

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**LIDERAZGO DE CONTRASTE Y REDUCCIÓN DE LA ENTROPÍA
ESTRATÉGICA. SÍNTESIS INTEGRADORA SOBRE FRICCIÓN
DECISORIA Y ARQUITECTURA DE CIERRE EN LA ALTA DIRECCIÓN**

Fernando Del Vecchio

**Marzo 2026
Nro. 920**

**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**

LIDERAZGO DE CONTRASTE Y REDUCCIÓN DE LA ENTROPÍA ESTRATÉGICA. SÍNTESIS INTEGRADORA SOBRE FRICCIÓN DECISORIA Y ARQUITECTURA DE CIERRE EN LA ALTA DIRECCIÓN

Fernando Del Vecchio¹

Email: fdelvecchio@ucema.edu.ar

Resumen

En muchas organizaciones, las decisiones estratégicas parecen sólidas en la cúpula, pero se degradan a medida que descienden por la estructura. La brecha entre lo que se acuerda en el comité ejecutivo y lo que finalmente ocurre en la operación no es solo un problema de ejecución, sino también de diseño del proceso decisorio y de la calidad de la fricción que lo acompaña. El liderazgo de contraste, ya presentado como la forma de dirigir que diseña deliberadamente espacios de disenso constructivo y mecanismos robustos de cierre, es un antídoto específico frente a la entropía estratégica. Este último concepto se refiere a la pérdida progresiva de claridad, prioridad e intención de una decisión desde su formulación hasta su implementación. Sobre la base del marco del TRIAD² (soledad en la cima, sesgos cognitivos y falso consenso) y del rol del sparring estratégico desarrollado en trabajos anteriores (Del Vecchio, 2025a, 2025e), se exploran dos ejes centrales: (1) cómo perfeccionar la fricción en el proceso decisorio para saber cuándo terminar el análisis y pasar responsablemente al compromiso; y (2) cómo evitar que la decisión se degrade comunicacional y políticamente al bajar por la organización, reduciendo así la entropía estratégica (Del Vecchio, 2025b, 2025c, 2025d). El artículo integra aportes previos sobre trampas cognitivas en la alta dirección, mapa oculto de poder, falso consenso y precio de la complacencia (Del Vecchio, 2025b, 2025c, 2025d) en un modelo conceptual

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 nueve 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.

² TRIAD: Triángulo de riesgos invisibles en la alta dirección, cuyos vértices son la soledad en la cima, los sesgos cognitivos y el falso consenso.

que vincula el liderazgo de contraste, la fricción decisoria, la arquitectura de cierre y la calidad de ejecución. Finalmente, se discuten implicancias para la agenda del CEO y del directorio, junto con una agenda de investigación orientada a operacionalizar y medir la entropía estratégica y los efectos del liderazgo de contraste sobre este fenómeno.

Palabras clave: liderazgo de contraste; sparring estratégico; fricción decisoria; entropía estratégica; TRIAD; falso consenso; precio de la complacencia; gobierno corporativo.

1. Introducción

Las organizaciones complejas no fracasan únicamente por falta de información o de talento técnico. Con frecuencia, el problema reside en la forma en que las decisiones se toman, se cierran y se transmiten. En la cima, las conversaciones suelen estar cargadas de presentaciones pulidas, indicadores sofisticados y un aparente consenso. Sin embargo, lo que finalmente llega a los equipos de ejecución es una versión atenuada, fragmentada o directamente reinterpretada de lo que se discutió originalmente.

Este foco en la cúpula no es arbitrario. La perspectiva de los *escalafones superiores* (*upper echelons*) sostiene que la estrategia y el desempeño organizacional tienden a ser, en gran medida, un reflejo de la base cognitiva, los valores y las características del equipo directivo que domina la lectura de la realidad y, por lo tanto, el rango de alternativas estratégicas que la organización considera y ejecuta (Hambrick & Mason, 1984). En este sentido, la entropía estratégica no puede analizarse solo como un problema de cascada o de implementación: se origina también en las condiciones cognitivas y políticas desde las que se diseña la decisión.

En trabajos previos, se ha argumentado que el juicio del CEO y del C-suite está afectado por un triángulo de riesgos invisibles (el TRIAD: soledad en la cima, sesgos cognitivos y falso consenso) que distorsiona la calidad decisoria incluso antes de que la decisión comience a implementarse (Del Vecchio, 2025a, 2025e). La soledad limita la calidad del contraste; los sesgos cognitivos desvían la lectura de la realidad; y el falso consenso convierte el silencio en una simulación de alineamiento (Del Vecchio, 2025b, 2025c, 2025d).

El foco de este trabajo se ubica en un momento específico y crítico del proceso decisional: aquel en el que el líder debe decidir que la fricción ha sido suficiente y que ha llegado la hora de cerrar la conversación, y el proceso posterior mediante el cual esa decisión

desciende por la organización. En ese contexto se introduce el concepto de entropía estratégica como marco para entender la degradación de las decisiones en el tiempo y en los niveles jerárquicos. El artículo analiza cómo el liderazgo de contraste (apoyado por la figura del sparring estratégico) puede reducir esa degradación de manera sistemática.

En los siguientes apartados se presenta el marco conceptual que integra liderazgo de contraste, TRIAD, fricción decisoria y entropía estratégica. Luego se desarrollan los dos ejes analíticos del trabajo: el diseño de la fricción y del cierre en la cúpula, y la protección de la integridad de la decisión en su cascada organizacional.

2. Marco conceptual: liderazgo de contraste, TRIAD, fricción decisoria y entropía estratégica

2.1. Del TRIAD al liderazgo de contraste

En el Documento de Trabajo UCEMA (en adelante, “DT”) Nro. 899 se introdujo el sparring estratégico como una figura independiente, sin agenda interna, diseñada para mejorar la calidad decisoria del CEO mediante la introducción de fricción en decisiones de alto impacto (Del Vecchio, 2025a). Sobre esa base, el DT Nro. 912 formalizó el concepto de liderazgo de contraste como un estilo de dirección que no solo acepta el disenso, sino que lo diseña deliberadamente en torno a sí mismo y a sus foros clave de decisión (Del Vecchio, 2025e).

El liderazgo de contraste puede entenderse como una respuesta estructural al TRIAD:

- Frente a la soledad en la cima, crea espacios protegidos para la confrontación honesta de ideas (sparring, foros de disenso, “segunda opinión” estratégica).
- Frente a los sesgos cognitivos, introduce mecanismos de revisión y desafío de supuestos que actúan como antídotos frente a decisiones tomadas en piloto automático (Del Vecchio, 2025b, 2025c).
- Frente al falso consenso, exige explicitar desacuerdos, registrar objeciones y cuantificar el precio de la complacencia asociado a callar cuando se perciben riesgos (Del Vecchio, 2025d).

Mientras el sparring estratégico es un rol (una relación uno a uno o uno a pocos), el liderazgo de contraste es una arquitectura de funcionamiento: incluye roles (sparring,

consejeros externos), reglas (cómo se debate, cómo se cierra), rituales (pausas de contraste, simulacros) y métricas (medición de sesgos, de complacencia y de entropía estratégica). En ese sentido, este trabajo se sitúa en la línea que desplaza el análisis desde el “quién” (la figura del sparring) hacia el “cómo” (la manera en que se decide y se protege la integridad de lo decidido).

2.2. Sesgos, mapa de poder y falso consenso en la cúpula

El DT Nro. 904 identificó nueve trampas cognitivas especialmente relevantes en la alta dirección –como el exceso de confianza, el sesgo de confirmación, el sesgo del anclaje y el sesgo del superviviente– y mostró cómo el sparring estratégico puede funcionar como mecanismo externo de mitigación al desafiar narrativas dominantes y decisiones aparentemente obvias (Del Vecchio, 2025b). Esta primera cartografía fue ampliada en el DT Nro. 907, donde se propuso un mapa oculto del poder compuesto por quince sesgos decisorios adicionales, más estrechamente vinculados a la dinámica de política interna, la reputación y los incentivos de los actores relevantes (Del Vecchio, 2025c).

Por su parte, el DT Nro. 909 examinó el fenómeno del falso consenso en la alta dirección y desarrolló el concepto de Precio de la Complacencia (PC) como métrica del costo acumulado de decisiones que no fueron desafiadas a tiempo (Del Vecchio, 2025d). En ese trabajo, el PC se conceptualiza como el resultado de un proceso en el que el silencio se interpreta como acuerdo, las objeciones se suavizan o se aplazan, y la organización confunde la ausencia de conflicto visible con alineamiento estratégico.

Integrados, estos aportes permiten ver al TRIAD no solo como un conjunto de riesgos abstractos, sino como una infraestructura invisible que favorece las decisiones mal contrastadas: el CEO se encuentra aislado informativamente, rodeado de sesgos compartidos y en un contexto donde el costo político de disentir supera al costo percibido de equivocarse. El liderazgo de contraste se propone precisamente como lo contrario: diseño que redistribuye el poder de cuestionar, baja el umbral político del disenso y convierte en práctica habitual la revisión crítica de los supuestos clave antes de cerrar.

2.3. Fricción decisoria: calidad, cadencia y momento de cierre

En trabajos previos se ha argumentado que la fricción (entendida como desacuerdo, cuestionamiento, contraste analítico) no es un problema que se deba eliminar, sino un activo

que se debe gestionar (Del Vecchio, 2025e). El liderazgo de contraste, en este sentido, no solo tolera la fricción, sino que la orquesta: decide quién participa, cuándo se debate, con qué reglas y, sobre todo, cuándo la fricción ha cumplido su función y debe dar paso al compromiso con la decisión. Esta idea es consistente con el vínculo documentado entre estilo de liderazgo y condiciones del proceso decisorio estratégico (racionalidad, flexibilidad, politización y conflicto) (Pedraja-Rejas et al., 2006)³.

En la práctica, esto implica distinguir entre:

- Fricción insuficiente, que desemboca en cierres prematuros, decisiones endebles y un elevado precio de la complacencia.
- Fricción caótica o mal diseñada, donde el desacuerdo se convierte en teatro, bloqueo o guerra de posiciones.
- Fricción de calidad suficiente, donde los principales supuestos han sido explicitados y desafiados, los riesgos críticos han sido visibilizados y el líder puede declarar un “momento basta” responsable.

Los desarrollos sobre decisiones en dos tiempos, prototipos de decisión, pausas deliberadas de contraste y tipologías de decisiones según complejidad y reversibilidad (abordados en distintos artículos de la serie “Liderando en modo espejo” publicados en LinkedIn⁴) se inscriben precisamente en esta dimensión: ayudar al CEO a decidir qué tipo de fricción necesita cada decisión, cuánto tiempo puede permitirse y con qué criterios sabrá que ha llegado el momento de cerrar y pasar a la ejecución.

Desde la perspectiva del liderazgo de contraste, la pregunta clave no es solo “¿tengo suficiente información?”, sino “¿he tenido suficiente contraste?”: ¿han sido cuestionados los supuestos críticos?, ¿se ha escuchado a quienes pierden con la decisión?, ¿han aparecido argumentos genuinamente divergentes o solo variaciones de la narrativa dominante?

³ Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2006) proponen una perspectiva integradora en la que el estilo de liderazgo incide sobre variables del proceso decisorio estratégico (racionalidad, politización, flexibilidad, justicia procesal y conflicto), reforzando la tesis de que la fricción no es solo dinámica interpersonal, sino una propiedad del diseño del foro y del liderazgo que lo gobierna.

⁴ Del Vecchio, F. (s. f.). *Liderando en modo espejo* [Boletín en LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 13 de diciembre de 2025, de <https://www.linkedin.com/newsletters/7380595553400938496/>

La respuesta a estas preguntas es lo que permite declarar un cierre que no sea ni prematuro ni eternamente postergado.

2.4. Entropía estratégica: de la decisión a la degradación del sentido

Aunque la fricción y el cierre se juegan principalmente en la cúpula, la entropía estratégica se manifiesta en la distancia entre la intención original de la decisión y su interpretación en los niveles operativos. A partir de la metáfora de la entropía en física (aumento del desorden en sistemas cerrados), proponemos entender la entropía estratégica como la pérdida progresiva de claridad, prioridad y coherencia de una decisión a medida que se comunica, se reinterpreta y se enfrenta a incentivos locales y restricciones del día a día.

Un modo útil de entender el extremo opuesto (cuando la entropía decisoria se vuelve máxima) es el “modelo del cesto de basura (garbage can model)” de Cohen, March y Olsen (1972). En organizaciones con preferencias problemáticas, tecnologías poco claras y participación fluida, la decisión deja de ser una secuencia ordenada y pasa a depender de acoplamientos contingentes entre problemas, soluciones y actores dentro de “oportunidades de elección”. El resultado no es fricción productiva, sino fricción improductiva: cierres azarosos, decisiones rituales y pérdida acelerada de sentido. En el marco de este trabajo, el liderazgo de contraste puede leerse como una respuesta estructural a ese riesgo: no elimina la complejidad, pero evita la anarquía organizada mediante fricción útil y una arquitectura de cierre que preserve prioridad, coherencia y trazabilidad (Cohen et al., 1972).

Esta lógica ha sido desarrollada también por Roger L. Martin (2025) al analizar el caso Starbucks: sin un esfuerzo deliberado de liderazgo por sostener el foco, las organizaciones tienden a disipar energía estratégica mediante la proliferación de iniciativas, variantes y extensiones de portafolio que diluyen la propuesta central. En su argumento, la recuperación de claridad no proviene de hacer más, sino de recortar y cerrar opciones para restaurar prioridad, coherencia y capacidad de ejecución (Martin, 2025).

Los trabajos sobre mapa oculto de poder (Del Vecchio, 2025c) y falso consenso (Del Vecchio, 2025d) ya sugerían que esta degradación no es meramente “ruido” o “resistencia natural al cambio”, sino el resultado de estructuras de incentivos, relaciones de poder y dinámicas de protección del líder que distorsionan la señal estratégica. La serie de

artículos de “Liderando en modo espejo” dedicados a la entropía de la estrategia, arenas movedizas, incentivos ocultos, comité fantasma, silencio como dato y ceguera por lealtad amplían este enfoque, mostrando cómo:

- Ciertas decisiones se formulan sobre supuestos no explicitados que se rompen al primer contacto con la realidad.
- Algunos actores clave tienen más que ganar con la distorsión o dilución de la decisión que con su ejecución fiel.
- El respeto mal entendido, la cortesía y la lealtad al líder generan silencios que impiden que la información de retroalimentación ascienda y permita corregir el rumbo.

En este contexto, el liderazgo de contraste no termina cuando se levanta la sesión de directorio o del comité ejecutivo. Por el contrario, se vuelve crítico en la fase de cascada: exige diseñar mecanismos para que la intención estratégica se traduzca en mensajes claros, supuestos compartidos y espacios de contraste también en los niveles intermedios, reduciendo la entropía a lo largo del tiempo.

En síntesis, este marco conceptual vincula cuatro elementos:

1. El TRIAD como estructura de riesgo en la mente y el contexto del CEO.
2. El liderazgo de contraste como diseño deliberado de fricción y de cierre.
3. La fricción decisoria como variable de calidad y cadencia en el proceso de decisión.
4. La entropía estratégica como indicador de degradación del sentido en la ejecución.

Sobre esta base, las siguientes secciones se adentrarán en los dos ejes específicos del trabajo: el diseño del “momento basta” en el proceso decisorio y las estrategias para proteger la integridad de las decisiones al descender por la organización.

3. Decisión en la cima I: fricción y “momento basta” (evitar la parálisis elegante)

Si el TRIAD describe las fuerzas que distorsionan el juicio del líder, la fricción decisoria describe el tipo de esfuerzo que el sistema hace para corregir o compensar esas fuerzas. Sin embargo, aumentar la fricción no es un fin en sí mismo: un ejecutivo que discute sin

descanso, sin reglas claras de cierre, solo reemplaza el peligro del falso consenso por el riesgo de la parálisis elegante. El liderazgo de contraste tiene que resolver, por tanto, una tensión estructural: ¿cuánta fricción es suficiente antes de decidir? y ¿cómo declarar legítimamente que ha llegado el “momento basta”?

Esta tensión remite a la arquitectura del proceso decisorio: una fase divergente para ampliar opciones y forzar contraste real, seguida de una fase convergente para evaluar, elegir y declarar cierre con disciplina. Garvin y Roberto (2001) muestran que, en la alta dirección, muchos errores provienen de tratar la decisión como un evento y no como un proceso: se consideran pocas alternativas, se evalúan insuficientemente los trade-offs y se cae en el cierre prematuro o en la postergación indefinida. En términos de liderazgo de contraste, la competencia clave es abrir el espacio de opciones con fricción relevante y luego cerrarlo con reglas explícitas de compromiso.

En este apartado se desarrollan cinco ideas: la paradoja de la fricción, la decisión en dos tiempos, el problema de decidir con baja señal, el uso de prototipos de decisión y la definición de criterios explícitos de cierre.

3.1. La paradoja de la fricción: demasiado poca, demasiado tarde, demasiado confusa

En contextos de alta dirección, la fricción puede fallar por defecto o por exceso. Cuando es escasa, los sesgos del CEO y del equipo quedan intactos: se confirma el plan inicial, se subestiman riesgos, se sobreestima la capacidad de ejecución. Cuando es excesiva o mal organizada, la fricción se convierte en un ruido que no discrimina entre lo esencial y lo accesorio: todo se discute, nada se decide.

En los DT Nro. 904 y 907 se mostró cómo diferentes sesgos –desde el exceso de confianza hasta la aversión al conflicto– afectan la forma en que los líderes gestionan el desacuerdo (Del Vecchio, 2025b, 2025c). El liderazgo de contraste no busca eliminar esos sesgos (lo que sería ilusorio), sino diseñar un entorno donde la fricción relevante sea inevitable: las preguntas incómodas aparecen a tiempo y en el lugar correcto, se escuchan voces con información crítica y se hace visible el costo de decidir sin haber tensionado suficientemente la decisión.

Esta lógica ya estaba implícita en el diseño del sparring estratégico como figura externa que introduce “fricción leal” en decisiones clave (Del Vecchio, 2025a), pero el liderazgo de contraste amplía el foco: no se trata solo de una relación uno a uno, sino de cómo el líder configura sus espacios de decisión para que la fricción tenga calidad, cadencia y foco.

3.2. Decisiones en dos tiempos: separar exploración y compromiso

Una de las herramientas centrales del liderazgo de contraste es la distinción entre exploración y compromiso. Cuando ambos momentos se mezclan (cuando se espera que un mismo encuentro sirva para explorar alternativas y comprometerse con una hoja de ruta), la fricción se vuelve peligrosa: quienes plantean dudas legítimas son vistos como obstáculo para el avance, y quienes piden cerrar rápido son percibidos como imprudentes.

En la serie de artículos “Liderando en modo espejo” se propuso pensar la decisión estratégica en dos tiempos: un tiempo de exploración, donde la tarea es ampliar el mapa de opciones, supuestos y riesgos; y un tiempo de compromiso, donde la tarea es cerrar, asignar recursos y definir responsables. El liderazgo de contraste toma esta distinción como principio de diseño:

- En el tiempo de exploración, se maximiza la fricción relevante: se invita deliberadamente a quienes sostienen visiones divergentes, se prueban narrativas alternativas, se consideran escenarios incómodos.
- En el tiempo de compromiso, se restringe el mandato: se asume que la fricción ya hizo su trabajo y que el objetivo es elegir y concentrar.

Esta distinción se alinea con la noción de liderazgo ambidextro: la capacidad del líder para alternar, según la fase del proceso, conductas de apertura (promover exploración, diversidad de ideas y pensamiento divergente) con conductas de cierre (proveer dirección, priorizar, converger y terminar deliberaciones para ejecutar). La evidencia empírica sugiere que esta alternancia no solo reduce la fricción improductiva, sino que mejora el desempeño en contextos donde se requiere creatividad sin perder disciplina de ejecución (Rosing, Frese, & Bausch, 2011).

Desde la perspectiva de los trabajos previos sobre sesgos y falso consenso, esta separación es crítica. El DT Nro. 909 muestra cómo muchas decisiones fallidas comparten un patrón:

se escenifica un debate aparente, pero el compromiso ya está decidido de antemano (Del Vecchio, 2025d). La decisión en dos tiempos obliga a explicitar cuándo todavía se está explorando y cuándo se está efectivamente decidiendo, reduciendo así el teatro del acuerdo.

3.3. Decidir con baja señal: contraste como sustituto provisional de evidencia

En entornos volátiles, esperar a tener “toda la información” equivale a no decidir nunca. Al mismo tiempo, decidir con muy poca señal puede ser temerario. Esta tensión se agrava en la alta dirección, donde el peligro no es solo equivocarse, sino comprometer recursos significativos en decisiones de alto impacto.

En el DT Nro. 899 se planteó que el sparring estratégico ayuda al CEO a “pensar mejor antes de decidir” precisamente en esos contextos de incertidumbre (Del Vecchio, 2025a). La fricción no aporta más datos, sino mejores preguntas: ¿qué evidencia estamos tratando como cierta sin haberla verificado?, ¿qué parte del escenario es especulación?, ¿qué riesgos estamos subestimando por comodidad?

El liderazgo de contraste propone, en este sentido, una idea clave: cuando la señal es baja, el contraste puede funcionar como sustituto provisional de evidencia. No se trata de reemplazar datos con opiniones, sino de compensar la falta de información con un proceso más exigente de desafío de supuestos. En la práctica, esto implica:

- Identificar explícitamente qué se sabe, qué se asume y qué se desconoce.
- Exigir que los supuestos más críticos sean sometidos a fricción fuerte (por ejemplo, a través de simulacros estratégicos o del rol de “abogado del diablo”).
- Institucionalizar un “red team/blue team” (equipo rojo/equipo azul): dos grupos independientes preparan argumentos a favor y en contra de la propuesta, y el líder (o el comité) reserva su posición hasta escuchar ambos lados; este formato reduce sesgos y eleva la calidad del debate antes del cierre (De Smet, Koller, & Lovallo, 2019).
- Aceptar que el cierre será probabilístico, pero que la probabilidad de error se reduce si la fricción fue bien diseñada.

Los trabajos sobre sesgos (Del Vecchio, 2025b, 2025c) muestran que, en contextos de baja señal, el sesgo de sobreconfianza y el sesgo de confirmación tienden a intensificarse.

El liderazgo de contraste responde a este riesgo no solo pidiendo más datos, sino multiplicando los ángulos de lectura antes de comprometerse.

3.4. Prototipos de decisión: apostar pequeño antes de apostar grande

Otra manera en que el liderazgo de contraste ayuda a evitar la parálisis elegante es introduciendo el concepto de prototipos de decisión: decisiones diseñadas deliberadamente como apuestas pequeñas que permiten aprender con bajo costo antes de escalar el compromiso. En la práctica, esto significa:

- Definir variantes piloto de una decisión estratégica (por mercado, segmento o geografía).
- Establecer ex ante qué se considerará información suficiente para escalar o cancelar la iniciativa.
- Acordar un horizonte temporal claro para esa prueba.

En la lógica de los DT Nro. 904 y 907, los prototipos funcionan como una vacuna contra el sesgo de irreversibilidad imaginaria: al recordar que muchas decisiones pueden fracccionarse y testearse, se reduce la ansiedad que lleva a posponer indefinidamente el cierre (Del Vecchio, 2025b, 2025c). Además, al definir criterios de éxito y fracaso por adelantado, se debilita el sesgo de perseverancia irracional y la tendencia a “salvar la cara” aun frente a evidencia adversa.

El liderazgo de contraste, apoyado por el sparring, puede desempeñar un papel crucial en este terreno: el sparring ayuda al CEO a diseñar prototipos que realmente testeen lo que importa (no pruebas inocuas), y a sostener la disciplina de abandonar apuestas que no cumplen sus objetivos, incluso cuando hacerlo implica reconocer errores.

3.5. Criterios de “momento basta” en liderazgo de contraste

Llegados a este punto, la pregunta es ineludible: ¿cómo sabe un líder que la fricción ha sido suficiente y que ha llegado el momento de decidir? Este trabajo propone pensar el “momento basta” no como intuición puramente subjetiva, sino como resultado de criterios explícitos, entre los cuales pueden considerarse:

1. Diversidad de perspectivas: al menos una parte significativa de los actores con información relevante ha sido escuchada y ha tenido oportunidad real de cuestionar.
2. Supuestos críticos tensionados: las hipótesis que sostienen la decisión (sobre demanda, costos, capacidades internas, reacción de competidores) han sido explicitadas y desafiadas.
3. Riesgos principales visibilizados: no se han ocultado ni minimizado riesgos por razones políticas; los trade-offs han sido discutidos abiertamente.
4. Escenarios plausibles considerados: se han explorado al menos algunos escenarios alternativos razonables, aun si no se puede cubrir todo el espacio de posibilidades.
5. Métrica de complacencia anticipada: se ha discutido el posible precio de la complacencia de seguir postergando la decisión o de cerrarla sin el contraste adecuado (Del Vecchio, 2025d).

Si la fricción es un activo que se gestiona (no un ruido que se elimina), entonces el cierre requiere un estándar mínimo de contraste. Kahneman, Lovallo y Sibony (2011) lo vuelven accionable al proponer una lista de verificación de preguntas que obliga a buscar evidencia discrepante y a desafiar la narrativa dominante antes de decidir. Incorporar esa lista como ritual de cierre ayuda a que el liderazgo de contraste pase de la intención (“queremos disenso”) al mecanismo (“cerramos solo cuando los sesgos más probables fueron confrontados”).

El liderazgo de contraste se diferencia de un liderazgo meramente deliberativo porque declara el cierre: una vez que estos criterios se consideran satisfechos, el líder asume la responsabilidad de decidir y de evitar reabrir la decisión de forma recurrente por presión política, miedo reputacional o búsqueda de certeza absoluta. En este sentido, el “momento basta” es tanto una decisión técnica como un acto de coraje: el coraje de decidir después de haber sido exigido por la fricción, no antes.

4. Decisión en la cima II: fricción mal diseñada y falsos cierres

Si la sección anterior se ocupó de la fricción como activo, esta sección explora el reverso: qué ocurre cuando la fricción existe, pero está mal diseñada. En esos casos, la organización paga el costo del conflicto, del tiempo invertido y del desgaste político, pero no captura el beneficio de decisiones más robustas. Lo que emerge son falsos cierres:

decisiones que parecen haber atravesado un proceso exigente, pero que en realidad fueron confirmaciones de un plan preexistente o resultado de equilibrios políticos superficiales.

Los DT Nro. 909 y 912 aportan aquí una base crítica: el falso consenso y la complacencia no se manifiestan sólo en el silencio, sino también en debates que simulan ser intensos pero que evitan cuidadosamente los puntos de fricción verdaderamente sensibles (Del Vecchio, 2025d, 2025e). En esta sección se analizan cuatro patologías de la fricción mal diseñada: el debate-teatro, el falso consenso, la autocensura alimentada por el poder y el ruido de cortesía.

4.1. Debate o teatro: cuando el desacuerdo es decorado

En muchos foros de alta dirección, el debate se convierte en un ritual con guion predecible: se presentan objeciones superficiales, se formulan preguntas retóricas, se negocian detalles marginales, pero el núcleo de la decisión permanece intacto. Esta dinámica (analizada en el DT Nro. 909 en relación con casos emblemáticos de fracaso estratégico) es particularmente peligrosa porque crea la ilusión de que la fricción ha sido ejercida (Del Vecchio, 2025d).

Desde la perspectiva del liderazgo de contraste, la pregunta clave no es si hubo debate, sino qué fue lo que se debatió. El teatro de la fricción suele tener tres rasgos reconocibles:

1. Se discuten aspectos técnicamente complejos, pero políticamente inocuos, dejando intactas las decisiones distributivas de poder, presupuesto o status.
2. Se permite el desacuerdo en la forma, pero no en la dirección estratégica: el “qué” ya está decidido; solo se toleran matices en el “cómo”.
3. Se convalida el cierre mediante frases de consenso genéricas (“estamos alineados”, “hay acuerdo en lo esencial”) que nadie se anima a cuestionar.

El liderazgo de contraste, en cambio, exige que la fricción alcance los puntos donde realmente duele: los supuestos de base, las apuestas implícitas y las alternativas que podrían desplazar el plan favorito del líder o del grupo dominante.

4.2. Falso consenso y teatro de alineamiento

En el DT Nro. 909 se definió el falso consenso como la situación en la cual la aparente unanimidad oculta desacuerdos no expresados por miedo, cálculo político o fatiga cognitiva (Del Vecchio, 2025d). En estos casos, el cierre no es genuino: el supuesto acuerdo es simplemente la decisión tácita de no introducir más fricción.

El liderazgo de contraste reconoce que el falso consenso no se combate solo invitando a disentir, sino rediseñando las condiciones de la conversación. Algunas prácticas en esa dirección incluyen:

- Preguntar explícitamente por los desacuerdos restantes antes de cerrar (“¿qué parte de esta decisión todavía te preocupa y no estás comunicando?”).
- Registrar en actas las objeciones relevantes, incluso si la decisión se toma igual.
- Evitar el uso de fórmulas que presionan hacia el consenso (“necesitamos salir de aquí todos alineados”) cuando la evidencia aún está en discusión.

El Precio de la Complacencia, tal como se define en el DT Nro. 909, puede entenderse como una métrica ex post de este problema: cada vez que una decisión falla por riesgos que fueron percibidos, pero no expresados, el PC aumenta. El liderazgo de contraste busca, precisamente, reducir el PC al legitimar y estructurar el disenso como parte normal del proceso.

4.3. Autocensura, poder y “ruido de cortesía”

El mapa oculto de poder desarrollado en el DT Nro. 907 muestra cómo la posición jerárquica, la reputación y las expectativas de lealtad condicionan quién se siente autorizado a disentir y en qué términos (Del Vecchio, 2025c). La autocensura no es solo miedo personal: es una lectura racional del sistema de incentivos. Cuando contradecir al líder implica riesgos reputacionales o afectivos significativos, muchas personas eligen callar incluso frente a riesgos evidentes.

A esto se suma el ruido de cortesía: comentarios vagos, elogios de forma, agradecimientos reiterados por la oportunidad de opinar que consumen tiempo sin agregar contraste real. El respeto mal entendido puede llegar a opacar señales críticas: nadie quiere ser percibido como negativo o aguafiestas, de modo que las advertencias se formulan en un tono tan atenuado que pierden su capacidad de impactar en la decisión.

El liderazgo de contraste afronta esta dinámica en dos niveles:

- Personal, mediante la actitud del CEO: invitando activamente a manifestar opiniones divergentes, agradeciendo los desacuerdos argumentados, diferenciando entre ataque personal y crítica a la idea.
- Estructural, mediante mecanismos que disminuyen el costo de disentir (roles rotativos de “abogado del diablo”, encuestas anónimas previas, espacios específicos para plantear objeciones sin consecuencias reputacionales).

Este mecanismo tiene respaldo experimental: Schweiger et al. (1986) compararon el consenso tradicional con enfoques que introducen conflicto estructurado como el “abogado del diablo” y la investigación dialéctica, y encontraron que estos métodos elevan la calidad de las recomendaciones y hacen emerger supuestos críticos con mayor claridad. En términos de liderazgo de contraste, esto refuerza que el disenso útil no debe esperarse, sino diseñarse: se lo institucionaliza como rol, como método y como parte legítima del proceso antes del cierre.

En términos del marco del TRIAD, la autocensura alimenta tanto la soledad del líder (porque le oculta información relevante) como el falso consenso (porque convierte en acuerdo lo que es solo resignación). El liderazgo de contraste busca disminuir ambas cosas al legitimar y formalizar el disenso.

4.4. Tipología de fricción de baja calidad

Para clarificar la práctica, es útil proponer una tipología de fricción de baja calidad, que el liderazgo de contraste intenta evitar:

1. Fricción decorativa: desacuerdos formulados para “marcar presencia”, sin intención real de influir en la decisión.
2. Fricción dilatoria: objeciones que se introducen principalmente para postergar el cierre, sin ofrecer alternativas concretas.
3. Fricción defensiva: argumentos orientados a proteger parcelas de poder, presupuesto o status, antes que a mejorar la decisión.
4. Fricción dispersa: múltiples objeciones menores que desvían la atención de los puntos estructurales de la decisión.

Los DT Nro. 904 y 907 pueden leerse también como catálogos de factores que alimentan estas formas de fricción: sesgos de status, aversión a la pérdida, sesgo de confirmación, etc. (Del Vecchio, 2025b, 2025c). El liderazgo de contraste no pretende eliminar el conflicto (pues eso sería volver a la complacencia), sino canalizarlo hacia la mejora de la decisión.

En la práctica, esto implica:

- Identificar explícitamente cuándo una discusión se ha desviado hacia la fricción decorativa o defensiva.
- Reencuadrar la conversación sobre los supuestos y riesgos clave.
- Pedir a quienes plantean objeciones que las traduzcan en propuestas alternativas concretas, evitando el mero “no”.

4.5. El Precio de la Complacencia como síntoma de fricción defectuosa

El concepto de Precio de la Complacencia (PC), desarrollado en el DT Nro. 909, ofrece un puente entre la fricción mal diseñada y sus consecuencias en la realidad (Del Vecchio, 2025d). Cada vez que una decisión genera un resultado negativo que podía haber sido anticipado (porque existía información o percepción de riesgo en la organización), la diferencia entre lo que se podría haber evitado y lo que efectivamente se sufrió puede interpretarse como PC.

En términos del liderazgo de contraste, el PC es un indicador tardío de la calidad de la fricción:

- Si el PC acumulado es alto, es probable que la organización esté sufriendo de falso consenso, autocensura y fricción decorativa.
- Si el PC tiende a reducirse a lo largo del tiempo, puede ser señal de que la fricción está volviéndose más temprana, más relevante y más influyente en el cierre.

Incorporar el PC en la agenda del CEO y del directorio –por ejemplo, revisando a posteriori decisiones relevantes, identificando señales ignoradas y documentando objeciones no escuchadas– permite convertir la fricción defectuosa en aprendizaje estructural. En lugar de limitarse a buscar responsables individuales, el liderazgo de contraste se

pregunta: ¿qué faltó en el diseño de la fricción y del cierre para que esta decisión resultara tan costosa?

Esta lógica es coherente con el enfoque del libro “Sparring estratégico: Cómo blindar la calidad de tus decisiones”, donde el error se presenta no como un fallo moral del líder, sino como una consecuencia de las condiciones de decisión en las que operó (Del Vecchio, 2025f). El liderazgo de contraste, al asumir que ninguna decisión es perfecta, pone el foco en mejorar las condiciones para la próxima: más contraste donde importa, menos complacencia donde duele.

5. De la decisión a la ejecución: entropía estratégica y degradación del sentido

Hasta aquí el foco estuvo en la cima: cómo se decide, cómo se introduce fricción y cómo se cierra. Sin embargo, desde la perspectiva del desempeño organizacional, una decisión no existe realmente hasta que se vuelve conducta sostenida en los niveles donde se implementa. Es en ese tránsito –desde la formulación en la alta dirección hasta la acción en la base– donde aparece con fuerza el fenómeno que llamamos entropía estratégica.

5.1. Entropía estratégica como pérdida de claridad, prioridad y coherencia

Proponemos entender la entropía estratégica como la pérdida progresiva de claridad, prioridad y coherencia de una decisión a medida que:

- se comunica a niveles sucesivos de la organización,
- se enfrenta a restricciones operativas, e
- interactúa con sistemas de incentivos y mapas de poder preexistentes.

Incluso decisiones bien discutidas y formalmente claras pueden degradarse si, al descender, se convierten en mensajes ambiguos, pierden prioridad frente a otras demandas o se reinterpretan según intereses locales. A diferencia de la entropía física, que tiende a aumentar “naturalmente”, la entropía estratégica es en parte el resultado de diseño deficiente: de cómo se formula, se comunica, se acompaña y se protege la decisión en su viaje descendente.

Los trabajos sobre mapa oculto del poder (Del Vecchio, 2025c) ya mostraban que la organización no es un canal neutro por el que las decisiones fluyen, sino un entramado de

actores con intereses, percepciones y sesgos propios. Desde esta óptica, la entropía estratégica no es sólo ruido, sino un producto de la interacción entre:

- la decisión en sí misma (su claridad, su equilibrio de costos y beneficios, su nivel de conflicto potencial),
- la estructura de incentivos en los distintos niveles, y
- la calidad del contraste que se mantiene (o se pierde) a medida que la decisión se despliega.

5.2. Supuestos invisibles y arenas movedizas

Una fuente crítica de entropía estratégica son los supuestos no explicitados que sostienen la decisión. En la alta dirección, muchas decisiones se apoyan en creencias compartidas acerca de:

- cómo reaccionarán los clientes o usuarios,
- qué capacidades tiene la organización,
- cuál será el comportamiento de competidores o reguladores, y
- qué tolerancia al riesgo tiene el directorio.

Cuando estos supuestos no se hacen explícitos ni se comunican, la decisión se apoya sobre “arenas movedizas”: en el primer contacto con la realidad, distintos equipos interpretan y ejecutan la decisión basados en sus propias hipótesis, que pueden diferir significativamente de las de la cúpula.

El trabajo sobre trampas cognitivas en la alta dirección (Del Vecchio, 2025b) ya señalaba la tendencia a tratar los supuestos como hechos. El liderazgo de contraste, si bien comienza en la cúpula, solo reduce la entropía estratégica si extiende su lógica más allá: no basta tensionar los supuestos en la cima; es preciso etiquetarlos y compartirlos. Dicho de otro modo, la decisión no debería bajar únicamente en forma de “qué hay que hacer”, sino también de “sobre qué supuestos se basa y qué señales obligarían a revisarla”.

Cuando esto no ocurre, equipos distintos operan con mapas mentales diferentes, y la entropía se manifiesta como divergencia entre unidades, prioridades que se diluyen o esfuerzos mal sincronizados. El resultado es una ejecución incoherente que el centro suele

atribuir a falta de alineamiento o resistencia al cambio, cuando en realidad tiene su origen en supuestos ocultos no sometidos a contraste ni compartidos.

5.3. Incentivos ocultos, comité fantasma y sabotaje silencioso

Otra fuente clave de entropía estratégica está en los incentivos ocultos y en lo que se ha denominado el comité fantasma: aquellos actores que, sin figurar en los organigramas de decisión, condicionan fuertemente la implementación (Del Vecchio, 2025c).

En el DT Nro. 907 se mostraba cómo el poder real no coincide siempre con el poder formal, y cómo decisiones aparentemente claras pueden ser moduladas, ralentizadas o reinterpretadas por actores que:

- controlan recursos críticos,
- tienen alta influencia informal en los equipos, y
- pueden activar resistencias soterradas.

Si esos actores no fueron incorporados explícitamente en las etapas de contraste y cierre, tienden a ejercer su influencia a posteriori, muchas veces diluyendo o desarmando la decisión en la práctica. No necesariamente por mala fe: en ocasiones se sienten excluidos, en otras perciben riesgos que no creen que la cúpula esté valorando, y en otras simplemente no comparten la lógica de la decisión.

El liderazgo de contraste incorpora estos hallazgos al diseño de la decisión de dos formas:

1. Identificando el comité fantasma: mapeando quiénes, más allá de la jerarquía formal, tienen capacidad de habilitar o bloquear la ejecución.
2. Invitándolos estratégicamente al contraste: no para negociar cada decisión, sino para que la fricción también incluya sus perspectivas antes del cierre.

Cuando el comité fantasma se entera de la decisión sólo por un comunicado o por la cascada jerárquica, la probabilidad de entropía estratégica crece: la decisión se frena, se matiza o se reinterpreta a través de micro decisiones que, acumuladas, la distancian de su intención original.

5.4. Silencios, lealtad y protección del líder

La entropía estratégica no sólo se alimenta de supuestos invisibles y de incentivos ocultos; también se nutre del deseo de proteger al líder. En contextos donde el error estratégico se vive como amenaza reputacional grave, muchos equipos optan por filtrar o atenuar las malas noticias, especialmente si perciben que el CEO o el C-suite están muy comprometidos con una determinada línea de acción.

En el DT Nro. 909 se subrayaba que el falso consenso no es únicamente un problema ex ante (en el momento de decidir), sino también ex post: una vez que la decisión está en marcha, el sistema puede seguir comportándose como si todo estuviera bien, incluso frente a evidencia de deterioro (Del Vecchio, 2025d). Los artículos de “Liderando en modo espejo” dedicados al “silencio como dato” y a la “ceguera por lealtad” sostienen la misma tesis: cuando el equipo interpreta que su rol es proteger al líder de la realidad, el flujo de información crítica se interrumpe.

En términos de entropía estratégica, el efecto es doble:

- Hacia abajo, se mantiene la ficción de que la decisión es incuestionable, lo que desalienta micro correcciones locales que podrían mejorarla.
- Hacia arriba, se bloquea la retroalimentación honesta que permitiría revisar o recalibrar la decisión a tiempo.

El liderazgo de contraste, en este punto, requiere un compromiso explícito del CEO: aceptar que la lealtad mal entendida es una forma de sabotaje involuntario y que la verdadera lealtad se expresa en la fricción honesta, incluso cuando obliga a revisar decisiones ya comunicadas.

5.5. Hacia una métrica de entropía estratégica

Así como el precio de la complacencia permitió darle forma cuantitativa al costo de no haber contrastado suficientemente una decisión (Del Vecchio, 2025d), la entropía estratégica puede pensarse también en términos operativos. Sin pretender agotar el tema, este trabajo sugiere algunas dimensiones susceptibles de medición:

- Claridad percibida: grado en que distintos niveles jerárquicos pueden describir de manera similar qué se decidió, por qué y con qué prioridades.

- Coherencia de acciones: alineamiento entre acciones observables en diferentes áreas con relación a la decisión en cuestión.
- Velocidad de degradación: tiempo que tarda en aparecer una divergencia significativa entre lo decidido y lo ejecutado.
- Señales ignoradas: cantidad y gravedad de alertas conocidas en niveles operativos que no llegaron a la cúpula o no fueron consideradas.

Estas dimensiones no conforman aún un índice formal, pero apuntan en la dirección de una agenda de investigación futura: estudiar la entropía estratégica no sólo como metáfora, sino como fenómeno mensurable, comparable entre organizaciones y sensible al tipo de liderazgo que se ejerce. El liderazgo de contraste, como se argumenta a continuación, puede ser visto precisamente como la arquitectura destinada a reducir esa entropía.

6. El liderazgo de contraste como antídoto a la entropía

Si la entropía estratégica describe la tendencia al desorden en la trayectoria de una decisión desde la cúpula hasta la base, el liderazgo de contraste puede entenderse como el esfuerzo deliberado por diseñar condiciones que disminuyan la entropía: decisiones más claras, supuestos más explícitos, fricción mejor distribuida y mecanismos institucionales que sostengan la integridad del sentido en el tiempo.

6.1. Diseñar la cascada: de “bajar el mensaje” a “bajar el contraste”

En muchas organizaciones, el proceso de implementación se concibe como un mero ejercicio de “bajar el mensaje”: la decisión se traduce en directrices, se elaboran comunicados, se organizan reuniones de cascada. El liderazgo de contraste propone un cambio de foco: no se trata solo de bajar el mensaje, sino de que también baje el contraste.

Esto implica, entre otras cosas:

- Replicar en niveles intermedios algunas de las prácticas de fricción usadas en la cúpula (preguntas críticas, revisión de supuestos locales, espacios protegidos de disenso).
- Asegurar que los mandos medios no reciban únicamente instrucciones, sino también la lógica y los supuestos que sustentan la decisión, de modo que puedan ejercer su propio juicio en contextos cambiantes.

- Invitar a niveles intermedios a presentar, en momentos predefinidos, información sobre brechas entre diseño y realidad, sin que eso sea interpretado como resistencia.

Desde la perspectiva de los DT Nro. 904 y 907, esto equivale a extender las “vacunas” contra los sesgos más allá del CEO y del C-suite (Del Vecchio, 2025b, 2025c). No basta con que la alta dirección tenga mayor consciencia de sus trampas cognitivas; es necesario que la organización desarrolle hábitos compartidos de contraste a lo largo de la cascada.

6.2. Contraste en los niveles intermedios: los mandos medios como “traductores críticos”

Los mandos medios suelen ser descritos como traductores entre la estrategia y la operación. El liderazgo de contraste agrega un matiz fundamental: en lugar de actuar como amortiguadores pasivos de decisiones tomadas arriba, deberían funcionar como traductores críticos. Es decir, no sólo deben interpretar la decisión para sus equipos, sino que también deben:

- detectar inconsistencias entre la decisión y las condiciones reales de implementación,
- identificar supuestos que no aplican en su contexto, y
- devolver a la cúpula información sobre desajustes emergentes.

Para que esto ocurra, se requieren condiciones mínimas de seguridad psicológica y mecanismos formales que legitimen esta función. De lo contrario, la traducción se hará de manera informal, y el miedo o la conveniencia política incentivarán la adaptación silenciosa en lugar del contraste honesto.

El liderazgo de contraste, tal como se elaboró en el DT Nro. 912, le pide al CEO que deje de ver a los mandos medios sólo como ejecutores, para verlos también como sensores de realidad y co-diseñadores de ajustes (Del Vecchio, 2025e). Esto no diluye la responsabilidad de la alta dirección, pero reconoce que reducir la entropía estratégica exige transformar la cascada en un circuito de ida y vuelta, en lugar de considerarla como una cadena unidireccional.

6.3. Del sparring individual al contraste institucional

En la evolución de esta línea de trabajo, el sparring estratégico fue inicialmente conceptualizado como una relación individual que ayuda al CEO a mejorar la calidad de sus decisiones (Del Vecchio, 2025a). El liderazgo de contraste, y en particular la reflexión sobre entropía estratégica, empujan esa idea un paso más allá: para que el impacto sea sostenible, el contraste debe volverse institucional.

El DT Nro. 912 ya apuntaba en esa dirección al hablar de “organizaciones que piensan” (Del Vecchio, 2025e). Esto supone:

- Incorporar el contraste como criterio en el diseño de comités, agendas y procesos de revisión estratégica.
- Establecer reglas explícitas para el disenso en el directorio y en el C-suite (quién puede disentir, cómo se registran los desacuerdos, qué protección tienen las minorías argumentadas).
- Definir momentos estructurados para una “segunda mirada” a las decisiones de alto impacto (por ejemplo, revisiones periódicas del Precio de la Complacencia de las decisiones clave, como propone el DT Nro. 909).

En este esquema, el sparring no desaparece; se convierte en un catalizador y arquitecto de estos mecanismos, ayudando al CEO a diseñar y ajustar el sistema de contraste, más que a tomar mejores decisiones puntuales.

6.4. Liderazgo de contraste y métricas de baja entropía

Finalmente, para que el liderazgo de contraste deje de ser un ideal normativo y se convierta en una práctica evaluable, necesita métricas. El Precio de la Complacencia fue un primer paso en esa dirección, al cuantificar el costo ex post de decisiones tomadas con escaso contraste (Del Vecchio, 2025d). La entropía estratégica sugiere una familia de indicadores complementarios:

- Nivel de coincidencia en la descripción de decisiones clave entre distintos niveles jerárquicos.
- Frecuencia y calidad de la retroalimentación ascendente sobre decisiones en curso.
- Grado de participación efectiva del “comité fantasma” en etapas tempranas del contraste.

- Evolución del PC asociado a decisiones estratégicas comparables, antes y después de introducir prácticas de liderazgo de contraste.

Más que aspirar a una medición perfecta, el objetivo es introducir algunas preguntas en la agenda del CEO y del directorio: ¿nuestras decisiones estratégicas mantienen su sentido a medida que se implementan, o se degradan rápidamente? ¿Qué nos dice eso sobre la forma en que estamos liderando el contraste en nuestra organización?

En el libro “Sparring estratégico” se plantea que la verdadera madurez del CEO no reside en decidir solo, sino en diseñar las condiciones en las cuales decide (Del Vecchio, 2025f). Este documento extiende esa idea: el liderazgo de contraste no sólo diseña las condiciones para decidir mejor en la cima, sino también para que esas decisiones sobrevivan al viaje hacia la realidad. Allí donde la entropía estratégica es alta, el liderazgo de contraste no es un lujo teórico: es una condición de supervivencia.

7. Implicancias para el gobierno corporativo y la agenda del CEO

Si el liderazgo de contraste se entiende como arquitectura destinada a reducir la entropía estratégica y el Precio de la Complacencia, sus implicancias no pueden limitarse al estilo personal del CEO. Afectan de manera directa la forma en que se diseña el gobierno corporativo, cómo se trabaja en el C-suite y qué entra –y qué no entra– en la agenda efectiva del máximo responsable.

En esta sección se presentan tres niveles de implicancias: para el directorio, para el CEO y para el equipo ejecutivo.

7.1. El directorio como garante de contraste y de disminución de la entropía

En el DT Nro. 909 se planteó que el falso consenso y la complacencia no son sólo problemas internos del equipo ejecutivo, sino también del directorio cuando éste se limita a ratificar decisiones sin introducir suficiente fricción (Del Vecchio, 2025d). Desde esta perspectiva, un directorio que opera bajo liderazgo de contraste debería asumir, al menos, tres responsabilidades:

1. Exigir contraste explícito en decisiones de alto impacto

- Solicitar evidencia no sólo sobre el contenido de la decisión, sino sobre el proceso que la generó:
 - ¿Quiénes participaron?
 - ¿Qué desacuerdos se registraron?
 - ¿Qué alternativas fueron descartadas y por qué?
 - Preguntar no sólo “¿qué decidieron?”, sino “¿qué más podría haberse decidido y por qué no?”.
2. Incorporar el Precio de la Complacencia en su propia agenda
- Revisar decisiones estratégicas fallidas preguntando:
 - ¿Había señales disponibles que no fueron consideradas?
 - ¿Quién las vio y no las expresó, o las expresó sin impacto?
 - Tratar el PC no como un reproche moral, sino como un indicador sistémico que expresa la calidad de la fricción y del cierre (Del Vecchio, 2025d).
3. Diseñar reglas de disenso en el propio directorio
- Evitar la presión implícita hacia la unanimidad.
 - Aceptar y registrar votos en contra o abstenciones argumentadas.
 - Establecer procedimientos para revisitarse decisiones cuando la evidencia cambia, sin estigmatizar la rectificación.

Los DT Nro. 899 y 912 sugerían ya que, si el sparring ayuda al CEO a pensar mejor, el directorio debería ser el garante de que ese proceso de contraste exista y no sea sólo un relato (Del Vecchio, 2025a, 2025e). En este documento se agrega que, además, el directorio puede, y debe, velar para que el diseño de las decisiones y su cascada reduzcan la entropía estratégica en lugar de aumentarla.

7.2. La agenda del CEO: del héroe decisor al diseñador de condiciones

En el libro “Sparring estratégico” se argumenta que el cambio más profundo en la identidad del CEO consiste en pasar de verse como “el que decide” a verse como “el que diseña las condiciones en las que se decide” (Del Vecchio, 2025f). El liderazgo de contraste lleva esta idea un paso más allá: el CEO es responsable de las condiciones en que se decide y de las condiciones en que las decisiones sobreviven al viaje hacia la ejecución.

Esto implica, entre otras cosas, reconfigurar la agenda del CEO en al menos cuatro dimensiones:

1. Tiempo dedicado a fricción de calidad
 - Reservar espacio real (no residual) para procesos de contraste en decisiones estratégicas: sesiones con sparring, simulacros estratégicos, revisión crítica de supuestos.
 - Evitar que el tiempo para la fricción se vea sistemáticamente desplazado por urgencias operativas.
2. Diseño consciente de foros y participantes
 - Decidir quién está en cada foro clave de decisión, no sólo por estructura, sino por la diversidad de perspectivas que aporta.
 - Invitar, cuando sea necesario, a miembros del “comité fantasma” a participar en la fase de contraste, no sólo en la ejecución.
3. Cascada con contraste incorporado
 - Asegurarse de que los mensajes estratégicos hacia abajo incluyan:
 - el qué (la decisión),
 - el por qué (la lógica),
 - y los supuestos en los que se apoya.
 - Crear espacios donde los mandos medios puedan devolver información sobre la entropía observada en la implementación.
4. Revisión periódica de PC y entropía
 - Incluir en su agenda revisiones ex post de decisiones clave, con foco en:
 - señales ignoradas,
 - distorsiones en la cascada,
 - brechas entre diseño y realidad.
 - Tratar estos ejercicios como mecanismos de aprendizaje, no como auditorías punitivas.

Los DT Nro. 904, 907 y 912 convergen en un mismo punto: la calidad de las decisiones del CEO depende menos de su brillantez individual y más de la estructura de sesgos, incentivos y mecanismos de contraste que lo rodean (Del Vecchio, 2025b, 2025c, 2025e). Este documento extiende esa conclusión a la entropía estratégica: la forma en que el CEO diseña su agenda influye tanto en la calidad del cierre como en la supervivencia del sentido de sus decisiones.

7.3. El C-suite como ecosistema de contraste y ejecución

Finalmente, el equipo ejecutivo cumple una doble función: es el espacio donde se co-diseñan decisiones estratégicas y el espacio desde el que se orquesta su implementación. El liderazgo de contraste exige ver al C-suite como ecosistema de contraste y ejecución, no sólo como mesa de coordinación.

Algunas implicancias prácticas para el C-suite son:

1. Roles claros en la fricción
 - Definir, explícitamente, quiénes asumirán roles de “abogado del diablo” o de cuestionamiento sistemático en decisiones de alto impacto.
 - Rotar esos roles para evitar estigmatizar siempre a las mismas personas.
2. Gestión consciente de la entropía
 - Revisar periódicamente la brecha entre lo decidido en el C-suite y lo que perciben los mandos medios y los equipos:
 - ¿qué mensajes se pierden?,
 - ¿qué se reinterpreta?,
 - ¿dónde aparecen señales de desgaste o contradicción?
 - Incorporar sistemáticamente esa información en ajustes de la decisión o en decisiones futuras.
3. Apertura al sparring externo
 - Ver al sparring estratégico, no como una figura periférica del CEO, sino como un recurso que puede enriquecer ciertas discusiones del C-suite, especialmente cuando se trata de decisiones con alto riesgo de sesgos colectivos o de falso consenso (Del Vecchio, 2025a, 2025e).

En suma, el liderazgo de contraste reconfigura las responsabilidades del directorio, del CEO y del C-suite: ya no se trata sólo de tomar decisiones, sino de diseñar la fricción, el cierre y la cascada de manera que la entropía estratégica se reduzca y el Precio de la Complacencia tienda a bajar con el tiempo.

8. Agenda de investigación futura y conclusiones

Este documento se inscribe en una serie de trabajos que buscan explicar por qué la alta dirección, incluso en organizaciones con abundante información y talento, toma decisiones que se revelan frágiles o se degradan rápidamente en la implementación. Los DT Nro.

899, 904, 907, 909 y 912 han abordado, respectivamente, el rol del sparring estratégico, las trampas cognitivas, el mapa oculto del poder, el falso consenso y el precio de la complacencia, y el liderazgo de contraste como marco integrador (Del Vecchio, 2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2025e). Este nuevo trabajo agrega una pieza adicional al rompecabezas: el vínculo entre decisión, fricción y entropía estratégica.

8.1. Aportes del documento

Los principales aportes pueden sintetizarse en cuatro puntos:

1. Definición de entropía estratégica
 - Se propone entenderla como la pérdida progresiva de claridad, prioridad y coherencia de una decisión a medida que desciende por la organización y se enfrenta a incentivos, supuestos locales y dinámicas de poder.
2. Articulación entre liderazgo de contraste, fricción y cierre
 - Se argumenta que el liderazgo de contraste no se limita a buscar “más voces” en la discusión, sino a diseñar fricción de calidad y a declarar un “momento basta” responsable, evitando tanto el falso consenso como la parálisis elegante.
3. Integración con el mapa de sesgos y el Precio de la Complacencia
 - Se conecta la entropía estratégica con el TRIAD y con los sesgos identificados en trabajos previos, mostrando cómo la ausencia de contraste en la cúpula y en la cascada aumenta el PC asociado a decisiones de alto impacto.
4. Implicancias para gobierno corporativo y agenda del CEO
 - Se derivan consecuencias concretas para el rol del directorio, del CEO y del C-suite, proponiendo al liderazgo de contraste como arquitectura de baja entropía que debe reflejarse en foros, reglas, rituales y métricas.

En conjunto, estos aportes refuerzan la idea, ya esbozada en el libro “Sparring estratégico”, de que el problema central no es la falta de líderes fuertes, sino la falta de entornos diseñados para pensar mejor (Del Vecchio, 2025f).

8.2. Agenda de investigación futura

Lejos de cerrar el tema, este documento abre varias líneas de investigación que podrían desarrollarse en trabajos posteriores:

1. Operacionalización de la entropía estratégica
 - Desarrollar instrumentos para medir, de manera válida y confiable, la claridad, coherencia y prioridad percibida de decisiones estratégicas en distintos niveles de la organización.
 - Construir índices comparables entre empresas o entre momentos distintos de una misma empresa.
2. Estudios de caso sobre liderazgo de contraste
 - Documentar, mediante estudios cualitativos, cómo CEO y directorios que adoptan prácticas de liderazgo de contraste logran reducir el PC y la entropía estratégica en decisiones concretas (fusiones, entradas a nuevos mercados, reestructuraciones, etc.).
3. Relación entre diseño de foros y calidad de cierre
 - Analizar empíricamente el vínculo entre la configuración de los foros de decisión (composición, reglas, tiempos) y la robustez de las decisiones, medido tanto por desempeño posterior como por consistencia en la implementación.
4. Impacto de mecanismos de contraste institucional
 - Estudiar la introducción de mecanismos formales –como roles rotativos de abogado del diablo, revisiones de Precio de la Complacencia, comités de segunda mirada– y su impacto en la calidad del contraste y en la entropía estratégica a lo largo del tiempo.
5. Dinámica psicológica del “momento basta”
 - Explorar, desde la psicología organizacional, cómo distintos perfiles de CEO (más aversos al riesgo, más orientados a la acción, más sensibles a la reputación) gestionan internamente la decisión de cerrar, y cómo el sparring estratégico influye en esa dinámica.

Estos ejes podrían nutrirse tanto de métodos cuantitativos (encuestas, análisis de decisiones, métricas de desempeño) como cualitativos (entrevistas, observaciones de reuniones, análisis de actas y comunicaciones internas), en línea con la vocación híbrida –teórica y aplicada– de los DT.

8.3. Conclusión: liderar en modo contraste en tiempos de alta entropía

La presión por decidir rápido, la sobrecarga de información, la complejidad política y la volatilidad del entorno hacen que la tentación de simplificar (decidir solo, decidir rápido, decidir sin fricción) sea cada vez más fuerte (la evidencia sugiere que, en entornos de alta velocidad, el debate robusto puede coexistir con la rapidez decisoria cuando existe una arquitectura de cierre clara⁵). Sin embargo, los fracasos estratégicos más costosos no suelen venir de la falta de velocidad, sino de la falta de contraste y de la incapacidad para sostener el sentido de las decisiones a lo largo del tiempo.

El liderazgo de contraste, tal como se ha desarrollado en esta serie de DT, no es una invitación a la indecisión ni al debate interminable. Es una propuesta concreta para:

- introducir fricción donde de verdad importa,
- cerrar de manera responsable cuando el contraste ha sido suficiente,
- y diseñar mecanismos que protejan la integridad de las decisiones frente a la entropía inevitable de la vida organizacional.

En ese sentido, el liderazgo de contraste puede leerse como una continuación natural de la tesis central del libro “Sparring estratégico”: el verdadero poder del líder no reside sólo en las decisiones que toma, sino en la forma en que diseña el espacio donde pensar y decidir, y en la forma en que cuida que ese pensamiento no se diluya al entrar en contacto con la realidad (Del Vecchio, 2025f). Allí donde la entropía estratégica es alta, el liderazgo de contraste deja de ser una opción estilística y se convierte en una necesidad estructural para cualquier organización que aspire a decidir mejor y a ejecutar lo que decide.

9. Referencias

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). *A garbage can model of organizational choice*. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.

⁵ Eisenhardt (1989), en un estudio empírico sobre decisiones estratégicas en entornos de alta velocidad, observa que los equipos que deciden más rápido no necesariamente “analizan menos”; tienden a combinar procesamiento intenso de información, múltiples alternativas simultáneas y conflicto cognitivo saludable, apoyados por mecanismos explícitos de integración y resolución para evitar que el debate derive en parálisis.

De Smet, A., Koller, T., & Lovallo, D. (2019, 4 de septiembre). Bias Busters: Getting both sides of the story. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bias-busters-getting-both-sides-of-the-story>

Del Vecchio, F. (2025a). *Sparring estratégico: Un marco conceptual para mejorar la calidad decisional del CEO en la cumbre estratégica*. UCEMA, Documento de Trabajo Nro. 899 (junio 2025).

Del Vecchio, F. (2025b). *Trampas cognitivas y el rol del sparring estratégico: Nueve sesgos que distorsionan el juicio del CEO*. UCEMA, Documento de Trabajo Nro. 904 (julio 2025).

Del Vecchio, F. (2025c). *El mapa oculto del poder: Quince sesgos decisorios y el rol del sparring estratégico en la alta dirección*. UCEMA, Documento de Trabajo Nro. 907 (septiembre 2025).

Del Vecchio, F. (2025d). *El falso consenso y el precio de la complacencia: Cuantificando el costo de evitar la fricción en la alta dirección*. UCEMA, Documento de Trabajo Nro. 909 (octubre 2025).

Del Vecchio, F. (2025e). *Contrast leadership and the strategic sparring partner in the C-Suite*. UCEMA, Documento de Trabajo Nro. 912 (noviembre 2025).

Del Vecchio, F. (2025f). *Sparring estratégico: Cómo blindar la calidad de tus decisiones* [e-Book]. Amazon Kindle. <https://www.amazon.es/dp/B0FWYKNZ8H>

Del Vecchio, F. (s. f.). *Liderando en modo espejo* [Boletín en LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 13 de diciembre de 2025, de <https://www.linkedin.com/newsletters/7380595553400938496/>

Eisenhardt, K. M. (1989). *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.

Garvin, D. A., & Roberto, M. A. (2001). *What you don't know about making decisions*. *Harvard Business Review*, 79(8), 108–116.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011, June). *Before you make that big decision...* *Harvard Business Review*, 89(6), 50–60.

Martin, R. L. (2025, March 3). Starbucks & strategic entropy: guard your energy vigilantly. Medium. <https://rogermartin.medium.com/starbucks-strategic-entropy-cb60eb5e5ff5>

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). *Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora*. *Interciencia*, 31(8), 577–582.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.

Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). *Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus*. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51–71.