: que el equipo entienda que discrepar en la sala es parte del trabajo, no una traición. Con esas salvaguardas, el pensamiento de grupo pierde terreno: las reuniones directivas recuperan su función de *contrastar ideas con rigor*, y las decisiones ganan solidez al haber integrado opiniones variadas.

En última instancia, un CEO inteligente prefiere un equipo que le discuta para llegar a la verdad, a uno que asienta y lo lleve cómodamente al error. El sparring estratégico es un aliado fiel para cultivar ese ambiente de confianza y franqueza, sirviendo él mismo como ejemplo de que cuestionar al líder (con respeto y fundamento) es posible y deseable.

2.12. Efecto de anclaje: la primera información recibida nos ata y sesga las siguientes decisiones

La semana anterior, aquí en Madrid, me acerqué a una casa de cambio ubicada en la Puerta del Sol para consultar por una operación de conversión de dólares a euros. En ese momento, el tipo de cambio oficial rondaba los 0,86 dólares por euro. Sin embargo, el agente me respondió que “estaban manejando una tasa de 0,76, y que podía ofrecerme 0,80”. Aun sin concretarse la operación, la escena ilustra de manera clara el mecanismo del anclaje: la primera cifra escuchada (0,76) fija un marco mental de comparación, de modo que la contraoferta (0,80) parece más atractiva de lo que realmente es, aunque sigue siendo desventajosa respecto al valor objetivo del mercado (0,86). En lugar de evaluar la segunda cifra en términos absolutos, si la hubiese evaluado de forma relativa al ancla inicial, me hubiera generado una ilusión de mejora.

El *efecto de anclaje* es precisamente este sesgo: la tendencia a apoyarnos desproporcionadamente en la primera cifra o dato que se nos ofrece para tomar una decisión, ajustando nuestras estimaciones a partir del “ancla” inicial, incluso si es arbitraria. Descubierta por Tversky y Kahneman (1974), se ha demostrado en múltiples contextos: por ejemplo, si a un grupo se le pregunta “¿es la población de Turquía mayor o menor a 40 millones?” y a otro “¿mayor o menor a 100 millones?”, las estimaciones numéricas posteriores difieren significativamente, sesgadas hacia la cifra ancla sugerida (40 versus 100). El efecto ocurre incluso con información irrelevante: en un experimento

famoso, se hizo girar una ruleta antes de preguntar cuántos países africanos hay en la ONU; pues bien, el número que salió en la ruleta (completamente aleatorio) influyó en las respuestas, “anclándolas”. En el mundo de los negocios, el anclaje se aprecia comúnmente en negociaciones de precios, presupuestos y pronósticos: la primera propuesta o dato oído establece un marco de referencia del cual cuesta despegarse.

Ejemplos en ficción. En la película *Pretty Woman* (1990), el millonario Edward contrata a Vivian por una suma inicialmente baja; más adelante, cuando ella negocia una ampliación del trato, ambos siguen usando como referencia esa tarifa inicial, aunque la naturaleza del arreglo ha cambiado. La primera cifra influyó en la percepción del valor de Vivian (tanto para él como incluso para ella misma), complicando la renegociación a precio justo.

¿Cuál es su impacto en el CEO? El anclaje puede afectar decisiones estratégicas de manera sutil pero potente. En negociaciones de adquisiciones o contratos, si la otra parte lanza primero una oferta (ej. “Nuestra empresa vale \$50 millones”), ese número servirá de ancla; aunque el CEO sepa que la valoración objetiva es menor, probablemente terminará negociando en torno a \$50M ajustando ligeramente, en vez de cuestionar radicalmente esa premisa. Igualmente, en fijación de objetivos internos, si el primer borrador de presupuesto propone, digamos, un aumento de ventas del 5%, esa cifra ancla dominará la discusión (aunque un análisis posterior dijera que se podría aspirar a 10%, puede que se cierre en ~6%, cerca del ancla inicial). Las evaluaciones de desempeño también sufren anclas: la opinión previa o la calificación del año pasado sirve de referencia, y los evaluadores tienden a no desviarse demasiado de ella, incluso si este año la performance fue radicalmente distinta. En gestión de proyectos, al estimar plazos o costes, la primera estimación “intuitiva” a menudo sesga todas las revisiones posteriores: es famoso cómo proyectos de IT se anclan en plazos subestimados iniciales y aunque surjan datos de retrasos, las nuevas estimaciones siguen siendo demasiado optimistas porque parten de esa base inicial. En resumen, el efecto de anclaje puede llevar a subóptimos en planificación, negociación y proyección por quedar atados a información preliminar a veces poco fiable.

Cómo desactivarlo. La mejor defensa es *generar nuestras propias anclas internas a partir de análisis*, antes de exponernos a las externas. Por ejemplo, en una negociación, definir un rango objetivo (mínimo-máximo) con base en valuaciones o métricas antes de sentarse

a la mesa, de modo que cuando la otra parte diga su número, tengamos ya un marco propio para contrastar y no quedemos simplemente arrastrados por el suyo. En planeación, realizar estimaciones por métodos diversos –*bottom-up*, comparativos, históricos– y promediar, en vez de confiar en la primera cifra que salió en una reunión de lluvia de ideas. También es útil *retrasar* las discusiones: si notamos que la conversación gira demasiado en torno a un valor inicial (“¿Invertimos \$1M? Quizá 1,2... tal vez 0,8...”), conviene dar un paso atrás y replantear: “¿Estamos seguros de que el orden de magnitud es correcto? ¿Podría ser 5M o 100k? Revisemos supuestos desde cero”.

Un sparring estratégico puede cumplir ese rol disruptivo: cuando ve que todos discuten incrementalmente alrededor de un ancla, puede preguntar “¿Y si empezamos al revés? ¿Cuál sería una cifra razonable libre de esa referencia?”. Por ejemplo, si la empresa discute salarios partiendo de la propuesta del empleado, el sparring podría aportar datos de mercado salariales para reencuadrar la negociación con cifras objetivas.

Otra técnica es *posponer las anclas* externas: en negociaciones, intentar que la otra parte revele sus expectativas primero si creemos que su ancla puede ser más favorable (aunque esto puede volverse en contra si su ancla resulta extrema, por eso tener análisis propio es vital). En evaluaciones, calibrar con métricas cuantitativas (ej. resultados medibles) ayuda a contrarrestar el anclaje de impresiones previas.

En general, crear contrapuntos informativos –datos alternativos– debilita la influencia de una única ancla. Por ejemplo, si un proveedor lanza un precio alto, presentar cotizaciones de la competencia recalibra la referencia. El sparring estratégico puede reunir esa información comparativa para el CEO, asegurándose de que no se tome la primera información disponible como evangelio.

Finalmente, se trata de *ser conscientes* de que el cerebro se aferra a la primera información y *deliberadamente corregir ese sesgo*. Reconocer en reuniones “cuidado, ese primer número nos puede estar condicionando” y luego explorar proyecciones completamente desde cero es un hábito sano. Un líder que anima a su equipo a desafiar las premisas iniciales (“¿es 50% de probabilidad o era solo un número tentativo? recalculemos bien”) inculca la idea de no dejarse encadenar por el ancla. Así, las decisiones se basan más en realidades y menos en accidentes de la información. El sparring, vigilante de estos

deslices, contribuirá recordando esta máxima: *la primera pieza de información no debe esclavizar a la mente estratégica*, sino ser solo una entre varias en la balanza.

2.13. Efecto Dunning-Kruger: los menos competentes tienden a sobreestimar su habilidad (y los más competentes a subestimarla)

El *efecto Dunning-Kruger* es un sesgo metacognitivo identificado por Justin Kruger y David Dunning (1999) que consiste en que las personas con baja competencia en un ámbito tienden a sobrevalorar sus propias habilidades, mientras que las muy competentes suelen subestimar las suyas. En palabras simples: “*cuanto menos sabes, más crees saber; cuanto más sabes, más dudas tienes*”. Esto ocurre porque la habilidad necesaria para desempeñarse bien en una tarea coincide con la habilidad para evaluar el desempeño en esa tarea. Los incompetentes carecen de la capacidad para reconocer su ineptitud, lo que los lleva a una confianza infundada en sus propias capacidades; los expertos, en cambio, conocen tantas sutilezas y limitaciones que son conscientes de lo que *no* saben, lo cual modera su confianza.

En el contexto ejecutivo, el efecto Dunning-Kruger puede ser especialmente problemático en dos extremos: (1) *Líderes mediocres* que, convencidos de su excelencia, toman decisiones temerarias sin buscar consejo (no saben lo que ignoran); (2) *Líderes muy capaces* pero inseguros que no se atreven a asumir retos acordes a su nivel, perdiendo oportunidades o delegando en otros menos aptos. Además, dentro del equipo, el efecto puede generar voces demasiado influyentes (los menos competentes pero ruidosos) y talentos silenciosos desaprovechados (los más competentes pero modestos).

En *El mago de Oz* (1939), el Espantapájaros cree ser tonto (baja confianza a pesar de mostrar ingenio a lo largo de la trama) y anhela un cerebro, mientras que el personaje del León cree ser valiente, pero en realidad es cobarde. Este cuento muestra en parte cómo la autoevaluación puede no corresponder con la realidad: quien más sabiduría demuestra (Espantapájaros) la subestima, y quien menos la tiene (León sin coraje) al principio alardea de lo contrario. Más mundano, en la serie *The Office* (versión EE.UU.), Michael Scott cree ser un gerente excepcional (cuando objetivamente tiene grandes carencias) y esto lo lleva a decisiones absurdas con absoluta confianza, reflejando la “ceguera del incompetente”. Su empleado Dwight, competente en algunas cosas, también sobreestima muchas veces su inteligencia en áreas en las que es obtuso. Por otra parte, personajes

como Jim, que suelen tener razón en sus análisis, a veces dudan en hablar porque no están seguros al 100%, cediendo espacio a las ideas disparatadas de Michael.

Impacto en el CEO. Un CEO afectado por Dunning-Kruger (a través de una confianza infundada derivada de su propia incompetencia) puede conducir a la empresa a desastres, convencido de su infalibilidad. Por ejemplo, un directivo sin conocimientos financieros podría ignorar las alertas del CFO sobre endeudamiento, pensando que “entiende lo suficiente” y tomar riesgos desmesurados. O un emprendedor novel puede despreciar asesoramiento experto creyendo saberlo todo tras leer un par de artículos, cayendo en trampas ya conocidas en la industria. Este efecto también es peligroso al evaluar al equipo: líderes mediocres tenderán a infravalorar a los empleados buenos (porque los errores de cálculo del líder le impiden reconocer el talento) y a sobrevalorar a empleados mediocres que les caen bien (porque tampoco detectan su incompetencia). Por otro lado, un CEO altamente competente pero autoexigente en exceso podría delegar decisiones clave por modestia injustificada, o tardar en reaccionar ante problemas pensando que quizá exagera (mientras que su intuición experta es correcta). Esto puede hacer que los líderes valiosos no ejerzan plenamente su capacidad transformadora por *duda de impostor*, dejando vacíos que a veces llenan personas menos aptas, pero más seguras de sí mismas. En suma, Dunning-Kruger puede producir autoengañados arrogantes en un extremo, y expertos dubitativos en el otro, distorsionando tanto la toma de decisiones del CEO como la gestión del talento y la cultura de la empresa (¿triunfan los que gritan seguridad o los realmente competentes?).

¿Cómo desactivarlo? El primer paso es cultivar la *retroalimentación honesta*. Para combatir la confianza infundada en los propios juicios, nada mejor que datos objetivos y evaluaciones externas. Un CEO debe buscar medir resultados reales de sus decisiones y contrastarlos con sus percepciones: si consistentemente se sobreestiman cumplimientos o se subestiman problemas, se debe reconocer el patrón y ajustar la autovaloración. Buscar feedback 360° (de subordinados, pares, superiores o consejeros) también pincha las burbujas de autoimagen: escuchar críticas específicas ayuda a un líder a ver sus áreas ciegas.

Aquí un *sparring estratégico* desempeña un rol fundamental: es el *espejo honesto* del CEO. Un sparring eficaz señalará sin tapujos cuando el líder esté fuera de su ámbito de conocimiento: “Admitamos que en marketing digital tu conocimiento es limitado, ¿por

qué no consultas a un experto antes de decidir?”. Al mismo tiempo, animará al líder competente a confiar en sí cuando dude sin motivo: *“Has manejado crisis peores, tienes criterio para esto, confía en tu plan”*. Es decir, el sparring ayuda a calibrar la confianza del CEO en el nivel justo.

A nivel organizacional, la mentoría inversa puede ser muy útil: por ejemplo, un director senior en tecnología emparejado con un joven especialista que le enseñe nuevas tendencias. Esto disminuye la soberbia del primero (al aceptar que tiene cosas que aprender) e incrementa la confianza del segundo (al reconocer la empresa su conocimiento y experiencia). Asimismo, incorporar la cultura de *aprendizaje continuo* (cursos, capacitación) mantiene humildes a todos –uno se da cuenta de lo que no sabe al estudiar– y a la vez empodera a los que saben porque se les da espacio para enseñar. Otra táctica es implementar sistemas de revisión cruzada: ninguna decisión estratégica quedará sin ser revisada por alguien competente independiente. Esto protege contra un CEO poco experto que decide solo: tendrá al menos la revisión de un consejo o comité técnico que lo corrija. En cuanto a los competentes modestos, animarlos a tomar retos se logra dándoles responsabilidad progresiva y reconociendo públicamente sus logros para que adquieran confianza. Un sparring estratégico puede, con sutileza, asegurar que esas personas sean escuchadas: *“Esta idea que propuso María (una experta callada) merece atención. Aunque ella la mencionó tímidamente, creo que es muy válida”*.

En resumen, la cura del efecto Dunning-Kruger es conciencia de uno mismo: saber que todos podemos errar en juzgar nuestra habilidad. Fomentar un entorno donde aprender de otros esté bien visto y donde equivocarse no se penalice, sino que se corrija con información, ayudará a que cada miembro –incluido el CEO– se vea con ojos más certeros. Con un sparring brindando *retroalimentación sincera* y una cultura de humildad y mejora, el líder puede mantener la confianza necesaria sin caer en ilusiones de competencia, y puede reconocer y aprovechar mejor el talento genuino que le rodea.

2.14. Sesgo de riesgo cero: preferir eliminar por completo un pequeño riesgo antes que lograr una mayor reducción de un riesgo mayor

El *sesgo de riesgo cero* describe nuestra preferencia irracional por eliminar totalmente un riesgo pequeño, incluso sacrificando oportunidades de reducir de manera más eficiente un riesgo mayor, debido a la atracción psicológica de la “seguridad total”. En términos

simples: muchas personas se sienten más tranquilas eliminando un peligro por completo, aunque sea menor, que mitigando en gran parte uno más grande. Un ejemplo clásico se encuentra en las políticas públicas: en un estudio (Viscusi et al., 1987), se observó que la gente apoyaba más una medida que eliminaba un contaminante al 100% en una fábrica (reduciendo un pequeño número de muertes), que otra medida con el mismo coste que reducía parcialmente un contaminante más letal salvando el doble de vidas. La *ilusión de riesgo cero* nos hace pagar un sobreprecio por la certeza absoluta de que “ese riesgo ya no existe”, aunque en términos absolutos estemos peor. Esto ocurre porque cognitivamente nos calma tener *al menos algo* totalmente seguro, en contraste con vivir con riesgos residuales, aunque estos sean mínimos.

Ejemplos narrativos. En la serie *Breaking Bad*, Walter White toma elaboradas precauciones para evitar ciertos riesgos inmediatos (como ser detectado por la policía local en sus primeras cocinas, o proteger su identidad con alias) –buscando riesgo cero en esos aspectos– pero negligentemente ignora otros riesgos mayores a largo plazo (las repercusiones en su familia, la escalada con cárteles más peligrosos). Se siente seguro controlando al 100% detalles pequeños y pierde vista del panorama global.

¿Cuál es el impacto en el CEO? En las decisiones corporativas, el sesgo de riesgo cero puede llevar a asignar recursos de manera subóptima. Por ejemplo, destinar fondos excesivos a eliminar completamente un riesgo operativo menor (p.ej., actualizar un sistema para asegurar 0% de caídas en un proceso secundario) en lugar de usar esos recursos para reducir significativamente un riesgo mayor, como mejorar la ciberseguridad general (quizá no la eliminamos del todo, pero la reducimos mucho). A veces se ven empresas obsesionadas con *cero defectos* en un producto de baja relevancia, descuidando mejoras críticas en otro producto principal donde aceptan fallas notables. O equipos de calidad gastando más esfuerzo en asegurarse de que “no haya ni un solo reclamo en X” mientras en Y puede haber problemas serios sin atender. En estrategia, un CEO podría descartar por completo una línea de negocio prometedora porque conlleva un pequeño riesgo reputacional, pese a que al hacerlo tal vez deja intacto un riesgo competitivo mayor (no diversificar y quedar expuesto a la disrupción). Operativamente, un directivo de planta puede preferir maquinaria 100% segura pero menos eficiente, versus maquinaria más productiva, pero con un riesgo residual manejable, sacrificando competitividad por eliminar totalmente la chance de accidente (que quizá ya era muy baja con medidas de

seguridad). En finanzas, el sesgo se manifiesta en carteras excesivamente conservadoras: se evita por completo la volatilidad (riesgo cero de pérdidas en un periodo corto) a costa de perder crecimiento a largo plazo, lo cual es en sí un riesgo para la salud financiera futura.

Cómo desactivarlo. Es importante reenfocar el análisis en términos globales y relativos, no absolutos de “cero versus no cero”. Una técnica es cuantificar el *trade-off*: si eliminar un riesgo pequeño (pasar de 2% a 0%) cuesta X recursos y con esos mismos X se podría reducir un riesgo mayor de, digamos, 20% a 5%, plasmar eso en números y personas afectadas para tomar perspectiva. Muchas veces, al visualizar *cuántos problemas mayores podríamos evitar versus el alivio de eliminar uno menor*, el desequilibrio se hace evidente.

Un sparring estratégico puede ayudar aportando este análisis frío: *“Estamos destinando 1 millón para quitar totalmente este riesgo A (incidencia 1/1000), mientras con ese millón podríamos mitigar riesgo B (incidencia 1/100) a la mitad. ¿Qué salva más valor o vidas?”*. Planteado así al CEO y equipo, se fuerza a racionalizar más allá del instinto. Otra herramienta es priorización por matriz de riesgo (impacto versus probabilidad): esto suele mostrar visualmente que eliminar un riesgo de bajo impacto no cambia mucho el perfil total de riesgos, mientras abordar parcialmente uno de alto impacto sí. La cultura de *análisis basado en datos* contrarresta el sesgo emocional de “riesgo cero”. Además, se puede introducir la pregunta: *“¿Qué tan dañino es realmente que quede un riesgo residual de X%? ¿Podemos gestionarlo de otra forma sin gastar tanto?”*. A veces, en lugar de eliminar un riesgo, es mejor tener planes de contingencia bien hechos. Un sparring podría sugerir: *“En vez de volverte loco invirtiendo para cero fallos, acepta que un fallo puede ocurrir y prepara un excelente protocolo de respuesta; con eso mitigamos su impacto sin despilfarrar”*. Esto convierte la obsesión por riesgo cero en un manejo inteligente del riesgo aceptable.

A nivel comunicacional, educar al equipo directivo en análisis costo-beneficio explícito ayuda: siempre que alguien proponga “pero así nos aseguramos de que no pase jamás X”, responder con “¿y qué sacrificamos a cambio? ¿es eso óptimo?” hasta normalizar ese tipo de evaluación. También conviene revisar las políticas con mirada fresca: algunas organizaciones heredan reglas orientadas a eliminar riesgos históricos insignificantes, consumiendo tiempo y complejidad (p. ej., reportes redundantes para que *nunca* falte un

dato irrelevante). Un sparring puede señalar esas ineficiencias con preguntas inquisitivas de *¿por qué hacemos esto?*

En definitiva, hay que recordarse que en el mundo real el *riesgo cero no existe* y perseguirlo puede implicar costos de oportunidad enormes. El CEO debe guiarse por la gestión de riesgos balanceada: minimizar el riesgo total y especialmente el riesgo catastrófico, antes que presumir seguridad total en puntos mínimos. El sparring estratégico, con su rol cuestionador, apoyará al líder para no caer en la trampa de “lo perfectamente seguro pero subóptimo”, manteniendo la mirada en el panorama general de eficiencia y seguridad combinadas.

2.15. Sesgo del superviviente: aprender solo de los casos de éxito visibles e ignorar los fracasos ocultos

El *sesgo del superviviente* es la tendencia a concentrarse en las personas o proyectos que “sobrevivieron” a un proceso (los éxitos) e ignorar los que no lo hicieron (los fracasos), porque estos últimos son menos visibles, lo que distorsiona nuestras conclusiones. En otras palabras, juzgamos estrategias o cualidades en base a quienes llegaron a la meta, sin considerar la historia enterrada de quienes se quedaron en el camino.

El nombre proviene de un famoso caso de la Segunda Guerra Mundial: los Aliados analizaban los aviones que volvían de misiones llenos de impactos de bala para reforzar esas zonas dañadas, hasta que el estadístico Abraham Wald (1943/1980) señaló que eso era sesgo del superviviente –estaban viendo solo los aviones *que regresaban*. Concluyó acertadamente que debían reforzar las áreas *donde los aviones que no lograron volver probablemente habían sido alcanzados* (o sea, las partes intactas de los aviones supervivientes, porque si hubieran sido impactadas esos aviones no habrían retornado). Esta corrección salvó muchas vidas.

El sesgo del superviviente aparece en muchos dominios: en negocios, solemos leer libros de las empresas exitosas y seguir sus recetas, sin tener en cuenta la cantidad quizá mayor de empresas con recetas similares que fracasaron y de las que no se habla. Así, podemos atribuir causalidades erróneas al éxito (fijándonos solo en lo que hicieron los ganadores) en lugar de entender realmente qué diferencia a ganadores de perdedores.

Ejemplos. En *Titanic* (1997) –una vez más, rica en ejemplos– las historias de los supervivientes dominan el relato histórico, mientras las de los fallecidos –que son la mayoría– quedaron en silencio. Esto puede llevar a conclusiones románticas o equivocadas sobre el desastre, al ignorar las experiencias de quienes no vivieron para contarlo. En *Band of Brothers*, serie sobre la Segunda Guerra Mundial, se muestra en parte cómo la perspectiva de los soldados supervivientes colorea la memoria colectiva de la guerra, mientras las voces de los que murieron en combate (y quizá hubieran dado visiones muy distintas) no están presentes.

Impacto en el CEO. El sesgo del superviviente afecta fuertemente el aprendizaje organizacional y la estrategia corporativa. Por ejemplo, al planear una nueva empresa o proyecto, los ejecutivos tienden a estudiar casos de éxito (startups “unicornio”, productos que triunfaron) buscando patrones a imitar, pero rara vez analizan con igual rigor los casos de empresas similares que fracasaron, simplemente porque reciben menos prensa o información detallada. Esto puede llevar a sobreestimar las probabilidades de éxito o atribuirlo a factores incorrectos. Un ejemplo clásico: durante la burbuja de las puntocom, muchas empresas invertían en replicar modelos de negocio de los pocos ganadores visibles (Amazon, eBay) creyendo que la “fórmula puntocom” garantizaba éxito, ignorando que por cada Amazon hubo decenas de puntocom similares que quebraron, pero cuyos nombres ya nadie recuerda. Similarmente, internamente, si una empresa lanza un programa de innovación y uno o dos proyectos sobreviven y prosperan, la dirección puede estudiar solo esos e inferir que “estas fueron las mejores prácticas”, sin preguntar qué pasó con los muchos proyectos cancelados. Quizás allí había lecciones igual de importantes (qué no hacer, o qué condiciones faltaron) que se están perdiendo. En gestión de talento, este sesgo aparece cuando se cree que “nuestro proceso de selección es excelente porque mira qué buenos son los contratados” sin revisar cuántos buenos candidatos pudieron ser descartados (los no supervivientes del filtro) por criterios inadecuados. O cuando solo se toman en cuenta las opiniones de empleados veteranos (supervivientes en la empresa) para decidir políticas, sin considerar a quienes renunciaron (cuyas salidas tal vez revelan problemas culturales). Esto conlleva un optimismo sesgado y una ceguera a errores: si solo se estudia el éxito, se ignoran indicios vitales de por qué ocurre el fracaso.

Cómo desactivarlo. La primera medida es buscar intencionalmente la otra cara de la moneda en cada análisis. Si se evalúan prácticas exitosas, siempre se debe complementar con un análisis de casos fallidos. En planeación estratégica, esto puede implicar estudiar empresas similares que cerraron o proyectos competidores que no despegaron: ¿qué hicieron distinto? ¿Fue mala ejecución, malas circunstancias? Documentar el *post mortem* es tan valioso como los *casos de estudio* de éxito.

Un sparring estratégico puede encargarse de traer esas perspectivas olvidadas. Por ejemplo: “*Estamos basando nuestra estrategia en que Apple hizo X y le fue bien; permítanme exponer brevemente los casos de Palm o Blackberry, que también hicieron X y no funcionó, para debatir qué es diferente ahora*”. Del mismo modo, internamente, el sparring puede solicitar datos de proyectos fallidos y asegurarse de incluirlos en las lecciones aprendidas.

Algunas organizaciones instituyen revisiones de fracaso con tanto rigor como las de éxito: por cada proyecto concluido, se analiza si fue un éxito o fracaso y se comparten las lecciones en ambos casos. Esto reduce el estigma del fracaso y aporta aprendizaje balanceado. Otra táctica: al evaluar eficacias, *considerar la base completa*. Ejemplo: si se cree que un programa de capacitación es excelente porque “los promovidos lo tomaron”, verificar qué porcentaje de todos los que lo tomaron lograron promociones versus los que no, evitando atribuir causalidad solo por ver a los sobrevivientes en la cima. El sparring estratégico puede hacer preguntas del estilo: “*¿No estaremos viendo solo a los ganadores? ¿Qué pasó con quienes hicieron lo mismo y no les fue bien?*”. Es incómodo, pero necesario para sacar conclusiones realistas. Visualmente, el uso de diagramas de dispersión con todos los datos en vez de solo promedios de exitosos puede ayudar a ver la imagen completa. Culturalmente, conviene recopilar y escuchar las “historias silenciosas”: feedback de exclientes perdidos, de exempleados, de proyectos cancelados. Un líder sabio puede, por ejemplo, entrevistar a un emprendedor cuyo negocio similar fracasó, no solo a quien triunfó, antes de lanzar su emprendimiento. O pedir informes de debilidades detectadas en auditorías de empresas competidoras quebradas.

En definitiva, se trata de *dar voz a los invisibles* en el análisis. El sparring estratégico, al no estar inmerso en la autocomplacencia del grupo, a menudo es quien recuerda “miremos también los cementerios, no solo los podios”. Con esta visión más holística, el CEO puede

evitar conclusiones sesgadas por supervivencia y tomar decisiones con una comprensión más fiel de la realidad, con sus sesgos de publicación corregidos. Como dijo el estadístico Wald en la guerra, *a veces la clave está en las balas que no vemos en los aviones que no regresaron*. Ver esos agujeros invisibles es la misión en que el sparring puede asistir al líder para fortalecer realmente la armadura de la empresa.

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
Efecto halo	¿Una impresión inicial positiva o negativa está influyendo en toda mi valoración posterior? Rechazo de evidencia que contradice la primera impresión.	Presentar datos desagregados; usar evaluaciones ciegas o por dimensiones separadas para aislar atributos.
Efecto marco	¿Cambio de opinión según cómo me presentan la información, aunque el contenido sea el mismo?	Reformular el mismo dato en formatos distintos; pedir justificación independiente del encuadre inicial.
Realismo ingenuo	¿Descarto visiones diferentes como erróneas sin analizarlas a fondo?	Pedir al CEO que reconstruya el argumento contrario con precisión; incluir visiones externas diversas.
Sesgo de autoridad	¿Acepto afirmaciones sin evidencia porque vienen de figuras de prestigio?	Solicitar evidencia independiente; contrastar opiniones de distintas autoridades.
Efecto de anclaje	¿La primera cifra recibida condiciona mis estimaciones posteriores?	Proporcionar referencias múltiples; recalcular decisiones eliminando la influencia del dato inicial.
Maldición del conocimiento	¿Doy por obvio que otros entienden lo que yo sé?	Explicar conceptos como si la audiencia no tuviera conocimientos previos; validar la comprensión real.
Efecto del falso consenso	¿Asumo que todos piensan como yo, sin evidencia?	Usar encuestas o sondeos internos; cuestionar la base de la supuesta unanimidad.

Favoritismo del endogrupo	¿Doy más oportunidades o peso a personas de mi círculo?	Incorporar deliberadamente perspectivas externas; establecer criterios objetivos de evaluación.
Sesgo de confirmación	¿Solo busco datos que validen lo que ya creo?	Diseñar hipótesis contrarias; asignar un “abogado del diablo” en las discusiones.
Sesgo de riesgo cero	¿Rechazo alternativas que dejan algún riesgo residual, aunque sean mejores en conjunto?	Evaluar el riesgo total en vez del riesgo aislado; comparar beneficios y costos globales.
Sesgo pesimista	¿Anticipo el peor resultado incluso con evidencia favorable?	Balancear escenarios negativos y positivos; cuantificar probabilidades reales.
Sesgo optimista	¿Interpreto los resultados de forma más favorable que los datos?	Incorporar escenarios adversos en la planificación; usar métricas objetivas y seguimiento periódico.
Pensamiento de grupo	¿Mis reuniones tienen consenso rápido y sin debate real?	Asignar roles de oposición; fomentar evaluaciones individuales antes de la reunión.
Efecto Dunning-Kruger	¿Confío demasiado en áreas donde tengo poca experiencia?	Usar evaluaciones externas; establecer feedback continuo y espacios de aprendizaje.
Sesgo del superviviente	¿Basar estrategias solo en casos de éxito visibles?	Analizar fracasos y ausencias en el registro; aprender de lo que no sobrevivió.

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.

4. Conclusión

Estos quince sesgos cognitivos –desde la *ilusión de objetividad personal* (realismo ingenuo) hasta la *fascinación por la seguridad absoluta* (riesgo cero)– representan distorsiones sistemáticas que pueden mermar la calidad del juicio de un CEO. Algunos actúan en la percepción (halo, marco), otros en la interpretación del contexto social (falso consenso, endogrupo, autoridad), otros en la autoevaluación (Dunning-Kruger) y otros en la estrategia y aprendizaje (superviviente, pensamiento de grupo, riesgo cero). Todos comparten una característica: son *sutiles e insidiosos*, operan muchas veces de forma

inconsciente incluso en líderes inteligentes y bien intencionados. No obstante, como se ha discutido, identificarlos es ya dar el primer paso para mitigarlos.

Cada sesgo trae “vacunas” específicas: deliberar en frío, abrir el debate a visiones opuestas, obtener datos objetivos, aprender de los errores ajenos, cuestionar nuestras certezas y rodearse de colaboradores honestos. En este último aspecto, la figura del *sparring estratégico* se revela sumamente valiosa: funciona como un *sistema externo de alerta y corrección* que complementa la visión del CEO. A diferencia de los subordinados normales, el sparring tiene el mandato expreso de discrepar cuando sea necesario, de aportar información que el entorno quizá filtra y de servir de contrapunto al pensamiento dominante del líder. Su presencia continua ayuda a crear *espacios de reflexión segura* donde el CEO puede examinar sus decisiones sin la presión de tener siempre la razón ante su equipo. En vez de afrontar solo la “soledad en la cumbre”, el líder cuenta con un partenaire intelectual con quien ventilar dudas, explorar escenarios pesimistas, ensayar preguntas incómodas.

De este modo, muchos de los sesgos aquí descritos se atenúan: el sparring rompe el efecto halo mostrándole al CEO los “otros ángulos” de personas y situaciones; desafía el pensamiento de grupo siendo la voz discrepante; equilibra la confianza desproporcionada en la propia visión con escepticismo (y viceversa, anima al competente dubitativo); recuerda las historias de fracaso opacadas por el éxito. En fin, un sparring eficaz actúa como antídoto transversal contra las trampas cognitivas que asedian al líder, aportando *contraste, independencia y lucidez* donde el entorno suele tender al consenso, la deferencia y la ceguera colectiva.

Con la ayuda de este “segundo par de ojos” crítico y una cultura que valore la evidencia por encima del ego, el CEO puede diseñar una arquitectura decisional robusta que minimice el impacto de sus sesgos. No se trata de aspirar a una imposible infalibilidad racional, sino de reconocer nuestras flaquezas y construir salvaguardas a su alrededor. Al fin y al cabo, como reza el dicho adaptado: “*Líder advertido, medio sesgo derrotado*”.

Consciente de estos quince enemigos silenciosos y armado de estrategias para combatirlos –incluyendo la humildad de apoyarse en otros–, el ejecutivo podrá sortear con mayor éxito las trampas mentales del poder y guiar a su organización con una visión más clara y con decisiones más acertadas.

Apéndice 1: Clasificación funcional de los quince sesgos cognitivos

En el marco del presente trabajo, los quince sesgos cognitivos analizados se han clasificado en tres categorías funcionales, según la etapa del proceso de toma de decisiones en la que ejercen su mayor influencia:

1. Distorsiones de entrada: Sesgos que afectan la forma en que se percibe, selecciona y filtra la información antes de iniciar el análisis.
2. Distorsiones durante la decisión: Sesgos que intervienen activamente en el proceso de ponderar opciones y definir un curso de acción.
3. Distorsiones de salida: Sesgos que influyen en la interpretación y justificación de los resultados, condicionando el aprendizaje y los ajustes futuros.

Esta clasificación permite identificar no solo el tipo de distorsión, sino también el momento preciso en el que es más probable que comprometa la calidad decisional.

1. Distorsiones de entrada

Afectan la forma en que percibimos y filtramos la información antes de evaluarla:

1. Efecto halo: Una impresión inicial, positiva o negativa, contamina la valoración de todos los atributos posteriores.
2. Efecto marco: La forma de presentar la información condiciona su interpretación desde el inicio.
3. Realismo ingenuo: Creencia de que percibimos la realidad “tal cual es” y que las discrepancias ajenas son errores.
4. Sesgo de autoridad: Aceptar una afirmación como verdadera por provenir de una figura de autoridad, sin evaluar la evidencia.
5. Efecto de anclaje: La primera cifra o dato recibido se convierte en referencia fija, afectando la valoración de información posterior.

2. Distorsiones durante la decisión

Sesgos que intervienen mientras ponderamos opciones y definimos cursos de acción:

6. Maldición del conocimiento: Dificultad para imaginar la perspectiva de quien sabe menos, lo que afecta el análisis y la comunicación.

7. Efecto del falso consenso: Sobreestimar cuánto comparten los demás nuestras creencias y preferencias.
8. Favoritismo del endogrupo: Preferir a quienes pertenecen a nuestro grupo, limitando la evaluación objetiva de alternativas.
9. Sesgo de confirmación: Buscar, interpretar y recordar solo información que respalde nuestras ideas previas.
10. Sesgo de riesgo cero: Priorizar la eliminación completa de un riesgo menor por sobre la reducción significativa de un riesgo mayor.
11. Sesgo pesimista: Sobreestimar la probabilidad de resultados negativos, adoptando decisiones excesivamente conservadoras.

3. Distorsiones de salida

Influyen en cómo interpretamos y justificamos los resultados, afectando aprendizajes y ajustes futuros:

12. Sesgo optimista: Interpretar los resultados de forma más favorable de lo que indican los datos objetivos.
13. Pensamiento de grupo: Reinterpretar los hechos para mantener el consenso interno y evitar el conflicto.
14. Efecto Dunning-Kruger: Sobreestimar (o subestimar) la propia competencia al evaluar el propio desempeño.
15. Sesgo del superviviente: Extraer conclusiones solo de los casos exitosos visibles, ignorando los fracasos ocultos.

Importancia de la clasificación

La utilidad de esta categorización es doble. Por un lado, permite a los líderes identificar en qué momento del proceso decisorio es más probable que surja una distorsión y, por lo tanto, aplicar estrategias específicas de mitigación. Por otro, facilita la formación de equipos y la creación de protocolos de contraste que neutralicen, en cada fase, los sesgos más probables. Así, el análisis de sesgos deja de ser un ejercicio meramente descriptivo y se convierte en una herramienta práctica para mejorar la calidad de las decisiones.

Referencias

- Benioff, D., & Weiss, D. B. (Creators). (2011–2019). *Game of Thrones* [Serie de televisión]. HBO.
- Camerer, C., Loewenstein, G. & Weber, M. (1989). *The curse of knowledge in economic settings: An experimental analysis*. *Journal of Political Economy*, 97(5), 1232–1254.
- Cameron, J. (Director). (1997). *Titanic* [Película]. 20th Century Fox / Paramount Pictures.
- Columbus, C., Cuarón, A., Newell, M., & Yates, D. (Directors). (2001–2011). *Harry Potter* [Serie de películas]. Warner Bros. Pictures.
- Daniels, G. (Creator). (2005–2013). *The Office* [Serie de televisión]. NBC.
- Del Vecchio, F. (2025a). *Sparring estratégico: Un marco conceptual para mejorar la calidad decisional del CEO en la cumbre estratégica*. Documentos de Trabajo UCEMA, N.º 899. Universidad del CEMA.
- Del Vecchio, F. (2025b). *Trampas cognitivas y el rol del sparring estratégico: nueve sesgos que distorsionan el juicio del CEO*. Documentos de Trabajo UCEMA, N.º 904. Universidad del CEMA.
- Fleming, V. (Director). (1939). *The Wizard of Oz* [Película]. Metro-Goldwyn-Mayer.
- Gilligan, V. (Creator). (2008–2013). *Breaking Bad* [Serie de televisión]. AMC.
- Hanks, T., & Spielberg, S. (Creators). (2001). *Band of Brothers* [Serie de televisión]. HBO.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*. *Science*, 211(4481), 453–458.
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999). *Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134.
- Lorre, C., & Prady, B. (Creators). (2007–2019). *The Big Bang Theory* [Serie de televisión]. CBS.

- Lumet, S. (Director). (1957). *12 Angry Men* [Película]. United Artists.
- Marshall, G. (Director). (1990). *Pretty Woman* [Película]. Touchstone Pictures.
- Mazin, C. (Creator). (2019). *Chernobyl* [Serie de televisión]. HBO / Sister Pictures.
- Milgram, S. (1963). *Behavioral study of obedience*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378.
- Miller, B. (Director). (2011). *Moneyball* [Película]. Columbia Pictures.
- Moffat, S., & Gatiss, M. (Creators). (2010–2017). *Sherlock* [Serie de televisión]. Hartswood Films / BBC.
- Morgan, P. (Creator). (2016–2023). *The Crown* [Serie de televisión]. Left Bank Pictures / Netflix.
- Muccino, G. (Director). (2006). *The Pursuit of Happyness* [Película]. Columbia Pictures.
- Nickerson, R.S. (1998). *Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises*. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.
- Ross, L., & Ward, A. (1996). *Naïve realism in everyday life: Implications for social conflict and misunderstanding*. En T. Brown, E. S. Reed & E. Turiel (Eds.), *Values and Knowledge* (pp. 103–135). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 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.
- Shore, D. (Creator). (2004–2012). *House M.D.* [Serie de televisión]. Fox.
- Tajfel, H. (1970). *Experiments in intergroup discrimination*. *Scientific American*, 223(5), 96–102.
- Thorndike, E.L. (1920). *A constant error in psychological ratings*. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29.
- Van Sant, G. (Director). (1997). *Good Will Hunting* [Película]. Miramax Films.
- Viscusi, W.K., Magat, W.A. & Huber, J. (1987). *An investigation of the rationality of consumer valuations of multiple health risks*. *RAND Journal of Economics*, 18(4), 465–479.
- Wald, A. (1980). *Selected papers on mathematics and economics*. New York: McGraw-Hill. (Obra original publicada en 1943).
- Wason, P.C. (1960). *On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task*. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140.

- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806–820.
- Weiner, M. (Creator). (2007–2015). *Mad Men* [Serie de televisión]. AMC.
- Weir, P. (Director). (1989). *Dead Poets Society* [Película]. Touchstone Pictures.