



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
(ICADE)

**LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS  
BAJO LA INFLUENCIA DE LA CONDUCTA  
HUMANA EN EL SECTOR DE LAS MULTINA-  
CIONALES**

Autora: Cristina Carmena González

Director: Santiago Urío Rodríguez

MADRID | Abril de 2019

## Índice de Contenido

<b>1. Resumen y Abstract, palabras clave y keywords.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Introducción .....</b>	<b>5</b>
2.1. <i>Introducción a la Estrategia en términos Generales.....</i>	5
2.2. <i>Introducción a la Estrategia Conductual .....</i>	6
2.3. <i>Introducción a la Revisión de la Literatura .....</i>	8
2.4. <i>Estructura de la Investigación.....</i>	9
2.5. <i>Introducción al Término Sesgo y Sesgo Cognitivo.....</i>	10
<b>3. Revisión de la Literatura o Marco Teórico .....</b>	<b>11</b>
3.1. <i>Definición del término – Estrategia Conductual.....</i>	11
3.2. <i>¿Qué es la Estrategia Empresarial? .....</i>	12
3.3. <i>La toma de decisiones lejos de ser un “trabajo mecánico”.....</i>	14
3.4. <i>Un Desafío para el Juicio – los Sesgos .....</i>	15
3.5. <i>Unidad disciplinaria como objetivo de la EC .....</i>	16
<b>4. Metodología – Herramienta Cualitativa: Entrevistas Semiestructuradas .....</b>	<b>17</b>
4.1. <i>Técnica Cualitativa – Entrevistas.....</i>	17
4.2. <i>Entrevistas en Profundidad .....</i>	17
4.3. <i>Características y Formato clave de las Entrevistas .....</i>	19
4.4. <i>Estructura de las Entrevistas.....</i>	20
4.5. <i>¿Qué se pretende conseguir con cada pregunta? .....</i>	21
4.6. <i>Características de los Informantes.....</i>	21
<b>5. Sesgos Cognitivos/Conductuales .....</b>	<b>23</b>
5.1. <i>Tipos de Sesgos.....</i>	24

5.1.1. Sesgo de Confirmación.....	24
5.1.2. Sesgo del Exceso de Confianza .....	24
5.1.3. Sesgo del Pensamiento en Grupo .....	25
5.1.4. Sesgo de Adaptación Hedonista .....	25
5.1.5. Sesgo de Autoridad.....	25
5.1.6. Sesgo de Descuento Hiperbólico.....	26
5.1.7. Sesgo de Deformación Profesional .....	26
5.1.8. Sesgo de Anclaje.....	26
5.1.9. Falacia de Planificación .....	27
5.1.10. Sesgo de Aversión a la Pérdida.....	27
5.1.11. Sesgo de Incentivos Individuales.....	28
5.1.12. Sesgo de Retrospectiva .....	28
<b>6. Estudio de Campo.....</b>	<b>29</b>
<b>7. Resultados del Análisis de las Entrevistas .....</b>	<b>39</b>
7.1. Sector Bancario .....	41
7.2. Sector Energético .....	44
7.3. Sector Seguros .....	48
7.4. Sector Financiero .....	51
<b>8. Cómo aprovechar los Sesgos Cognitivos en las Operaciones Estratégicas.....</b>	<b>53</b>
8.1. Compromiso de las Organizaciones.....	53
<b>9. Conclusiones Extraídas.....</b>	<b>54</b>
<b>10. Anexos.....</b>	<b>59</b>
<b>11. Bibliografía .....</b>	<b>62</b>

## Índice de Figuras

I. Figura 1 .....	29
II. Figura 2.....	39
III. Figura 3 .....	40

## 1. Resumen y Palabras Clave<sup>1</sup>:

En un mercado donde las circunstancias macroeconómicas y sociales obligan a las empresas a explotar su *know-how* para poder cumplir con la demanda, es necesario una reestructuración cultural que propicie mejoras en la toma de decisiones. El estudio de la estrategia conductual que combina gestión estratégica con la psicología cognitiva aporta una nueva visión al camino que se debe tomar para esclarecer los sesgos emocionales que abundan en las empresas. Este estudio permite ver cómo afectan los sesgos cognitivos en la estrategia de los sectores de banca, energía y seguros a través de un análisis con herramientas cualitativas. Se concluye que es vital saber detectarlos para poder aprovechar al máximo la experiencia de toma de decisiones así como que el sesgo más comprometido es el de individualismo, especialmente presente en el sector bancario.

## Abstract and Keywords<sup>2</sup>:

In a market where macroeconomic and social circumstances force companies to exploit their know-how in order to meet demand, cultural restructuring is necessary to improve decision-making. The study of behavioral strategy that combines strategic management with cognitive psychology brings a new vision to the path that must be taken to clarify the emotional biases that abound in companies. This study allows us to see how cognitive biases affect the strategy of the banking, energy and insurance sectors through the analysis of qualitative tools. It was concluded that it is vital to know how to detect them in order to make the most of the decision-making experience, as well as that the most committed bias is that of individualism, particularly present in the banking sector.

---

<sup>1</sup> Estrategia conductual, Sesgo cognitivo, Técnicas cualitativas, Arbitraje

<sup>2</sup> Behavioral strategy, Cognitive bias, Qualitative techniques, Arbitrage

## 2. Introducción

### 2.1. Introducción a la Estrategia Empresarial

Desde los escritos de *Adam Smith* como fundador de la economía clásica y el liberalismo económico, sabemos que el trabajo y el dinero siempre han ido de la mano. Partiendo de esa premisa, estos dos factores no existirían sin la innovación y los avances que ocurren gracias a las estrategias formuladas, decisiones tomadas e ideas desarrolladas – en resumen, de la estrategia de las empresas.

El sector bancario, el energético o el financiero, todos ellos han aportado, a lo largo de la historia, cambios en la sociedad. Han dotado a esta del incremento de los puestos de trabajo, ¿cuántos puestos no existirían si Amancio Ortega no hubiese llevado a cabo las diversas estrategias operacionales que le impulsaron a lo más alto? Gracias a la estrategia, *Henry Ford* incrementó los beneficios de su empresa un 200% y, más importante, alzó el bienestar de sus trabajadores. A finales de 1914, mientras que la competencia fabricaba 280.000 coches con una plantilla cercana a los 70.000, la compañía de Henry Ford fabricaba 260.000 coches con una plantilla inferior a 15.000 empleados.

Como dice *Adam Smith*: al bien común llegamos a través del ejercicio de nuestro propio interés individual, sin darnos cuenta, al tratar de dar solución a nuestros problemas y satisfacer todas nuestras necesidades. Esto resulta en el sistema de libertad natural (Smith, 1994). Algunas personas son más individualistas que otras y este bien común es prácticamente inalcanzable.

El interés individual o el colectivo, se alcanza a través del trabajo y el desarrollo de este. Se basa en estrategias de negocio que tratan de maximizar el beneficio del que desarrolla tales estrategias y minimizar las pérdidas. Cada individuo se esfuerza en su labor para poder encontrar la manera más provechosa de sacar el máximo partido a su trabajo o a un capital invertido. Al tratar de maximizar su labor y su bienestar, está fomentado, sin darse

cuenta, que el beneficio de la sociedad se maximice de igual forma. No es solo el esforzarse por mejorar, es tener ambiciones más allá de la tarea que se encomienda a un empleado.

Se debe tener especial cuidado a la hora de diferenciar el tipo de decisiones ya que estas cuentan con dos vertientes totalmente diferentes: por un lado está la decisión estratégica que es la que permite que la empresa funcione de manera óptima tanto en el medio como en el largo plazo. Son estrategias con un horizonte temporal de mínimo tres años. Busca tanto la innovación como la proactividad de la empresa dentro del mercado y todo ello para tomar las decisiones adecuadas que permita a las empresas ser competitivos en el futuro. Por otro lado, las decisiones operativas que, en contraste con las primeras, hacen referencia a decisiones que ocurren a diario, del día a día. Decisiones a corto plazo. (Medrano, 2015).

## 2.2. Introducción a la Estrategia Conductual

¿Se puede ir más allá de la estrategia? ¿qué factores influyen en la toma de decisiones? ¿por qué nos equivocamos e incurrimos en pérdidas sustanciosas aun contando con la mayor base de datos recabada hasta la fecha y la tecnología más avanzada de la historia? Aquí es donde entra en el juego la llamada “estrategia conductual<sup>3</sup>”. Término que combina diversos conocimientos científicos-psicológicos y empresariales, y eje central de esta investigación.

La estrategia conductual, enfoque novedoso, combina los conocimientos de la psicología social, cognitiva y la neurociencia, con la teoría de gestión estratégica dentro de una

---

<sup>3</sup> Conjunto de reglas de comportamiento o de toma de decisiones determinadas por factores genético-emocionales o sesgos.

corporación. Se tienen en cuenta, por tanto, los aspectos conductuales y emocionales en el desarrollo e implementación y adaptación de la estrategia.

La psicología es una de las ciencias que estudian el desarrollo de la estrategia corporativa y cómo afecta la mente y las emociones al desarrollo de la gestión estratégica y la implementación de políticas. Como un enfoque interdisciplinario, la estrategia conductual combina varios campos teóricos: los aspectos conductuales en la investigación económica y la enseñanza de la estrategia clásica, el liderazgo y la teoría de la decisión, la gestión de la transformación, la gestión de campo y el comportamiento organizativo (Powell, Lovullo, & Fox, 2011).

Los investigadores, detrás de este incógnito aun por matizar, argumentan que cualquier teoría basada en las diversas estrategias están demasiado respaldadas por cómo de eficiente es dicha estrategia o cuán eficiente es dentro de un equilibrio de mercado óptimo. (Denrell, Fang, & Winter, 2003). Si los agentes del mercado, encargados de tomar las decisiones estratégicas para cada una de las empresas de los diferentes sectores, fuesen óptimos al 100% en su *modus operandi* y se basasen todos en los datos estadísticos extraídos, no existiría el desarrollo individual de las empresas. Cualquier empresa podría, entonces, seguir ese mismo patrón de datos y elaborar la misma estrategia.

*“En la teoría de la estrategia, no hay reglas para la riqueza; si tal regla existiese, otras empresas la seguirían y competirían por su valor”* (Barney, 1986). Pero si eso fuese así, no habría competición ninguna (dados un mismo escenario de recursos y posibilidades para todas las empresas); todas serían una mera imitación del resto y no habría competencia – el mercado no se podría desarrollar.

Por otro lado, como norma general, aun teniendo un gran rango de oportunidades y datos reales para ejercer sus estrategias de la mejor forma, las empresas no las aprovechan, no se paran a resolver sus problemas y, aun teniendo la oportunidad de imitar los recursos utilizados por otras empresas, aunque fuese para garantizar el beneficio cero y no la

pérdida, estos no utilizan sus bazas. (Powell, Lovallo, & Fox, 2011). Es aquí cuando entran en juego la llamada estrategia conductual, ese cambio y esas diferencias ocasionadas por los “errores” o decisiones humanas, propias de cada uno. Ocasionados por los sesgos cognitivos en la estrategia, pueden poner en peligro las decisiones o mejorar el rendimiento.

### 2.3. Introducción a la Revisión de la Literatura

Esta investigación tendrá como base la revisión de la literatura sobre estudios de diversos autores y áreas muy diferenciadas dentro del ámbito de la estrategia y la psicología conductual. *Kahnemann* y sus *teorías sobre los sesgos en la toma de decisiones*, *Cyert* y su teoría sobre la *conducta empresarial* con un alcance más cognitivo y *Daniel A. Levinthal* con su estudio sobre la *gestión estratégica*; estos como autores clave para el estudio inicial de la estrategia conductual y la estrategia empresarial en general. Dentro del ámbito más psicológico y emocional, la investigación se centrará en autoras como *María José González Labra* con libros como “*Introducción a la psicología del Pensamiento*”.

La introducción del término estrategia conductual se hizo necesaria sobre todo porque, por un lado, el desarrollo de la teoría de la gestión estratégica no siguió el ritmo de los desarrollos en los campos de la economía del comportamiento y, por otro lado, los nuevos descubrimientos científicos ligados a la psicología profunda aún tienen que encontrar su camino (Cortada de Kohan, 2008). Se observó la necesidad de unificar los términos y los diferentes estudios: tanto a nivel psicológico como económico. En el ámbito de la empresa, no solo destacan los factores numéricos y estadísticos. Las empresas están compuestas por seres humanos racionales, pero, sobre todo, emocionales. Las estrategias que derivan de estos tienen, por tanto, un factor emocional. Es esto mismo lo que se trata de desengranar, ¿hasta qué punto influyen nuestras emociones y nuestro comportamiento más racional a la hora de tomar una decisión estratégica?

El estado de la cuestión descansa en ese punto: hay mucho trabajo por hacer en el campo de la estrategia conductual. Hay muchos campos de estudio abiertos, pero ninguno llega a una conclusión clara y cerrada. No se aportan estudios unificados que demuestren que X sesgos afectan a X personalidades en concreto y a X situaciones concretas de toma de decisiones en el ámbito de la estrategia corporativa dentro de X sectores diferentes.

#### 2.4. Estructura de la Investigación

A través de esta investigación, se tratará de contribuir a proporcionar una explicación evidenciada y contrastada de cómo afectan las emociones, la mente humana y los distintos tipos de sesgos a la hora de tomar una decisión estratégica. Esto, en conjunto, lleva a la explicación y el desglose del término estrategia conductual – tema principal de esta investigación. Se estudiará cuánto y en qué sectores se dan unos sesgos más que otros y por qué.

El *objetivo marcado* será el siguiente: profundizar en el concepto y características de la estrategia conductual con el fin de obtener un camino más en el ámbito de la estrategia. Se abordará y analizará en profundidad el lado emocional de la conducta humana y cómo este interviene en la toma de decisiones empresariales. Todo esto obtenido a través del análisis exhaustivo de entrevistas y vivencias reales de profesionales de alto rango que han participado en el desarrollo de estrategias en multinacionales (consultores estratégicos, ejecutivos, miembros de consejos de administración,...).

Además, se ahondará en la revisión de la literatura o el marco teórico de la investigación, mencionado anteriormente. Se aportará información sobre la metodología utilizada que en resumen viene siendo: la extracción de experiencias propias de profesionales de alto rango que han participado en el desarrollo de estrategias en multinacionales. Para la consecución del objetivo principal se utilizará, por tanto, una metodología cualitativa basada en fuentes de información secundarias y el análisis de información directa. Se extraerá el “*mining*” obtenido de entrevistas (herramienta cualitativa) y se procederá a compararlo

y analizarlo, generalizándolo para que abarque el mayor número de casos estratégicos posibles. Se tratará de crear un modelo de estrategia empresarial basado en el aspecto conductual/emocional, muy diferente y complementario del racional. Se obtendrá un análisis de los distintos sesgos con los que analizaremos las entrevistas y con los que se realizará el estudio de campo, dando una explicación exhaustiva de cada uno de ellos. Tras este análisis en profundidad, se elaborarán las conclusiones extraídas de los resultados obtenidos.

### 2.5. Introducción al Término Sesgo y Sesgo Cognitivo

Tras extraer la información de las entrevistas, esta se coteja con los sesgos descritos más adelante. Se identifican los patrones explicados en dichos sesgos encontrando un motivo por el cual se dan las situaciones en las que las emociones y los sentimientos adquieren un papel definitivo en la toma de decisiones. El diccionario de la Real Academia Española define sesgo como: “error sistemático en el que se puede incurrir cuando (...) se seleccionan o favorecen unas respuestas frente a otras”. En cuanto al término “sesgo cognitivo”, que estará presente a lo largo de toda esta investigación, se define como: “efecto psicológico que altera el procesamiento mental, lo que ocasiona distorsión, juicio inexacto y una posible interpretación ilógica de acontecimientos y toma de decisiones” (Labra y Londra, 2012).

Ambos términos acunan la base de dicha investigación; son el motivo por el cual una persona, en este caso un empresario relacionado con el ámbito de las estrategias deja de ser racional a la hora de decidir. Pasa a ser, entonces, un ente emocional afectado (no siempre negativamente) por la presencia de sesgos cognitivos y emocionales que distorsionan la elección final ejecutada. Son los mencionados en el epígrafe de *sesgos cognitivos – punto 8*, los que se van a estudiar y a cotejar con evidencia directa y vivencias personales.

### 3. Revisión de la Literatura o Marco Teórico

#### 3.1. Definición del término – Estrategia Conductual

La estrategia conductual (EC), como se conoce hoy en día, adopta las corrientes de la psicología cognitiva y social con la gestión estratégica a nivel teórico-práctico para explicar cómo impactan las emociones y los comportamientos humanos, en la toma de decisiones estratégicas.

El fin que persigue el estudio de esta corriente es demostrar cómo este tipo de estrategias humanas aportan supuestos realistas sobre el entendimiento, la comprensión y las emociones a la gestión de las estrategias dentro de una empresa.

Con el estudio de este término, se aporta un enfoque más a la teoría de la estrategia. Pero para que esto sea válido, hay que partir de dos premisas: para entender en profundidad el término de estudio: hay que apoyarse en una base teórica de la psicológica cognitivo-social. Además, se asumirá que la falta de unidad de las distintas ramas de investigación (Kahneman, Powell y Cyert, entre otros) a nivel conceptual viene a ser el mayor problema a la hora de tratar con este tema. “El campo no necesita más investigación, sino mas integración de la psicología apropiada en la teoría de la gestión estratégica” (Powell, Lovall, & Fox, 2011). A este estudio y término, les hacen falta una definición de límites, un marco conceptual y marcar claramente los problemas centrales de investigación; se profundiza a cerca de este tema en el apartado “*Unidad disciplinaria como objetivo de la EC – punto 3.5*”.

Mientras que la psicología cognitiva se centra en los procesos mentales que ocurren dentro de un individuo a la hora de elaborar decisiones y pensamientos (Labra & Londra, 2012), la gestión estratégica se ha centrado en la empresa como unidad de negocio y corporación. Como organización donde se toman decisiones en conjunto y entran en juego diversas mentes y puntos de vista.

Ciertamente, no se trata de una idea nueva, la psicología influyó en el desarrollo temprano de la estrategia de negocios y continúa ejerciendo influencia en la gestión estratégica a través de muchas corrientes de investigación: “*investigación de decisiones de comportamiento*” postulada por *David Kahneman*<sup>4</sup>. Gracias a investigadores de esta índole, han surgido desarrollos que permiten unificar la estrategia y la psicología con la ayuda de la neurociencia – a nivel cognitivo es posible examinar la actividad cerebral en el momento que se toman las decisiones estratégicas – tecnologías como esta permiten extraer conclusiones y rasgos diferenciadores: emociones, situaciones de tensión, sesgos cognitivos, así como otros ejemplos.

Como definición base, la EC es un término perteneciente a la psicología y al ámbito empresarial. Combina la psicología cognitiva y social con la teoría y la práctica de la gestión estratégica y explica cómo el ser humano pasa de ser un ente puramente racional, a ser uno más emocional a la hora de establecer una decisión estratégica (en cualquier sector).

### 3.2. ¿Qué es la Estrategia Empresarial?

Para entender a fondo la estrategia conductual, se debe entender el significado de la estrategia empresarial: se ocupa de encontrar oportunidades de beneficio bajo supuestos implícitos: la suposición es que no todas las oportunidades han sido explotadas y, por lo tanto, hay frentes abiertos aun por tratar. La base teórica apropiada para la estrategia debe

---

<sup>4</sup> Daniel Kahneman es un psicólogo de nacionalidad estadounidense e israelí nacido en Israel en marzo de 1934, laureado con el premio del banco de Suecia en Ciencias Económicas en memoria de Alfred Nobel por haber integrado aspectos de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en lo que respecta al juicio humano y la toma de decisiones bajo incertidumbre

comenzar con la suposición de que existen oportunidades de *arbitraje*<sup>5</sup>. “*Quedando dinero sobre la mesa*” (Denrell, Fang, & Winter, 2003).

Entonces, ¿cuáles son las implicaciones de la estrategia? y ¿cuáles son los límites del arbitraje en los mercados de factores y productos? ¿se limita únicamente a la escasez o mal uso de los recursos disponibles (bases más frecuentes del desarrollo de estrategias empresariales), o entran en juego otros factores de tipo emocional?

En términos generales, hablando en grupo y no individualmente, si todas las organizaciones partícipes del mercado actuaran óptimamente con la información extraída disponible también para el resto de las empresas, todas a priori, deberían tener los mismos resultados y las mismas oportunidades. Suponiendo que hacen un uso adecuado de los recursos y de su *know-how*<sup>6</sup>. Todas las empresas estarían trabajando a un nivel estándar donde todas tendrían unos resultados similares y donde su rendimiento, a nivel innovación, no superaría el 50% de su capacidad. Este sería el mayor de los problemas; ninguna podría invertir en innovación ya que se basan en normas sistemáticas marcadas por la racionalidad y el ritmo del mercado. El mercado y la sociedad les marca el ritmo. No existirían los monopolios ni los oligopolios y estaríamos hablando de una competencia perfecta. Pero de nuevo, no habría opción a desarrollarse, vivirían en un estancamiento continuo. Como se menciona anteriormente en la introducción:

No hay “*reglas para la riqueza*”; si tal regla existiera, otras empresas la seguirían y competirían por su valor (Barney, 1986).

---

<sup>5</sup> El Arbitraje en la economía, consiste en una transacción de compra y venta de activos negociables realizada con el fin de obtener un beneficio económico por diferencia de precio para el mismo activo entre dos mercados. En este estudio, se utiliza este término para describir las oportunidades en la estrategia empresarial.

<sup>6</sup> Conocimiento y habilidad en un determinado sector empresarial.

Diversos estudios de la mano de investigadores como *Powell* demuestran que la distribución real de la rentabilidad proveniente de las estrategias de una empresa mantiene un equilibrio con procesos aleatorios (Powell, Lovallo, & Fox, 2011).

Cuanto mayor sea la competitividad dentro de un mercado o un determinado sector, se desarrollan comportamientos más inciertos y aleatorios y estos no son atribuidos al “azar” sino a capacidades inherentes y propias de los altos cargos de las empresas – totalmente inciertos e injustificados – que derivan entre otras características en un exceso de confianza.

### 3.3. La toma de decisiones lejos de ser un “trabajo mecánico”

Entra en juego la estrategia conductual para explicar este tipo de sucesos: las investigaciones llevadas a cabo por *Kahneman*, entre otros, hacen hincapié en la falta de capacidad de los empresarios de tomar decisiones 100% informadas e imparciales debido a que sus capacidades cognitivas están restringidas por las circunstancias. Todo ello en entornos de índole empresarial complejos (Kahneman, Slovic, Slovic, & Tversky, 1982). Para no tener que enfrentarse a este tipo de situaciones complejas y desconocidas, los estrategas tienden a simplificar las operaciones y a atajar por sendas conocidas o actitudes que ya han funcionado en un pasado. Esto ocasiona una pérdida de información crucial y propician la aparición de sesgos sistemáticos y cognitivos, (Cortada de Kohan, 2008). Todo ello, ocasiona una dispersión, variedad y en muchas ocasiones falta de acierto en la toma de decisiones estratégicas de manera que su potencial contribución positiva al desarrollo de la empresa se deba puramente al azar.

*“La toma de decisiones no es un trabajo mecánico. Es un riesgo y un desafío para el juicio. La 'respuesta correcta' no es central. Lo más importante es la comprensión del problema. La toma de decisiones, además, no es un ejercicio intelectual. Moviliza la visión, las energías y los recursos de la organización para una acción eficaz”* (Drucker, 1974: 480).

### 3.4. Un Desafío para el Juicio – los Sesgos

Como bien dice, es un “desafío para el juicio”. Aquí entran en juego otros términos clave: los sesgos y los sesgos cognitivos<sup>7</sup>.

Para mejorar la toma de decisiones estratégicas se requiere, no sólo tratar de limitar nuestros propios prejuicios, así como los de terceros, sino también dirigir un proceso de toma de decisiones que enfrente diferentes prejuicios y limite su impacto. Que limite y controle los posibles sesgos y emociones que lleven a una toma de decisiones precipitadas o erróneas. Como se menciona antes, limitar decisiones que se deban puramente al azar o a las emociones y sus instrucciones. *“Si no se controla, los sesgos subconscientes socavarán la toma de decisiones estratégicas”* (Lovallo & Sibony, 2010).

Cuando la racionalidad llega a sus límites – límites de la racionalidad – entran en juego las emociones, que son la vertiente antagonista de lo racional. Por esto, es verdaderamente necesario estudiar las estrategias de mercado más allá de la pura estadística y el azar. Hay que entender que hasta que esas decisiones no las tome un robot mecanizado y creado para leer fórmulas binomiales y algoritmos complejos, las decisiones las van a tomar seres de carne y hueso con emociones. Con días buenos y días malos y, sobre todo, con un histórico de experiencia además de intereses individuales.

Se conoce que, tanto en el mundo del marketing como en el mundo de las inversiones privadas, las emociones de una persona son clave para poder controlar el mercado. Conocer la psicología emocional de la persona es crucial para un buen desarrollo

---

<sup>7</sup> Un **sesgo cognitivo** es una característica en particular de un sujeto, que incide en el procesamiento de la información y que forma lo que se conoce como prejuicio cognitivo (la clase de distorsión que afecta el modo de percibir la realidad) – RAE

corporativo; *Coca-Cola* con sus teorías sobre la felicidad y la igualdad en el ser humano o *Apple* creando una familia de productos y una larga lista de innumerables fans que podrían estar horas y horas haciendo cola para comprar uno de sus productos. Pero ¿cómo consiguen ser tan efectivos? Ahondando en las necesidades del consumidor, teniendo en cuenta sus emociones, dejando a un lado el lado racional del ser humano.

No obstante, existen muy pocas estrategias corporativas que tomen decisiones aparentemente importantes teniendo en cuenta los sesgos cognitivos que puedan apoderarse de ellos. Se ahondará más acerca de esto en el apartado: *Resultados del Análisis de las Entrevistas - Índice*.

### 3.5. Unidad disciplinaria como objetivo de la EC

En numerosos estudios como los dirigidos por Powell (2011), Barney (1986), Winter (2003) y Gorriz (2016), se menciona la necesidad de lograr una unidad disciplinaria dentro del campo de la estrategia conductual. Se elabora un manual de cómo unificar esta disciplina integrando la metodología y a los problemas de la investigación.

Para finalizar con el marco teórico, se citará un argumento de “*El Economista*”<sup>8</sup> que habla sobre la teoría de los mercados eficientes: “*la teoría de los mercados financieros postula que los inversionistas son personas racionales que valoran sus activos (...) dicha teoría no toma en cuenta que los seres humanos además de seres racionales, también somos seres emocionales, lo que en muchas ocasiones puede sesgar la manera en la que actuamos*” (Llamas, 2017)

---

<sup>8</sup> El Economista es un diario económico que se lanzó el 28 de febrero de 2006 en España de ideología política liberal.

## **4. Metodología – Herramienta Cualitativa: Entrevistas Semiestructuradas**

### 4.1. Técnica Cualitativa – Entrevistas

En cuanto a la metodología utilizada para la extracción de datos e información relevante, se optó por realización de entrevistas en profundidad. Se puede decir que dichas entrevistas son conversaciones creadas para llegar a un propósito – extracción de contenido de calidad atendiendo al tema específico.

Técnica cualitativa utilizada para ahondar lo máximo posible en las vivencias de los informantes responsables de aportar la evidencia más directa de esta investigación. Como técnica de recogida de datos, es la más recomendada para recopilar la información objetiva y completa. El abordaje cualitativo tiende a ser más variable y flexible que el cuantitativo, facilitando la modificación de los métodos de extracción de información según el tipo de informante y el interés en profundizar más en unos aspectos determinados – con ello enriquecemos la consecución de detalles e información relevante (Edwards & Holland, 2013).

### 4.2. Entrevistas en Profundidad

En cuanto a la clasificación de la entrevista por su estructura y diseño, se ha utilizado la modalidad de entrevista semiestructurada mantenido al principio de las entrevistas.

En este tipo de entrevistas, el entrevistador prepara con anterioridad a la entrevista, un guion temático donde tratará de abordar la totalidad de los temas a tratar.

Las preguntas realizadas son de carácter abierto, donde la respuesta no es simple y concisa, sino aptas para que el informante sea capaz de expresar abiertamente sus opiniones, así como enfatizar respuestas y comentar los puntos de vista que él crea oportuno para el bien de la investigación.

Para que la conversación sea lo suficientemente fluida, el entrevistador tendrá la atención completa puesta en las palabras del intervenido para poder guiar sus respuestas hacia el interés del estudio y que estas no divaguen demasiado (Vargas, 2012).

A medida que avanzaban las preguntas y las respuestas en las entrevistas, estas pasaban de ser semiestructuradas a no estructuradas o abiertas. Como se menciona anteriormente, el informante tenía la libertad de divagar positivamente sobre lo que él creía que podía ser de utilidad para el tema de investigación. Esto lo controlaba el entrevistador guiando las respuestas hacia el tema de estudio, no obstante, cuando las respuestas eran interesantes para el entrevistador, este no guiaba la entrevista y surgían nuevas preguntas y nuevos temas para abordar. Dando paso a una entrevista abierta donde se expresaban puntos de vista, preguntas y respuestas no pactadas en un guion preestablecido. En este caso, el investigador es simplemente un instrumento en la investigación.

La estructura de las entrevistas, de partida, era el mismo para todos los entrevistados para evitar sesgos y así tener imparcialidad en el tipo de respuestas. Con esto se aseguraba la objetividad del material extraído de estas para su posterior análisis.

No obstante, cuando las preguntas básicas habían sido expuestas, se pasaba a un tipo de entrevista más abierta (como se menciona anteriormente) para poder ahondar en las vivencias de cada uno de los entrevistados.

La entrevista semiestructurada, encontrada en la primera parte, es más efectiva en cuanto a la obtención de datos y respuestas útiles para el posterior análisis. En este caso, dependiendo del transcurso de la conversación entre informante y entrevistador. En esta parte de la entrevista, hay un control elevado y considerable por parte del entrevistador a la vez que autonomía para el informante a la hora de responder.

La entrevista no estructurada o abierta, encontrada en la segunda parte de la entrevista, donde se abordan temas distintos dependiendo del informante al que el investigador se enfrenta, es mucho más compleja dado que se trata de analizar y convertir en material una “charla” natural entre seres humanos. Tratamos de convertir lo humano y subjetivo en una herramienta para el análisis.

### 4.3 Características y Formato clave de las Entrevistas

A la hora de enfrentarse a las entrevistas, se tuvieron en cuenta diversos factores (Ileana Vargas Jiménez, 2012):

#### Condiciones previas:

- Adecuar la elección del informante a los criterios y rasgos específicos de la investigación – en este caso, altos cargos y empresarios con un largo bagaje en el sector de la estrategia. Con vivencias de altos vuelos y situaciones de toma de decisiones delicadas y económicamente importantes.
- Informar y recibir la aceptación por parte del informante – firma de un consentimiento informado.
- Estructurar el guion pautado de las primeras preguntas para llevar la entrevista hacia el tema a investigar.

#### Condiciones durante la entrevista:

- Asertividad, respeto y actitud abierta por parte del entrevistador – detalles que ayudarán a fomentar la comunicación y llegar a conclusiones más válidas y sinceras por parte del informante.
- Se aclarará que no habrá personificación ni asociaciones de la información extraída, por lo que se mantendrá el anonimato en todo momento, antes durante y después.

#### Condiciones posteriores:

- Realizar transcripción del audio para su posterior análisis, así como incluir las anotaciones realizadas durante la entrevista. Esto facilitará el tratamiento del material para su posterior análisis.

#### 4.4. Estructura de las Entrevistas

Las entrevistas se realizaron bajo supervisión del entrevistador, en un entorno controlado. Además, antes de la entrevista, al informante se le comentaba el propósito de la entrevista quedándoles claro la finalidad de esta.

Se debe contextualizar la entrevista comentando, con brevedad, el antes, durante y después de la entrevista.

En primer lugar, se hacía una pequeña presentación del tema abordado por la entrevista. Se presentaba al informante, así como su cargo empresarial. Todo esto recabado con preguntas de corte sociodemográfico. Preguntas cerradas y muy estructuradas para adquirir el perfil del informante y poder así llevar un guion definido para el resto de la entrevista – no aporta la misma información ni el mismo punto de vista un perfil de consultor que un perfil de gerente ejecutivo o un perfil con experiencia en banca que otro con experiencia en energía. Se realizan como primer nivel de selección del entrevistado para obtener la comprensión completa de la investigación.

En el cuerpo de la entrevista se encuentran las preguntas realizadas que conforman el conjunto que tratará de conseguir la respuesta al tema de investigación. Las primeras y las esenciales se relacionan con el conocimiento de los informantes sobre la definición de estrategia en términos generales. ¿Qué es la estrategia para cada uno de ellos? ¿qué implicaciones tiene?

Tras un primer contacto, el entrevistador hacía referencia a la pregunta clave: ¿experiencias personales y directas donde hayas podido detectar falta de racionalidad en la decisión? – por el motivo que fuese. Tras estas preguntas, las cuales eran las mismas para todos los informantes, cada entrevista seguía un camino diferente. Cada camino se debía al tipo de sector en el que estuviese o hubiese trabajado el informante y al trascurso de la entrevista. No obstante, siempre se perseguía un mismo fin: esclarecer los posibles sesgos detrás de tomas de decisión estratégicas verídicas y actuales.

Los informantes no eran conocedores de los distintos tipos de sesgos cognitivos dentro de la estrategia conductual para así evitar el sesgo del entrevistado: evitar respuestas acordes a lo que se pretenda buscar. Entrevistas y búsqueda de información completamente transparentes.

#### 4.5. ¿Qué se pretende conseguir con cada pregunta?

Con cada pregunta en particular, el entrevistador trata de buscar la respuesta espontánea a una pregunta abierta que busca ahondar en las vivencias y las experiencias de los informantes. Se busca una “charla” formal donde salga a la luz las verdaderas emociones que mueven a los protagonistas de estas entrevistas, a realizar las estrategias corporativas de un modo u otro.

Se trata de exprimir esas vivencias totalmente personales, por lo tanto, ligadas a la psicología conductual. Vivencias y emociones que han podido afectar de una forma u otra, a las estrategias elegidas en un determinado momento en la vida de un empresario y una corporación. ¿Qué situaciones han llevado a la persona en cuestión a sentir que sus decisiones o las decisiones de su equipo, fueron causa de una emoción repentina o un sesgo desconocido? ¿cuándo se han percatado de que la estrategia que habían seleccionado no era la más óptima a nivel numérico y racional, pero a nivel emocional era la más sensata? ¿han acarreado pérdidas o beneficios esas decisiones emocionales?

Para obtener esta información de valor, muy complicada de conseguir, es imprescindible preguntar una y otra vez e insistir en un determinado tema para profundizar y comprender a qué se refiere exactamente el informante con sus expresiones y sus vivencias.

#### 4.6. Características de los Informantes

En cuanto a los informantes, se seleccionaron profesionales de alto rango que han sido partícipes en el desarrollo de estrategias en multinacionales (consultores estratégicos, ejecutivos, miembros de consejos de administración,...). - cuya identidad, así como la identidad de las empresas de las que se habla, se mantendrá en el anonimato – con cargos

distintos. Es fundamental conocer las características propias del entrevistado para poder llevar por un camino u otro la entrevista en profundidad. Contamos con un total de seis entrevistas, con una duración media de 90 minutos, realizadas a consultores estratégicos y ejecutivos. Todos ellos poseedores de un largo bagaje empresarial y laboral a las espaldas, una experiencia infinita que aporta a esta investigación, seis puntos de vista objetivos y de peso informativo.

Se tratarán entrevistas realizadas a empresarios de diferentes sectores. Se analizarán los sectores de banca, energético y seguros.

## 5. Sesgos Cognitivos/Conductuales

Dentro del área de la estrategia empresarial (en todos sus sectores de una corporación) las decisiones a tomar pueden tener más o menos repercusión en el futuro de la empresa o del empleado y dirección. Lo común entre todas ellas es que se intentan maximizar los beneficios y los resultados con dicha operación y evitar las desventajas y las pérdidas, en la medida de lo posible (Gorriz, 2016).

A la hora de tomar una decisión estratégica, en este caso, estrategias de índole empresarial con un peso económico y operacional considerablemente alto, se debe tener en cuenta que no solo entra en juego el apoyo puesto en una serie de datos y estadísticas. Además de un sistema de información óptimo, se deben controlar las emociones, así como los sesgos<sup>9</sup> a la hora de tomar las decisiones estratégicas; antes, durante y después, con el fin de llegar a las conclusiones correctas. Profundizando más con el término “sesgo”, anteriormente mencionado, nos encontramos ante el sesgo cognitivo. Este es más aplicable a la hora de explicar comportamientos humanos. Sesgo cognitivo es un término psicológico: aquel que provoca la desviación del pensamiento a la hora de procesar la información que llega del exterior. Esto propicia el juicio erróneo e ilógico de los eventos presentes y futuros al definir erróneamente el problema o la situación, en este caso, la estrategia empresarial elaborada.

Cuando el sistema humano se enfrenta a una situación donde se precisa elegir entre estrategias, en este caso en concreto, a veces se puede “pecar” de recurrir a experiencias del pasado o emociones previas vividas en un contexto semejante dejando una huella emocional que genera sesgos cognitivos que pueden nublar el juicio de una persona ante decisiones que requieren racionalidad y no emoción.

---

<sup>9</sup> El diccionario de la Real Academia Española define **sesgo** como: “error sistemático en el que se puede incurrir cuando (...) se seleccionan o favorecen unas respuestas frente a otras”.

## 5.1. Tipos de Sesgos

Entre los posibles sesgos dentro del área de la toma de decisiones, destacan los siguientes al ser los más recurrentes en el área de interés de esta investigación - dichos sesgos han sido extraídos del estudio de los sesgos cognitivos de la autora (Kohnan, 2008), el estudio realizado por (Gorriz, 2016) y el estudio de la empresa *McKinsey*<sup>10</sup> basado en la estrategia conductual del autor (Lovallo & Sibony, 2010), y, por último, el estudio de investigación más profundo el creado por (Kahneman, Slovic, Slovic, & Tversky, 1982).

### 5.1.1. Sesgo de Confirmación

Hace referencia al refuerzo de un pensamiento o creencia generada por una vivencia pasada que pudo ser positiva o negativa, a base de información seleccionada intencionadamente con el fin de apoyar la teoría inicial. Cuando se desarrolla una teoría precipitada, el sesgo trata de “confirmar” dicha teoría con refuerzos informativos/estadísticos, aunque esta teoría no sea la mas idónea o la correcta en ese caso concreto. Primero se formula la creencia precipitada, luego se busca información que la soporte positivamente.

Si fue una experiencia negativa, se buscará información para desestimarla para evitar el fracaso de nuevo. Mientras que si la experiencia fue positiva, se tenderá a soportarla, aunque no sea aplicable en el nuevo contexto o esta ya no sea la decisión más adecuada.

### 5.1.2. Sesgo del Exceso de Confianza

Debido al exceso de información de la que se dispone hoy en día, se genera una sobre confianza en lo que creemos saber y lo que no. Este sesgo se centra, sobre todo, en eventos

---

<sup>10</sup> **McKinsey & Company, Inc:** consultora estratégica global focalizada en resolver problemas concernientes a la administración estratégica.

futuros. Con los datos que tenemos a nuestro alcance, no siendo suficientes, generamos ideas y estimaciones futuras. Siendo erróneas en la mayoría de los casos.

### 5.1.3. Sesgo del Pensamiento en Grupo

Se trata de una tendencia psicológica a imitar acciones de los demás porque a los individuos nos gusta ajustarnos a lo que ya existe. También conocido como *Efecto Bandwagon*, este sesgo hace referencia a creer en una tendencia o adoptar una opinión como si fuese propia por el mero hecho de que muchas personas creen en ello. No por la información recabada y el estudio realizado sobre dicha opinión. Existe una proporcionalidad directa entre la creencia de una persona en una opinión determinada sin que haya basado su opinión en algo empírico, y la cantidad de personas que tengan la misma opinión.

### 5.1.4. Sesgo de Adaptación Hedonista

Como se menciona anteriormente, se puede observar que el estado de ánimo y las emociones adquieren un papel muy determinado en la toma de decisiones, siempre que no las controlemos. Las emociones pueden afectar más o menos a una persona dependiendo del estado de ánimo que tenga en el preciso instante de razonar una decisión coherente. Si durante el proceso de selección se encuentra más animado, verá todo desde una perspectiva más positiva, aunque la situación no sea tan buena como figura. De la misma forma que al estar en un estado anímico más negativo, influye a la hora de tomar decisiones. Ej. Sentirse negativo o con falta de confianza llevando a un individuo a rechazar la decisión. O de lo contrario, estar excesivamente contento y motivado y hacer una elección errónea.

### 5.1.5. Sesgo de Autoridad

A la hora de tomar una decisión, la opinión de los superiores en la cadena de mando, así como la opinión de una eminencia en el campo concreto con el que se esté tratando (aunque sea una persona totalmente ajena a la empresa), será la que se tenga en cuenta. Sus

decisiones se asumirán por encima de cualquier opinión individual o grupal aun contrastándose con estadísticas y datos de valor.

#### 5.1.6. Sesgo de Descuento Hiperbólico

Cuando se presentan dos alternativas estratégicas distintas, se preferirá aquella que ofrezca antes un beneficio. No importan si la segunda opción da mucha más rentabilidad si esta tarda el doble en llegar. Por esta razón, se descontará erróneamente el valor que tiene la estrategia posterior por el hecho de que el tiempo de espera y la duración de la estrategia, es mayor. Este tipo de sesgos se da en los cargos de accionista, entre otros, ya que buscan tener liquidez inmediata tras haber invertido su capital en la empresa.

#### 5.1.7. Sesgo de Deformación Profesional

Esto se puede ajustar la diferencia entre los distintos departamentos y áreas de una empresa que se verán igualmente implicados en las estrategias. Se tiende a prejuzgar un tipo de estrategia operacional y a analizarlo exclusivamente desde el punto de vista de la profesión de uno mismo. Descartando otras opiniones. Lo que puede poner en riesgo la estrategia por el mero hecho de que a un departamento en particular no le sea beneficioso aún sabiendo que es lo mejor para el bien común y el funcionamiento de la empresa. De este sesgo radica el siguiente.

#### 5.1.8. Sesgo de Anclaje

También conocido como sesgo del *statu-quo*, este sesgo hace referencia a “*poner el ancla*” en el pasado. Reduce las posibilidades de una empresa de innovar y potenciar el cambio. Todo ello debido a la creencia de mantener los procedimientos de antaño seguidos por la empresa: “*si nos han funcionado antes, nos funcionarán ahora*”.

Los nuevos procedimientos o las nuevas estrategias de cambio en cualquier ámbito de la empresa no serán bien recibidos si ello implica cambiar algo que en el pasado ha funcionado, aunque no lo haga de una manera óptima. Por miedo al cambio o al desconocimiento del futuro, existe una tendencia que impide querer desarrollarse. Ven la innovación como algo peligroso e innecesario por el mero hecho de apreciar, en mayor medida, las situaciones que se mantiene igual que antes.

#### 5.1.9. Falacia de Planificación

Hace referencia a la falta de planificación en cuanto a tiempo se refiere. Los altos cargos, los jefes de equipo o quien esté desarrollando la propuesta para el cliente, infravalora los tiempos para finalizar las tareas incurriendo en: posibles pérdidas futuras de clientes, estrés aumentado para el trabajador, pérdida de presupuesto e incluso problemas reputacionales para la empresa. Esto se debe a que dichos altos cargos prefieren asegurar obtener el pago del cliente a asegurar una óptima planificación del desarrollo del proyecto. Esto demuestra cómo los intereses del individuo están por encima de los intereses comunes y organizacionales.

Ponen en riesgo el bienestar de sus empleados – su recurso y activo más importante – así como su cliente para obtener una rentabilidad. Este sesgo perjudica gravemente a largo plazo a la organización.

Esta falacia se suele dar en proyectos más pequeños y más a corto plazo que una estrategia operacional en sí. Pero tiene el mismo efecto.

#### 5.1.10. Sesgo de Aversión a la Pérdida

Es preferible evitar la desposesión de activos o de capital que tener la oportunidad de conseguir más rentabilidad o beneficio a través de una estrategia desconocida o no antes tratada. Preferible no perder que ganar. De este modo, los estrategas infravaloran las posibles oportunidades que podrían aportar beneficios a la empresa, y sobrevaloran las actitudes de desestimar cualquier estrategia que conlleve riesgo. Esto frena completamente

la toma de decisiones lo que impide la innovación estratégica de las organizaciones. Uno de los sesgos más peligrosos.

#### 5.1.11. Sesgo de Incentivos Individuales

Las estrategias se buscan para que estas favorezcan al individuo. Adoptan puntos de vista y buscan datos y resultado que sean favorables en mayor medida al individuo que a la compañía como grupo organizacional. Todo esto trabajando a expensas de los intereses de la organización.

#### 5.1.12. Sesgo de Retrospectiva

El individuo experimenta una situación en un momento pasado, saca conclusiones y conecta dichos resultados con los motivos que han llevado a ese resultado final. De esta forma, cuando vuelve a surgir una situación parecida, estos modifican su recuerdo y creen saber cual va a ser el resultado apoyándose en datos pasados. En realidad, se encuentran condicionados por el posicionamiento que han tomado, erróneo. Sobreestiman su capacidad de predicción y usan los datos del pasado para tomar decisiones futuras (Urbieta, Medina, & Acosta, 2016).

Tanto los psicólogos como los expertos en economía del comportamiento han reconocido un extenso número de sesgos cognitivos que afectan a la toma de decisiones estratégicas. El compendio de sesgos de esta investigación, anteriormente explicados, se centra exclusivamente en aquellos que se producen con mayor frecuencia y que tienen el mayor impacto en la toma de decisiones estratégicas. Tras presentarlos, se puede decir que se deben controlar las emociones y conocer las implicaciones de los sesgos cognitivos en situaciones de este estilo. Esto ayudará a crear un entorno óptimo para así minimizar los riesgos en la toma de decisiones.

## 6. Estudio de Campo

La siguiente tabla (*Figura 1*) resume los sesgos que se detectan en las entrevistas<sup>11</sup> - hay que enfatizar que estos resultados no se podrían generalizar al 100% al resto de empresas de los sectores estudiados ya que no contamos con la cantidad de evidencia necesaria, pero la suficiente como para realizar un primer acercamiento al tema del *behavioural strategy*<sup>12</sup>.

Tipo de Sesgo	Sector	¿Cómo Afecta al Sector?
	Banca	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Decisión preestablecida por una persona de autoridad (consultor). Limita la capacidad de influir ya que la decisión viene muy trabajada – los cambios son pocos.</li><li>2. No te enseñan con detalle el resto de las opciones – no hay posibilidad de decisión.</li><li>3. Si dicen que no, es que no. No hay opción a dar explicaciones, aunque las estadísticas muestren que son cambios necesarios.</li><li>4. Altos mandos ofrecen apoyo siempre, por convencimiento. Altos cargos que se fían ciegamente de consultores porque llevan muchos años con ellos. Por ser la figura experta en la ecuación.</li></ol>

---

<sup>11</sup> Estos sesgos encontrados se separan por sectores y por número de apariciones en cada uno.

<sup>12</sup> Término inglés para: estrategia conductual

<b>Autoridad</b>	Energético	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El consejero delegado ha pretendido convencer a cada uno de los otros departamentos.</li> <li>2. Interés del accionista por encima del común.</li> </ol>
	Seguros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frente a los consultores el presidente ya declaraba en prensa qué estrategia iban a elegir y qué querían hacer. Dirección encaminada.</li> <li>2. Presidentes mucho más agresivos, mucho más con miras hacia el capital. Ya se tenía una idea preconcebida y se transmitía al resto.</li> </ol>
	Financiero	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos en silencio frente al que lideraba, aunque este cometiese un error.</li> </ol>
	General	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gente se fía de unos y no de otros, por temas de tiempo trabajando con ellos, de confianza de lealtad...porque se fían de lo que dicen por ser “expertos” en el tema.</li> <li>2. Asunción de riesgos y de estrategias fuera de lo normal por el mero hecho de que una persona sea de confianza y experta en su sector.</li> <li>3. Quien lleva la contraria al jefe – despedido.</li> </ol>
	Banca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Con lo que está a gusto haciendo”.</li> <li>2. “Es que la oficina siempre va a ser de la gente” – cuando empiezan a haber cambios en la tecnología, pero no los quieren ver o adaptar.</li> <li>3. Lo que ha funcionado seguirá funcionando. Los que ya tienen una experiencia en el sector.</li> </ol>

<b>Anclaje</b>		<p>4. Diálogo difícil con los altos mandos porque ellos no ven el cambio tecnológico que se estaba dando, no lo querían ver.</p> <p>5. Culturas muy arraigadas que impiden ver más allá de lo hecho antaño.</p>
	Energético	<p>1. A nadie le importaba lo que pasase en 10 años, ellos se quedan en el pasado y como mucho en el presente de los acontecimientos. No miran al futuro.</p>
	Seguros	<p>1. Mientras unos son demasiado agresivos, otros prefieren mantener el <i>statu-quo</i>. No parece haber término medio.</p>
	Financiero	<p>1. Mientras se pueda seguir como antaño, se seguirá, aunque no sea la mejor opción estratégica.</p> <p>2. Mantener <i>statu-quo</i>, no revolucionarios, tranquilos.</p> <p>3. ¿Cuanto van a aguantar las empresas de este sector? Muchos años porque sigue en auge trabajar con alguien o de una forma determinada por proximidad, confianza o por costumbre.</p>
	General	<p>1. Años de lealtades, a veces mal entendidas. Consultores o consejeros que podrían decir cualquier cosa que la gente que trabaja con ellos se lo va a creer.</p> <p>2. Cuando sabemos que el mundo está cambiando y que las empresas tienen que innovar o desaparecerán, eso quiere decir contratar a talento joven y competente. Pero hay empresas que preferirán seguir con los de toda la vida, los que no saben tanto de tecnología.</p>

	Consultoría	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siguen siendo muy emocionales.</li> <li>2. Consultores de antes vs. Consultores de ahora – emocionalidad vs. Racionalidad y técnica.</li> <li>3. Consultores de los que nadie podía prescindir → los emocionales, en los que confiabas.</li> <li>4. Los estrategas “antiguos” se fían más de un consultor “antiguo” que de otro que puede ser más técnico por el hecho de ser “ellos”, de la lealtad.</li> </ol>
<b>Aversión al Riesgo</b>	Banca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando no estás asentado en tu puesto, te da mas miedo tomar decisiones porque te juegas el puesto. Aunque la estrategia pueda dar buenos beneficios.</li> <li>2. En caso de duda, al más seguro.</li> <li>3. Se toman decisiones no óptimas por ser conservadores.</li> <li>4. Si ibas muy rápido, tirabas dinero porque estabas sembrando por delante. Mejor que otro invirtiera y tu ir por detrás – no te dejaba desarrollarte. Siempre había alguien por delante.</li> <li>5. Entornos cambiantes, sobre todo en banca, por esto el CD te va a señalar mucho más si gastas dinero y no funciona que si te quedas quieto.</li> <li>6. Consultor, el de los más conservadores. Aversión a las perdidas y a las criticas.</li> <li>7. proyectos novedosos se restringen bastante por el riesgo que puedan tener – pausa a la innovación.</li> </ol>
	Energético	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se pierden muchas oportunidades por ser excesivamente conservadores.</li> </ol>

	Seguros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excesiva presión para realizar estrategias que no se sostenían sobre el papel – no realizarán la toma de decisión o la estrategia de manera óptima.</li> <li>2. Aunque no estén de acuerdo (los empleados que tienen que llevar a cabo la estrategia) no ven el momento de dar su opinión y decir que no les parece que esa esa estrategia pueda salir a flote, pero no pueden decir nada porque pueden tener represalias.</li> <li>3. Casi prefieres comprar algo malo que algo bueno por el que viene del otro lado, por la competencia. Prefieres mantener tu tamaño y no meterte en más líos.</li> <li>4. Cuando el puesto del ejecutivo o su capital está en riesgo, no se toma la estrategia óptima sino otra distinta.</li> </ol>
	Financiero	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mientras haya situaciones que se puedan mantener, aunque no ofrezcan beneficios, se mantendrá de esa forma.</li> <li>2. Los consultores de esta área comentan que el que haga referencia a un riesgo excesivo, aguantará menos en el puesto que el que no lo haga.</li> <li>3. Las empresas tradicionales<sup>13</sup> tienen mayor exigencia que las nuevas. Eso hace que toda la organización desde arriba sea más conservadora. Tienen un sesgo a no tomar decisiones drásticas.</li> </ol>

---

<sup>13</sup> Una **empresa tradicional** incorpora infraestructuras y mecanismos de operaciones básicos. Sectores como el artesanal, comercial y de servicios que no incorporan valor agregado ni tecnología a su *modus operandi*.

		<p>4. Organizaciones grandes, quitaba a la gente las ganas de innovar, de analizar, de equivocarse. Era algo muy penalizado.</p> <p>5. Más penalizado el hablar que el estar callado.</p>
	General	<p>1. Aunque no esté de acuerdo con la toma de decisiones. Planes de jubilación, posibilidad de perderlo...</p> <p>2. El riesgo es un tema extremadamente importante a la hora de tomar decisiones estratégicas. Decisiones con algo de riesgo, aunque sea poco, hay muy pocas.</p> <p>3. El que está callado y es una persona respetuosa, puede llegar a ser presidente, eso ocurre en muchas empresas.</p>
<b>Individua- lismo</b>	Banca	<p>1. “Será una estrategia tan a largo plazo que no me va a afectar” – sobre todo en banca. Los altos cargos no se hacen responsables de las estrategias, ellos ya no estarán al mando.</p> <p>2. Hay muchos a los que solo le importa su silla y si chófer.</p> <p>3. Lo más frecuente es que les preocupe su posición y no que las cosas funcionen bien internamente.</p> <p>4. Intereses personales añadidos – eso lleva a tomar decisiones de más riesgo de lo que habitualmente se hubiera tomado, porque estás más asentado en tu posición.</p> <p>5. Cada uno tiene su incentivo determinado y cada uno se moverá en base a eso.</p> <p>6. Muchas veces se exageran las transformaciones porque la persona que toma la decisión se va a ir de la empresa en pocos años y no le va a salpicar a él → tener 0 aversión al riesgo.</p>

	<p>7. Hay gente que hace números antes de una estrategia y dice “yo ganaría más quedándonos como estamos ahora y trabajando menos”</p> <p>8. Organizaciones donde se vela más por la organización que a nivel personal, pero muchas más al contrario.</p>
Energético	<p>1. Intentar cambiar la opinión de los altos mandos, sacarles de su zona de confort para que no solo pienses en sus necesidades.</p> <p>2. Interés del accionista por encima del común en la toma de decisiones.</p> <p>3. Presión por parte de los accionistas por dar un dividendo extraordinario. Prefieren el dividendo al crecimiento de la empresa.</p>
Seguros	<p>1. Muchos factores que afecta la toma de decisiones, entre ellos los incentivos.</p> <p>2. En muchos casos, hay conflictos de interés, a la gente le interesa intereses más grandes, aunque destruya valor porque a ellos les aporta más valor.</p> <p>3. El de arriba le intenta ganar espacio al de más abajo. Su trabajo se revaloriza si está muy por encima del resto</p> <p>4. Los condicionantes son mucho más personales, cada uno mira por su impacto personal. Problema de agencia.</p> <p>5. La gente solo piensa en su carrera profesional y las estrategias girarán en torno a eso.</p> <p>6. Cuanto mayor es la gente relacionada con las estrategias, más cinismo → piensan más en el corto plazo.</p> <p>7. El <i>quarter</i> suele ser muy importante, pero depende si la posición del ejecutivo se siente amenazado.</p>

		8. Las estrategias dependen del interés que tú tengas.
	General	1. ¿Qué saco yo de esto? ¿Me beneficia a mí? A ver si me la estoy jugando demasiado y me juego el puesto.
<b>Exceso de Confianza</b>	Banca	1. Pones a consejeros que no saben del tema (políticos) y hacen como si supiesen de lo que están hablando. 2. Cuando hay transformaciones tecnológicas y la “vieja guardia” intenta adaptarse y no lo consigue siguen aplicando su experiencia en un punto que no es el suyo. 3. Frente a las nuevas tecnologías, no son capaces de ver que vienen pisando fuerte y no se creen el poder que tienen.
	Energético	1. Ellos no veían venir el problema. Los altos cargos no ven los problemas o no los quieren ver. 2. Tranquilidad de no tener presiones. Pueden tomar la decisión que quieran porque saben que pueden, que saben y que no pone en riesgo su puesto de trabajo. (o eso creen)
	Seguros	1. Le sobraba el dinero y por eso tomaba la decisión que quería. Daba igual como saliese. 2. Gente inteligente que tiene su agenda y juega un poco.
	General	1. Personas que se sienten muy cómodas en su puesto de trabajo y se sienten cómodas, por eso para tomar decisiones que otras personas no se atreverían a tomar por no estar en ese puesto de trabajo.
	Banca	1. Evolución muy difícil en el sector ya que los altos mandos eran incapaces de tener el lenguaje de los que entendían del nuevo mundo. Se quedaban con lo suyo y de ahí no salían porque no querían.

<b>Deformación profesional</b>	Energético	1. Cada departamento puede ver una estrategia como planes distintos, con enfoques distintos y no llega nunca a una misma conclusión.
	Seguros	1. Personales de edad que ejecutan sus decisiones mirando su puesto únicamente.
<b>Retrospectivo</b>	Energético	<p>1. Nadie tiene la verdad absoluta, pero se prefiere fijar el objetivo en los datos pasados.</p> <p>2. Hay gente intocable que no admite cambios, aunque haya evidencias claras de la necesidad de ese cambio.</p> <p>3. Los altos mandos le han dado los apoyos siempre, por convencimiento. Altos cargos que se fían ciegamente en consultores porque llevan muchos años con ellos. En el pasado les funciona, ahora también.</p>
	Seguros	1. Las divisiones suelen ser más conservadores porque tiene la cultura muy arraigada, hay personal de mucha edad con unos miramientos a cómo han hecho en el pasado las cosas.
	Finanzas	<p>1. Cuesta cambiar una opinión basada en datos del pasado. Cambia todo tan rápidamente que lo que hoy piensas que es correcto, mañana deja de serlo.</p> <p>2. 10 minutos antes esa decisión era racional, a lo mejor dentro de 10 minutos ya no lo es, pero no nos damos cuenta. Creemos estar tomando la decisión racional porque nos basamos en muchos datos que ofrecen tranquilidad, te dicen que efectivamente estás tomando la decisión correcta, pero nos olvidamos de lo rápido que va todo y que entran en juego otros factores que no estamos teniendo en cuenta.</p>
<b>Pensamiento en Grupo</b>	Banca	1. Las decisiones que toma el ejecutivo, nadie da sus puntos de vista y al final todos se acaban convenciendo, aunque no estén de acuerdo desde un primer momento y aunque la estrategia no sea la mejor de todas.

	Energético	1. Hay que convencer a todo el mundo por igual, pero cuando empiezas a convencer a un grupo pequeño, es más fácil llegar al resto
<b>Adaptación Hedonista</b>	Energético	1. Por miedo, emoción propia de la persona, por sentirse inseguro un día determinado, las personas no toman las decisiones que son necesarias en ese momento.
	General	1. De quién me fío y de quién no. Dependiendo del momento y el estado personal, te fiabas de cualquiera o no.
<b>Descuento Hipérbólico</b>	Banca	1. Hacen sus trabajos pequeños y sacan rápidamente adelante estrategias, aunque no sean las óptimas.
	Energético	1. No quieren invertir en algo que tarde mucho, prefieren invertir su dinero en algo que llegue ya, aunque de menos beneficios.
<b>Confirmación</b>	Seguros	1. Dentro de la realización de la estrategia, aunque haya varias mentes pensantes, tu tratas de ajustarte a lo que tú crees que es cierto basándote en la información que a ti te interesa.
<b>Falacia de Planificación</b>	Banca	1. por querer hacer mucho muy rápido, hay bancos que han acabado con huecos enormes debido a que no les daba tiempo a realizar las estrategias y solo resultaban en pérdidas.

*Fuente: Elaboración Propia – Información extraída de las entrevistas realizadas.*

## 7. Resultados del Análisis de las Entrevistas

Estos resultados se han extraído de entrevistas confidenciales por lo que no se mencionarán empresas ni implicados, así como tampoco se citarán las frases explícitas comentadas en la entrevista. Las ideas recogidas en este apartado han sido elaboradas a través de las experiencias vividas por los informantes. Se recoge el sesgo y luego se elabora la idea.

Tras analizar detenidamente las entrevistas y las vivencias de los diferentes informantes protagonistas de este estudio, se saca en claro un resultado: un número reducido de estrategias (el porcentaje cambia según el sector empresarial) participes en tomas de decisiones de carácter urgente e importante tienen en cuenta los sesgos cognitivos. Hay una evidencia clara de aparición de sesgos en los sectores estudiados, como se puede observar en la *Figura 1*. La tendencia se mueve más hacia el incremento de la desviación media de los cálculos y los datos racionales. Se alejan de la racionalidad y se acercan a la emocionalidad sesgada, inconscientemente. A diferencia de campos como el marketing, donde es vital el uso y el aprovechamiento de la psicología para formar decisiones estratégicas, en el mundo de la toma de decisiones estratégicas, esa misma psicología se debería aplicar a uno mismo. Los altos cargos no son conscientes de sus propios sesgos y están lejos de saber reconocerlos o de querer reconocerlos.

Figura 2: Porcentajes de apariciones de sesgos<sup>14</sup>

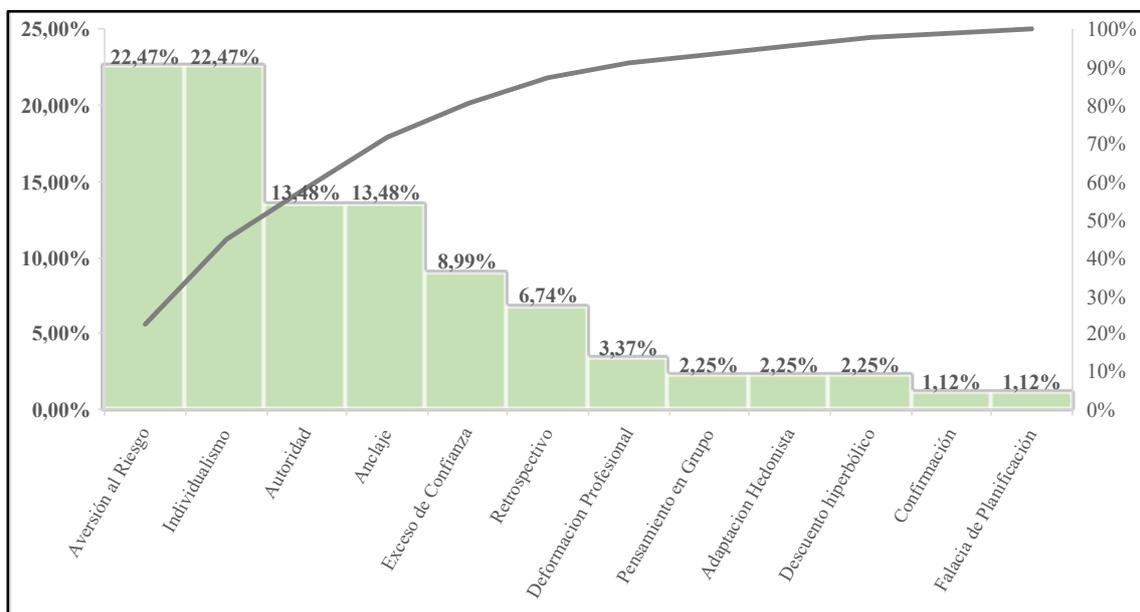
SESGOS	SECTORES						TOTAL %
	Frec% Banca	TOT Banc	Frec% Energía	TOT Energ	Frec% Seguros	TOT Segur	
Autoridad	15,1%	9,0%	12,5%	2,2%	10%	2,2%	13,48%
Anclaje	18,9%	11,2%	6,3%	1,1%	5%	1,1%	13,48%
Aversión al Riesgo	28,3%	16,9%	6,3%	1,1%	20%	4,5%	22,47%
Individualismo	17,0%	10,1%	18,8%	3,4%	40%	9,0%	22,47%
Exceso de Confianza	7,5%	4,5%	12,5%	2,2%	10%	2,2%	8,99%
Deformación Profesional	1,9%	1,1%	6,3%	1,1%	5%	1,1%	3,37%
Retrospectivo	3,8%	2,2%	18,8%	3,4%	5%	1,1%	6,74%
Pensamiento en Grupo	1,9%	1,1%	6,3%	1,1%	0%	0,0%	2,25%
Adaptación Hedonista	1,9%	1,1%	6,3%	1,1%	0%	0,0%	2,25%
Descuento hiperbólico	1,9%	1,1%	6,3%	1,1%	0%	0,0%	2,25%
Confirmación	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5%	1,1%	1,12%
Falacia de Planificación	1,9%	1,1%	0,0%	0,0%	0%	0,0%	1,12%
<b>Totales</b>	<b>59,6%</b>		<b>18,0%</b>		<b>22,5%</b>		<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia - Tabla Excel.

<sup>14</sup> Se marcan en amarillo los sesgos más recurrentes.

Como se puede observar, los sesgos más destacados, con un protagonismo idéntico del 22,47% pertenecen al sesgo de individualismo el cual es extremadamente peligroso y bajo ningún concepto debería estar presente en una organización, y al sesgo de aversión al riesgo (o a la pérdida); riesgo que casa perfectamente con la cultura de una organización siempre y cuando sea un sesgo controlado. Se puede obtener una visión más directa en la *Figura 2* a continuación.

Figura 3: Porcentaje Total de Apariciones de sesgos<sup>15</sup>.



Fuente: *Elaboración Propia.*

Más en detalle, se ha obtenido un análisis y se han extraído una serie de resultados individualmente explicados para cada uno de los sectores:

<sup>15</sup> Diagrama de Pareto que asigna un orden de prioridades de izquierda a derecha de forma descendente.

## 7.1. Sector Bancario

Como uno de los sectores más antiguos y con más proyección, es el más significativo a la hora de ejemplificar la existencia de sesgos en la toma de decisiones. En líneas generales, se puede decir que el sesgo predominante en este sector es el de individualismo. Actuaciones muy presidencialistas, muy ligado a antaño y a sus formas de realizar estrategias, así como a sus contactos. De cerca le sigue el sesgo de aversión al riesgo y esto es debido a los fuertes cambios del entorno. Siendo la banca uno de los sectores que más digitalizado tendría que estar se constata que es de los que menos esfuerzos hace; no solo a nivel consumidor sino a nivel interno. Singapur cuenta con el 95% de sus sucursales automatizadas, mientras que en España eso está lejos de ocurrir. Sector donde se premia la lealtad y la confianza tanto entre estrategias y consultores como entre empresa y cliente. Estudiando más detenidamente cada uno de los sesgos, se extraen las siguientes conclusiones:

Atendiendo al sesgo de autoridad es claramente un sesgo a destacar por el hecho del presidencialismo que reina en este sector. Los altos mandos sustentan el poder y demuestran que lo tienen por encima del resto (siempre desde el respeto). En cuanto a la toma de decisiones, estas están muy preestablecidas por una persona de autoridad (como podría ser la imagen de un consultor), limitando la capacidad del resto de empleados de influir en una estrategia que viene muy trabajada de antes. Los cambios son pocos. El consejero delegado responsable de aceptar y tomar una decisión confía ciegamente en el *expertise* de su consultor con el que ha trabajado durante muchos años. Esto limita el número de cabezas pensantes en el proyecto, lo que lleva a que pueda haber errores de decisión por impronta de autoridad impuesta. Siguiendo con esta línea, cuando se presenta una candidatura para un posible proyecto, solo enseñan la que los altos mandos quieren hacer, no presentan el resto de las opciones que podrían ser más interesantes para el bien de la empresa. Esto limita y prohíbe el poder de decisión. El presidencialismo se denota cuando esas explicaciones no se dan y, además, no hay opción a que te las den: “si dicen que no es que no” – prueba irrefutable de un sesgo de autoridad con un gran impacto en las decisiones.

Para terminar con este sesgo se puede ver cómo los directivos ofrecen apoyo a sus personas de confianza por convencimiento y lealtad y no por el hecho de que verdaderamente tengan una estrategia de peso que pueda permitir a la empresa dar un vuelco radical al mercado. Al ser la figura experta en la ecuación, es mucho más fácil pensar que van a tener razón siempre, que preocuparse por estudiar si lo que dicen tiene algún sentido.

Como se menciona anteriormente, este sector es uno de los más antiguos y tradicionales, por lo que el sesgo de anclaje está muy presente en su cultura. La tecnología está arremetiendo contra muchas organizaciones que se resisten a realizar los ajustes necesarios y se niegan a ver el cambio. Entre ellas, las empresas del sector bancario. Se resisten a adaptar nuevas tecnologías y estrategias que combine lo bueno de ambos mundos. La despersonalización de las sucursales es algo a la orden del día que podría aportar miles de millones de euros de ahorros a los bancos, pero prefieren ceñirse a “*la oficina siempre va a ser de la gente*”. De acuerdo que no se puede acabar con miles de puestos de un día para otro, pero hay que buscar la forma de adecuar a esos trabajadores en otros departamentos, ofrecerles incentivos y seguros de futuro para evitar que las empresas se estanquen. Los altos directivos de los bancos hacen alusión a que lo que les ha funcionado hasta ahora, les seguirá funcionando. Situación que se pone cuesta arriba cuando el diálogo con la directiva se vuelve imposible ya que no quieren ver que el cambio es inminente.

Esto conduce al tratamiento del sesgo de aversión al riesgo: todo parece girar en torno al anclaje en el pasado y a conservar un cierto puesto de control en la empresa en cuestión. El conservadurismo por no querer anteponerse a la era de la súper-tecnología, la precaución con la que se tomaban las decisiones estratégicas por si se cometían errores de innovación. No podías ir por delante del mercado porque para la directiva era tirar el dinero, a las mentes pensantes se le iba a señalar debido al entorno cambiante y más si su idea no funcionaba; era mejor quedarse quieto. Los proyectos novedosos y con algo de iniciativa innovadora eran rápidamente retirados por el riesgo que pudiesen tener; las cosas se hacen como antes o no se hacen. Si se hacen, el riesgo será 0 y, por tanto, el beneficio será mínimo y en un mundo tan camaleónico, no se puede esperar a que llegue la oportunidad.

Como en el resto de los sectores, el sesgo de individualismo es de los más predominantes en cuanto a apariciones se refiere. El puesto es un asunto muy influyente en este sesgo. Impera mirar por el bien de uno mismo que por el bien común ya sea actuando de una forma más conservadora frente a estrategias (que podrían poner en riesgo el puesto de la persona involucrada en la estrategia, aunque suponga un beneficio significativo para la empresa) o frente a personas que están próximos a salir de la empresa y actúan de forma descontrolada y exagerada con cero aversiones al riesgo. Este segundo caso ocurre sobre todo cuando se está cerca de la jubilación. Escogen estrategias a largo plazo para que no les pueda salpicar a ellos, sin pararse a pensar si de verdad eso es lo que más le interesa a la empresa y a su prosperidad como entidad. Lo más frecuente es que les preocupe su posición y no que las cosas funcionen bien internamente. Esto se une a los intereses personales añadidos – llevan a tomar decisiones de más riesgo de lo que habitualmente se hubiera tomado; cada uno tiene su incentivo determinado y cada uno se moverá en base a eso. Si a un personaje determinado le interesa más sacar a delante una estrategia porque en el corto plazo recibirá más bonus y no a largo ya que esta estrategia podría no estar reflejada en sus movimientos empresariales. Hay muchas empresas donde se vela muchísimo por el bien común y por el desarrollo positivo de la empresa, pero hay muchas más empresas donde ocurre lo contrario y reina el interés individual.

Debido a la relación que tienen las empresas del sector bancario con el Gobierno, hay mucha presencia política en este tipo de empresas. Este hecho implica que habrá profesionales de la política (no de la banca) trabajando de consejeros. Su bagaje público les aporta una confianza superlativa ante la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas en las que tienen presencia. Les hace ser excesivamente confiados y pensar que saben más de lo que realmente saben. Esta característica fuerza la aparición del sesgo de exceso de confianza llevando a la toma errónea de decisiones. Ligado con la transformación tecnológica y la “vieja guardia” de directivos anclados en el pasado, estos se ven forzados por la sociedad cambiante a adaptarse y, por el hecho de ostentar un cargo superior al resto de empleados, toman decisiones que pueden no ser las más adecuadas.

Creen saber de algo en lo que nunca han creído y con lo que nunca han crecido antes de recibir formación alguna<sup>16</sup>.

Esta misma situación de exceso de confianza llevaba a los directivos a pecar de tener un sesgo muy grande de deformación profesional. Son incapaces de adaptarse al lenguaje del nuevo mundo. Ellos trabajan con su profesión, aunque se requieran cambios, se aferran a esa experiencia y es lo único que les es válido. Por último, otro de los sesgos que destacan por la correlación directa que tiene con el resto de los sucesos dentro de una empresa prior a una toma de decisiones, el sesgo de pensamiento en grupo. Se han extraído evidencias que demuestran que el sector bancario es uno de los más presidencialistas, un lugar donde la innovación no está a la orden del día y mucho menos asumir algún riesgo para adaptarse a la nueva sociedad y sus tendencias. Esto nos lleva a que, dentro de una empresa bancaria, los altos mandos traten de convencer al resto y exponer que su idea estratégica es la óptima y la que ofrecerá mejores resultados. Es un entorno donde las ideas se comparten debido a la aversión al riesgo, los empleados prefieren adaptarse que arriesgarse a decir algo y equivocarse.

Mucho presidencialismo y mucha agenda, resumen coronario de este sector.

## 7.2. Sector Energético

Estrategias mucho más racionales. Hay un mayor consenso de equipo ya que estas podrían afectar de manera muy negativa a la sociedad y eso es algo que tienen muy en cuenta. Se preocupan mucho por las necesidades sociales del presente y del futuro. Tratan de mejorar este aspecto constantemente. Saben que tienen que seguir la línea de peticiones indirectas que les lanza la sociedad porque sino no van a ser capaces de desarrollarse y crecer como empresa. Hay, por ello, aversión al riesgo; no les gusta tomar decisiones precipitadas sin antes meditarlas por las repercusiones que estas puedan tener. A

---

<sup>16</sup> Una anécdota entretenida extraída de las entrevistas: *en cierta empresa tecnológica, uno de los directivos del área tecnológica, en la época cuando empezaba el correo electrónico, decía tener todo controlado. El director le pedía a su secretaria que le imprimiese los mails, él los contestaba con papel y boli y se los devolvía a su secretaria para que los redactase en el ordenador. El propio director de tecnología, denotando su exceso de confianza y de qué forma existía un anclaje incalculable.*

diferencia del sector bancario, no hay tanto presidencialismo, no hay tanto miedo a los altos cargos. El interés del accionista sigue estando por encima del resto, sigue existiendo ese individualismo que estaba muy presente en el sector bancario. Sigue habiendo mucho sesgo retrospectivo - altos cargos de más edad que no aceptan cambios tecnológicos o cambios muy radicales por una presunta creencia social como el cambio climático. Hay menos anclaje que en el sector bancario, pero sigue habiendo aversión al riesgo en cuanto a perder el puesto se refiere. Esto se debe a que este sector sufre muchos más cambios (carbón – energías renovables) y esto quiere decir que muchos departamentos desaparecerían. De este modo, esos departamentos se niegan a apoyar el cambio. Siguiendo esta misma línea, hay deformación profesional: en el campo energético, hay muchas profesiones trabajando en una misma empresa y cada una tirará del sesgo de deformación profesional sin quererlo para defender sus puntos de vista. El exceso de confianza también es muy común, atrapados en las estrategias que antes les ha funcionado, los que están en contra de esas estrategias, creen saber como va a funcionar la sociedad en un futuro y las necesidades que van a tener. Esto hará que echen para atrás estrategias totalmente necesarias y que sea mucho más complicado convencerles.

Más en detalle, se analizan los sesgos extraídos de este sector: El sesgo de autoridad aparece de forma tímida en este sector, como se menciona anteriormente, el sector energético tiene una cultura empresarial muy extendida donde el presidencialismo no forma parte de ella. El entorno suele ser más distendido y los altos cargos se apoyan en mayor medida en el resto de sus empleados, a diferencia de otros sectores. No obstante, analizando este sesgo aparece que los consejeros delegados, a veces, tratan de convencer a cada uno de los otros departamentos para que opten por su estrategia, estos acabarían cediendo por la posición de autoridad del consejero delegado, aunque no compartan opiniones. Esto no quiere decir que la estrategia sea mejor o peor que cuando se consensua, pero seguramente no sea la óptima en ningún caso si la decisión es impuesta. Aunque los altos cargos no sean presidencialistas ni gerentes agresivos, los accionistas sí anteponen su autoridad. El sector energético es uno de los sectores que más ha cambiado y más se ha desarrollado a lo largo de los años debido a los cambios impuestos por la sociedad entre ellos erradicar el uso del carbón por sus altos índices de contaminación.

No obstante, en algunos casos, no importaba tanto el futuro a 10 años en el sector, se anclaban en el pasado o como mucho en el presente. Esto se debe a la incredulidad sobre el cambio eminente en la sociedad. El cambio del carbón a las energías renovables no parece haber servido para todos para evidenciar la necesidad en el cambio de gasolina a electricidad. Esto evidencia el sesgo de anclaje. Piensan que les va a ir mejor funcionando como han funcionado hasta ahora y no tienen en cuenta los cambios que la sociedad pide a gritos, el cambio climático y demás factores.

En cuanto al sesgo de aversión al riesgo, en el sector energético se trabaja mucho controlando el riesgo de las estrategias a tomar. Si les sale una TIR positiva, se sigue adelante con el proyecto, sin embargo, se mira mucho con lupa que no conlleve un riesgo que la empresa no pueda soportar en el largo plazo. Por esta razón, se pierden muchas oportunidades por ser demasiado conservadores y las empresas se defienden diciendo que también podrían haber perdido mucho dinero en vez de ganarlo.

Como se ha mencionado anteriormente, el sector energético es un sector muy camaleónico, se adapta bien a sus empleados y a los cambios, así como a la cultura participativa. A pesar de esto, hay una ligera presencia del sesgo de individualismo. Como en otros sectores, aunque los altos mandos no suelen anteponer sus necesidades al del bien común de la empresa, los accionistas sí, casi siempre, a menos que se hable de una empresa familiar. El interés del accionista siempre está por encima del interés común en la toma de decisiones. Si a la empresa le beneficia en ese preciso momento, por las circunstancias macroeconómicas o por su situación financiera, realizar una estrategia a largo plazo, pero a los accionistas les beneficia el corto plazo, se realizará una a corto plazo. De esta forma, hay una presión por parte de los accionistas por dar un dividendo extraordinario y endeudar a la compañía – eso es lo que todo accionista quiere, aunque no sea beneficioso para la compañía. Prefieren el dividendo al crecimiento de la empresa.

Pasando al sesgo que más problemas puede dar a la hora de desarrollar una estrategia, el sesgo de exceso de confianza. Partiendo de la premisa que en el sector energético las cosas se hacen con mucho cuidado y, sin llegar a ser estrategias conservadoras, el riesgo se tiene muy mitigado, los responsables de las tomas de decisiones no suelen pecar de ser

excesivamente confiados debido a que saben que les puede perjudicar enormemente a nivel personal y organizacional. Además, saben que jugar con el riesgo del sector implica jugar con el futuro de la sociedad. No obstante, hay atisbos de confianza excesiva ejemplificados por cómo los altos cargos, en el momento de sentarse y darse cuenta de que las energías van a cambiar, así como el uso de las materias primas, algunos decidieron “*cerrar los ojos*” y “*hacer oídos sordos*” ante el problema. Ellos no creían que eso fuese necesario y alagaban tener todo muy controlado. Esto, unido a la tranquilidad de algunos altos cargos en su puesto de trabajo, llevaba a los estrategas a tomar decisiones sin haber estudiado los posibles outputs al 100% ya que su puesto de trabajo no estaba en riesgo. Sesgado por un exceso de confianza ofrecida por su estatus dentro de la entidad.

Aparece en este sector un tipo de sesgo que no es muy común en el resto de las áreas. El sesgo de adaptación hedonista en el sector energético solo parece estar presente cuando aparece el *miedo* como sentimiento previo a la toma de decisiones. Por miedo, sentimiento propio de la persona, no se toman las decisiones que son necesarias en ese momento. La inseguridad del momento bloquea toda opción a ser racionalmente objetivo y a pensar por el bien común.

Este sesgo conduce al de la deformación profesional (sesgo que tampoco abunda en el sector de la energía). El miedo del que se habla anteriormente hace referencia al sentimiento que tienen los distintos empleados dentro de los distintos departamentos. En el sector energético los cambios son a gran escala, cuando se dejó de trabajar con el carbón, toda la división financiera, administración, altos y medios mandos, entre otros, que trabajaba por y para ese producto, vieron que su futuro pendía de un hilo. Cuando situaciones de este tipo surgen y se mezclan con las estrategias, aparece la deformación profesional donde cada departamento ve una estrategia como enfoques distintos y no se llega nunca a una misma conclusión.

Esto traslada el estudio al sesgo del pensamiento en grupo: para evitar una estrategia que puede ser beneficiosa para la empresa, pero por miedo a perder ciertos privilegios, no la apoyas, o para tratar que el resto piense como tú y llevar a cabo la estrategia. En este sector es común convencer a todo el mundo por igual, empezando por departamentos y

grupos de interés más pequeños. No es un sesgo muy negativo ya que esa idea puede ser muy beneficiosa y lo único que se trata de conseguir son adeptos. Pero esos adeptos deberían tener su opinión propia para decir si verdaderamente ven óptima esa estrategia; no pensar por ellos.

Por último, el sesgo retrospectivo. Este es más común en el sector de la energía porque suelen poner la base en eventos del pasado. Se hace alusión a: “nadie tiene la verdad absoluta” y por ello prefieren fijar objetivos con datos pasados para asegurar el camino. Siguiendo con el ejemplo del cambio del carbón a las energías renovables, hay empleados con un cargo muy alto que no ven ese cambio a futuro y por ello no apoyan la estrategia. No ven el cambio porque se centran en datos y sucesos pasados escudándose en ellos. Para terminar, se evidencia claramente en la relación que tienen determinados cargos con los equipos de consultoría. Siempre van a tender a apoyar ciegamente a un tipo de persona específica con la que han estado trabajando muchos años. Se premia esa lealtad y no se pone en duda absolutamente nada de lo que esa persona trate. Cuando fácilmente podría estar equivocado. Si en el pasado les ha funcionado fiarse de ellos, por qué no les iba a funcionar ahora.

### 7.3. Sector Seguros

Destaca el sesgo del individualismo por encima de todos, siguiéndole de cerca el de la aversión al riesgo. Aparentemente es un sector donde premia el individualismo y la autoridad. Sector donde los altos mandos ostentan el poder y este es tratado como un derecho frente al resto de empleados. Los altos mandos actúan de forma presidencialista impidiendo las opiniones individuales y el debate. Por lo que existe en este sector una gran presencia de sesgos. La presidencia de este sector tiende a tener un carácter bastante agresivo con miras muy puestas en el capital y los intereses propios. No obstante, aunque la mayoría tiende a ser de carácter más agresivo y menos transigente, aunque pongan en riesgo su lealtad frente al resto de empleados, hay otros muchos que tienden al conservadurismo, lo que implica que no existe término medio, hasta este punto, en términos de carácter de mandato.

En cuanto a la aversión al riesgo, tienden a tener en dicho sector una presión excesiva para realizar estrategias. Dichas estrategias, además de venir con una presión añadida, no iban a dar sostenibilidad en el tiempo. Las estrategias no se venden ni bien ni positivamente a los empleados que solo ven problemas a la hora de llevar a cabo la estrategia. Estos ponen por delante el hecho de que una estrategia les puede resultar perjudicial tanto a nivel económico (ya que cobrarían menos por mas trabajo realizado, en proporción) – la estrategia no les saldría rentable y no quieren anteponer el bien de la empresa por el bien individual. Esta aversión al riesgo, atado al tipo de mandato, que como se menciona anteriormente, es de índole agresivo, impide a los empleados dar sus opiniones acerca de una futura toma de decisiones. No ven el momento de poder hablar y decir qué les parece la decisión de los altos cargos. En este sector se ha visto que es preferible no dar una opinión contraria a la del ejecutivo ya que puede haber represalias. Siguiendo en la línea del sesgo de aversión, parece que es preferible comprar algo no tan bueno y beneficioso (realizar una estrategia no tan beneficiosa) por evitar el crecimiento masivo y perder el control. Las estrategias se controlan mucho mirando a la competencia. Para terminar con este sesgo, cuando el puesto del ejecutivo o su capital están en juego, no se toma la estrategia óptima, sino otra que asegure unas fronteras de riesgo.

En cuanto al sesgo de individualismo, en este apartado y en este sector en concreto, los incentivos ya sea a nivel personal como los ascensos y promociones, hasta los incentivos económicos como el aumento del salario o los bonus anuales, marcan mucho el camino de la toma de decisiones. Es el sesgo más destacado en este sector. No importa cómo ni cuánto mejore la empresa con una estrategia, que, sino acompaña y cumple los intereses personales de ciertas personas en una empresa y en una toma de decisiones, estas no se tomarán. Esto da lugar a conflictos de intereses; los altos mandos prefieren intereses más elevados, aunque eso destruya valor común de la organización. En cuanto a temas de proyección profesional, el que se encuentra en los puestos de mandos más elevados, quiere ganar espacio. Con ganar espacio nos referimos al hueco laboral, salarial y de poder entre un cargo y otro. Esto lo quieren conseguir, aunque sea a través de formas no éticas como “pisar” al de abajo. Su trabajo se revaloriza si está muy por encima del resto, aunque lo haya conseguido de malas maneras. La búsqueda de poder ralentiza el buen funcionamiento de las empresas. La competitividad sana es buena y necesaria, pero cuando se convierte en algo tóxico, el interés por el bien de la empresa se pierde. Los

condicionantes son mucho más personales, cada uno mira por su impacto personal y esto es un problema de agencia. Esto quiere decir que la gente solo piensa en su carrera profesional y las estrategias giran en torno a eso lo cual hace que no sean elegidas óptimamente y bajo unos patrones racionales y estadísticos. Ahondando más en el tipo de personas que trabajan en este sector, hay un patrón que indica que, a mayor edad, mayor cinismo y esto radica en una toma de decisiones sesgada. Esto se debe a que ellos piensan en el corto plazo que es el que más les interesa a ellos (por los bonus y las comisiones) y venden dichas estrategias como si se tratasen de estrategias a largo plazo que funcionarían para la empresa. Esto resulta en falta de transparencia organizacional y al final se llevan los beneficios los menos indicados y la empresa pierde – estrategia mal formulada. Por último, parece que los resultados *quarter*<sup>17</sup> suelen ser los más importantes ya que reflejan el comportamiento de la empresa en el corto plazo. Pero en cuanto la posición laboral del alto cargo se siente amenazado, las estrategias se tornan. Estas giran en torno a si corre peligro su puesto o su dinero, por lo que el interés de la empresa (realizar una estrategia óptima) es menos importante que el interés individual (protección de puesto y capital).

Siguiendo con el listado de sesgos en el sector seguros, el sesgo de exceso de confianza no es tan común ya que se ha visto que pecan de ser muy individualistas y con mucha aversión al riesgo lo cual impide o es antagónico al exceso de confianza. En este caso hay ejemplos donde se puede extraer que cuando un presidente o un alto cargo tiene acceso a una cantidad elevada de dinero, esto les da la oportunidad de sentirse con la confianza suficiente como para tomar la decisión que fuese y daba igual como saliese; el presupuesto es clave en este tipo de acciones. Dejando de lado el poder económico, el poder de la inteligencia crea personas con un exceso de confianza superior al necesario a la hora de tomar decisiones. Este tipo de personas con una inteligencia superior a la media o con una inteligencia media, pero con acceso a una agenda muy fuerte, les permite sentirse con la comodidad suficiente como para tomar decisiones no racionales. Tienden a “jugar” con las estrategias y la toma de decisiones; este “juego” les puede jugar una mala pasada por creerse demasiado poderosos.

---

<sup>17</sup> Resultados trimestrales – del corto plazo.

Por otro lado, el sesgo de deformación profesional aparece en menor medida en el sector de los seguros. Únicamente aparece cuando los altos mandos, a la hora de tomar decisiones solo se fijan en su puesto de trabajo y tienden a ver todas las opciones desde ese punto de vista. Esto cierra muchas explicaciones y muchos datos, así como puertas para ver qué opciones estratégicas son las óptimas para la empresa. Deberían extrapolar más los conocimientos.

El sesgo retrospectivo se ve a través de las divisiones de trabajo. Las divisiones suelen ser más conservadoras porque tienen la cultura más arraigada, hay personal de mucha edad con unos miramientos a cómo han hecho en el pasado las cosas y cómo y por qué se han tomado las decisiones estratégicas.

Por último, aparece el sesgo de confirmación donde dentro de la realización de la estrategia, aunque haya varias mentes pensantes, cada persona trata de ajustarse a lo que ella cree que es cierto basándose en la información que le interesa para soportar su punto de vista. Además, tratará de pasar este punto de vista al resto de empleados. Información que puede ser errónea y está sesgada porque únicamente soporta la opinión del que está buscando esa información.

#### 7.4. Sector Financiero

Se ha pretendido analizar el sector financiero en términos más genéricos lejos del sector bancario y el de seguros - los cuales se incluyen en esta familia - para dar una visión más abierta sobre la aparición de sesgos en el mundo empresarial. Se analiza más en profundidad este sector por el hecho de tener el mayor número de sesgos concentrados en su modus operandi. Es un sector donde sobresale el individualismo y el anclaje al pasado, así como la aversión a los nuevos proyectos y las posibles pérdidas. Es el sector más controlado por el Estado otorgándole un plus de peligrosidad a su forma de actuar y, por ende, trata de ser el más conservador. Lo que hagan este tipo de empresas puede repercutir negativamente en la sociedad y esto causaría un efecto “bola de nieve”; iría sumando nuevos problemas. El conservadurismo reina en el sector, así como el uso de los sucesos de retrospección. Es el sector con menos miras al futuro y con más visión de pasado.

Rechazan la innovación tecnológica y el avance del *know-how* ofrecido por las nuevas mentes del *Big Data* y los *Analytics*.

Es el sector con menos capacidad de percepción de sesgos y, por ello, uno de los que menos avanzará en el transcurso de los años a nivel estrategia. de hacerlo, no se debería a la racionalidad, a la pura estadística de datos y a los algoritmos perfectamente marcados por los estrategas, sino mas bien por el puro azar presente en su toma de decisiones.

## **8. Cómo aprovechar los Sesgos Cognitivos en las Operaciones Estratégicas**

Para mejorar el rendimiento organizacional hay que saber de qué forma acabar con los sesgos o, por lo menos, saber que existen; si las emociones adquieren un papel, estas deben ser controladas al 100%.

### 8.1. Compromiso de las Organizaciones

Se necesitan nuevos criterios como la discusión de analogías, la gestión de reuniones y la recopilación de datos. En definitiva, fomentar el debate que pueda disminuir el impacto de los sesgos cognitivos en las decisiones críticas y racionales. Así como en el transcurso de los pasos de la toma de decisiones (Prince, 2017).

El debate intelectual debe estar permitido y debe realizarse a menudo, siempre desde una visión consensuada. Se debe evitar el presidencialismo que cohibe ese debate. Además, la necesidad de realizar cambios en las organizaciones no debe venir atado a una simple moda cuando es una decisión basada en un gran número de datos. Se debe mantener una buena comunicación entre los distintos puestos de mando y departamentos. De esta manera se irán adaptando las estrategias poco a poco y nadie se sentirá amenazado por los cambios repentinos. Si al final los cambios ocurren, se deben dar garantías a la gente que anteriormente estaba preocupada, garantías de puestos, de subvenciones, entre otras, para evitar sesgos. Con esto, se debería establecer un sistema de incentivos que alineen los intereses. Todo esto parte de crear una cultura empresarial sólida y para ello, es necesario contar con un nivel alto de transparencia y cultura de credibilidad.

Ante todo, que las partes estrategas de las operaciones individuales sean conscientes de la existencia de estos sesgos cognitivos y de qué forma las emociones pueden atribuirse un buen papel en las decisiones estratégicas. Convirtiéndose así, en obstáculos para la toma de decisiones. Deben racionalizar las elecciones basadas en datos y, de usar la parte más emocional del ser humano, debe estar controlada y la persona en cuestión debe ser completamente consciente de ello para que no pueda haber sesgos inmiscuyéndose.

## 9. Conclusiones Extraídas

El reconocimiento de estos patrones y de estos sesgos, es vital para el ser humano, en este caso, el empresario estratégico. Con ello se podrá acabar con la problemática de la emocionalidad vs. la racionalidad e incluso llegar a balancearlos para optimizar el uso de ambos. Para ello se debe cambiar el modo de percibir las cosas, ponerse en los zapatos del resto, a ver los hechos desde otra perspectiva y probar hipótesis alternativas a las comunes. Esa búsqueda de consenso no es sinónimo de debilidad ni de falta de profesionalidad o preparación, es una condición necesaria para asegurar el éxito. A través de esta práctica se consigue la estabilidad emocional y racional necesaria para mantener el barco a flote – buen precepto de empresa y gestión estratégica. Se deben saber aprovechar ciertos sesgos, como el de la aversión a la pérdida para generar una estrategia apropiada para la organización.

En términos generales, la estrategia de antaño y el modelo que ha funcionado hasta ahora se está aplacando, por ello, hay que buscar nuevos modelos y nuevas fronteras estratégicas. Ejemplificado por cualquier sector estudiado, las decisiones que se tomaban hace 20 años de la mano de las grandes compañías, hoy en día no valen, ni si quiera el *modus operandi*. Las estrategias preparadas hoy tienen una complejidad muy superior a sus predecesoras ya que son más técnicas, más de detalle y más rápidas. Esto se debe al cambio que atraviesa el mercado y la sociedad a nivel tecnología, a nivel información y a nivel data. Este tipo de cambios obligan a personas que forman la empresa, a renovarse, sobre todo los altos cargos; se sienten exigidos a mejorar la manera de tomar decisiones más precisas en un periodo de tiempo más corto, a ser más racionales y con mucho más criterio. Todo esto en un periodo de menos de 15 años. No solo el hecho de mejorar técnicamente pero asegurarse que los ejecutivos de las grandes empresas mejoran a nivel personal. La honestidad profesional debe importar más que la cantidad de dinero que les llega a la cuenta bancaria todos los meses. De no ser así, siempre existirá un hueco entre persona física y persona jurídica que pondrá en riesgo el futuro inmediato de la empresa – problema de agencia.

Ningún estratega tiene un libro de ruta perfectamente estructurado que le ayudará a tomar las mejores decisiones con el menor nivel de riesgo asumible. Nadie sabe a ciencia cierta cual será la próxima estrategia estrella que alzará la empresa a lo más alto del mercado. Pero lo que sí saben y no explotan es que se debe dar foco a lo que verdaderamente importa – la demanda de la sociedad. Esto cambia tan esporádicamente que lo que hoy era correcto y el camino a tomar, mañana ya no lo es. Para poder aprovechar esta situación se debe tratar de combinar la emocionalidad que tienen que usar para explotar las relaciones con los clientes, y la racionalidad para extraer los datos estratégicos. Estos, además, se han convertido en clientes más inteligentes y más exigentes y esto conlleva una necesidad de transformación en las empresas. Algo que antes se basaba en una decisión emocional únicamente, se ha convertido en un grupo de datos que ofrecen una visión más racional al cliente. Mientras que antes se movían por intuición, ahora se mueven guiados por la racionalidad estadística. Por ello, es esencial saber mezclar los dos aspectos humanos y saber detectar los sesgos.

No solo la presión aplicada por la racionalidad extendida de los clientes y su inherente emocionalidad a la que hay que saber llegar, sino la competitividad que esto ha generado entre las distintas empresas de los distintos sectores. Si todas siguiesen el mismo patrón estadístico, todas irían por el mismo camino estratégico y no habría cabida para la innovación. Por ello, se puede decir que la estrategia no es puramente racional sino que también hay un factor emocional necesario. No obstante, esa emocionalidad no radica en ser más individualista o generar una empresa más personificada, sino encontrar el hueco de arbitraje que deja el mercado. Un hueco donde las empresas puedan aprovechar el uso de una emocionalidad distinta al resto o unas estrategias racionales diferentes. Aprovechar las diferencias entre clientes y empresas para acceder a sectores beneficiosos.

Además, la presión ejercida por la competencia permite a las empresas esforzarse por mejorar cada día, lo que genera un aumento de la productividad (siempre y cuando se tenga un buen gobierno corporativo que sepa liderar el cambio). Se deben ir ajustando las estrategias sin perder nunca la referencia del mercado, teniendo en cuenta siempre la cultura empresarial, la regulación de cada sector en el país y las normas éticas – la estrategia y la regulación deben ir de la mano. Como se puede ver, hay muchos agentes que marcan

la estrategia a tomar, no solo las emociones o la racionalidad sino, por ejemplo el presupuesto anual o las prestaciones a los inversores.

A nivel estrategia hay que saber que un avión es rentable mientras está volando, cuando está en tierra firme, pierde dinero, se deteriora. En las empresas ocurre lo mismo cuando no toman decisiones estratégicas, no avanzan y solo cogen polvo. Tienen que estar en movimiento. Para ello, España necesita mucha más independencia política y más profesionalidad. Hay que limitar que las empresas españolas sean refugios para las decisiones políticas. Mejorando esto se podrá tomar decisiones mucho más racionales lejos de los intereses ajenos. Lo que debe contar es que el *supply chain*<sup>18</sup> esté bien montado, que el transporte funcione en dos días, que el cliente esté satisfecho, precios cada vez más transparentes y que los datos estén automatizados. De esta forma, las decisiones emocionales que lleven a errores sesgados estarán limitadas dando paso a decisiones equilibradas.

Analizando más en detalle los distintos sectores, se pueden extraer una serie de conclusiones.

El sector energético ha sufrido la necesidad constante estos últimos 10 años de adaptar sus estrategias a los cambios en la sociedad. Es de los sectores que más sufre este tipo de demandas sociales. La movilización de las generaciones implica que la sociedad es cambiante en todos los aspectos y esto les concede una oportunidad para hacer estrategias. Para desarrollarse, tratan de comulgar en unión defendiendo la misma visión. Esto permite al sector energético convertirse en uno de los más poderosos en cuanto a estrategia se refiere. Como se ha podido comprobar, el sesgo que más aparece en este sector es el de retrospección, y el de individualismo, ambos casos en un 18,8% de las veces. Además es el sector donde menos presencia de sesgos hay. Aun siendo el sector menos individualista, podemos ver que sigue siendo un sesgo muy presente en el día a día de las empresas. Por otro lado, el sector energía siempre tiene la mira puesta en el futuro, buscan

---

<sup>18</sup> Palabra inglesa para: cadena de suministro o ciclo de un producto desde su fase inicial hasta la final o su venta.

estrategias que vayan a beneficiar al máximo número de personas. Se puede decir que tienen un equilibrio emoción-raciocinio bastante óptimo.

En este tipo de empresas, las estrategias no ocurren ni en uno ni en dos años, por ello son tan importantes las planificaciones de estas y el debate intelectual. Sumado a esto, el mercado general tiene las empresas grandes del sector seguros como un seguro de “vida”, como un bono, por esta razón, sus estrategias son increíblemente importantes y no hay hueco para la emocionalidad sesgada.

En cuanto al sector seguros, los resultados muestran que la mayoría de la tipología de errores conductuales asociados a los sesgos se relacionan con el de individualismo y el de aversión a la pérdida. Los resultados de individualismo muestran que se trata de un sector presidencialista. Claramente es diferente en muchos aspectos al sector energético. El primero es más racional y el segundo es mucho más emocional y sesgado. Este sector ostenta cerca del 23% del total de los riesgos extraídos en el análisis de las entrevistas lo evidencia el impacto que tienen estos en las empresas de seguros y cuán lejos están de tomar decisiones racionales no sesgadas. Destaca el sesgo del individualismo con un protagonismo del 40% lo que hace presuponer que hay un presidencialismo negativo que sesga la toma de decisiones. Este tipo de sesgos se podrían paliar anteponiendo el bienestar común al individual y mejorar los sistemas de incentivos para mejorar la alineación de los intereses. Reduciendo así los problemas de agencia que se pueden dar en este tipo de casos siendo eficaz que la cultura esté arraigada a suprimir la incertidumbre premiando el comportamiento que solventa este problema.

El sector bancario es el más afectado por los sesgos con una presencia del 59,6%. Como se menciona anteriormente, es uno de los sectores más arraigados al pasado de todos y por ende, con más posibilidad de tener sesgos por la lejanía a la transformación tecnológica. Además es uno de los sectores más penalizados por el mercado si surge cualquier inconveniente por lo que los riesgos están bajo una supervisión muy elevada. El sistema bancario es el que más está sufriendo la transformación tecnológica la cual está siendo radical. Decimos que está afectando enormemente a este sector porque las decisiones que se tomaban en las grandes compañías de hace 20 años se basaban en ser grandes y

eficientes y hoy en día eso no es válido. Siguen siendo empresas muy afincadas en cuanto a emociones se refiere, les cuesta dejar atrás relaciones empresariales. No obstante, el 28% de los sesgos que predominan pertenecen al sesgo de aversión a la pérdida que, bajo supervisión de la directiva y unos motivos respaldados por la ratio beneficio-pérdida, no es un sesgo negativo. De todas formas no los debería llevar al conservadurismo extremo ya que es un sector que funciona muy lentamente frente al cambio.

En líneas generales, las empresas tradicionales tienen una exigencia mayor que las nuevas y eso hace que toda la organización, desde arriba, se vuelva más conservadora y tenga sesgos a la hora de tomar decisiones. Hay una gran diferencia entre sectores, como se ha podido comprobar y esto se debería solucionar con un reajuste cultural y organizacional desde dentro. Aprovechando las oportunidades de arbitraje que ofrece el mercado, las empresas tienen que ser capaces de utilizar más la racionalidad y ajustar la emoción sesgada para explotar relaciones con el cliente y con el empleado. Debe haber un consenso entre empresario y detección de sesgos para que los puedan aprovechar positivamente. Todo empieza con el conocimiento de la causa y termina con el tratamiento y la aplicación. De los errores se aprende.

## 10. Anexos

*Fuente: Elaboración Propia.* Información extraída de los estudios realizados por: (Kahneman, Slovic, Slovic, & Tversky, 1982) (Kohnan, 2008) (Urbieta, Medina, & Acosta, 2016) y (Lovallo & Sibony, 2010). Tabla de los sesgos cognitivos y sus efectos en la estrategia empresarial en líneas generales.

Sesgos cognitivos	Definición	Efecto en la estrategia
Sesgo de Confirmación	Búsqueda de información que apoye únicamente las creencias establecidas.	Limita el estudio extensivo de la información. Descarta información que no apoye la creencia formada.
Sesgo de Anclaje	Tendencia a mantener los procedimientos de antaño seguidos por la empresa: <i>“si nos han funcionado antes, nos funcionarán ahora”</i>	Cuando aparece nueva información, no se coteja esta con los datos extraídos, aunque fuese necesario.
Sesgo de Retrospectiva	Se utilizan los sucesos pasados y se anteponen a los datos.	El uso de la probabilidad de los sucesos pasados sobrestima los acontecimientos futuros.
Sesgo de Exceso de Confianza	Debido al exceso de información, se genera una sobreconfianza en lo que creemos saber y lo que no.	Con los datos que tenemos a nuestro alcance, no siendo suficientes, generamos ideas y estimaciones futuras.
Sesgo del Pensamiento en Grupo – Efecto de Arrastre	Las ideas de un individuo en particular pueden verse coaccionadas por la idea que tiene la mayoría de la gente, aunque esta puede ser errónea.	Reduce las posibilidades de una empresa de innovar y potenciar el cambio. Las ideas individuales se cohiben cuando podrían ser un valor añadido muy grande
Sesgo de Adaptación Hedonista	Las emociones pueden afectar más o menos a una	Toma de decisiones basada en el estado de ánimo en el

	persona dependiendo del estado de ánimo que tenga en el preciso instante de razonar una decisión coherente.	preciso instante de adoptar una decisión. Ej. Falta de confianza, negatividad...o viceversa. Ej. exceso de confianza.
Sesgo de Autoridad	La opinión de los Consejeros Delegados o los Accionistas será la que se tenga en cuenta.	Sus decisiones se asumirán por encima de cualquier opinión individual o grupal aun contrastándose con estadísticas y datos de valor.
Sesgo del Descuento Hiperbólico	Cuando se presentan dos alternativas estratégicas distintas, se preferirá aquella que ofrezca antes un beneficio.	Siendo un error, se descontará el valor que tiene la estrategia que tenga el tiempo de espera mayor, perdiendo sus beneficios potenciales.
Sesgo de Aversión a la Pérdida	Preferible evitar la desposesión de capital que conseguir beneficios a través de una estrategia desconocida. Preferible no perder que ganar.	Esto frena completamente la toma de decisiones lo que impide la innovación estratégica de las organizaciones.
Sesgo de Deformación Profesional	Prejuizar un tipo de estrategia analizándolo únicamente desde el punto de vista de la profesión de uno mismo. Descartando otras opiniones.	La opinión de un departamento en particular pone en riesgo la estrategia debido a que esta no le sea beneficioso aún sabiendo que es lo mejor para el bien común y el funcionamiento de la empresa.
Falacia de Planificación	Falta de planificación en cuanto a tiempo se refiere. Los altos cargos, infravaloran los tiempos para finalizar las tareas incurriendo en problemas comunes.	Posibles pérdidas futuras de clientes, estrés aumentado para el trabajador, pérdida de presupuesto e incluso problemas reputacionales para la empresa. Se aseguran el pago antes que la ejecución óptima.

Sesgo de Incentivos Individuales	Anteponer los intereses individuales a los grupales y organizacionales.	Esto impide que la empresa trabaje a un nivel óptimo, que no se innove. No hay opción de desarrollo óptimo y por tanto los beneficios de la empresa se reducen, así como sus oportunidades.
----------------------------------	---	---

## 11. Bibliografía

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

Cortada de Kohan, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), 68-73.

Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. (2003). The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 977-990.

Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is Qualitative Interviewing?* Londres: Bloomsbury Academic.

Gorriz, G. (11 de Mayo de 2016). *germangorriz.com*. Obtenido de Influencias y Sesgos en el Proceso de Toma de Decisiones: <https://germangorriz.com/influencias-y-sesgos-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones/>

Ileana Vargas Jiménez. (2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: TENDENCIAS Y RETOS NUEVAS. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 119-139.

Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press.

Kohnan, N. C. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. En *International Journal of Psychological Research* (págs. 68-63). Buenos Aires.

Labra, M. J. G., & Londra, M. F. (2012). *Introducción a la Psicología del pensamiento* Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.

Levinthal, D. A. (2011). A behavioral approach to strategy—what's the alternative? *Strategic Management Journal*, 32(13), 1517-1523.

Llamas, C. E. (13 de Julio de 2017). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Finanzas-del-comportamiento-20170713-0125.html>

Lovallo, D., & Sibony, O. (Marzo de 2010). *McKinsey & Company*. Obtenido de The case for behavioral strategy: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy>

Medrano, J. Á. (15 de Febrero de 2015). *Los Cinco Anillos de Musashi*. Obtenido de <https://loscincoanillosdemusashi.wordpress.com/2015/02/17/decisiones-estrategicas-decisiones-operativas/>

Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.

Prince, T. E. (2017). *Behavioral Finance and the Business Cycle*. ARMG Publishing. Obtenido de [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/66315/1/Prince\\_BEL\\_4\\_2017.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/66315/1/Prince_BEL_4_2017.pdf)

Smith, A. (1994). De la división del trabajo. En *La Riqueza de las Naciones* (pág. 40). Alianza Editorial.

Smith, A. (1994). *La Riqueza de las Naciones*. Alianza Editorial.

Urbietta, J., Medina, A., & Acosta, A. (2016). Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, 390-419.