

12. Mayo 2025

Economía de la conducta y Gobernanza

Por José Andrés López de Fez



La **Economía de la Conducta (EdC)** es la disciplina que estudia cómo los factores psicológicos, cognitivos y emocionales influyen en la toma de decisiones económicas. A diferencia de la teoría clásica, que asume agentes perfectamente racionales, la EdC (impulsada por autores como Daniel Kahneman y Richard Thaler) demuestra que las personas tomamos en muchísimas ocasiones **atajos mentales** (heurísticas) y padecemos **sesgos cognitivos** que nos llevan a decisiones alejadas de la racionalidad pura.

Kahneman, considerado padre de esta disciplina, ganó el Nobel precisamente por describir cómo nuestros juicios se desvían sistemáticamente debido a estos procesos, mostrando que al decidir somos más emocionales que racionales. En el mundo empresarial, estas ideas son de especial aplicación, ya que ayudan a explicar por qué incluso consejeros y directivos experimentados pueden cometer errores predecibles al planear estrategias, invertir o resolver problemas complejos.

Los Consejos de Administración desempeñan un papel fundamental en la **gobernanza** empresarial, al tener la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas acertadas y supervisar la gestión de la organización. Aunque esto es así en cualquier empresa, independientemente de si es cotizada o no, en el caso de empresas medianas no cotizadas, ya sean familiares o no, esta responsabilidad adquiere una dimensión especial ya que, aunque no están sujetas a la estricta normativa que afecta a las cotizadas y, por tanto, disfrutan de una mayor flexibilidad operativa y estratégica, la necesidad de garantizar acierto, calidad y objetividad en la toma de decisiones es igualmente aplicable.

Un Consejo que tome decisiones poco objetivas puede comprometer el futuro de la organización. Sin embargo, nadie, por mucho talento y preparación que tenga, es inmune a los sesgos. Cada

consejero trae consigo sus hábitos, experiencias y preferencias que, en conjunto, moldean la cultura y decisiones del Consejo. De hecho, los propios consejeros reconocen este punto y en una encuesta a casi 800 miembros de Consejos de Administración de todo el mundo identificaron la “**reducción de los sesgos en la toma de decisiones**” como la principal aspiración para mejorar el desempeño del Consejo¹, lo que es una señal inequívoca de la **importancia de integrar los principios de la Economía de la Conducta en el funcionamiento de los Consejos** como una **necesidad práctica** para mejorar la calidad de sus decisiones.

1 Principales problemas en la toma de decisiones dentro de un Consejo de Administración

La toma de decisiones estratégicas en grupo conlleva varios aspectos **cognitivos y organizativos**. El primero de ellos es la presencia de **sesgos cognitivos** individuales que pueden verse amplificados en el entorno del Consejo. Entre los sesgos más comunes se encuentra el **sesgo de exceso de optimismo** (sobreconfianza), por el cual los Consejeros tienden a *sobrestimar* sistemáticamente los escenarios favorables y *subestimar* los riesgos. Este optimismo exagerado puede llevar a infravalorar amenazas o creer que los resultados serán mejor de lo que realmente serán. Relacionado con éste está el **sesgo de confirmación**, que nos hace buscar y dar más peso a la información que confirma nuestras ideas preexistentes, ignorando o descartando aquella que las contradiga. También es frecuente el **sesgo de anclaje**, donde la primera cifra u opción discutida actúa como ancla y condiciona las estimaciones posteriores del Consejo, incluso si nueva información sugiere una dirección distinta. Otros sesgos relevantes en decisiones corporativas son la **falacia del coste hundido**, que consiste en persistir en una estrategia o proyecto por todo el esfuerzo o dinero ya invertido, aun cuando objetivamente no sea conveniente, el **sesgo conservador** o de *statu quo*, que lleva a preferir no hacer cambios y seguir con el plan actual aunque el entorno haya variado, o el **sesgo de intuición**, entendido como la tendencia a tomar decisiones basadas en experiencias, instintos o corazonadas sin datos ni un razonamiento lógico, lo que con frecuencia lleva a juicios subjetivos, discriminación y errores en la toma de decisiones.

Todos estos sesgos pueden estar presentes, consciente o inconscientemente, en las deliberaciones de un Consejo, afectando la objetividad al evaluar alternativas.

Otro aspecto importante es el **pensamiento grupal** (*groupthink*). Un Consejo de Administración busca actuar de forma cohesionada, pero un exceso de afán de consenso puede resultar peligroso. El pensamiento grupal es la tendencia de los grupos a **minimizar el conflicto interno y evitar la disensión**, convergiendo rápidamente hacia una decisión que aparenta tener apoyo unánime. En tales casos, los miembros del Consejo pueden autocensurar sus dudas por temor a contradecir a la mayoría y ser juzgados o ridiculizados, un fenómeno conocido como **sesgo de conformidad**. La falta de opiniones contrarias en las discusiones estratégicas elimina visiones críticas y puede llevar a decisiones poco sólidas. Aquí, el rol del Presidente es fundamental. Por ejemplo, si todos en la sala asienten ante sus propuestas o las del CEO sin cuestionarlas, es posible que estén pasando por alto riesgos importantes simplemente por no romper la armonía del

¹ [The business logic in debiasing \(McKinsey\)](#)

grupo. Un líder dominante en el Consejo o la existencia de jerarquías muy marcadas (por ejemplo, deferencia exagerada hacia el Presidente o hacia miembros de la familia propietaria) pueden exacerbar el pensamiento grupal al inhibir las voces discrepantes.

A los sesgos cognitivos y de grupo se suman **factores emocionales y políticos** dentro del Consejo. Las decisiones no se toman en el vacío y cada consejero puede tener intereses particulares, zonas de sensibilidad o agendas ocultas. La denominada **heurística del afecto** ilustra cómo las emociones influyen en el juicio y que cuando los consejeros sienten predilección por una iniciativa, tienden a **minimizar sus riesgos y exagerar sus beneficios**, mientras que si algo no les gusta, instintivamente resaltan sus inconvenientes. Por ejemplo, un plan estratégico propuesto por un directivo carismático que goza de la simpatía del Consejo podría recibir menos escrutinio crítico del que merece. Al mismo tiempo, existen **sesgos motivados por intereses** (conscientes o inconscientes), y un consejero puede apoyar una decisión que beneficie a su área, su prestigio personal o sus participaciones, incluso creyendo objetivamente que está actuando por el bien de la empresa. Profesionales convencidos de su propia imparcialidad pueden favorecer involuntariamente opciones que alinean con sus intereses o deseos. Este *autoengaño* puede manifestarse en racionalizaciones posteriores (*"estoy seguro de que esta adquisición será buena porque encaja con nuestra visión"*), cuando en realidad hay incentivos personales en juego.

Además, en cualquier grupo humano surgen dinámicas de poder: alianzas, rivalidades y políticas internas que pueden hacer que ciertas voces dominen la discusión y otras queden marginadas. Si, por ejemplo, un bloque de consejeros impone su opinión por su peso político dentro de la empresa, las decisiones reflejarán más esa correlación de fuerzas que los méritos objetivos de las alternativas. En resumen, las **emociones (simpatías, aversiones, ego) y la política interna** pueden sesgar la deliberación tanto como las limitaciones cognitivas.

Cabe destacar también algunas **diferencias relevantes entre Consejos de Administración de empresas familiares y no familiares**. En la mayoría de las ocasiones, el Consejo en las empresas familiares está integrado, formal o informalmente, por miembros de la familia propietaria, lo que introduce consideraciones particulares. Las familias empresarias suelen valorar tanto la rentabilidad económica como la **riqueza socioemocional**. Es decir, los beneficios intangibles de mantener el control familiar, el legado para las siguientes generaciones, la identidad familiar ligada al negocio, etc. Esto puede traducirse en una aversión al riesgo y al cambio mayor de lo habitual por miedo a comprometer el legado familiar o, en el extremo opuesto, en decisiones arriesgadas motivadas más por el corazón que por la cabeza. Un ejemplo típico es la **tendencia al nepotismo**, por la que la familia puede colocar a uno de los suyos en el Consejo o en la Dirección, **aunque no sea el más calificado**, con tal de asegurar el control sobre las decisiones. De igual modo, en un Consejo familiar es posible que se eviten debates intensos por no dañar relaciones entre parientes, o que los conflictos personales (por ejemplo, rivalidades entre hermanos) contaminen las discusiones empresariales. Todos estos factores pueden intensificar sesgos ya mencionados, como la **resistencia a ajustar la estrategia** por apego emocional, el **sesgo de autoridad** (la dependencia excesiva de la autoridad del patriarca/matriarca), o incluso el **pensamiento grupal** acentuado por los lazos familiares y la lealtad al apellido.

En los Consejos de empresas no familiares (por ejemplo, compañías medianas propiedad de varios socios o de capital privado), algunos de estos problemas pueden atenuarse, ya que suele haber más profesionales independientes en la junta y los lazos personales son distintos, pero aparecen otros matices. Al no haber un vínculo familiar, puede existir una mayor **diversidad de perspectivas** de entrada, pero también es posible que la comunicación sea más formal y que surjan **feudos internos o coaliciones** entre áreas de negocio. Al no ser una empresa cotizada, hay menos escrutinio externo, lo que podría permitir cierto relajamiento en los controles si el Consejo no es disciplinado. Por ejemplo, si todos los consejeros provienen de entornos muy similares (misma industria o círculo social), el **pensamiento grupal** también puede aparecer por homogeneidad cultural, aunque no haya parentesco de por medio. Asimismo, en empresas participadas por fondos de inversión, pueden darse presiones de corto plazo (cumplir objetivos rápidos) que entren en tensión con la visión de largo plazo de otros consejeros o de la dirección ejecutiva, generando **choques políticos** en el seno del Consejo.

En resumen, tanto en Consejos familiares como en no familiares, la toma de decisiones se ve amenazada por sesgos cognitivos (individuales), sesgos sociales (de grupo) y factores emocionales/políticos. Reconocer estos problemas es el primer paso para poder gestionarlos y evitar que socaven la objetividad y efectividad del Consejo.

2 Cómo puede mejorar la Economía de la Conducta el desempeño de un Consejo de Administración

Ante situaciones como las descritas anteriormente, la Economía de la Conducta plantea una serie de estrategias para mitigar sesgos y fomentar decisiones más racionales dentro de un Consejo de Administración. A continuación, exploramos algunas:

2.1 Aplicación de la *nudge theory* (teoría del empujoncito).

Richard Thaler (Premio Nobel en 2017) popularizó la idea de que pequeños cambios en la arquitectura de elección, es decir, en cómo se presentan las opciones, puede *empujar (nudge)* a las personas hacia decisiones más acertadas sin coartar su libertad de elección.

En el contexto de un Consejo, un *nudge* o *empujoncito* puede ser cualquier modificación sutil en los procesos o en la forma de deliberar que incline la balanza a favor de una decisión más meditada. Por ejemplo, en las reuniones de Consejo normalmente el primero que suele hablar es el Presidente o el CEO, que presenta una determinada propuesta, y luego opinan los demás. *¿Qué pasaría si invertimos ese orden?* Una técnica conductual podría ser **pedir primero la opinión** de los consejeros más jóvenes, de los independientes o de aquellos menos propensos a intervenir, *antes* de que hablen las figuras de mayor autoridad. Este simple cambio actúa como un *empujoncito* que reduce el sesgo de autoridad: evita que la discusión inicial quede anclada en la postura del Presidente o del miembro más influyente, y da espacio a ideas frescas. Todos siguen teniendo libertad de expresar su punto de vista, pero la arquitectura de la conversación se ajusta para que ninguna voz crítica quede ahogada desde el inicio.

Otra aplicación de la arquitectura de elección en el Consejo es cómo se presentan las propuestas para decisión. Si la Dirección necesita aprobación para un proyecto, en lugar de someter una única opción tipo “go/no go”, podría presentar **dos o más alternativas** viables (por ejemplo, “Plan A”, “Plan B” con diferente nivel de inversión, o incluso la opción de “no hacer nada por ahora”). De este modo, el marco de decisión se amplía y los consejeros evalúan comparativamente varias opciones, en lugar de ver solo una predeterminada, lo que combate el sesgo de confirmación y de anclaje, ya que no hay una sola idea fuerte dominando la discusión por defecto, sino un menú de opciones diseñado deliberadamente para forzar un análisis más profundo de pros y contras de cada una.

En definitiva, mediante **pequeños empujones en la estructura** de cómo se discuten y formulan las decisiones (orden de intervenciones, número y forma de las alternativas presentadas, etc.), es posible guiar al Consejo hacia procesos de decisión más reflexivos y menos propensos a sesgos, sin necesidad de imponer reglas rígidas.

2.2 Estrategias para reducir sesgos cognitivos.

Diversas técnicas de economía del comportamiento se enfocan en desactivar o, al menos, atenuar los sesgos que vimos antes. Una de ellas es introducir **listas de verificación (checklists)** y preguntas guía antes de tomar decisiones importantes. Kahneman y sus colegas proponen una lista de 12 preguntas que los consejeros y altos directivos deberían plantearse para revelar posibles sesgos en las recomendaciones que reciben. Algunas preguntas de este estilo podrían ser: “¿Hay motivos para sospechar que el equipo que propone esta idea está siendo demasiado optimista o tiene algún interés particular?”; “¿Estamos enamorados de la opción propuesta, ignorando sus defectos?”; “¿Se han explorado suficientemente opiniones divergentes, o estamos ante un caso de falsa unanimidad?”. Obligar al Consejo a repasar una breve **lista antis sesgos** antes de votar puede servir de recordatorio para frenar impulsos y examinar la decisión desde varios ángulos.

Otra técnica potente es el **cambio de marco (re-framing)** y analizar la misma decisión con diferentes enfoques. Por ejemplo, si un proyecto se presenta enfatizando sus potenciales ganancias (“podríamos ganar 5 millones más al año si sale bien”), conviene también enmarcarlo en términos de posibles pérdidas y/o costes (“¿qué perdemos si el proyecto fracasa?”) para contrarrestar el **sesgo de optimismo**. Igualmente, en lugar de preguntar “¿Queremos aprobar este proyecto?”, se puede preguntar “¿Aún lo aprobaríamos si fuese nuestra única oportunidad de invertir este año?” o “¿y si ésta fuera una empresa de la competencia, le recomendaríamos hacer este proyecto?”. Preguntas hipotéticas como estas ayudan a sacar a los consejeros de la mentalidad habitual y adoptar una **vista externa**.

Kahneman sugiere usar la *visión desde fuera (outside view)* para comparar la situación con casos análogos externos o estadísticas históricas, en vez de basarse solo en las proyecciones internas (*inside view*). Por ejemplo, si el Consejo discute la apertura de una nueva filial, podría revisar cuántas empresas de tamaño similar lograron expandirse con éxito a una nueva región y en cuánto tiempo, obteniendo un punto de partida base para calibrar sus expectativas. Esta estrategia reduce la **falacia de planificación**, que es la tendencia a subestimar sistemáticamente el tiempo y el coste necesarios para proyectos propios.

2.3 Fomentar la diversidad de pensamiento y el debate constructivo.

Una lección fundamental de la Economía de la Conducta es que la **diversidad cognitiva** actúa como antídoto contra muchos sesgos grupales. Si todos los miembros de un Consejo comparten las mismas suposiciones, es más fácil que incurran en errores colectivos. Por ello, mejorar la toma de decisiones pasa por aumentar la diversidad y calidad del debate. A nivel de **composición del Consejo**, esto implica contar con perfiles variados: una mezcla saludable de géneros, edades, trayectorias profesionales y estilos de pensamiento. En la práctica, para empresas medianas, puede significar incorporar consejeros externos independientes que aporten perspectivas nuevas, o incluir deliberadamente a personas con formación diferente (por ejemplo, si la empresa es muy técnica, traer a alguien con experiencia en finanzas o en otro sector). No se trata solo de diversidad superficial, sino de garantizar que en la mesa haya **puntos de vista contrastantes**.

Ahora bien, la diversidad por sí sola no basta si la cultura del Consejo **no permite el debate abierto y sincero**. Por ello, resulta básico establecer dinámicas que animen a disentir respetuosamente. Una técnica es institucionalizar el rol de **abogado del diablo** por la que, en cada gran decisión, se asigna a un consejero la tarea de argumentar en contra de la propuesta, independientemente de su opinión personal. Este rol puede rotar entre los miembros y sirve para asegurar que se exploren los posibles fallos o riesgos de cada iniciativa. Algunas organizaciones llevan esto más lejos y forman pequeños equipos (*red teams*) que, de manera formal, presentan al Consejo un análisis escéptico de las propuestas, obligando a contrastar supuestos. Adicionalmente, el Presidente del Consejo juega un papel crítico, solicitando activamente opiniones distintas ("¿Alguien piensa diferente?") y agradeciendo las críticas constructivas. Si quien discrepa siempre recibe reproches o es ignorado, pronto nadie querrá llevar la contraria y el Consejo caerá en la complacencia grupal.

Una recomendación práctica es **separar la generación de ideas de la decisión final**, dedicando una parte de la reunión solo a lluvia de ideas y debate abierto, y postergando la votación para el final (o incluso para una sesión posterior), de modo que los consejeros tengan tiempo de digerir los puntos discutidos. Esta separación temporal evita que la presión por cerrar un acuerdo silencie las reservas legítimas.

En definitiva, **más debate y más perspectivas** conducen a decisiones más robustas. Fomentar un entorno donde disentir no solo esté permitido sino sea valorado ayuda a contrarrestar tanto el pensamiento grupal como los sesgos individuales de cada uno.

2.4 Mejora en la evaluación de riesgos y oportunidades.

La Economía de la Conducta ha desarrollado herramientas específicas para que los grupos tomen decisiones más realistas en contextos de incertidumbre. Una técnica muy eficaz es el **pre-mortem**. A diferencia del *post-mortem* (análisis de un proyecto después de su desenlace), el *pre-mortem* se realiza *antes* de tomar la decisión. En él, se pide a los participantes que imaginen que ha pasado un tiempo (un año, dos años) tras implementar la decisión y que el resultado ha sido **un fracaso total**. A continuación, cada miembro debe escribir o describir brevemente la *historia* de ese fracaso (qué salió mal, cuáles fueron las causas posibles de la debacle, etc). Esta dinámica, ideada

por el psicólogo Gary Klein y difundida por Kahneman, **permite expresar dudas y temores** de forma constructiva.

Al enmarcar las críticas como parte de un escenario hipotético ("*imaginemos que fracasamos, ¿por qué habría sido?*"), se anima a los consejeros a señalar riesgos latentes sin parecer pesimistas o desleales, **rompiendo el hechizo del optimismo y la armonía artificial**, y sacando a la luz las inquietudes reales antes de comprometerse. Muchas veces, este ejercicio revela puntos débiles en la estrategia que no se habían considerado y que pueden entonces subsanarse (o incluso hacer reconsiderar la decisión). Por ejemplo, un *pre-mortem* en el lanzamiento de un nuevo producto podría exponer que "*el fracaso ocurrió porque sobreestimamos la demanda y no teníamos plan B si el canal online ganaba más terreno*", dando oportunidad a mitigar ese riesgo antes de aprobar la inversión.

Otra práctica relacionada con mejorar la evaluación de riesgos es **invitar voces externas** al proceso. Si un Consejo teme caer en pensamiento de grupo o pasar por alto algo importante, puede ser útil contratar una **revisión independiente** de la decisión. Un par de expertos externos revisando los supuestos principales de un plan estratégico pueden aportar objetividad. En el mundo financiero, por ejemplo, las empresas contratan seguros de crédito precisamente para obtener la opinión experta de un tercero sobre la solvencia de clientes de toda la vida, que internamente podrían ver con excesiva benevolencia. De modo análogo, un Consejo de Administración podría recurrir a consultores o consejeros asesores temporales para ciertas decisiones puntuales, obteniendo una segunda opinión desapasionada.

Finalmente, es importante que el Consejo **mida**, de manera sistemática, las decisiones tomadas y sus resultados con el tiempo. Establecer un proceso de retrospectiva donde, pasado un año, se revalúen las grandes decisiones estratégicas para ver **qué sesgos hubo y qué aprendizajes surgen**, cierra el ciclo de mejora continua. Muchas organizaciones están incorporando este tipo de *post-mortem*, no para buscar culpables, sino para alimentar una base de conocimiento sobre cómo decidir mejor.

3 Conclusión

En un Consejo de Administración, donde se toman decisiones que marcan el rumbo de la empresa, **integrar la Economía de la Conducta** puede suponer una diferencia sustancial en la calidad del gobierno corporativo. Identificar activamente los sesgos cognitivos, las dinámicas de pensamiento grupal y las influencias emocionales **mejora la objetividad** y el rigor con que se evalúan las decisiones estratégicas.

Mitigar lo anterior implica rediseñar sutilmente cómo se discuten las opciones (*nudges* y arquitectura de elección), emplear técnicas y listados para descubrir sesgos ocultos antes de decidir, enriquecer la composición y la cultura de debate del Consejo, y usar herramientas prospectivas como el *pre-mortem* para anticipar riesgos. En lugar de confiar ciegamente en la intuición empresarial o en la voz del más influyente, los Consejos que aplican estos principios abren espacio para el análisis crítico, la evidencia y la reflexión plural.

Los beneficios de ello se manifiestan en **decisiones más equilibradas y acertadas**, proyectos evaluados con ojos más críticos (pero también más creativos), riesgos sopesados con realismo, oportunidades aprovechadas sin caer en parálisis ni en euforias injustificadas y, en general, una gobernanza más adaptable a cambios del entorno.

Para las **empresas medianas no cotizadas**, que muchas veces no disponen de tantos mecanismos externos de control, apoyarse en la Economía de la Conducta les aporta un valor diferencial, ya que les ayuda a **profesionalizar** sus Consejos de Administración y evitar errores con alto impacto económico derivados de sesgos o rivalidades internas. Adoptar un enfoque conductual no implica restar humanidad al proceso decisorio, sino todo lo contrario: significa entender mejor nuestras propias tendencias humanas al decidir, para gestionarlas de forma consciente, y **tomar decisiones con los ojos abiertos**, conscientes de nuestras posibles cegueras, construyendo colectivamente un proceso de decisión más sólido y efectivo. Los Consejos que logran esto estarán en mejor posición para guiar a sus empresas de manera **racional, creativa y prudente**, maximizando sus probabilidades de éxito en el largo plazo.

Como recomendación final, los miembros de Consejos deberían formarse y familiarizarse con los sesgos más comunes (las obras de Kahneman, Tversky, Thaler, Sunstein, entre otros, ofrecen un buen punto de partida) y luego implementar políticas y procedimientos concretos en sus órganos de gobierno como los mencionados en esta Perspectiva.

Temas relacionados: #innovación #gobernanza #economia #conducta #liderazgo #organización #consejos #buengobierno



José Andrés López de Fez

CIBG – Comisión de Innovación

Ingeniero Industrial. Experto en transformación digital de operaciones industriales y coautor del libro “Lecciones de economía de la conducta”.