



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

MÁS ALLÁ DEL ERROR: SESGOS COGNITIVOS Y EMOCIONES COMO PALANCAS ESTRATÉGICAS

Autor: Claudia Cobo Gémar
Director: Santiago José Urío Rodríguez

MADRID | Mayo 2025

RESUMEN EJECUTIVO:

Este trabajo propone una reinterpretación estratégica de los sesgos cognitivos y las emociones en el ámbito empresarial. Lejos de concebirlas como simples distorsiones del juicio racional, se argumenta que pueden convertirse en recursos estratégicos si se integran deliberadamente en el diseño organizativo y la toma de decisiones. A través de un análisis crítico de la literatura académica y el desarrollo de un modelo propio, el trabajo articula una propuesta operativa basada en tres niveles de análisis: individual, relacional y organizativo. Se definen las condiciones bajo las cuales lo irracional puede generar ventaja competitiva, se señalan los riesgos éticos de su instrumentalización, y se formulan líneas futuras de investigación que amplían el campo de la Behavioral Strategy. Esta aproximación, invita a repensar el papel de lo no racional como dimensión legítima, gestionable y valiosa en el pensamiento estratégico contemporáneo.

Palabras clave: behavioral strategy, sesgos cognitivos, emociones, estrategia organizativa, toma de decisiones, diseño emocional, metacognición.

ABSTRACT:

This study offers a strategic reinterpretation of cognitive biases and emotions within the business environment. Moving beyond the traditional view of these elements as mere distortions of rational judgment, the paper argues that, if consciously integrated, they can become valuable strategic resources. Based on a critical review of the academic literature and the development of an original model, the proposal is structured around three operational levels: individual, relational, and organizational. The conditions under which irrationality can generate competitive advantage are outlined, the ethical risks of its instrumentalization are addressed, and future research lines are proposed to expand the field of behavioral strategy. This approach, situated within the behavioral strategy framework, encourages a reconsideration of the irrational as a legitimate, manageable, and strategically relevant dimension.

Keywords: behavioral strategy, cognitive biases, emotions, decision-making, business strategy, metacognition, stakeholders.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	5
1.1	Justificación del tema elegido	5
1.2	Objetivo del trabajo	6
1.3	Enfoque de investigación	7
2	MARCO TEÓRICO	7
2.1	La Behavioral Strategy: fundamentos y evolución	7
2.2	Corrientes de investigación en <i>Behavioral strategy</i>	8
2.2.1	El enfoque reduccionista	8
2.2.2	El enfoque pluralista	9
2.2.3	El enfoque contextualista	9
2.3	Sesgos cognitivos: de distorsión a recurso estratégico	10
2.3.1	Qué son los sesgos	10
2.3.2	Visión tradicional: los sesgos como distorsión	11
2.3.3	Cambio de enfoque: hacia una lectura constructiva	12
2.4	Emociones y estrategia: hacia un enfoque emocional	14
2.5	Hacia una estrategia emocional: evolución conceptual	15
3	ÁNÁLISIS DE LA LITERATURA ACADÉMICA	16
3.1	De la distorsión al recurso: evolución conceptual de sesgos y emociones en la estrategia	16
3.2	Dimensiones clave:	17
3.2.1	Sesgos:	17
3.2.2	Emociones:	19
3.3	Síntesis crítica de hallazgos relevantes	25
4	PROPUESTA ARGUMENTATIVA	26
4.1	Marco conceptual: de la distorsión al diseño emocional-cognitivo	26
4.2	Factores que habilitan el valor estratégico de los sesgos y emociones	28
4.3	Riesgos, límites y usos éticos de la estrategia emocional	30
4.3.1	Riesgo de institucionalización de sesgos perjudiciales	30
4.3.2	Riesgo de manipulación emocional	30
4.3.3	Riesgo de falsa coherencia estratégica	30
4.4	Modelo operativo de estrategia cognitivo-emocional a tres niveles	31
4.4.1	Nivel 1: Individual - Gestión reflexiva del juicio y la emoción	31
4.4.2	Nivel 2: Relacional - Inteligencia emocional estratégica en la interacción	31
4.4.3	Nivel 3: Organizativo – Arquitectura emocional-cognitiva colectiva	32
5	CONCLUSIONES	32

5.1	Resumen de aportaciones.....	32
5.2	Limitaciones del trabajo	33
5.3	Líneas futuras de investigación	34
6	REFERENCIAS	36

1 INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones estratégicas ha sido tradicionalmente conceptualizada desde modelos racionales, donde se presupone que los agentes económicos actúan calculando opciones óptimas en función de objetivos claros y completos. Sin embargo, desde mediados del siglo XX, distintas corrientes académicas, como la teoría de la racionalidad limitada (Simon, 1947, 1955) la economía conductual (Kahneman & Tversky, 1979), han cuestionado esta visión, señalando que la cognición humana está atravesada por emociones, heurísticos y sesgos sistemáticos.

Lejos de ser simples fuentes de error, estos elementos han empezado a ser considerados también como componentes funcionales del pensamiento estratégico. La llamada Behavioral Strategy (en inglés, *Behavioral Strategy*), como subcampo emergente dentro de la dirección estratégica, propone incorporar supuestos realistas sobre la mente humana en el análisis y diseño de decisiones organizativas.

Este trabajo parte de una premisa ambiciosa: los sesgos cognitivos y las emociones no solo distorsionan el juicio racional, sino que pueden actuar como palancas estratégicas cuando son reconocidos, gestionados e integrados en la arquitectura directiva. En contextos de alta incertidumbre, como crisis económicas, transformaciones tecnológicas o cambios culturales, estas dimensiones no racionales pueden aportar valor estratégico si se canalizan adecuadamente.

El objetivo general de esta investigación es analizar críticamente el tratamiento académico de los sesgos y emociones en la estrategia empresarial, y desarrollar una interpretación propia que articule su potencial como recursos intangibles estratégicos. A partir de una revisión sistemática de literatura se busca construir un marco de "estrategia emocional" que permita guiar su aprovechamiento en la práctica empresarial.

Para ello, se estructura el trabajo en cinco bloques. En primer lugar, se presenta una introducción que justifica el interés del tema, formula el problema de investigación y define los objetivos, así como la metodología utilizada. A continuación, el marco teórico explora los fundamentos y evolución de la Behavioral Strategy, prestando especial atención al papel emergente de las emociones en la toma de decisiones. El tercer capítulo analiza críticamente la literatura académica, diferenciando entre enfoques tradicionales y visiones recientes que revalorizan los sesgos y las emociones como recursos estratégicos. Posteriormente, se formula una propuesta argumentativa propia que integra estos elementos en un marco conceptual operativo, considerando tanto su potencial como sus riesgos y límites éticos. Finalmente, el trabajo concluye con una síntesis de las principales aportaciones, las limitaciones encontradas y posibles líneas futuras de investigación.

1.1 Justificación del tema elegido

En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre, la aceleración tecnológica y la complejidad creciente de los mercados, la calidad de las decisiones estratégicas se convierte en

un factor crítico para la sostenibilidad y la ventaja competitiva de las organizaciones. Sin embargo, los modelos tradicionales de análisis estratégico, basados en la racionalidad plena, la información completa y el cálculo optimizador, han demostrado ser insuficientes para explicar el comportamiento real de los agentes económicos.

La necesidad de la Behavioral Strategy como subcampo teórico representa un esfuerzo por incorporar una visión más realista de la toma de decisiones, reconociendo el papel de las limitaciones cognitivas, las emociones y las dinámicas sociales. No obstante, la mayoría de las investigaciones en este ámbito han abordado los sesgos cognitivos y las emociones desde una perspectiva correctiva, centrada en sus efectos distorsionadores y en su supresión mediante técnicas de *debiasing*.

Este trabajo parte de la hipótesis de que tanto los sesgos como las emociones pueden, bajo ciertas condiciones, convertirse en recursos estratégicos. Esta mirada constructiva no ha sido suficientemente explorada, especialmente desde un enfoque integrado que considere simultáneamente lo cognitivo y lo emocional como dimensiones estructurales de la acción estratégica.

Justamente por ello, se considera que el presente trabajo ofrece una contribución relevante a la literatura, al proponer un marco conceptual que articula estos fenómenos no como anomalías a corregir, sino como activos intangibles que pueden generar valor si son gestionados estratégicamente. Asimismo, este enfoque responde a una necesidad práctica: dotar a los líderes organizacionales de herramientas para comprender y canalizar mejor los factores no racionales que influyen en sus decisiones.

1.2 Objetivo del trabajo

La literatura sobre dirección estratégica ha avanzado considerablemente en las últimas décadas, integrando elementos cognitivos y sociales en el análisis de la toma de decisiones. No obstante, sigue predominando una visión normativa que considera los sesgos cognitivos y las emociones como factores perturbadores del juicio racional, cuya influencia debe minimizarse mediante herramientas correctivas. Esta perspectiva, aunque útil en ciertos contextos, tiende a simplificar la complejidad real de los procesos decisionales organizativos, especialmente en entornos caracterizados por la ambigüedad, el conflicto y la urgencia.

En paralelo, algunos enfoques emergentes han comenzado a cuestionar esta concepción negativa, proponiendo que los llamados "errores" cognitivos y afectivos pueden, en determinadas condiciones, generar respuestas adaptativas e incluso ventaja estratégica. Sin embargo, esta línea de investigación aún se encuentra en una fase incipiente, fragmentada y carente de una sistematización que permita operacionalizar su potencial en la práctica.

El problema central que aborda este trabajo radica, por tanto, en la necesidad de superar el paradigma correctivo dominante para construir una comprensión más amplia, integradora y estratégica de los sesgos cognitivos y las emociones. ¿Bajo qué condiciones pueden convertirse en recursos valiosos? ¿Qué riesgos entraña su integración? ¿Cómo pueden las empresas diseñar estructuras que reconozcan y gestionen su influencia de forma deliberada y ética?

A partir de estas preguntas, el trabajo se propone analizar críticamente las principales corrientes del pensamiento conductual en estrategia, y elaborar una propuesta conceptual que permita reinterpretar lo irracional como potencial palanca estratégica, sin caer en una visión ingenua ni en un rechazo automático.

1.3 Enfoque de investigación

Este trabajo adopta un enfoque de investigación teórico-conceptual, basado en la revisión crítica de literatura académica relevante en los campos de la Behavioral Strategy, la psicología organizacional y la ética aplicada. A partir de este marco, se ha desarrollado una propuesta argumentativa propia orientada a reinterpretar los sesgos cognitivos y las emociones no como distorsiones, sino como palancas estratégicas potenciales. La metodología seguida ha sido de tipo inductivo-analítico: en lugar de validar hipótesis mediante datos empíricos, se ha construido un modelo operativo que sintetiza aportaciones previas y formula nuevas líneas interpretativas y de aplicación. Este enfoque permite contribuir al debate académico desde una perspectiva integradora y reflexiva, proponiendo herramientas conceptuales para su futura contrastación empírica.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 La Behavioral Strategy: fundamentos y evolución

La Behavioral Strategy es una corriente emergente en el ámbito de la dirección estratégica que busca introducir una comprensión más realista del comportamiento humano en los procesos de toma de decisiones organizativas. Tal y como afirman Powell, Lovallo y Fox (2011), esta disciplina tiene como objetivo incorporar supuestos realistas sobre la cognición, las emociones y las interacciones sociales humanas en el diseño y análisis de la estrategia empresarial, enriqueciendo tanto la teoría como la práctica (Powell et al., 2011, p. 1371).

Aunque el término *Behavioral Strategy* se consolidó en 2011, sus raíces teóricas se remontan a mediados del siglo XX. La llamada Escuela de Carnegie, liderada por Herbert Simon (1947), March y Simon (1958), y Cyert y March (1963), ya cuestionaba la racionalidad perfecta que subyacía a la teoría económica clásica. Simon introdujo el concepto de *racionalidad limitada*, defendiendo que los individuos no toman decisiones óptimas, sino "satisfactorias", debido a limitaciones cognitivas, emocionales y de acceso a la información (Simon, 1947; Augier & March, 2002).

Este enfoque se reforzó con los trabajos de Kahneman y Tversky (1974, 1979), quienes demostraron empíricamente que los seres humanos tienden a utilizar heurísticos cognitivos, como el anclaje, la representatividad o la disponibilidad que, aunque eficientes en ciertos contextos, conducen sistemáticamente a sesgos en la toma de decisiones. Estas ideas fueron claves para trasladar la psicología cognitiva al análisis organizativo, abriendo paso a lo que más tarde se formalizaría como *Behavioral Strategy* (Abatecola, Caputo, & Cristofaro, 2018).

A partir de los años 80, la investigación en dirección estratégica comenzó a incorporar más explícitamente el componente cognitivo. Schwenk (1984, 1988) estudió cómo los heurísticos y sesgos afectaban la toma de decisiones estratégicas, mientras que Hambrick y Mason (1984)

desarrollaron la *Upper Echelon Theory*, mostrando cómo las características cognitivas y demográficas de los equipos de alta dirección influyen en la formulación estratégica. Esta línea continuó con aportaciones como las de Porac et al. (1989), quienes analizaron cómo los grupos estratégicos construyen representaciones cognitivas colectivas del entorno competitivo.

El concepto de *cognición estratégica* fue ganando entidad como subcampo de estudio, hasta consolidarse en los años 2000 gracias a autores como Hodgkinson y Healey (2008), Kaplan (2011) y Gavetti y Levinthal (2000). Paralelamente, comenzó a ampliarse el análisis desde el individuo hacia los marcos mentales colectivos (Navarrete et al., 2024). Esta visión holística dio lugar a la noción de *cognición directiva y organizacional* (CDO), donde se entiende que los procesos mentales de los líderes no pueden desvincularse del contexto sociocognitivo en el que operan (Navarrete et al., 2024).

El hito definitivo llega con la publicación del artículo de Powell, Lovallo y Fox (2011), quienes integran las cuatro grandes tradiciones que habían abordado estas cuestiones de forma dispersa —la teoría de la decisión, la psicología cognitiva, el comportamiento organizacional y la estrategia— y proponen el término *behavioral strategy* como campo propio. Definen este enfoque como “la aplicación de la psicología cognitiva y social a la teoría y práctica de la gestión estratégica”, subrayando la necesidad de abandonar modelos puramente racionales y adoptar una visión conductual del pensamiento estratégico (Powell et al., 2011). Esta consolidación disciplinar dio lugar a la creación del grupo de interés *Behavioral Strategy* dentro de la Strategic Management Society (SMS), dando lugar a una comunidad académica centrada en comprender cómo los procesos psicológicos afectan la acción estratégica real. (Powell et al., 2011).

En resumen, la Behavioral Strategy es el resultado de una evolución intelectual que ha ido incorporando progresivamente el componente humano, cognitivo, emocional y social, en el análisis estratégico. Desde sus fundamentos clásicos hasta su institucionalización como corriente formal, esta perspectiva permite comprender mejor cómo se toman realmente las decisiones estratégicas y cómo los factores tradicionalmente considerados “irracionales” pueden, en realidad, contener un valor estratégico aún poco explorado (Navarrete et al., 2024).

2.2 Corrientes de investigación en *Behavioral strategy*

Desde su consolidación como campo autónomo dentro de la dirección estratégica, la Behavioral Strategy ha desarrollado una diversidad de enfoques metodológicos y conceptuales que reflejan su riqueza interdisciplinar. En su artículo fundacional, Powell, Lovallo y Fox (2011) identifican tres grandes corrientes que han estructurado su evolución: el enfoque reduccionista, el pluralista y el contextualista. Cada uno aporta una lente distinta sobre los procesos decisionales estratégicos.

2.2.1 El enfoque reduccionista

El enfoque reduccionista se basa en una visión positivista de la ciencia y parte del supuesto de que los sesgos y errores cognitivos pueden aislarse, medirse y corregirse mediante diseños experimentales. Hereda sus fundamentos teóricos de la economía conductual (Kahneman & Tversky, 1974, 1979), la teoría del juicio y la toma de decisiones, y la psicología experimental.

Entre sus principales aportaciones está la identificación sistemática de heurísticos, como el de disponibilidad, representatividad o anclaje, que distorsionan el juicio estratégico. Este enfoque ha permitido construir un catálogo robusto de sesgos con consecuencias en el contexto empresarial, como el exceso de confianza (Moore & Healy, 2008), la escalada de compromiso (Staw, 1981), el sesgo retrospectivo (Fischhoff, 1975) o la ilusión de control (Langer, 1975).

Este enfoque ha impulsado una agenda investigadora centrada en mejorar la calidad del juicio mediante técnicas de *debiasing*, como el *premortem* o el uso de equipos de contraste (Lovallo & Sibony, 2010). Su principal fortaleza radica en la acumulación de evidencia empírica sólida, que ha permitido trasladar con rigor las aportaciones psicológicas al management. No obstante, su visión tiende a reducir la toma de decisiones a desviaciones individuales respecto a un ideal racional normativo, sin atender suficientemente a las dinámicas organizativas, emocionales o políticas del entorno empresarial.

2.2.2 El enfoque pluralista

Por su parte, el enfoque pluralista introduce una dimensión política, social y relacional a la toma de decisiones. Reconoce que las decisiones estratégicas no son únicamente producto de procesos mentales individuales, sino el resultado de negociaciones, conflictos de intereses y dinámicas de poder dentro de la organización. Se nutre de tradiciones como la *behavioral theory of the firm* (Cyert & March, 1963), la psicología organizacional y la teoría del conflicto.

Autores como Pettigrew (1973), March (1994) o Eisenhardt y Bourgeois (1988) han mostrado cómo la estrategia se configura en procesos de negociación, lucha por recursos y juego político, donde la racionalidad es tan limitada como interesada, ya que, se entrelaza con motivaciones, agendas políticas y emociones grupales. Este enfoque ha sido clave para evidenciar que los errores de juicio pueden no ser fallos individuales, sino productos de entornos organizativos disfuncionales, sesgos colectivos o culturas institucionalizadas que premian la conformidad.

Aunque menos centrado en el diseño de herramientas de corrección, el enfoque pluralista ha contribuido a desmitificar la idea del estratega como actor aislado y objetivo, resaltando que toda decisión está enmarcada en estructuras de poder y afectada por emociones grupales.

2.2.3 El enfoque contextualista

El tercer enfoque se basa en tradiciones interpretativas como la fenomenología, el construccionismo y el *sensemaking*. Aquí, la estrategia no se ve como una respuesta a datos objetivos, sino como una práctica de construcción de sentido que permite actuar en contextos ambiguos e inciertos.

Parte de trabajos como los de Weick (1995) sobre *sensemaking*, o los estudios sobre mapas cognitivos y esquemas mentales de autores como Walsh (1995) y Hodgkinson et al. (2004). Este enfoque estudia cómo los actores organizativos interpretan el entorno, dotan de sentido a la ambigüedad y generan marcos desde los cuales se actúa estratégicamente.

En este marco, las emociones, creencias, valores y narrativas tienen un papel estructural en la configuración de la estrategia. La investigación contextualista suele emplear métodos cualitativos como el análisis del discurso, la etnografía o los estudios de caso interpretativos, y

se focaliza en comprender cómo se construyen las realidades estratégicas en contextos concretos.

Aunque estas tres corrientes han operado durante años de forma relativamente independiente, Powell et al. (2011) defienden que su integración es esencial para el avance del campo. Lejos de ser excluyentes, cada una aborda un nivel distinto de la realidad estratégica: individual, grupal y social. El enfoque reduccionista ilumina sesgos individuales y propone técnicas correctivas; el pluralista analiza los determinantes sociales y políticos de la decisión; y el contextualista ofrece claves sobre cómo se construyen cognitivamente las realidades estratégicas. Su integración permite una comprensión más rica de la racionalidad limitada, abarcando lo cognitivo, lo emocional y lo institucional.

En síntesis, la evolución de la Behavioral Strategy ha producido una constelación de enfoques que reflejan la complejidad inherente a las decisiones estratégicas. Para avanzar hacia una gestión inteligente de los sesgos y emociones, es necesario construir marcos integradores que combinen el rigor analítico del reduccionismo, la sensibilidad crítica del pluralismo y la profundidad interpretativa del contextualismo. Solo así es posible articular una visión estratégica del pensamiento irracional que no caiga ni en el tecnicismo correctivo ni en la abstracción simbólica.

2.3 Sesgos cognitivos: de distorsión a recurso estratégico

2.3.1 Qué son los sesgos

En la toma de decisiones, tanto en la vida cotidiana como en contextos empresariales complejos, las personas no siempre actúan de forma plenamente racional. A menudo se toman decisiones rápidamente, con información incompleta, bajo presión o incertidumbre. En estas situaciones, las personas suelen recurrir a atajos mentales o estrategias simplificadas para decidir. Estas estrategias se conocen como heurísticos. El proceso decisional no se basa exclusivamente en el análisis lógico y sistemático, sino que está influido por emociones, percepciones subjetivas y estructuras mentales preexistentes, que determinan cómo se interpreta la realidad y se valora la información (Rampello, 2019, p. 85).

Los heurísticos no son errores en sí mismos. Son mecanismos mentales de simplificación que se utilizan para resolver problemas o tomar decisiones sin tener que analizar todas las alternativas posibles. Los heurísticos no garantizan una solución correcta, son útiles cuando el tiempo, los recursos o la capacidad de procesamiento son limitados (Cortada de Kohan y Macbeth, 2006). Es decir, ayudan a decidir con lo que se tiene a mano, basándose en la experiencia, intuición o conocimiento parcial. Funcionan como accesos rápidos a decisiones razonables, aunque sin garantía de exactitud, ya que el sujeto no analiza de forma consciente toda la información disponible (Rampello, 2019, p. 86).

Sin embargo, el uso de estos heurísticos puede llevar, en ocasiones, a patrones sistemáticos de error. Cuando eso ocurre, hablamos de sesgos cognitivos. Estos sesgos no son fallos puntuales ni aleatorios, sino patrones recurrentes de desviación respecto a una evaluación lógica o estadística. Kahneman y Tversky (1974), en su influyente trabajo sobre el juicio bajo

incertidumbre, demostraron que muchas personas, incluso expertos, tienden a cometer los mismos errores cuando juzgan probabilidades, estiman riesgos o toman decisiones.

Un ejemplo representativo es el heurístico de disponibilidad, que lleva a sobrestimar la probabilidad de eventos que resultan familiares o emocionalmente impactantes, como los accidentes aéreos o determinados crímenes. Otro caso es la *falacia de conjunción*, por la cual se considera más probable la ocurrencia conjunta de dos eventos coherentes con una narrativa que uno solo, pese a que estadísticamente esto es incorrecto (Kahneman & Tversky, 1983; Cortada de Kohan & Macbeth, 2006).

La aparición de estos sesgos llevó a cuestionar el modelo clásico de racionalidad que dominaba la teoría económica y la teoría de la decisión. Este modelo sostenía que las personas calculaban con precisión los resultados posibles, sus probabilidades y las consecuencias, eligiendo siempre la opción óptima. Pero como señaló Simon (1947, 1957), ese ideal no se corresponde con el funcionamiento real de la mente humana. Por eso propuso el concepto de *racionalidad limitada*, que reconoce que las personas no pueden procesar toda la información disponible, ni evaluar todas las alternativas. Las personas actúan dentro de los límites de su capacidad cognitiva, emocional y contextual, y que lo que buscan no es optimizar, sino *satisfacer*, decidir de manera “suficientemente bien.

Inspirados por esta concepción, Kahneman y Tversky (1979) desarrollaron la Teoría Prospectiva (*Prospect Theory*), que describe cómo las personas toman decisiones en contextos de riesgo, particularmente al enfrentar pérdidas y ganancias. Una de sus contribuciones más conocidas es el sesgo de aversión a la pérdida: el ser humano tiende a experimentar más intensamente las pérdidas que las ganancias equivalentes, lo que afecta su percepción del riesgo. Además, esta teoría sostiene que las personas no valoran las probabilidades de forma objetiva, sino que tienden a sobrestimar las probabilidades bajas y subestimar las altas, lo que influye significativamente en sus elecciones. A través de una función de valor asimétrica cóncava para ganancias y convexa para pérdidas, la Teoría Prospectiva permite explicar por qué los individuos pueden actuar de manera aparentemente irracional ante decisiones económicas. Esta perspectiva ha sido clave para el desarrollo de la economía conductual y la psicología cognitiva, al mostrar que los juicios humanos están sistemáticamente influidos por sesgos cognitivos (Kahneman & Tversky, 1979).

En síntesis, los sesgos cognitivos son desviaciones repetidas del razonamiento normativo, que derivan del uso natural de heurísticos para enfrentarse a la complejidad y la incertidumbre. Lejos de ser fallos aleatorios o patológicos, estos sesgos revelan cómo opera realmente el juicio humano en condiciones no ideales. Comprenderlos es el primer paso para analizarlos desde una perspectiva estratégica.

2.3.2 Visión tradicional: los sesgos como distorsión

La literatura académica ha tendido, durante décadas, a interpretar los sesgos cognitivos como distorsiones del juicio racional que perjudican la calidad de las decisiones. Este enfoque correctivo parte del supuesto de que las decisiones óptimas deben ajustarse a principios lógicos, estadísticos y probabilísticos, y que cualquier desviación sistemática de dichos principios debe ser considerada un error que conviene evitar.

Este paradigma ha sido dominante en los inicios de la economía conductual y en los primeros desarrollos de la Behavioral Strategy Powell, Lovallo y Fox (2011) lo denominan enfoque reductionista, y a que se centra en aislar, medir y neutralizar los sesgos, con el fin de acercar la toma de decisiones a un modelo racional idealizado. La racionalidad se asocia aquí con neutralidad, coherencia lógica y objetividad formal.

En el ámbito de la gestión estratégica, esta visión ha tenido un impacto directo. Se ha promovido la implementación de herramientas de *debiasing* para “limpiar” el proceso de decisión. Lovallo y Sibony (2010), por ejemplo, proponen herramientas como los red teams o equipos de contraste, grupos formados con el propósito específico de desafiar una decisión estratégica simulando puntos de vista contrarios cuya función es detectar errores de lógica, sobreconfianza o conformismo grupal antes de implementar una decisión (Zenko, 2015). O el premortem que es una técnica prospectiva de análisis en la que se asume, de forma hipotética, que una decisión ha fracasado. A partir de esa premisa, el equipo analiza cuáles podrían haber sido las causas del error, anticipando riesgos que podrían pasar desapercibidos (Klein, 2007). El objetivo es aproximar las decisiones reales al modelo racional ideal, asumiendo que cuanto más neutral sea el juicio, mejores serán las decisiones. Este tipo de distorsión ha sido documentado tanto en entornos experimentales como organizativos, y se considera uno de los sesgos más persistentes y difíciles de atenuar (Rampello, 2019, pp. 89–90).

Este tipo de enfoque se basa en una analogía habitual: así como la vista puede ser engañada por ilusiones ópticas, el pensamiento es vulnerable a “ilusiones cognitivas” (Cortada de Kohan & Macbeth, 2006). Sesgos como la familiaridad, el encuadre, la disponibilidad o la sobreconfianza serían trampas que distorsionan la interpretación objetiva de la realidad. El sesgo de sobreconfianza, en particular, ha sido ampliamente documentado en decisiones de inversión, expansión empresarial o gestión del riesgo, donde los directivos tienden a sobrestimar la precisión de sus juicios o la validez de sus creencias (Camerer & Lovallo, 2000).

Desde esta perspectiva tradicional, los sesgos no solo afectan la calidad de las decisiones, sino también la capacidad de aprendizaje organizativo y la evaluación realista del entorno. Se considera que limitar su influencia mediante rediseños procedimentales o intervenciones metodológicas es una condición necesaria para elevar el nivel estratégico de las organizaciones.

Esta visión ha sido útil para alertar sobre los peligros de confiar ciegamente en el juicio intuitivo, y ha generado herramientas valiosas para la toma de decisiones más reflexiva. Sin embargo, como se explorará en el siguiente apartado, su rigidez normativa ha comenzado a ser cuestionada por enfoques que, sin negar los riesgos de los sesgos, proponen una lectura más funcional y contextual de su papel en la estrategia.

2.3.3 Cambio de enfoque: hacia una lectura constructiva

En los últimos años, ha emergido en el ámbito de la Behavioral Strategy una corriente que cuestiona la visión puramente correctiva de los sesgos cognitivos. Estas corrientes sostienen que los sesgos pueden, bajo ciertas condiciones, actuar como mecanismos adaptativos al servicio de la eficacia estratégica. Este cambio de enfoque no niega los riesgos asociados a los

sesgos, pero invita a reconsiderarlos desde una mirada contextual y funcional que reconozca su utilidad potencial.

Desde la psicología cognitiva, autores como Gigerenzer (2007) han defendido la idea de que los heurísticos no conducen necesariamente al error. En contextos reales, caracterizados por incertidumbre, presión temporal e información limitada, estas reglas mentales pueden ser sorprendentemente eficaces. La llamada *racionalidad ecológica* sostiene que los sesgos pueden ser funcionales si se ajustan a las características del entorno donde se aplican.

En el contexto estratégico, algunos autores han señalado que ciertos sesgos pueden facilitar la detección de oportunidades que se encuentran más allá del alcance de un análisis convencional. Por ejemplo, mecanismos como la analogía, la extrapolación o la intuición, aunque técnicamente consideradas desviaciones del pensamiento lógico, pueden servir como accesos a escenarios innovadores o a ideas cognitivamente lejanas que ofrecen potencial competitivo (Gavetti, 2012).

Además, algunos sesgos pueden cumplir funciones organizativas positivas. La sobreconfianza, si bien peligrosa en exceso, puede reforzar el compromiso colectivo, facilitar la coordinación y sostener la acción en entornos volátiles (Artinger & Powell, 2016). En momentos de crisis, una confianza ligeramente inflada en una estrategia puede prevenir la parálisis por análisis y movilizar energía organizativa. Así, lo que en contextos estables puede ser un error, en entornos dinámicos puede convertirse en un activo.

Estudios recientes han mostrado que el juicio humano no opera en abstracto, sino sobre patrones de experiencia, esquemas interpretativos y atajos cognitivos que, aunque imperfectos, son funcionales en condiciones reales (Cortada de Kohan & Macbeth, 2006; Rampello, 2019). Esta mirada ha dado lugar a un enfoque constructivo que no busca eliminar los sesgos, sino gestionarlos con inteligencia estratégica.

Incluso se ha comenzado a integrar esta lógica con el papel de las emociones, que tradicionalmente habían sido excluidas del análisis estratégico. Diversos autores proponen un marco ampliado en el que los sesgos, la racionalidad limitada y las emociones se entienden como componentes entrelazados de la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, las emociones y los sesgos se conciben como activos intangibles que, al estar alineados con los distintos grupos de interés (stakeholders), también condicionados por sus propias emociones, pueden convertirse en fuentes sostenibles de ventaja competitiva. Así, por ejemplo, los clientes toman decisiones de compra que no responden únicamente a necesidades racionales, sino también a motivaciones emocionales; del mismo modo, los inversores actúan en muchas ocasiones guiados por percepciones subjetivas y respuestas afectivas (Urío, Redondo & Gavilán, 2023).

En definitiva, el enfoque constructivo no busca glorificar el error, sino replantear la frontera entre lo racional y lo funcional. En lugar de eliminar los sesgos, propone comprender en qué condiciones simplifican lo relevante, movilizan la acción o activan intuiciones valiosas. La riqueza de esta perspectiva reside en su capacidad de integrar lo cognitivo, lo emocional y lo contextual como partes de un mismo proceso estratégico.

2.4 Emociones y estrategia: hacia un enfoque emocional

Tradicionalmente, las emociones han sido excluidas del análisis estratégico por asociarse a irracionalidad, impulsividad o falta de control. La lógica dominante en la teoría de la decisión y la dirección estratégica ha privilegiado una imagen del directivo como agente frío, calculador y racional, guiado por intereses objetivos y lógicos. Sin embargo, los avances en psicología, neurociencia y teoría organizacional han demostrado que esta visión es incompleta y, en muchos casos, contraproducente.

Desde la psicología cognitiva, se ha evidenciado que las emociones no son meros impulsos irracionales, sino componentes integrados en el proceso de razonamiento (Damasio, 1994). El propio Antonio Damasio mostró, a través de estudios neurológicos, que la ausencia de emociones no conduce a una mayor racionalidad, sino a una parálisis decisional. Las emociones actúan como filtros interpretativos, motores de atención y disparadores de acción; orientan la percepción, jerarquizan la información y motivan respuestas ante la ambigüedad.

En la literatura organizativa, esta visión ha comenzado a ser recogida bajo el concepto de *emotional cognition* o cognición afectiva. Según Hodgkinson y Healey (2011), la toma de decisiones estratégicas está atravesada por estados emocionales que influyen en la evaluación de riesgos, la lectura del entorno y la definición de prioridades. Los líderes no sólo piensan estratégicamente: también sienten, intuyen y reaccionan emocionalmente frente a amenazas y oportunidades.

Este redescubrimiento de las emociones ha generado un cambio de paradigma en el estudio del juicio directivo. Investigaciones recientes muestran que emociones como el miedo, la esperanza, la ira o el entusiasmo afectan de forma directa a variables clave como la asunción de riesgos, la visión a largo plazo, la resiliencia organizativa o la disposición al cambio (Vuori & Huy, 2022). Lejos de ser elementos disfuncionales, las emociones pueden actuar como facilitadoras de decisiones complejas, especialmente en contextos marcados por la incertidumbre.

Diversas investigaciones han identificado cómo emociones específicas influyen en distintos tipos de decisiones estratégicas. Por ejemplo, el miedo tiende a generar conductas defensivas y reduce la disposición al riesgo, mientras que el orgullo o el entusiasmo pueden favorecer la acción proactiva, la innovación y la expansión (Ashkanasy, Härtel & Daus, 2002). La esperanza estratégica, analizada por Huy (2002), ha demostrado ser clave en procesos de transformación organizativa, al sostener el esfuerzo colectivo frente a la incertidumbre. Estas emociones no solo afectan la percepción de amenazas y oportunidades, sino que también modelan la narrativa interna que justifica la estrategia ante los miembros de la organización.

En contextos caracterizados por alta turbulencia e información ambigua —como crisis financieras, disrupciones tecnológicas o cambios regulatorios—, las emociones actúan como mecanismos de reducción de complejidad. No reemplazan al análisis racional, pero lo orientan,

aceleran o encuadran. Según Vuori y Huy (2022), las emociones organizativas pueden amplificar o amortiguar la interpretación de señales estratégicas, afectando directamente la toma de decisiones a nivel directivo. Comprender este mecanismo emocional no implica aceptar el juicio sesgado sin crítica, sino reconocer que una parte sustantiva de la decisión estratégica reside en la gestión del sentido, y en ese sentido, las emociones cumplen un rol insustituible.

Este giro hacia una “racionalidad emocional” también se refleja en propuestas más recientes que promueven el desarrollo de *capacidad emocional estratégica*. Se trata de habilidades y disposiciones que permiten reconocer, canalizar y utilizar las emociones —propias y ajenas— para tomar mejores decisiones y generar valor organizativo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013; Hodgkinson & Healey, 2011).

En definitiva, las emociones no deben considerarse interferencias a eliminar, sino recursos a comprender y orientar. Su incorporación al análisis estratégico no debilita la racionalidad, sino que la enriquece, permitiendo decisiones más completas, sensibles al contexto y conectadas con la realidad humana de las organizaciones.

2.5 Hacia una estrategia emocional: evolución conceptual

En los últimos años, distintas disciplinas han comenzado a reconsiderar el papel de las emociones y sesgos cognitivos en la toma de decisiones organizativas. Lo que antes se entendía como elementos perturbadores o irracionales, ahora empieza a conceptualizarse como dimensiones funcionales del juicio humano en contextos complejos. Este cambio de paradigma está dando lugar a una noción ampliada de racionalidad, en la que la emoción no se opone a la estrategia, sino que puede formar parte de su arquitectura.

En este proceso de relectura, autores como Gavetti (2012), Artinger y Powell (2016) o Urío, Redondo y Gavilán (2023) han señalado que los procesos irracionales, bien comprendidos y gestionados, pueden generar ventajas competitivas sostenibles. Al mismo tiempo, investigaciones desde la neurociencia y la psicología organizacional, como las de Damasio (1994), Loewenstein (2000), Barsade y Gibson (2007) o Hodgkinson y Healey (2011), han mostrado que las emociones cumplen funciones cognitivas clave: focalizan la atención, activan la memoria y modulan la percepción del riesgo.

En la literatura estratégica, empiezan a emerger propuestas que, aunque todavía dispersas, apuntan a una integración de lo emocional como activo organizativo. Estudios sobre liderazgo emocional, sentido colectivo, transmisión afectiva y cultura estratégica están delineando los contornos de lo que podría llamarse *estrategia emocional* (Urio, S., Palomo, R. R., & Gavilan, D. (2023)). A día de hoy, esta línea carece de un marco conceptual sistemático que articule cómo las emociones y sesgos pueden ser gestionados intencionalmente con fines estratégicos.

Este trabajo busca contribuir a esa reinterpretación proponiendo un marco teórico que permita entender y aplicar las emociones y sesgos cognitivos como recursos estratégicos intangibles, no desde una lógica puramente individual, sino en su dimensión contextual, relacional y

organizativa. En este enfoque, las emociones se analizan como factores gestionables que influyen en el comportamiento de los distintos stakeholders, y cuya integración deliberada en los procesos estratégicos puede generar ventajas competitivas sostenibles.

3 ANÁLISIS DE LA LITERATURA ACADÉMICA

3.1 De la distorsión al recurso: evolución conceptual de sesgos y emociones en la estrategia

Durante décadas, la teoría económica y la dirección estratégica han estado dominadas por un paradigma racionalista, en el que la toma de decisiones se modelaba como un proceso lógico, deliberativo y objetivo. En este marco, los sesgos cognitivos y las emociones eran considerados principalmente como distorsiones del juicio: errores sistemáticos que desviaban al decisor del ideal normativo de racionalidad (Kahneman & Tversky, 1974; Simon, 1979). El papel de la estrategia consistía, por tanto, en minimizar estas desviaciones a través de mecanismos de control, análisis y estructuras decisionales formales.

Este enfoque tradicional fue respaldado por una amplia literatura en economía del comportamiento y psicología cognitiva, que identificó múltiples sesgos como la aversión a la pérdida, la sobreconfianza o el anclaje y describió su impacto negativo en la eficiencia y coherencia de las decisiones. Del mismo modo, las emociones fueron tratadas como interferencias afectivas, que debían regularse o aislarse para preservar la objetividad estratégica.

Sin embargo, en las dos últimas décadas ha emergido una corriente crítica que, sin negar los riesgos de lo irracional, plantea una visión más matizada y funcional. Desde la llamada *behavioral strategy* (Gavetti, 2012; Powell et al., 2011), se ha comenzado a reconocer que los sesgos no son meros errores, sino formas simplificadas de procesamiento que permiten actuar en contextos de alta incertidumbre o complejidad limitada. Así, conceptos como la “racionalidad ecológica” (Gigerenzer, 2007) proponen que ciertos heurísticos, lejos de distorsionar, pueden mejorar la decisión cuando los recursos cognitivos son escasos o el entorno no permite una optimización plena.

En paralelo, las emociones han dejado de considerarse irrupciones caóticas y han sido revalorizadas como fuentes de información social y motores de acción colectiva (Huy, 2002; Hodgkinson & Healey, 2011). Especialmente en situaciones de cambio, ambigüedad o crisis, emociones como la esperanza, el orgullo o incluso la indignación pueden facilitar la alineación, sostener decisiones arriesgadas o desencadenar dinámicas de transformación estratégica (Vuori & Huy, 2022).

Este giro conceptual no implica idealizar lo irracional, sino integrarlo de forma crítica y consciente. La nueva literatura apuesta por diseñar entornos organizativos donde los sesgos y emociones puedan ser reconocidos, canalizados y utilizados estratégicamente, en lugar de suprimidos. Esta evolución ha abierto un campo fértil para explorar cómo lo cognitivo y lo afectivo interactúan en la formulación, implementación y adaptación de la estrategia, más allá de los límites del racionalismo clásico.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo se sitúa en la frontera de esta corriente emergente, proponiendo un modelo operativo que estructura el uso estratégico de lo irracional en tres niveles individual, relacional y organizativo y que plantea las condiciones, riesgos y oportunidades de una dirección empresarial más humana, realista y consciente.

3.2 Dimensiones clave:

En este apartado se analizan algunas de las dimensiones más relevantes dentro del tratamiento conductual de la estrategia: los sesgos cognitivos y las emociones. Aunque ambas han sido abordadas desde múltiples enfoques, su tratamiento en la literatura académica sigue siendo desigual, fragmentado y en ocasiones contradictorio.

A continuación, se revisa críticamente cómo han sido conceptualizados los sesgos y las emociones en los principales estudios, distinguiendo entre su análisis en términos generales y su aplicación a distintos niveles organizativos: dirección, empleados y clientes. Esta lectura permitirá identificar oportunidades para avanzar hacia un modelo más integrador y funcional, que será desarrollado en el capítulo siguiente.

3.2.1 Sesgos:

La literatura sobre Behavioral Strategy ha prestado una atención sostenida a los sesgos cognitivos como elementos que condicionan la toma de decisiones estratégicas. A partir de la obra pionera *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* de Kahneman y Tversky (1974), se ha desarrollado un amplio cuerpo de investigación que documenta cómo estos patrones sistemáticos de juicio afectan procesos como la evaluación del riesgo, la planificación, la innovación o la asignación de recursos.

Estos atajos cognitivos, aunque eficaces en muchos contextos, pueden dar lugar a sesgos sistemáticos, es decir, errores de juicio recurrentes que desvían al decisor del modelo racional clásico. Sin embargo, desde el enfoque de la behavioral strategy, estos sesgos no son simples disfunciones, sino que pueden ser interpretados como mecanismos adaptativos que, bajo ciertas condiciones, permiten actuar con rapidez, decidir bajo presión o mantener la coherencia estratégica en escenarios inciertos (Kahneman & Tversky, 1979; Simon, 1997; Sutherland, 2015).

Dentro del conjunto de sesgos estudiados en el ámbito organizativo, algunos han demostrado tener un impacto especialmente significativo en distintos niveles de toma de decisiones: desde la formulación estratégica en la alta dirección, hasta los procesos de alineación interna o la percepción de valor por parte de los clientes. A continuación, se presenta una selección de sesgos clave con relevancia transversal, tal como han sido tratados en la literatura especializada.

- **Sesgo de sobreconfianza:** Consiste en una estimación excesiva de las propias capacidades o conocimientos. Camerer y Lovallo (2000) mostraron cómo este sesgo influye en decisiones de expansión y entrada a nuevos mercados, con efectos ambivalentes: puede generar iniciativas audaces e innovadoras, pero también decisiones imprudentes. Artinger

y Powell (2016) sugieren que, en contextos de incertidumbre, una ligera sobreconfianza puede facilitar el compromiso organizativo y evitar la parálisis por análisis.

- **Sesgo de anclaje y ajuste:** Se refiere a la tendencia a basarse en un punto de referencia inicial, al hacer estimaciones, las personas suelen partir de un número inicial, aunque sea arbitrario o irrelevante, y ajustar a partir de él. Ese valor inicial actúa como "ancla". . En estrategia, esto se manifiesta en procesos como la presupuestación, la fijación de objetivos o la valoración de adquisiciones. Según Kahneman (2011), el anclaje puede restringir el pensamiento exploratorio y consolidar inercias organizativas.
- **Sesgo de confirmación:** Impulsa a buscar, interpretar o recordar la información que valida las creencias previas, ignorando datos contradictorios. Las personas tienden a buscar, interpretar y recordar la información que confirma lo que ya creen. En el ámbito estratégico, afecta especialmente a la revisión de hipótesis de negocio y al aprendizaje organizativo (Nickerson, 1998). Su impacto se intensifica cuando se combina con culturas corporativas cerradas al disenso.
- **Aversión a la pérdida:** Derivado de la Prospect Theory (Kahneman & Tversky, 1979), describe la tendencia a valorar más intensamente una pérdida que una ganancia equivalente. Esto puede llevar a mantener estrategias fallidas por miedo a asumir una pérdida explícita, lo que se conoce como *escalada de compromiso* (Staw, 1981).
- **Efecto halo:** Consiste en atribuir valor a una decisión o persona basándose en una impresión general previa, sin evaluar críticamente cada dimensión. En decisiones estratégicas, puede llevar a sobrevalorar proyectos, marcas o líderes carismáticos, generando sesgos en la asignación de recursos o la toma de riesgos.
- **Sesgo de representatividad:** este sesgo ocurre cuando se evalúa la probabilidad de que algo ocurra basándose en lo similar que parece a un caso típico, ignorando datos reales o estadísticos. Por ejemplo, un directivo podría asumir que un nuevo producto tendrá éxito solo porque se parece a otro que funcionó bien en el pasado, sin analizar si las condiciones del mercado son comparables. Aunque puede llevar a ignorar la base estadística, es útil para reconocer patrones familiares o escenarios recurrentes en la práctica empresarial.
- **Sesgo de grupo (groupthink):** En grupos muy cohesionados, puede surgir la tendencia a evitar el conflicto y a aceptar decisiones sin cuestionarlas, por lealtad o comodidad. Esto lleva a la uniformidad del pensamiento y puede dificultar la diversidad de las perspectivas.
- **Efecto marco (framing effect):** el modo en que se presenta una información afecta la elección, incluso cuando el contenido objetivo es el mismo. Por ejemplo, decir que un producto tiene un "90% de éxito" suena mejor que decir que "falla un 10%". Comprender este sesgo es clave en la comunicación estratégica y en la narrativa de marca.

- **Efecto statu quo:** preferencia por mantener el estado actual ante alternativas nuevas, incluso si hay mejores.
- **Falacia de la ley de los pequeños números:** se extraen conclusiones a partir de muestras reducidas o poco representativas. Por ejemplo, pensar que un nuevo mercado es “muy rentable” porque los primeros dos clientes fueron exitosos.

Esta tipología no agota el universo de sesgos, pero sí refleja aquellos que, con mayor frecuencia, influyen en decisiones estratégicas reales. Una aportación reciente y especialmente relevante es la de Korteling y Toet (2021), quienes ofrecen una interpretación neurocognitiva de los sesgos como mecanismos “a-rationales” derivados de procesos cerebrales adaptativos. Según su modelo, estos patrones surgen de funciones básicas como la asociación rápida, la preferencia por la familiaridad o la retención de información activada. Esta perspectiva no solo desmitifica los sesgos como errores, sino que los reubica como herramientas cognitivas emergentes del propio diseño neurológico humano.

La literatura ha avanzado notablemente en la identificación de sesgos estratégicos, pero sigue centrada en su tratamiento como fallos que deben corregirse. Los estudios que proponen un enfoque más funcional y estratégico siguen siendo escasos, y en muchos casos, carecen de herramientas que permitan integrar estos sesgos en un marco de gestión deliberada. Esta laguna representa una oportunidad teórica y práctica: pensar los sesgos no solo como desviaciones a evitar, sino como instrumentos cognitivos que, bajo ciertas condiciones, pueden generar ventajas adaptativas. Esta es precisamente la dirección que se explorará en la propuesta argumentativa del capítulo siguiente.

3.2.2 Emociones:

En comparación con los sesgos cognitivos, las emociones han recibido un tratamiento más tardío y fragmentado en la literatura sobre dirección estratégica. Si bien se reconoce que las decisiones no se toman en un vacío racional, sino en contextos cargados de significación afectiva, la mayoría de estudios estratégicos ha sostenido una concepción instrumental del juicio, relegando las emociones a un segundo plano.

Durante años, las emociones fueron vistas como interferencias en el proceso decisional, propias del terreno de la psicología clínica o del comportamiento organizacional, pero no del pensamiento estratégico. Esta visión comenzó a ser desafiada por aportaciones desde la neurociencia (Damasio, 1994), que demuestra que emoción y cognición no solo coexisten, sino que se interrelacionan profundamente en todo juicio complejo. Desde esta perspectiva, la emoción no es lo opuesto a la razón, sino su condición de posibilidad.

En el ámbito de la estrategia, algunos estudios han empezado a integrar esta visión ampliada. Hodgkinson y Healey (2011) plantean que las emociones influyen en la atención, la memoria y la interpretación estratégica, configurando así las percepciones de riesgo y oportunidad. Por su parte, Vuori y Huy (2022) proponen que las emociones organizativas pueden amplificar o atenuar señales estratégicas, impactando directamente en la lectura del entorno competitivo.

En línea con esta perspectiva, Acciarini et al. (2021) destacan que las emociones, al igual que los sesgos, actúan como filtros cognitivos en tiempos de cambio, afectando qué señales se perciben, qué escenarios se priorizan y qué estrategias se ejecutan. Desde esta óptica, la emoción no es un residuo subjetivo, sino una fuente de significado, dirección y energía en la dinámica organizativa.

Aun así, el enfoque dominante sigue siendo reactivo o marginal. Se tiende a tratar las emociones como variables situacionales (como el miedo ante el cambio) o como estados individuales aislados, sin explorar suficientemente su papel estructural en la construcción de sentido organizativo, ni su posible valor como recurso. Cuando se consideran en la toma de decisiones, suele hacerse en clave de “gestión emocional del cambio” (Huy, 2002), es decir, como mecanismos de resistencia o facilitación, más que como activos estratégicos en sí mismos.

Otro punto crítico es la escasa articulación entre emociones y niveles de análisis. La mayoría de estudios se centran en líderes o directivos, ignorando las emociones de empleados o clientes como fuentes de impacto estratégico sostenido. Además, son pocos los trabajos que consideran el componente colectivo de la emoción, es decir, su dimensión cultural, simbólica o narrativa dentro de la organización. Esta lectura limitada, centrada en líderes individuales y desarticulada del contexto colectivo, dificulta captar la dimensión estructural de las emociones en la estrategia. Sin embargo, todas las partes interesadas en una organización están influidas por emociones que condicionan sus decisiones, sus relaciones con la empresa y sus expectativas. En este sentido, resulta útil recordar que las teorías clásicas de la motivación, como la pirámide de Maslow (1943), ya señalaban que los niveles superiores, afiliación, reconocimiento y autorrealización, están íntimamente ligados a experiencias emocionales. Así, cuando las necesidades básicas están cubiertas, son las emociones las que movilizan la acción y dan forma al compromiso, la lealtad y la percepción de valor (Urío et al., 2023). Esta idea invita a ampliar el foco analítico hacia otros stakeholders estratégicos, cuyas emociones, aunque menos estudiadas, pueden tener un impacto igual o mayor en la competitividad organizativa.

En síntesis, la literatura reconoce crecientemente el papel de las emociones en la estrategia, pero sigue tratándolas de forma marginal, situacional o parcial. Esta brecha deja espacio para avanzar hacia una concepción más integrada y funcional de la emoción, no como interferencia a mitigar, sino como recurso intangible que puede, en determinadas condiciones, generar ventajas competitivas sostenibles. Esta es la vía que se explorará en los siguientes apartados.

3.2.2.1 Emociones en directivos:

En el nivel de la alta dirección, las emociones intervienen directamente en la formación del juicio estratégico. Estados emocionales como la euforia, la ansiedad o la confianza condicionan la percepción de riesgos, la disposición al cambio y el timing de las decisiones (Brundin & Nordqvist, 2008). La literatura ha explorado el papel de emociones específicas como el coraje moral en contextos de incertidumbre o disrupción (Cristofaro, 2020).

Además, se ha demostrado que los líderes emocionalmente competentes, con alto nivel de inteligencia emocional, toman decisiones más adaptativas y generan climas organizativos más

eficaces (Fodor et al., 2016; Fabio et al., 2023). Las emociones, en este sentido, son tanto variables internas del juicio como activos relacionales que configuran el liderazgo efectivo.

3.2.2.2 Emociones en empleados: compromiso, identificación y cultura

Las emociones desempeñan un papel central en la experiencia laboral y, en consecuencia, en la dinámica organizativa. Aunque durante años se abordaron desde una perspectiva clínica o vinculada al bienestar individual, la literatura más reciente ha subrayado su influencia estructural en la cultura corporativa, el rendimiento colectivo y la sostenibilidad estratégica. El compromiso emocional de los empleados con la organización, lo que se ha denominado *affective commitment*, se ha convertido en uno de los predictores más sólidos del rendimiento, la retención y la alineación con los objetivos estratégicos (Rhoades et al., 2001).

Este compromiso no surge de forma espontánea, sino que depende de cómo los empleados perciben el entorno emocional que la organización genera. Según Eisenberger et al. (1986), el apoyo organizativo percibido, es decir, la creencia de que la empresa valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar, es determinante para establecer vínculos emocionales positivos. Cuando estos vínculos se consolidan, no solo se refuerza la identificación del trabajador con la misión de la empresa, sino que se crean entornos más resilientes ante el cambio y la incertidumbre.

Urío et al. (2023) amplían esta visión al considerar que las emociones de los empleados son también un factor estratégico en sí mismo, no solo una condición para el rendimiento. Proponen que las organizaciones emocionalmente inteligentes son aquellas que reconocen, canalizan y gestionan las emociones colectivas como parte de su arquitectura de toma de decisiones. En este sentido, prácticas como la escucha activa, la empatía organizativa o la expresión emocional adecuada no solo mejoran el clima laboral, sino que potencian la innovación, la agilidad operativa y la cohesión en momentos de transformación.

La dimensión cultural también se ve moldeada por patrones emocionales compartidos. Las normas informales sobre qué emociones son legítimas, qué comportamientos se reconocen y cómo se manejan los conflictos configuran lo que se denomina cultura emocional organizativa. Esta cultura, muchas veces implícita, afecta tanto a la experiencia diaria como a la capacidad de movilización de la empresa frente a retos estratégicos. Así, el miedo, la frustración o la desconfianza sostenida pueden erosionar la base emocional de la cooperación, mientras que la gratitud, el orgullo o la esperanza colectiva actúan como catalizadores del desempeño y la fidelidad organizativa.

Por tanto, las emociones de los empleados no son solo variables del entorno laboral: son activos intangibles que, bien gestionados, refuerzan la propuesta de valor interna y alinean el comportamiento organizativo con la estrategia general de la empresa. Esta mirada estratégica de la dimensión emocional invita a integrar a los empleados no solo como ejecutores, sino como actores emocionales cuya energía, percepción y sentido de pertenencia pueden marcar la diferencia competitiva.

En el nivel operativo y cultural, las emociones determinan el grado de compromiso organizativo, la identificación con la misión de la empresa y la adhesión a los valores corporativos. Las emociones influyen tanto en el rendimiento individual como en el clima laboral colectivo, actuando como fuerzas invisibles que potencian o erosionan el capital humano.

La gestión emocional en las organizaciones no solo busca bienestar, sino también rendimiento. Las emociones positivas como la satisfacción, la gratitud o el orgullo refuerzan la motivación, mientras que emociones negativas sostenidas como el miedo, la frustración o la desconfianza, afectan directamente a la productividad, la creatividad y la retención del talento (Aisekhaghe, 2024).

El desarrollo de culturas emocionalmente inteligentes implica fomentar habilidades como la escucha activa, la expresión emocional adecuada y la empatía organizativa. Estas prácticas contribuyen a entornos de trabajo más resilientes y alineados con los objetivos estratégicos (Furdi et al., 2025).

3.2.2.3 Emociones en clientes: lealtad, experiencia y percepción de valor

En el ámbito del cliente, las emociones constituyen un factor central, aunque a menudo subestimado, en la configuración del comportamiento del consumidor. Más allá de los atributos funcionales de un producto o servicio, las decisiones de compra están marcadas por las experiencias afectivas que las personas asocian con la marca, el canal o el contexto de consumo. El impacto de las emociones en la satisfacción y la fidelización del cliente ha sido ampliamente documentado. Magids et al. (2015) muestran que ciertos detonantes emocionales, como el sentido de pertenencia, la sensación de libertad o la percepción de recompensa, predicen con mayor fiabilidad la fidelidad que los indicadores tradicionales de satisfacción. Del mismo modo, Zhao et al. (2018) confirman que las emociones experimentadas a lo largo de todo el recorrido del cliente tienen un efecto significativo en la intención de recompra, en la disposición a pagar un precio superior y en la recomendación espontánea.

Diversos estudios han demostrado que emociones como la confianza, la sorpresa positiva, la simpatía o la gratitud generan vínculos duraderos entre cliente y empresa. Por el contrario, emociones negativas como la frustración, la decepción o la ansiedad pueden erosionar rápidamente la relación, incluso si el producto cumple con los estándares objetivos de calidad. Hill (2008) sostiene que la mayoría de las decisiones de consumo se toman mediante procesos afectivos rápidos, en los que las emociones funcionan como atajos para la evaluación y la elección. En este sentido, las marcas más exitosas son aquellas que consiguen activar emociones coherentes y positivas a lo largo del recorrido del cliente.

Esta comprensión ha dado lugar al desarrollo de estrategias basadas en el diseño emocional de productos y servicios. En el sector servicios, la gestión de la experiencia del cliente ha evolucionado hacia modelos centrados en la creación deliberada de emociones a través del customer journey, que busca anticipar y diseñar momentos emocionales clave en la interacción con el cliente. En el caso de los productos, el diseño emocional, desarrollado por autores como Norman (2004), busca integrar la funcionalidad con la satisfacción de necesidades afectivas, generando apego, identificación o incluso orgullo de uso. Esto ha impulsado una

transformación en sectores como el tecnológico, el automotriz o el de consumo masivo, donde los productos más valorados son aquellos que conectan con las aspiraciones emocionales del usuario.

Desde una perspectiva estratégica, esto implica que la empresa no debe limitarse a entregar valor utilitario, sino que debe construir narrativas, entornos y relaciones que produzcan valor emocional. La coherencia entre lo que la marca promete, lo que transmite en sus interacciones y lo que el cliente experimenta, resulta clave para consolidar un vínculo afectivo estable. Tal como muestran investigaciones recientes (Tueanrat et al., 2021; Urió et al., 2023), la gestión emocional del cliente no solo mejora los indicadores de satisfacción y lealtad, sino que puede convertirse en una ventaja competitiva difícil de imitar.

3.2.2.4 Emociones en inversores y socios estratégicos

Tradicionalmente, la teoría financiera ha concebido al inversor como un agente racional, centrado en maximizar su rentabilidad ajustada al riesgo. Sin embargo, la investigación en behavioral finance y emotional finance ha demostrado que este modelo no refleja la realidad del comportamiento inversor. Lejos de ser inmunes a los factores emocionales, los inversores experimentan estados afectivos que influyen en la valoración del riesgo, en la interpretación de la información financiera y en su apoyo o rechazo a las decisiones estratégicas de la empresa.

Entre las emociones que más condicionan su comportamiento destaca el miedo, que tiende a emerger en situaciones de incertidumbre o caída de mercados. Esta emoción puede llevar a desinversiones precipitadas, presiones para adoptar estrategias defensivas o incluso a una crisis de confianza en la dirección. En contraste, en escenarios de bonanza o crecimiento acelerado, puede predominar la euforia, que tiende a inflar las expectativas de retorno y a generar presiones para asumir riesgos desproporcionados. La decepción o la ira surgen cuando los resultados financieros no cumplen las expectativas o cuando la comunicación corporativa se percibe como opaca o manipuladora, afectando a la estabilidad del accionariado. La confianza, por el contrario, constituye una emoción estructurante del vínculo entre la empresa y sus inversores, facilitando la financiación de proyectos ambiciosos, la tolerancia al riesgo y el respaldo a estrategias de largo plazo. Por último, la esperanza aparece con fuerza en el ámbito de las inversiones sostenibles o de impacto, donde el alineamiento con valores y propósitos emocionales puede incluso compensar retornos financieros más modestos o diferidos.

Estas emociones no operan de forma aislada. Taffler y Tuckett (2010) advierten que los mercados financieros son escenarios colectivos de contagio emocional, en los que se generan “climas afectivos” que amplifican las reacciones individuales y condicionan el comportamiento agregado de los inversores. Así, la racionalidad inversora debe entenderse como un proceso intersubjetivo donde emociones, creencias y narrativas interactúan con la información financiera.

Desde una perspectiva estratégica, esto implica que las decisiones corporativas no pueden interpretarse únicamente en clave económica. La estructura de capital, por ejemplo, no solo define la financiación de la empresa, sino también el nivel de ansiedad o seguridad que experimentan los inversores en función del endeudamiento. Las operaciones de fusión o adquisición generan reacciones afectivas que dependen tanto de los fundamentos financieros

como del relato que las acompaña. Incluso la política de dividendos, la relación con medios financieros o el lenguaje utilizado en los informes anuales impactan en el clima emocional del accionariado.

Como han señalado autores como Duxbury (2015), McConvill (2020) o Urio et al. (2023), integrar la dimensión emocional del inversor no significa someterse a la irracionalidad de los mercados, sino comprender que las emociones forman parte de la arquitectura estratégica. Ignorarlas puede socavar la legitimidad de la empresa, mientras que gestionarlas con inteligencia puede consolidar relaciones de confianza y generar ventajas competitivas sostenibles. En definitiva, la gestión estratégica moderna debe contemplar no solo qué se decide, sino también qué emociones se activan con cada decisión.

3.2.2.5 Modelos y propuestas recientes sobre gestión emocional en la estrategia

En los últimos años, diversas investigaciones han ampliado el marco teórico sobre emociones en las organizaciones, desarrollando modelos que explican cómo influyen en la formulación, evaluación e implementación de estrategias. Estos enfoques reconocen que la emoción no es un residuo afectivo del juicio, sino una dimensión estructural que puede ser analizada, modelada y gestionada estratégicamente.

Uno de los más citados es el modelo multinivel de Ashkanasy, que distingue cinco niveles de influencia emocional: individual, interpersonal, grupal, organizacional y cultural (Aisekhaghe, 2024). Esta perspectiva permite comprender cómo las emociones operan no solo en la psicología individual, sino también en dinámicas colectivas y estructuras institucionales, aportando una visión holística y escalonada de su impacto.

Otra aportación clave es el concepto de episodios emocionales estratégicos, desarrollado por Tähtinen y Blois, que analiza cómo ciertas emociones influyen directamente en decisiones clave como la ruptura o renovación de alianzas, la elección de socios comerciales o la priorización de mercados. Emociones como la decepción, la culpa, el entusiasmo o la confianza pueden condicionar de forma decisiva el curso de relaciones organizativas a largo plazo, especialmente en contextos B2B con alta carga relacional.

En el contexto de las empresas familiares, uno de los aportes más relevantes es el concepto de socioemotional wealth (SEW). Este modelo sostiene que los objetivos estratégicos no se explican únicamente por el rendimiento económico, sino también por la necesidad de conservar valores afectivos como la identidad familiar, la continuidad generacional, la reputación o el control emocional sobre el negocio (Morgan & Gómez-Mejía, 2014). Las decisiones estratégicas, en este caso, están profundamente condicionadas por factores afectivos que, en ocasiones, priorizan el bienestar emocional sobre la maximización del beneficio económico.

Otro modelo clave es el del ownership psicológico, que plantea que la percepción de propiedad, independientemente de la propiedad legal, genera una conexión emocional entre el individuo y la organización. Esta conexión se traduce en mayores niveles de compromiso, conducta extra-rol y sentido de responsabilidad estratégica. Estudios recientes muestran que esta propiedad subjetiva puede mediar entre factores como la autonomía del líder o la cultura organizacional,

y el comportamiento de *stewardship*, es decir, de liderazgo basado en la lealtad y el largo plazo (Ramos et al., 2014; Henssen et al., 2014).

Desde una perspectiva cognitiva, Bee y Neubaum (2014) proponen aplicar la teoría de la evaluación emocional al análisis estratégico. Según este enfoque, las emociones no surgen automáticamente, sino a partir de una valoración subjetiva de los eventos: su relevancia para los objetivos personales, su congruencia con los valores, el grado de control percibido o la implicación del ego. Esta teoría permite comprender por qué un mismo estímulo estratégico — como una sucesión, una fusión o una reestructuración— puede generar entusiasmo en algunos actores y ansiedad o resistencia en otros.

A nivel más aplicado, Hill (2008) ha planteado el enfoque de *emotionomics*, que busca integrar la inteligencia emocional en todas las áreas de decisión organizativa: desde el marketing hasta la gestión del talento o la innovación. Su propuesta consiste en tratar las emociones como activos intangibles medibles y gestionables, capaces de aportar valor económico si se alinean con la experiencia del cliente, el clima interno y los objetivos estratégicos.

Finalmente, autores como Urío, Redondo y Gavilan (2023) abogan por una evolución hacia una estrategia emocional en sentido amplio, en la que las organizaciones no solo reconozcan las emociones, sino que las integren conscientemente en su arquitectura estratégica. Esta propuesta implica reconocer la gestión emocional como una competencia directiva de primer orden, esencial para operar en entornos complejos, relacionales y con alta carga simbólica.

3.3 Síntesis crítica de hallazgos relevantes

El análisis de la literatura académica revela una transformación profunda, aunque aún incompleta, en la forma de entender los procesos de decisión estratégica. Tradicionalmente, tanto los sesgos cognitivos como las emociones han sido tratados como distorsiones, obstáculos que desvían al decisor del ideal racional y que, por tanto, debían corregirse o neutralizarse. Este enfoque ha dominado durante décadas, especialmente en los estudios de estrategia influenciados por la economía neoclásica y el paradigma del decisor lógico y optimizador (Kahneman & Tversky, 1974; Simon, 1997).

Sin embargo, las corrientes emergentes en *behavioral strategy* están cuestionando esta lectura. En lugar de considerar los sesgos y las emociones como errores a evitar, empiezan a analizarlos como manifestaciones naturales del funcionamiento humano, que pueden aportar valor si se entienden sus causas, funciones y condiciones de aparición. Esta nueva perspectiva no niega los riesgos asociados a estos fenómenos, pero propone gestionarlos con una lógica adaptativa, en lugar de simplemente suprimirlos (Gavetti, 2012; Artinger & Powell, 2016).

En el caso de los sesgos cognitivos, la literatura ha documentado con precisión su presencia en múltiples niveles organizativos: desde decisiones de inversión y expansión en la alta dirección, hasta dinámicas de grupo, comunicación interna o diseño de experiencias de cliente. Algunos sesgos, como la sobreconfianza, la aversión a la pérdida o el efecto marco, han demostrado tener una doble cara: pueden distorsionar el juicio, pero también facilitar la acción, reforzar el

liderazgo o generar coherencia estratégica si se aplican con consciencia en contextos adecuados (Camerer & Lovallo, 2000; Kahneman, 2011; Sutherland, 2015).

Asimismo, enfoques recientes como el modelo neurocognitivo de Korteling y Toet (2021) sugieren que los sesgos no son simples errores, sino productos del diseño evolutivo del cerebro humano. Se activan para responder con rapidez a entornos inciertos y complejos, y pueden representar ventajas adaptativas si se integran adecuadamente en la arquitectura de decisiones. Esto abre una línea fértil para repensar los sesgos no solo desde su corrección (debiasing), sino desde su potencial estratégico.

En cuanto a las emociones, su tratamiento ha sido más tardío, parcial y fragmentado. A menudo relegadas al terreno del comportamiento organizacional o de la gestión del cambio, las emociones han sido vistas como elementos secundarios, irracionales o incontrolables. Sin embargo, aportaciones desde la neurociencia (Damasio, 1994) y la psicología estratégica han demostrado que emoción y razón no son opuestas, sino profundamente interdependientes. Las emociones estructuran la atención, guían la interpretación del entorno y movilizan la acción, especialmente en contextos de incertidumbre (Hodgkinson & Healey, 2011; Vuori & Huy, 2022).

El análisis por niveles —directivos, empleados, clientes e inversores— muestra que las emociones están presentes en todos los stakeholders relevantes. Son decisivas para entender el coraje en la toma de decisiones, el compromiso laboral, la fidelización del cliente o la confianza del accionista (Urío et al., 2023; Hill, 2008; Magids et al., 2015). Además, estudios recientes evidencian que las organizaciones que reconocen, canalizan y diseñan su cultura emocional logran entornos más cohesionados, innovadores y resi-

lientes (Fodor et al., 2016; Aisekhaghe, 2024; Furdi et al., 2025).

Finalmente, tanto en el caso de los sesgos como de las emociones, el hallazgo más relevante es que su valor depende menos de su conformidad con la racionalidad normativa, y más de su funcionalidad en el contexto estratégico concreto. Ignorarlos o suprimirlos puede llevar a un modelo de decisión ineficiente o desconectado de la realidad humana. Comprenderlos, integrarlos y gestionarlos deliberadamente puede transformar un supuesto error en una fuente de diferenciación competitiva.

4 PROPUESTA ARGUMENTATIVA

4.1 Marco conceptual: de la distorsión al diseño emocional-cognitivo

La literatura revisada en los capítulos anteriores ha mostrado que tanto los sesgos cognitivos como las emociones han sido tradicionalmente tratados como fuentes de error o distorsión dentro del pensamiento estratégico. Sin embargo, este trabajo defiende que no solo pueden ser tolerados, sino diseñados estratégicamente. En lugar de intentar eliminarlos, se propone incorporarlos de forma consciente y estructurada dentro del proceso de toma de decisiones. Esta relectura implica abandonar la lógica correctiva tradicional basada en minimizar lo irracional para adoptar una lógica constructiva: la de aprovechar, modular y alinear lo irracional con los fines estratégicos de la organización (Artinger & Powell, 2016; Gavetti, 2012).

Propongo, por tanto, un marco conceptual que trasciende el binomio error/eficiencia y redefine los sesgos y las emociones como palancas cognitivas y afectivas de creación de valor. Sin negar que puedan ser ambivalentes, este enfoque rechaza ver emociones y sesgos como simples restos de un juicio imperfecto. En su lugar, los integra como componentes útiles del diseño estratégico, siempre que se gestionen con intención y criterio

Este marco parte de dos supuestos fundamentales. El primero es que toda decisión estratégica es, en su base, emocional y sesgada: ningún actor, ya sea un directivo, un cliente o un inversor, actúa en condiciones de total neutralidad. La toma de decisiones se produce bajo condiciones de incertidumbre, en contextos culturalmente determinados, y en sujetos con historias, intuiciones y vínculos afectivos. Pretender una neutralidad absoluta no solo es inviable, sino potencialmente disfuncional. El segundo supuesto es que lo irracional puede volverse funcional si se incorpora de manera consciente al diseño estratégico. No se trata de celebrar el error, sino de reconocer que ciertas formas de sesgo o emoción pueden ser activadas deliberadamente para orientar, catalizar o sostener la acción organizativa.

Desde esta perspectiva, se propone reemplazar el enfoque de “prevención de errores” por una lógica de diseño emocional-cognitivo, entendida como la capacidad de estructurar intencionadamente entornos, rutinas y mensajes que canalicen emociones y sesgos de forma alineada con los objetivos estratégicos (Urío, Redondo & Gavilán, 2023). Esto supone construir entornos, rutinas y lenguajes organizativos que no solo toleren lo irracional, sino que lo conviertan en una fuente de agilidad, coherencia y sentido compartido. Por ejemplo, crear mensajes estratégicos que despierten emociones como la esperanza o el orgullo puede ayudar a que las decisiones de distintos equipos sigan una misma dirección, sin necesidad de imponer normas rígidas. Del mismo modo, ciertos sesgos como el anclaje o la extrapolación pueden, si se reconocen explícitamente, servir para acelerar procesos de visión y exploración estratégica.

Pero este diseño no se limita al interior de la organización. También implica construir experiencias, narrativas y vínculos emocionales con actores externos, como los clientes, cuya lealtad se basa muchas veces en percepciones afectivas más que racionales (Magids et al., 2015; Hill, 2008); o los inversores, cuyas decisiones se ven influidas por emociones como la confianza o el miedo (Taffler & Tuckett, 2010). En este sentido, una estrategia cognitivo-emocional no solo orienta las decisiones internas, sino que moldea la forma en que la organización es percibida, valorada y apoyada por su entorno.

Este cambio de paradigma requiere que las organizaciones desarrollen capacidades específicas, como la metacognición colectiva, entendida como la habilidad de un grupo para reflexionar de forma conjunta sobre cómo piensa, decide y actúa, con el fin de mejorar sus procesos estratégicos (Qiao et al., 2024), la lectura emocional del entorno o la vigilancia ética de los estados afectivos que se promueven. Estas capacidades serán las que permitirán a los equipos de dirección detectar cuándo lo irracional está siendo un activo y cuándo un riesgo, y actuar en consecuencia.

En suma, el marco conceptual que aquí se propone no sustituye el análisis racional, sino que lo amplía y lo humaniza. Asume que la estrategia es, en última instancia, una práctica situada, emocionalmente cargada y cognitivamente limitada, pero no por ello menos eficaz. Lo que

distingue a las organizaciones estratégicamente inteligentes no es su pureza racional, sino su capacidad para diseñar lo irracional sin renunciar a la responsabilidad ni al propósito.

4.2 Factores que habilitan el valor estratégico de los sesgos y emociones

Para que los sesgos cognitivos y las emociones pasen de ser obstáculos a convertirse en recursos estratégicos, no basta con reconocer su existencia: es necesario crear condiciones organizativas, cognitivas y culturales que permitan canalizarlos con inteligencia. A continuación, se recogen los principales factores habilitadores que pueden transformar lo irracional en una palanca funcional del pensamiento estratégico.

Una primera condición es la existencia de contextos de alta incertidumbre o baja estructuración, donde los modelos racionales clásicos tienden a fallar. En estos entornos, como pueden ser procesos de innovación, decisiones en crisis o exploración de nuevos mercados, los heurísticos ofrecen respuestas ágiles y suficientemente buenas, evitando la parálisis por análisis. Gigerenzer (2007), en su obra *Gut Feelings*, sostiene que estos atajos mentales no son errores, sino adaptaciones inteligentes a entornos donde el tiempo, la información o la capacidad de cálculo son limitados. En palabras del autor, “less can be more”, y reglas simples como el heurístico de reconocimiento o la regla 1/N para asignación de inversiones superan a modelos complejos cuando el entorno es incierto o volátil. Así, la simplificación cognitiva no es un defecto, sino una forma funcional de racionalidad ecológica (Gigerenzer, 2007; Gavetti, 2012).

En momentos de alta volatilidad, como los provocados por transformaciones digitales, pandemias o crisis geopolíticas, los sesgos no solo se acentúan, sino que pueden llegar a modelar las decisiones estratégicas más que los propios datos objetivos. Como filtros cognitivos, los sesgos determinan cómo se interpreta el entorno, qué señales se priorizan y qué escenarios se visualizan. Como señala la literatura, los sesgos cognitivos influyen en cómo los individuos interpretan y responden a los cambios en su entorno, actuando como filtros que moldean la percepción de la realidad (Kahneman, 2011; Tversky & Kahneman, 1974). No reaccionamos a la realidad tal cual es, sino a cómo la percibimos a través de nuestras estructuras mentales. Esta observación legítima que los sesgos, bien gestionados, puedan convertirse en herramientas de detección estratégica, no solo en distorsiones a evitar.

La segunda condición es la coherencia con la cultura y valores organizativos. Algunos sesgos, como la sobreconfianza moderada o la aversión selectiva a la pérdida, pueden reforzar la identidad colectiva y el compromiso con determinadas decisiones estratégicas, siempre que no se conviertan en rigideces disfuncionales. Del mismo modo, emociones como la esperanza o el orgullo pueden consolidar narrativas compartidas que actúan como palancas de acción colectiva (Artinger & Powell, 2016; Urío et al., 2023).

Una tercera condición reside en la alineación con la intuición experta. Muchos sesgos, lejos de surgir del error, se basan en patrones aprendidos inconscientemente a partir de la experiencia. Cuando se articulan con marcos mentales sólidos, pueden funcionar como atajos fiables en contextos familiares. Por ejemplo, el uso de analogías o extrapolaciones puede facilitar la

visión estratégica si se activa desde un conocimiento experto, no desde una suposición superficial (Gavetti, 2012).

Una cuarta condición esencial es la legitimación y canalización estratégica de las emociones, tanto en el interior de la organización como en su interacción con los grupos de interés externos. Tradicionalmente excluidas del análisis estratégico por considerarse irracionales o subjetivas, las emociones han demostrado ser elementos estructurales en la toma de decisiones bajo incertidumbre (Hodgkinson & Healey, 2011; Vuori & Huy, 2022). Su aprovechamiento, sin embargo, requiere condiciones específicas que permitan transformarlas de reacciones espontáneas a activos deliberadamente gestionados.

En el plano interno, las emociones no pueden reducirse al clima organizativo o a la satisfacción laboral. Funcionan como motores de acción colectiva, especialmente en contextos de cambio, crisis o ambigüedad. Emociones como la esperanza estratégica, el coraje moral o el orgullo colectivo pueden sostener decisiones arriesgadas, impulsar transformaciones culturales o reforzar la cohesión en situaciones de incertidumbre extrema (Huy, 2002; Cristofaro, 2020). Pero para que esto ocurra, deben estar integradas en narrativas organizativas coherentes, donde los líderes no solo expliquen lo que hay que hacer, sino por qué vale la pena emocionalmente hacerlo.

En el plano externo, las emociones son igual o más determinantes. En el caso de los clientes, por ejemplo, la experiencia emocional supera al valor funcional como factor de fidelización. El diseño de emociones como la sorpresa, la gratitud o la sensación de control a lo largo del customer journey requiere coherencia entre la narrativa de marca, la interacción de canal y la entrega de valor (Magids et al., 2015; Norman, 2004). En este sentido, la emoción no es solo un resultado, sino un componente intencional del diseño estratégico.

En el caso de los inversores o socios estratégicos, las emociones actúan como filtros de interpretación de la realidad económica. La confianza, la decepción o la esperanza determinan el respaldo a proyectos de alto riesgo, la lectura de los informes financieros o la tolerancia ante resultados inciertos (Taffler & Tuckett, 2010; Urío et al., 2023). Gestionar estratégicamente estas emociones implica construir una comunicación simbólica coherente, donde los relatos financieros, el tono institucional y la gestión del tiempo comunicativo se alineen con los marcos afectivos del interlocutor.

La quinta condición es la presencia de mecanismos de contraste y vigilancia metacognitiva. Lejos de aceptar cualquier impulso emocional o patrón sesgado, la organización debe desarrollar rutinas que permitan detectarlos, analizarlos y modularlos. Herramientas como el *pre-mortem* (análisis prospectivo de fracaso), el *abogado del diablo* (rol asignado para desafiar el consenso) o los *checklists* de sesgos estratégicos (listas estructuradas de posibles errores cognitivos) no buscan eliminar lo irracional, sino convertirlo en información útil para la decisión (Lovallo & Sibony, 2010; Klein, 2007).

Por último, resulta fundamental contar con una cultura organizativa que favorezca la confianza psicológica, es decir, un entorno donde los miembros del equipo puedan expresar dudas, emociones o intuiciones sin temor al juicio o la penalización. Solo en estos contextos es posible

reconocer colectivamente los patrones emocionales o sesgados que influyen en la toma de decisiones, y gestionarlos con honestidad y criterio (Edmondson, 1999; Qiao et al., 2024).

En definitiva, el valor estratégico de emociones y sesgos no reside en su mera presencia, sino en la forma en que son reconocidos, contextualizados y modulados. Cuando estas condiciones se cumplen, lo irracional deja de ser una amenaza invisible para convertirse en un activo intangible de alto valor en la construcción de ventajas competitivas.

4.3 Riesgos, límites y usos éticos de la estrategia emocional

Proponer una integración estratégica de emociones y sesgos implica reconocer que estos elementos, si bien pueden generar valor, también conllevan riesgos. Ignorar sus posibles efectos adversos podría convertir la estrategia cognitivo-emocional en una herramienta de manipulación o en un refuerzo de errores colectivos institucionalizados. Por ello, es esencial delimitar sus usos legítimos, establecer límites operativos y articular un marco de responsabilidad ética en su aplicación. A continuación se indican los riesgos más significativos a tener en consideración en la utilización de los elementos de la estrategia emocional.

4.3.1 Riesgo de institucionalización de sesgos perjudiciales

Uno de los principales peligros radica en la normalización de ciertos sesgos dentro de la cultura organizativa, como la sobreconfianza, la ilusión de control o la escalada de compromiso. Cuando estos patrones se consolidan como formas aceptadas o incluso valoradas de pensar y decidir, dejan de ser heurísticos adaptativos para convertirse en estructuras rígidas de autoengaño colectivo como una falsa sensación de coherencia estratégica o resistencia al cambio. (March & Simon, 1958; Kahneman et al., 2011). Esta institucionalización puede erosionar la capacidad crítica, fomentar entornos cerrados al aprendizaje y consolidar estrategias fallidas por inercia.

4.3.2 Riesgo de manipulación emocional

El segundo riesgo reside en el uso instrumental de las emociones con fines persuasivos o de control, especialmente desde el liderazgo. Narrativas construidas para movilizar entusiasmo, miedo o esperanza pueden derivar en formas sutiles de manipulación si no se sustentan en transparencia y autenticidad. Cuando las emociones se diseñan únicamente para inducir comportamientos deseados, sin considerar su impacto ético o afectivo en las personas, se cruza el límite entre inspiración legítima y gestión emocional abusiva.

4.3.3 Riesgo de falsa coherencia estratégica

La emocionalidad compartida, si no se gestiona con apertura crítica, puede favorecer el pensamiento de grupo, el conformismo y la supresión del disenso. Tal como advierten autores como Janis (1972), Vuori & Huy Q.N. (2022) o Kahneman (2011), las emociones colectivas intensas como el orgullo organizativo o la indignación externa pueden sesgar el juicio, simplificar la realidad o dificultar la evaluación realista de riesgos. Así, lo que en principio es un mecanismo de alineamiento puede transformarse en un filtro que impide ver señales de advertencia o alternativas viables.

En definitiva, la estrategia cognitivo-emocional no debe entenderse como una simple innovación metodológica, sino como una práctica que exige conciencia ética, sentido del límite y apertura crítica permanente. La clave no está en eliminar lo irracional, sino en reconocer su ambivalencia y actuar con responsabilidad sobre su gestión. Solo así podrá convertirse en una fuente sostenible de valor sin comprometer la integridad de las personas ni la solidez del juicio estratégico.

4.4 Modelo operativo de estrategia cognitivo-emocional a tres niveles

A lo largo de este trabajo se ha argumentado que los sesgos cognitivos y las emociones, lejos de ser simples distorsiones del juicio racional, pueden convertirse en recursos estratégicos si se reconocen, diseñan y gestionan adecuadamente. Sin embargo, su integración en la práctica organizativa exige una estructura clara que permita operacionalizar su valor sin dejar espacio a una gestión emocional arbitraria o guiada únicamente por buenas intenciones careciendo de estructura. Con ese propósito, este apartado presenta un modelo operativo de estrategia cognitivo-emocional estructurado en tres niveles complementarios: el individual, el relacional y el organizativo.

4.4.1 Nivel 1: Individual - Gestión reflexiva del juicio y la emoción

En el nivel más básico, la estrategia se decide a través de sujetos concretos: líderes, directivos, responsables de área. Aquí, las emociones y los sesgos operan como filtros que moldean la atención, la interpretación y la acción. La sobreconfianza, la aversión a la pérdida o el sesgo de confirmación no son errores excepcionales, sino patrones habituales del juicio bajo presión. Del mismo modo, emociones como el miedo, la euforia o la esperanza influyen directamente en la percepción de riesgo y oportunidad.

La clave en este nivel no es eliminar estas influencias, sino dotar al decisor de herramientas para reconocerlas, comprenderlas y modularlas. Esto incluye prácticas como los diarios de decisión emocional, la formación en autoconciencia sesgada, o el uso de checklists de sesgos específicos según el tipo de decisión. La metacognición individual, entendida como la capacidad de reflexionar sobre los propios procesos de pensamiento y emoción, se convierte así en una competencia estratégica fundamental, especialmente en entornos de alta complejidad donde la retroalimentación es ambigua y las decisiones requieren autovaloración constante (Fleming & Dolan, 2012), se convierte así en una competencia estratégica fundamental, especialmente en entornos de alta complejidad.

4.4.2 Nivel 2: Relacional - Inteligencia emocional estratégica en la interacción

El segundo nivel aborda la dimensión interaccional de la estrategia: las emociones y sesgos que emergen en el vínculo entre la organización y sus diferentes grupos de interés. En este plano, la gestión emocional no es introspectiva, sino relacional, y tiene un impacto directo en la confianza, la reputación y la fidelidad.

Con los empleados, las emociones colectivas como el orgullo o el miedo influyen en el alineamiento con los objetivos estratégicos. Con los clientes, la lealtad se construye tanto por

el valor funcional como por la experiencia emocional vivida. Con los inversores, emociones como la confianza o la decepción condicionan el respaldo a decisiones de largo plazo.

Este nivel requiere competencias como la empatía estratégica, la lectura emocional del entorno, la coherencia narrativa y el diseño de experiencias. Las organizaciones deben aprender a identificar y cartografiar las emociones dominantes de sus stakeholders (esto es, mapear su clima afectivo predominante, un proceso conocido como emotional mapping; Magids et al., 2015) a anticipar reacciones afectivas y a construir relatos que conecten emocionalmente sin manipular. No se trata de explotar lo emocional, sino de gestionar con inteligencia las relaciones cognitivas y afectivas que sostienen el vínculo estratégico.

4.4.3 Nivel 3: Organizativo – Arquitectura emocional-cognitiva colectiva

El tercer nivel del modelo se sitúa en el plano estructural y cultural. Aquí, los sesgos y emociones no operan desde sujetos individuales ni desde interacciones concretas, sino como patrones institucionalizados: formas de pensar, sentir y decidir que se transmiten y reproducen en las rutinas, los símbolos, las normas y el lenguaje.

Organizaciones con culturas de pensamiento único, de euforia permanente o de miedo implícito tienden a reproducir sesgos como el groupthink, el statu quo o la ilusión de control. Por el contrario, aquellas que promueven la diversidad cognitiva, la confianza psicológica y el disenso argumentado generan ecosistemas mentales y afectivos más adaptativos.

En este nivel, la estrategia cognitivo-emocional exige diseño institucional deliberado: comités estratégicos con roles críticos rotativos, espacios de evaluación emocional periódica, rituales simbólicos que refuercen el aprendizaje y la flexibilidad, y estructuras que permitan el contraste de visiones sin penalización. No se trata solo de cambiar decisiones, sino de cultivar una cultura organizativa capaz de pensar y sentir estratégicamente.

En conclusión, este modelo no ofrece una receta universal ni sustituye el juicio estratégico clásico, sino que lo amplía. Su valor reside en que permite pasar de una estrategia emocional intuitiva y dispersa, a una arquitectura integrada y consciente de los factores irracionales que modelan la acción. Frente a la ilusión de pureza racional o a la banalización del liderazgo emocional, propone un camino intermedio: una estrategia realista, humanizada y exigente.

5 CONCLUSIONES

5.1 Resumen de aportaciones

Este trabajo ha defendido que los sesgos cognitivos y las emociones, tradicionalmente concebidos como distorsiones o residuos del juicio racional, pueden reinterpretarse como recursos estratégicos si se integran de manera consciente y crítica en la toma de decisiones organizativas. Esta idea ha sido desarrollada a lo largo de un análisis riguroso que ha combinado revisión teórica, reinterpretación conceptual y propuesta de diseño operativo.

La primera gran aportación ha sido conceptual: se ha ofrecido un marco alternativo que desafía la visión correctiva de lo irracional y propone una lectura constructiva, en la que sesgos y

emociones cumplen funciones adaptativas valiosas, especialmente en entornos de alta complejidad, incertidumbre o presión temporal. Esta relectura no elimina su ambivalencia, pero sí plantea las condiciones necesarias para que dejen de ser amenazas y se conviertan en palancas estratégicas de valor intangible.

En segundo lugar, el trabajo ha realizado una lectura estructural y de varios niveles del fenómeno. Frente a aproximaciones limitadas al plano individual del decisor, se ha demostrado que las dinámicas cognitivo-emocionales afectan también al plano relacional (clientes, empleados, inversores) y organizativo (cultura, normas, estructuras). Esta perspectiva amplia permite abordar la estrategia desde un enfoque más realista, sensible al componente humano que atraviesa todas las capas de la organización.

La tercera aportación ha sido propositiva. A través del modelo de estrategia cognitivo-emocional a tres niveles, se ha ofrecido una arquitectura operativa que traduce los conceptos en líneas de acción concretas, permitiendo su aplicación en la práctica sin caer en la improvisación ni en el voluntarismo afectivo. Este modelo incorpora además un conjunto de condiciones que especifican en qué contextos y de qué manera lo irracional puede convertirse en una fuente de ventaja estratégica.

Finalmente, el trabajo ha asumido una mirada crítica y ética, anticipando los riesgos que puede implicar la instrumentalización de lo emocional, el refuerzo institucional de sesgos, o el uso manipulador de narrativas afectivas. Esta dimensión aporta equilibrio al enfoque y demuestra la conciencia de los límites que debe respetar toda práctica de gestión emocional-cognitiva en entornos empresariales.

En conjunto, el trabajo no solo ofrece una nueva forma de pensar la estrategia, sino también una forma más humana, más consciente y más exigente de diseñarla.

5.2 Limitaciones del trabajo

Este trabajo es de naturaleza teórico-conceptual, por lo que sus principales limitaciones derivan de la ausencia de validación empírica directa. Aunque la propuesta se basa en literatura sólida y contrastada, no se han incluido estudios de caso, entrevistas ni datos que permitan verificar su aplicabilidad práctica. La utilidad del modelo planteado, por tanto, requiere futuras contrastaciones en contextos reales.

Asimismo, la integración de dimensiones cognitivas y emocionales, si bien coherente a nivel conceptual, plantea desafíos metodológicos y operativos complejos. Las organizaciones no siempre cuentan con recursos, cultura o liderazgo adecuados para gestionar este tipo de fenómenos de forma reflexiva. Además, el concepto de diseño emocional puede resultar ambiguo o susceptible de malinterpretación si no se delimita con precisión.

Una tercera limitación, de carácter más conceptual, radica en la ambición transversal del enfoque. Al dialogar con disciplinas como la psicología, la estrategia, la ética y la teoría organizacional, el trabajo puede verse expuesto a tensiones terminológicas o a simplificaciones necesarias, que podrían ser objeto de crítica desde marcos más especializados.

Por último, aunque se ha subrayado la necesidad de actuar con responsabilidad, el marco normativo que delimite con precisión los usos legítimos de la gestión emocional aún está por desarrollar, lo cual representa una frontera ética clave para futuras investigaciones.

5.3 Líneas futuras de investigación

La propuesta desarrollada en este trabajo se inscribe en el marco de la *Behavioral Strategy*, entendida como la corriente que incorpora hallazgos de la psicología al estudio de la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, al integrar también la dimensión emocional y la preocupación ética, este enfoque abre nuevas líneas de investigación que trascienden sus planteamientos iniciales. A continuación, se destacan tres caminos especialmente prometedores:

- **Mapeo de sesgos cognitivos en equipos directivos.** Una línea clave consiste en desarrollar metodologías para identificar los sesgos predominantes que afectan al juicio colectivo en la alta dirección. Mapear estos patrones permitiría mejorar la calidad del razonamiento estratégico sin recurrir a evaluaciones personales ni generar resistencias defensivas. El reto está en diseñar herramientas que respeten la sensibilidad política del entorno y al mismo tiempo proporcionen información útil para el diseño organizativo y la toma de decisiones.
- **Entrenamiento en autoconciencia sesgada como competencia directiva.** Si la metacognición es una capacidad esencial para gestionar entornos complejos (Fleming & Dolan, 2012), el desarrollo de la autoconciencia sesgada podría incorporarse como una dimensión crítica del liderazgo estratégico. Esta línea implicaría investigar qué métodos formativos permiten que los líderes reconozcan sus propios sesgos de forma operativa, sostenida y aplicable en contextos de presión, incertidumbre y carga emocional elevada.
- **Estudios empíricos sobre organizaciones emocionalmente inteligentes.** Aunque la literatura sobre emociones en las organizaciones está creciendo, aún es escasa la evidencia empírica que analice cómo la gestión consciente de lo afectivo puede contribuir a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Desde la *Behavioral Strategy*, sería relevante identificar casos en los que la cultura emocional, el diseño simbólico o las narrativas afectivas hayan reforzado la coherencia, la innovación o la resiliencia estratégica.
- **Diseño emocional en la gestión de stakeholders.** Una cuarta línea prioritaria sería investigar cómo las organizaciones pueden diseñar de forma intencional los vínculos emocionales y cognitivos con sus grupos de interés. En contextos donde la confianza, la empatía o la percepción de autenticidad son claves como ocurre con clientes, inversores o socios estratégicos, la *Behavioral Strategy* puede aportar herramientas para leer, anticipar y modular las emociones que influyen en la relación. Esta línea permitiría explorar cómo la dimensión emocional incide en fenómenos como la fidelización, la atracción de capital paciente o la reputación corporativa.

Estas líneas no buscan cerrar el debate, sino ampliarlo. Si lo irracional ha sido visto tradicionalmente como un problema a corregir, el presente trabajo defiende que también puede ser una fuente de sentido, de conexión y de creatividad estratégica, siempre que se gestione con inteligencia, con método y con límites.

6 REFERENCIAS

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Claudia Cobo Gémar, estudiante de E-3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "MÁS ALLÁ DEL ERROR: SESGOS COGNITIVOS Y EMOCIONES COMO PALANCAS ESTRATÉGICAS", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 3 de junio de 2025

Firma: Claudia Cobo Gémar

BIBLIOGRAFÍA:

- Abatecola, G., Caputo, A., & Cristofaro, M. (2018). Reviewing cognitive distortions in managerial decision making: Toward an integrative co-evolutionary framework. *Journal of Management Development*, 37(2), 162–179.
- Acciarini, C., Brunetta, F., & Cavenago, D. (2021). Emotionally smart leaders for sustainable organizations: The mediating role of sustainable leadership in the relationship between emotional intelligence and sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1127. <https://doi.org/10.3390/su13031127>
- Aisekhaghe, A. E. (2024). Understanding the role of emotions in business organizations. *The IUP Journal of Soft Skills*, 18(1), 43–58.
- Aisekhaghe, C. (2024). Emotional intelligence and workplace performance: A study of affective factors in organizational outcomes. *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 1–19.
- Artinger, F., & Powell, T. C. (2016). Cognition, capabilities, and incentives: Assessing the impact of behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2326–2343.
- Augier, M., & March, J. G. (2002). Understanding Herbert Simon: Architecture of complexity and theories of a bounded rationality. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 425–439.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Brown, J. D., & Marshall, M. A. (2001). Self-esteem and emotion: Some thoughts about feelings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(5), 575–584.
- Brundin, E., Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (2022). Understanding emotions in strategy as practice: Research agenda and empirical illustration. *Long Range Planning*, 55(3), 102160.
- Brundin, E., & Nordqvist, M. (2008). Beyond facts and figures: The role of emotions in boardroom dynamics. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 326–341.
- Chenli, J. (2022). The emotional logic of strategic choice: A framework and research agenda. *Strategic Organization*, 20(2), 254–270.
- Cortada de Kohan, N., & Macbeth, G. (2006). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *Revista de Psicología*, 2(3), 56–67. Universidad Católica Argentina.
- Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon's bounded rationality: Its historical evolution in management and cognitive science. *Management Decision*, 55(10), 2188–2202. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0682>
- Cristofaro, M. (2021). The role of affect in management decisions: A systematic literature review. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 1037–1058.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. Putnam Publishing.
- David, S. (2014). Emotional agility: How effective leaders manage their negative thoughts and feelings. *Harvard Business Review*, November 2014.
- de Rivera, J., & Grinkis, C. (1986). Emotions as social relationships. *Motivation and Emotion*, 10(4), 351–369.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Fabio, A. D., Palazzeschi, L., & Bucci, O. (2023). Emotional intelligence and strategic decision making: The role of leadership style. *Frontiers in Psychology*, 14, 1175481.
- Fleming, S. M., & Dolan, R. J. (2012). The neural basis of metacognitive ability. *Nature Reviews Neuroscience*, 13(7), 491–503. <https://doi.org/10.1098/rstb.2011.0417>
- Fodor, O. C., Curşeu, P. L., & Meslec, N. (2016). Emotional intelligence and decision-making: The mediating effect of team efficacy. *Journal of Business Research*, 69(10), 4056–4063.
- Furdi, T., Barta, E., & Novak, K. (2025). Building emotionally intelligent cultures: Strategic HR practices and organizational resilience. *International Journal of Strategic Management*, 19(2), 45–60.
- Furdi Šafarić, S., Hunjet, A., & Vuković, K. (2025). Emotions in business environment. *TEM Journal*, 14(1), 140–146.
- Gavetti, G. (2012). Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267–285. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644>
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*. Viking Press.
- Gottschalg, O., & Zollo, M. (2007). Interest alignment and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 32(2), 418–437.
- Greve, H. R. (2013). Microfoundations of management: Behavioral strategies and levels of rationality in organizational action. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 103–119.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hill, D. (2008). *Emotionomics: Leveraging emotions for business success* (2nd ed.). Kogan Page.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516. <https://doi.org/10.1002/smj.964>

- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90(4), 293–315.
- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, 85(9), 18–19.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. Free Press.
- Levinthal, D. A. (2011). A behavioral approach to strategy—what's the alternative? *Strategic Management Journal*, 32(13), 1517–1523.
- Liao, L., Zhao, W., Liu, F., Xu, X., & Tao, J. (2024). Effects of multilevel metacognition on group performance and regulation in collaborative learning. *Frontiers in Psychology*, 15, 1419408. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1419408>
- Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500–525.
- Lovullo, D., & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2, 30–43.
- Lovullo, D., & Sibony, O. (2018). Broadening the frame: How behavioral strategy redefines strategic decisions. *Strategy Science*, 3(3), 658–667.
- Magids, S., Zorfas, A., & Leemon, D. (2015). The new science of customer emotions. *Harvard Business Review*, November 2015. <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Navarrete, E., Ganga-Contreras, F., Alarcón, N., Guíñez, N., & Araya, L. (2024). Aproximaciones teóricas a la relación entre cognición directiva y cognición organizacional. *Revista Ciencia y Sociedad*, 49(2), 76–84.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28(1), 34–49.

- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
- Rampello, S. M. (2019). Los sesgos en la toma de decisiones. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 9(1), 85–94. <https://doi.org/10.19137/perspectivas-2019-v9n1a06>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Rodríguez-Cruz, Y. C., & Pinto, J. (2017). Cognition and emotion in strategic decision-making: A review and future research agenda. *Management Research*, 15(1), 29–47.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. Wiley.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Simon, H. A. (1983). *Reason in human affairs*. Stanford University Press.
- Tähtinen, J., & Blois, K. (s.f.). The involvement and influence of emotions in business relationships. *Competitive Paper*. University of Oulu and University of Oxford.
- Treffers, T., Heimstädt, M., & Dobusch, L. (2020). Emotions in strategy: A systematic review and research agenda. *Strategic Organization*, 18(3), 426–455.
- Urío, S., Redondo, R., & Gavilan, D. (2022). A bibliometric analysis of behavioral strategy research. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 187–203. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0079>
- Urío, S., Redondo, R., & Gavilan, D. (2023). From behavioral strategy to emotional strategy: Creating competitive advantage through emotions. *Open Journal of Business and Management*, 11(1), 293–311. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.111017>
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2022). Emotions and strategy: An inductive meta-analysis of research linking emotions and strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 59(2), 314–353. <https://doi.org/10.1111/joms.12656>
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2022). Emotions in strategic management. *Academy of Management Annals*, 16(1), 1–38. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0045>
- Zenko, M. (2015). *Red team: How to succeed by thinking like the enemy*. Basic Books.