



*Análisis de decisiones,  
Conocimiento y comunicación*

# Diez grandes errores que todos cometemos al decidir

**E**n julio de 2024, una actualización defectuosa lanzada por la empresa de ciberseguridad CrowdStrike afectó a millones de dispositivos, incluidos los de grandes corporaciones como Delta Air Lines, provocando así el caos en aeropuertos, estaciones de tren o cadenas televisivas. Los expertos coincidieron en que [CrowdStrike se precipitó](#) a la hora de lanzar su actualización.

Arriesgar más de lo necesario es un error más común de lo que parece cuando tomamos decisiones. Lo saben bien el profesor del IESE Miguel Ángel Ariño y su colega Pablo Maella, autores de [Iceberg a la vista: principios para tomar decisiones sin hundirse](#) y [Con la misma piedra: los 10 errores que todos cometemos al decidir](#).

Ambos docentes nos advierten de que nadie nos enseña a tomar decisiones e identifican los diez errores más comunes que solemos cometer cuando decidimos. Algunos somos demasiado perfeccionistas, otros sobrevaloramos nuestras capacidades o confiamos demasiado en su intuición. Otros nos dejamos arrastrar

por decisiones anteriores, aunque se hayan demostrado erróneas o bien somos demasiado racionales o emocionales.

Descubre cuál es la piedra que con la que tropiezas más a menudo cuando tomas una decisión.

## 1. BUSCAR LA DECISIÓN PERFECTA

Buscar la perfección en nuestras decisiones añade una presión innecesaria y suele generar “parálisis por análisis”. A nadie le gusta equivocarse, pero hay que perder el miedo y asumir que decidir es tomar riesgos: unas veces acertaremos y otras no. El error forma parte del aprendizaje. A la pregunta de cuál había sido la canasta que más le había dolido fallar, un conocido jugador de baloncesto norteamericano a punto de retirarse respondió: “Aquella que no me atreví a tirar”.

## 2. SER POCO REALISTA

Tendemos a ver las cosas como nos gustaría que fueran y eso nos lleva a confundir los deseos con

la realidad. Por ejemplo, el 75% de los conductores piensan que son mejores que la media, lo cual es estadísticamente imposible. Ante una situación, solemos posicionarnos con una alternativa y no somos capaces de ver más allá ni de considerar que puede haber otras opciones mejores. Más aún: solemos magnificar sus aspectos positivos y minimizar los negativos. Una práctica útil para evitar este sesgo es tratar de distinguir los datos (objetivos) de las opiniones (subjetivas).

### 3. HACERSE TRAMPAS

El modo en que nos presentan o presentamos una situación condiciona nuestra elección. Por ejemplo, cuando a ciertos pacientes de un tipo de cáncer se les informó de que la tasa de supervivencia un año después de una operación era del 68%, un porcentaje significativo aceptó operarse. En cambio, de otro grupo al que se indicó que el 32% de los operados fallecen antes de un año, nadie aceptó la intervención. Las dos informaciones dicen lo mismo, pero se presentan de un modo distinto. Para evitar el autoengaño es importante generar alternativas, intentar ver las cosas desde distintos prismas y reposar la decisión.

### 4. DECIDIR SEGÚN LAS MODAS

Hay algo peor que estar equivocado: ser el único que lo está. Hacer lo que hacen los demás es más cómodo y, sobre todo, nos protege del ridículo. De ahí nuestra tendencia a seguir la manada, aunque nos lleve al precipicio. El problema de imitar y no pensar antes de decidir es que cortamos la posibilidad de generar alternativas válidas que tal vez sean más correctas que la que está de moda.

### 5. PRECIPITARSE Y ARRIESGAR MÁS DE LO NECESARIO

Antes de decidir precipitadamente, hay que analizar si la decisión es realmente urgente. Solemos precipitarnos porque así nos quitamos los asuntos de en medio y pensamos que somos eficaces. De esta manera, lo único que hacemos es arriesgar innecesariamente, como le ocurrió a CrowdStrike.

### 6. CONFIAR DEMASIADO EN LA INTUICIÓN

La intuición puede ser un elemento positivo, pero acostumbra a ser fuente de errores cuando le damos

“ Se trata de una tarea compleja e inevitable. Y, sin embargo, nadie nos enseña a tomar decisiones. Miguel Ángel Ariño y Pablo Maella repasan los diez errores más frecuentes.

”

excesivo peso en detrimento del análisis. Además, conviene ponerla a prueba con experimentos de bajo coste.

### 7. SER PRISIONERO DE LAS PROPIAS IDEAS

Nos cuesta modificar una decisión tomada previamente, aunque mantenerla se manifieste claramente ineficiente o perjudicial.

### 8. NO CONSIDERAR LAS CONSECUENCIAS

A veces prestamos poca atención a las consecuencias. O solo consideramos las más directas e inmediatas, sin tener en cuenta los efectos colaterales. Y eso

puede generar problemas incluso mayores que los que pretendíamos solucionar. Los máximos responsables del Titanic pasaron a la historia por su empeño en llegar 24 horas antes de lo previsto a su destino para acallar a quienes afirmaban que un barco tan grande tenía que ser lento. Ese empeño los llevó a desoír las advertencias sobre la presencia de icebergs, que recomendaban aminorar la marcha. Querían llegar antes. Pero no llegaron nunca.

## 9. SOBREALORAR EL CONSENSO

Tendemos a pensar que las decisiones tomadas en grupo suelen ser más efectivas, pero no siempre es así. Las decisiones grupales también tienen inconvenientes: se tarda más tiempo en decidir, la responsabilidad tiende a quedar diluida y las personas acaban no diciendo lo que piensan por la presión del grupo y su deseo de ser aceptados. El cuento del traje nuevo del emperador ejemplifica perfectamente este sesgo. Para evitar algo así, es importante rodearse de personas con puntos de vista distintos y que se atrevan a cuestionar nuestros argumentos.

## 10. NO LLEVAR A LA PRÁCTICA LO QUE HEMOS DECIDIDO

El proceso de toma de decisiones no acaba con la decisión, sino con la aplicación y el seguimiento de la misma. Sin embargo, a veces tomamos una resolución que nunca llega a aplicarse, ya sea por nuestras propias limitaciones (falta de voluntad, compromiso o tiempo) o por las que nos impone el entorno (falta de autoridad o de apoyo). Por ejemplo, una multinacional decidió establecer una sede corporativa para el sur de Europa. Pero finalmente se descartó la idea para no contrariar a

ninguno de los consejeros delegados de los tres países candidatos a alojarla, con el consiguiente perjuicio para el conjunto de la empresa.

## ¿PUEDE LA IA CORREGIR LOS SESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES?

La inteligencia artificial (IA) ha experimentado un desarrollo significativo en las últimas décadas, pero su adopción generalizada en el ámbito empresarial es relativamente reciente. En el contexto de la gestión empresarial, es importante desplazar el enfoque hacia la utilización efectiva de la IA, explican Ariño y Maella.

[Los directivos deben aprender a integrar la IA](#) en sus procesos de toma de decisiones, identificando las áreas donde esta tecnología puede aportar mayor valor. Es esencial formular las preguntas adecuadas y proporcionar el contexto necesario para que la [IA ofrezca soluciones útiles y pertinentes](#).

Eso sí, avisan Ariño y Maella, la IA está al alcance de todas las empresas, por lo que no constituye una ventaja competitiva por sí sola. La verdadera ventaja radica en la capacidad de las organizaciones [para emplearla de manera eficiente](#) y mantenerse actualizadas en su uso, especialmente considerando el ritmo acelerado de su evolución.

Sin embargo, [la IA no está exenta de los sesgos](#) y errores inherentes a la toma de decisiones humanas. Estos sesgos pueden persistir independientemente de las herramientas tecnológicas empleadas, lo que subraya la importancia de ser conscientes de los errores más comunes en la toma de decisiones para tratar de evitarlos.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: [La IA aumenta la demanda de directivos y redefine sus competencias](#)

---

## PROFESORES CITADOS

**Miguel Ángel Ariño** es Profesor Ordinario del departamento de Análisis de Decisiones en IESE Business School, España. Sus investigaciones actuales se centran en la toma de decisiones y el gobierno de organizaciones. Es doctor en Ciencias Matemáticas por la Universitat de Barcelona. Es profesor visitante en otras instituciones internacionales como CEIBS (China Europe International Business School) y HKUST Business School (Hong Kong University of Science and Technology). Ha publicado artículos en revistas no solo del ámbito académico. Es autor del libro *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones* (Deusto, 2005)

**Pablo Maella** es Senior Lecturer de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España. Tiene los grados de MSc en Industrial Relations and Personnel Management por London School of Economics and Political Science, y MBA por IESE Business School. Además, es licenciado en Filosofía por Universitat de Barcelona. Es socio-director de Maella & Partners, consultora estratégica centrada en la mejora de la eficacia en la gestión. También es *coach* ejecutivo de consejeros delegados y directivos, y conferenciante. Ha publicado varios libros, y obtenido —junto a Miguel Ángel Ariño— el Premio Leader Summaries al mejor libro de gestión de empresas del año 2010.