



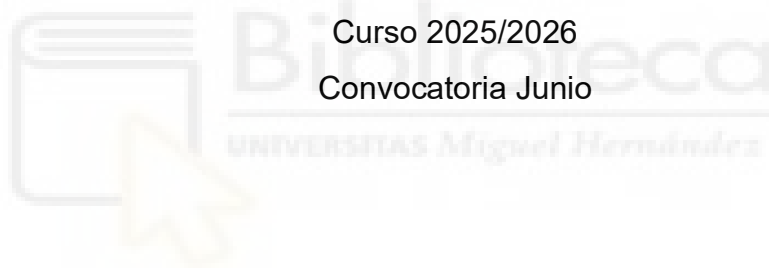
**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

Grado en Psicología

Trabajo de Fin de Grado

Curso 2025/2026

Convocatoria Junio



**Modalidad:** Revisión bibliográfica.

**Título:** Heurísticos y sesgos cognitivos en la toma de decisiones estratégicas y de gestión en la empresa privada: Una revisión sistemática.

**Autora:** Lucía Fernández Justo.

**Tutora:** Beatriz Martín Del Río.

Elche, a 20 de mayo de 2026.

## ÍNDICE

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN .....                                                                                         | 2  |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                    | 3  |
| MÉTODO .....                                                                                          | 6  |
| Figura 1. ....                                                                                        | 8  |
| Diagrama de flujo PRISMA .....                                                                        | 9  |
| RESULTADOS.....                                                                                       | 9  |
| Figura 2. ....                                                                                        | 13 |
| Características y principales hallazgos de los estudios incluidos en la revisión sistemática<br>..... | 14 |
| DISCUSIÓN .....                                                                                       | 16 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                    | 20 |



## RESUMEN

El presente trabajo analizó la influencia de los heurísticos y sesgos cognitivos en la toma de decisiones estratégicas desde el ámbito empresarial. Modelos tradicionales afirman que los directivos deciden bajo una racionalidad objetiva en las gestiones de la organización. Esta afirmación supone un problema en el contexto cotidiano, el cual está marcado por incertidumbre, presión temporal y sobrecarga de información; factores que dificultan la existencia de objetividad en la toma de decisiones estratégicas. Mediante una revisión bibliográfica de 15 artículos científicos, siguiendo la metodología PRISMA, se estudió cómo los líderes utilizan diversos atajos mentales, heurísticos y sesgos cognitivos para gestionar entornos complejos.

Los resultados destacan que los heurísticos funcionan como herramientas adaptativas que facilitan mayor rapidez y eficacia, sobre todo en situaciones de crisis o emprendimiento. Sin embargo, cuando estos derivan en sesgos sistemáticos, como exceso de confianza, anclaje o ilusión de control, pueden deteriorar la calidad de las decisiones y la sostenibilidad empresarial. A su vez, se destacó que la efectividad de dichos mecanismos depende de la experiencia del decisor. Finalmente, se subraya un vacío en la formación directiva y se recomienda fomentar la conciencia cognitiva en las organizaciones para poder equilibrar el análisis objetivo con la intuición.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, heurísticos, sesgos cognitivos, altos ejecutivos, empresa privada.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito empresarial, la toma de decisiones estratégicas es un proceso clave para que la organización tenga éxito, ya que permite que se mantenga dentro de entornos muy competitivos y cambiantes (Krabuanrat & Phelps, 1998). Suponen un pilar fundamental, puesto que determinan cómo se utilizan los recursos, qué competencias se deben desarrollar y qué dirección va a seguir la organización en el futuro (Midtgård & Selart, 2025). De hecho, la estrategia de una empresa se entiende como el resultado acumulado de todas las decisiones que toma (Krabuanrat & Phelps, 1998).

Estas gestiones son llevadas a cabo, en su mayoría, por los directivos, quienes influyen de manera directa en el correcto funcionamiento y la supervivencia de la organización a largo plazo (Krabuanrat & Phelps, 1998). Es por esto por lo que deben ser capaces de tomar estas decisiones aun en situaciones de estrés, incertidumbre o novedad. No obstante, alcanzar una racionalidad únicamente objetiva resulta difícil en la práctica, ya que los juicios humanos se van a ver influenciados por diversos factores cognitivos (Ahmad et al., 2022).

Históricamente, se ha descrito este proceso de toma de decisiones mediante diversas teorías prescriptivas que afirman cómo deberían decidir los líderes de manera eficiente. Estas plantean un modelo secuencial y racional dividido en varias fases: formulación del problema, búsqueda de información objetiva, evaluación de alternativas disponibles y selección de la opción óptima en base a su utilidad (Krabuanrat & Phelps, 1998).

Sin embargo, la evidencia científica muestra que muy pocas decisiones estratégicas se toman siguiendo este esquema lineal y rígido (Merendino et al., 2018). En contextos reales de negocio, los individuos no suelen disponer de información completa ni de tiempo suficiente para análisis tan sumamente exhaustivos de cada decisión que toman (Krabuanrat & Phelps, 1998). Además, también se ven influenciados por experiencias previas y conocimientos acumulados en su trayectoria profesional (Maitland & Sammartino, 2014).

Dentro de este contexto surge el concepto de racionalidad limitada, ya que las personas no son procesadores automáticos y pueden presentar sobrecarga cognitiva al tratar con grandes cantidades de información. Por otro lado, también van a influir factores como la incertidumbre, la presión temporal y la ambigüedad de dicha gestión. Todo esto va a llevar a que los ejecutivos utilicen diferentes herramientas que les faciliten dichas gestiones en entornos complejos (Krabuanrat & Phelps, 1998; Thourmrungrroje & Racela, 2020).

Estas estrategias se denominan heurísticos y se definen como atajos mentales que permiten tomar decisiones utilizando poca información y esfuerzo, haciendo que sea un proceso mucho más rápido y eficiente (Likhareva et al., 2022). Estos mecanismos no son negativos en sí mismos, sino que funcionan como mecanismos cognitivos adaptativos que permiten a los

individuos desenvolverse ante entornos marcados por incertidumbre o complejidad (Maitland & Sammartino, 2014).

Aunque permiten tomar decisiones de forma más ágil y eficiente, pueden conducir a errores cuando se alejan de criterios marcados por la razón. Este fenómeno es conocido como sesgos cognitivos, definidos como desviaciones sistemáticas en el juicio, estos generan elecciones desviadas de la lógica y la evidencia objetiva (Ahmad et al., 2022; Midtgård & Selart, 2025). No obstante, la presencia de heurísticos no implica necesariamente que haya sesgos, ni estos aparecen en todos los contextos, ambos forman parte del funcionamiento habitual en la toma de decisiones (Likhareva et al., 2022).

Tanto los heurísticos como los sesgos cognitivos van a tener un impacto significativo en la toma de decisiones en contextos organizacionales (Midtgård & Selart, 2025). Por una parte, se ha visto la utilidad de los heurísticos en diferentes situaciones; como la disminución del nivel de incertidumbre y sobrecarga de información a la hora de tomar la decisión (Busenitz & Barney, 1997). No obstante, por otro lado, también la aparición de sesgos puede llevar a elecciones subestimadas o alejadas de la información objetiva, dando lugar a diferentes errores (Ahmad et al., 2022).

Diversos estudios han señalado varios ejemplos donde los sesgos van a influir en la gestión empresarial. La ilusión de control y sobreconfianza influyen en procesos de cambio organizacional, dirigiendo estas decisiones a enfoques puramente económicos, ignorando el desarrollo de habilidades y capacidades internas (Midtgård & Selart, 2025). Asimismo, en situaciones de alta incertidumbre, los ejecutivos utilizan heurísticos supersticiosos para poder recuperar esta sensación de control ante momentos desconocidos (Liu et al. 2025). Del mismo modo ocurre con la miopía gerencial, priorizando ganancias a corto plazo y restringiendo la innovación y diferenciación estratégica (Zhang et al., 2025).

A pesar de la importancia de ambos procesos en la gestión empresarial, el estudio de los procesos cognitivos y el uso de heurísticos ha tenido un perfil bajo tanto en estudios académicos, como en la propia formación empresarial directa. Se da por sentado que los directivos y altos mandos poseen suficientes habilidades para tomar decisiones estratégicas eficientes, aunque no reciban un entrenamiento específico en esta destreza (Krabuanrat & Phelps, 1998).

Ante este vacío dentro de la literatura y en la propia práctica directiva, surge la necesidad de estudio de estos mecanismos y procesos cognitivos. Por consecuencia, el objetivo de este trabajo será analizar de manera sistemática la evidencia empírica disponible sobre la influencia que tienen los heurísticos y sesgos cognitivos en la toma de decisiones estratégicas en empresas privadas.

De manera más específica, se pretende: (1) identificar aquellos sesgos que aparecen con mayor facilidad en el ámbito empresarial; (2) examinar los heurísticos como estrategias de apoyo en la toma de decisiones; y (3) relacionar cómo estos van a afectar al desempeño, la consecución de objetivos y la sostenibilidad dentro de la organización.

En relación con estos objetivos, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué sesgos cognitivos influyen mayoritariamente en la gestión empresarial?, ¿en qué medida la literatura científica justifica el uso de heurísticos en la toma de decisiones del ámbito empresarial?, y ¿qué impacto va a tener la presencia de sesgos en el desempeño organizacional?

Todo ello con la finalidad de brindar otro enfoque que permita comprender los procesos de decisión en el ámbito empresarial. Asimismo, ofrecer una reflexión crítica orientada a mejorar la toma de decisiones y la gestión organizacional, favoreciendo la consecución de objetivos en la empresa.

## MÉTODO

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura científica publicada en relación con la influencia de los heurísticos y sesgos cognitivos en la toma de decisiones estratégicas y la gestión de las empresas privadas. Las fases de este trabajo siguieron las directrices propuestas por la declaración PRISMA 2020, por medio del documento donde se explican los pasos para su correcto desarrollo; buscando así garantizar el mayor rigor y transparencia posible (Page et al., 2021a, 2021b). A continuación, se describirán detalladamente dichas fases.

Las primeras búsquedas se realizaron en noviembre de 2025, donde se utilizaron diferentes términos como “*Sesgos cognitivos*”, “*Manager*”, “*Ejecutivo*”, “*Líder*”, “*Director*”, “*Alta dirección*” y “*Toma de decisiones*”. Dichos términos descriptores se aplicaron en las siguientes bases de datos: Web of Science, Scopus y APA PsycInfo. Y mediante los diferentes conectores de búsqueda *AND* y *OR*, en función de lo que conviniese para situar el tema a analizar.

Se obtuvieron entonces un número elevado de resultados, en muchos casos poco útiles para la presente revisión, pero que permitieron entrar más en materia e ir afinando la búsqueda futura de manera más directiva.

Se prosiguió con una segunda fase de búsqueda sistemática en diciembre de 2025, nuevamente en todas las bases de datos mencionadas previamente: Web of Science, Scopus y APA PsycInfo, ya que se consideró que todas eran útiles para la recogida de información. Dentro de cada una de ellas se utilizó esta frase, con los conectores y estrategias propios de

cada base de datos: heuristic\* or "cognitive bias\*" (Topic) and manager\* or executive\* or leader\* or director\* or "top management" (Topic) and "decision making" (Title).

Se admitieron todos los artículos relacionados con el objetivo de estudio, independientemente de la fecha de publicación, para abarcar el mayor número de estudios realizados. Como consecuencia, se obtuvieron finalmente 185 artículos en Web of Science, 236 en Scopus y 81 en APA PsycInfo. Previo a la selección final de dichos trabajos, se tuvieron que eliminar los posibles artículos duplicados de unas bases de datos a otras. Se utilizó la aplicación de gestión de referencias bibliográficas de RefWorks.

Una vez eliminados dichos duplicados mediante diferentes fases de extracción, se recabaron 325 artículos. Fue entonces que, previo a la selección final de artículos, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión que determinaron qué artículos se mantienen y cuáles no son de interés para los objetivos del trabajo.

#### Criterios de inclusión

- Artículos científicos centrados en la población de estudio, es decir, alta dirección, ejecutivos, directivos, cargos intermedios, supervisores, líderes estratégicos o jefes centrados en procesos de gestión y toma de decisiones empresarial.
- Deben abordar la relación existente entre los heurísticos y sesgos cognitivos con cómo afectan a la toma de decisiones estratégicas y gestión dentro del ámbito empresarial privado.
- Estudios centrados en el análisis global de la toma de decisiones y gestión de la empresa privada; y no en elecciones específicas ni de un departamento/mando concreto.
- Mantener registros, aunque estén en otros idiomas, con motivo de que parte de la literatura científica se encuentra en inglés, pudiendo reducir el sesgo lingüístico.
- Estudios con validez empírica, estudios cuantitativos y cualitativos donde se presente una metodología claramente definida, especificando instrumentos de recogida empleados y resultados que sean verificables.

#### Criterios de exclusión

- Población fuera del objetivo de estudio, como personal operativo o mandos sin nivel jerárquico. Además de muestras no centradas en organizaciones empresariales, como público general, estudiantes o participantes que no estén involucrados con la toma de decisiones.
- Investigaciones que hayan sido desarrolladas dentro del sector público o en contextos no empresariales (sanidad pública, educación obligatoria u otros entornos institucionales no privados).

- Exclusión de artículos centrados en modelos, algoritmos o sistemas de apoyo a la decisión dentro de la toma de decisiones. Esto con motivo de centrar el estudio en la influencia de los procesos cognitivos y no en el desarrollo de diferentes técnicas de toma de decisión.
- Se excluyeron aquellos artículos que no son de revistas científicas, como libros o capítulos, tesis de grado/máster, además de actas de congresos. Con justificación de que se prioricen las fuentes primarias para una investigación más rigurosa.
- Evitar estudios centrados en opiniones, notas de prensa o resúmenes de congresos.
- Excluir revisiones sistemáticas o metaanálisis, con el fin de utilizar estudios primarios que permitan un mayor análisis de los heurísticos y sesgos presentes en la toma de decisiones.

Una vez ya definidos los criterios, se llevó a cabo una primera fase de cribado. Esta se centró exclusivamente en la lectura del título y resumen de dichas referencias. Se descartaron finalmente un total de 279 referencias que no cumplían con los criterios establecidos. Uno de los motivos principales de exclusión fue la inadecuación del formato exigido para el estudio, destacando la existencia de gran número de libros, capítulos y tesis ( $n = 144$ ). A su vez, se descartaron aquellas referencias centradas en poblaciones fuera del objetivo de estudio, donde se incluyen estudiantes, público general o aquellas investigaciones desarrolladas en entornos institucionales no privados o de carácter público ( $n = 110$ ).

Se seleccionaron entonces 46 artículos que seguían los criterios establecidos para el estudio.

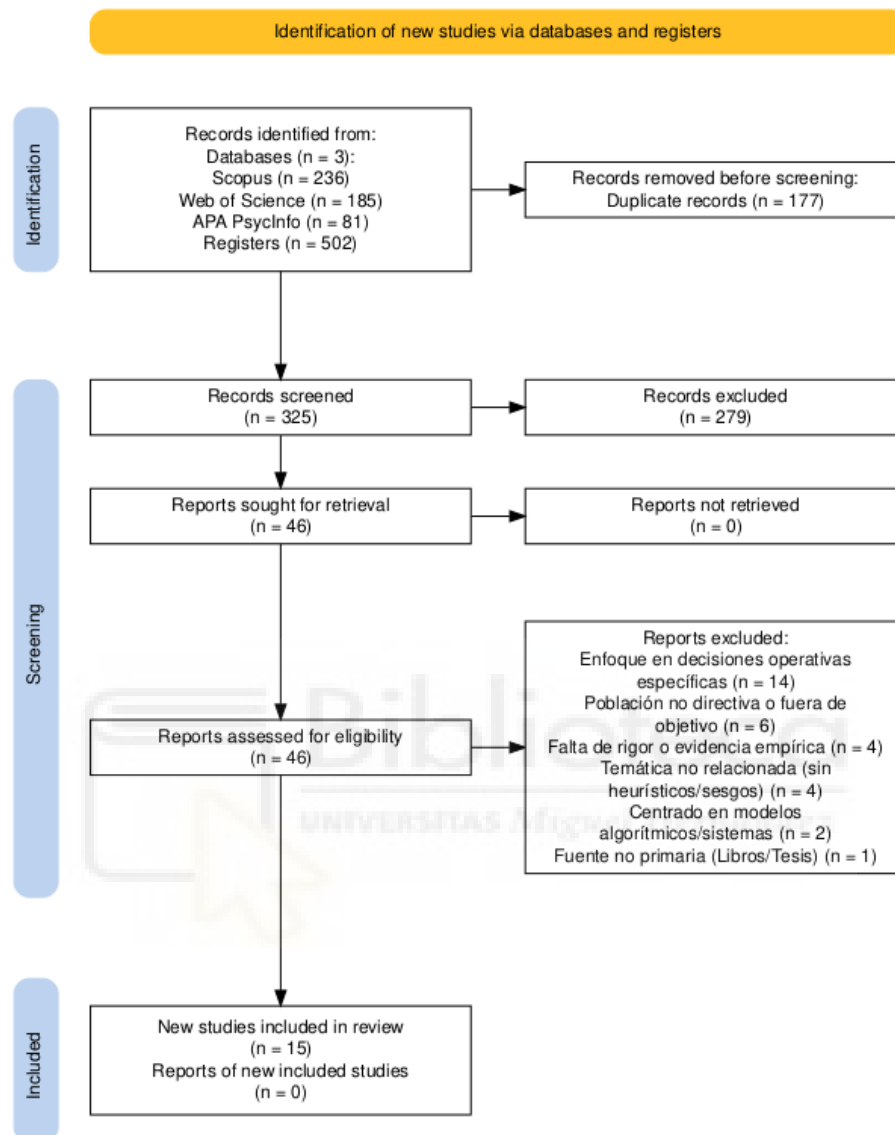
Se pasó a realizar un segundo cribado, mediante la lectura del texto completo. Se descartaron un total de 31 artículos que no cumplían con los requisitos descritos para el estudio. Principalmente, se eliminaron aquellos que no trataban sobre la gestión global dentro de una empresa y se centraban en decisiones específicas dentro de la misma ( $n = 14$ ). También se descartaron aquellos con poblaciones fuera de objetivo ( $n = 6$ ). Además de aquellos que carecían de evidencia empírica suficiente, o no eran estudios cualitativos ni cuantitativos ( $n = 4$ ).

Asimismo, quedaron fuera aquellos que no cumplían con el estudio de relación entre heurísticos y sesgos dentro de la toma de decisiones empresarial ( $n = 4$ ). Otro motivo de descarte fueron aquellas referencias centradas en la construcción de modelos algorítmicos o sistemas de apoyo ( $n = 2$ ). Y, por último, se eliminaron aquellos que no eran fuentes primarias, como libros, capítulos o tesis ( $n = 1$ ).

Como resultado de ambos cribados, se finalizó con un número total de 15 referencias que cumplieron con todos los criterios propuestos y se valoraron como relevantes para formar parte del estudio.

**Figura 1.**

*Diagrama de flujo PRISMA*



Nota: Elaboración propia utilizando la plantilla PRISMA 2020 propuesta por Haddaway et al. (2022).

## RESULTADOS

### Características generales de los estudios incluidos

Esta investigación cuenta con una evidencia total de 15 artículos científicos que analizan los procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones estratégicas. Los estudios recogidos fueron publicados desde el año 1997 hasta el 2025. Esta muestra permite observar la evolución dentro de la gestión estratégica, desde los modelos más antiguos acerca de la cognición de los emprendedores hasta estudios más recientes sobre el impacto del Big Data

en las juntas directivas (Busenitz, 1999; Busenitz y Barney, 1997; Merendino et al., 2018; Zhang et al., 2025).

En cuanto a la metodología, se integran diversos enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos, proporcionando perspectivas complementarias. Se identifican 6 estudios cuantitativos basados en el pase de diferentes encuestas, incluyendo análisis estadísticos con grandes muestras y hasta 23.000 observaciones. Además de 6 investigaciones cualitativas enfocadas en el estudio de casos y la realización de entrevistas en profundidad. Y finalmente, tres estudios desde un enfoque mixto combinando ambas técnicas para poder brindar una visión al completo de dicho fenómeno.

Los perfiles profesionales analizados se centran en los niveles más altos dentro de la empresa; distinguiendo entre tres figuras principales: alta dirección (CEOs, CFOs y juntas directivas), emprendedores o fundadores de empresas nuevas y mandos intermedios dentro de equipos de gestión de crisis (Ahmad et al., 2021; Busenitz & Barney, 1997; Midtgård & Selart, 2025; Netz et al., 2020).

Los contextos en los que se basan los estudios van a ser diversos, incluyendo empresas de todo tamaño. Estas investigaciones se sitúan en un entorno geográfico amplio, desde economías desarrolladas como Italia, Reino Unido o Escandinavia, hasta economías emergentes o en transición como Pakistán, Rusia, Myanmar y Tailandia; abarcando diferentes sectores de manufactura, finanzas y tecnología.

### **Tipos de decisiones estratégicas analizadas**

Las investigaciones muestran gran variedad de decisiones estratégicas dentro de la organización que se van a ver influidas. Entre aquellas decisiones más estudiadas se encuentran los procesos de internacionalización. Incluyendo los primeros pasos de expansión en PYMES hasta adquisiciones transnacionales de 1.000 millones de dólares y procesos de relocalización de fábricas o reshoring. (Boffelli et al., 2020; Liu et al., 2025; Maitland & Sammartino, 2014; Niittymies, 2020).

En segundo lugar, se encuentran decisiones de inversión, asignación de recursos y tecnológicas. Como la compra de maquinaria, el lanzamiento de nuevos productos y la integración del Big Data dentro de las juntas directivas (Busenitz, 1999; Busenitz & Barney, 1997; Merendino et al., 2018).

En tercer lugar, diversos estudios se centran en las gestiones llevadas a cabo en situaciones de crisis y supervivencia organizacional. Analizan cómo deciden los ejecutivos en contextos de interrupciones del negocio, emergencias o situaciones extraordinarias como el COVID-19 (Ahmad et al., 2022; Netz et al., 2020).

Finalmente, aquellas investigaciones centradas en el cambio organizacional y diferenciación estratégica. Buscando la adaptación en entornos cambiantes o desarrollando competencias sostenibles a largo plazo. Aquí se puede separar entre la búsqueda de objetivos a corto y largo plazo (Midtgård & Selart, 2025; Zhang et al., 2025).

### **Principales heurísticas y sesgos identificados**

Ante la diversidad y complejidad dentro de las tomas de decisiones estratégicas, el uso de heurísticos y sesgos cognitivos aparece de forma sistemática. La evidencia científica revisada sugiere el exceso de confianza como el sesgo más frecuente dentro de la toma de decisiones. Los directivos tienden a sobreestimar sus capacidades o el éxito de sus proyectos. Se observa sobre todo en contextos internacionales o de emprendedores. (Ahmad et al., 2021; Busenitz, 1999; Busenitz & Barney, 1997).

El anclaje aparece como el segundo mecanismo más común, ya que los ejecutivos dependen de información o modelos mentales previos para poder tomar una decisión; limitando la posibilidad de considerar otras alternativas más innovadoras en decisiones complejas como la recolocación de la producción (Boffelli et al., 2020; Merendino et al., 2018).

La representatividad y disponibilidad también aparecen de forma frecuente dentro del ámbito de emprendedores, ya que permite poder generalizar y ofrecer juicios ante situaciones previas e información más accesible. Estos mecanismos cognitivos pueden ser fundamentales para evaluar diversas oportunidades y en decisiones de internacionalización (Ahmad et al., 2021; Busenitz & Barney, 1997; Likhareva et al., 2022).

Por otro lado, se identifican fenómenos como la ilusión de control, que desemboca en que los directivos sobreestiman su capacidad para influir en los resultados dentro de la organización. También está la miopía gerencial, que lleva a la búsqueda de objetivos a corto plazo sobre los de largo plazo; y el heurístico supersticioso, que aparece en contextos de incertidumbre extrema. Por último, también se puede encontrar la influencia de las reacciones emocionales como atajos destacables en situaciones de crisis o emergencia (Liu et al., 2025; Midtgård & Selart, 2025; Netz et al., 2020; Zhang et al., 2025).

### **Papel de los heurísticos en la toma de decisiones estratégicas**

Los heurísticos no son, en consecuencia, anomalías aisladas, se tratan de patrones frecuentes dentro de la toma de decisiones empresarial. Los estudios evidencian que estos atajos mentales funcionan como herramientas adaptativas esenciales dentro de entornos de complejidad e incertidumbre. Al no tener datos objetivos suficientes para estas gestiones, el uso de heurísticos permite que los directivos simplifiquen la realidad y construyan esquemas

mentales dirigidos a la acción empresarial (Krabuanrat & Phelps, 1998; Maitland & Sammartino, 2014).

Ante situaciones de alta incertidumbre, van a permitir compensar esta falta de información, facilitando que sean decisiones mucho más rápidas y evitando la desaparición de estas oportunidades. Por lo que la evidencia destaca que estos mecanismos no son irracionales, sino que suponen soluciones eficientes ante limitaciones tanto temporales como cognitivas (Busenitz & Barney, 1997; Krabuanrat & Phelps, 1998).

Lo mismo ocurre cuando el ejecutivo dispone de un alto nivel de experiencia, cuanto mayor sea esta, la efectividad de estos atajos va a ser mayor. La literatura afirma que un perfil con experiencia permite reconocer patrones con mayor facilidad y actuar con mayor coherencia. En situaciones de crisis, los procesos emocionales también permiten una mayor coordinación e identificación de prioridades. Aunque, en caso de no disponer de esta experiencia, puede favorecer la aparición de errores significativos. Por lo que el uso de estas herramientas va a depender en gran medida del contexto y el perfil del decisor (Netz et al., 2020; Niittymies, 2020).

### **Consecuencias negativas de los sesgos cognitivos**

Por otro lado, los estudios muestran que cuando los heurísticos derivan en sesgos sistemáticos, estos pueden afectar negativamente a la calidad de las decisiones estratégicas. Su aparición distorsiona la evaluación de las diversas alternativas, alejando la decisión de criterios objetivos (Ahmad et al., 2021, 2022; Merendino et al., 2018; Midtgård & Selart, 2025).

Un ejemplo es cuando hay exceso de confianza y disponibilidad, ambos llevan a que los ejecutivos se centren únicamente en las oportunidades que ofrecen los mercados extranjeros, lanzándose directamente a ellos. Durante este proceso ignoran posibles riesgos operativos básicos y culturales, aumentando en consecuencia las posibilidades de fracaso (Ahmad et al., 2021; Likhareva et al., 2022).

Otros efectos, como los sesgos de autoatribución y de disposición (retener las pérdidas demasiado tiempo), generan juicios irracionales en situaciones de crisis que impactan directamente sobre la supervivencia de la empresa (Ahmad et al., 2022).

La literatura también destaca la ilusión de control como un error a la hora de producir cambios organizativos, puesto que lleva a decisiones más rígidas y autoritarias que reducen la eficacia en la empresa. Por otro lado, la miopía gerencial en el ámbito corporativo limita la innovación y perjudica la competitividad de la organización a largo plazo. Ya que los directivos buscan asegurar su puesto mediante resultados a corto plazo, en vez de buscar un crecimiento sostenible en el tiempo (Midtgård & Selart, 2025; Zhang et al., 2025).

Asimismo, con respecto a la sobrecarga de información en contextos de Big Data, los sesgos o bien llevan a interpretaciones erróneas o a que los ejecutivos dependan de resúmenes demasiado simples, que, en muchas ocasiones, ocultan mucha realidad de la información original. En consecuencia, los estudios muestran cómo este fenómeno influye tanto en el proceso de decisión como en el desempeño organizativo (Ahmad et al., 2021; Merendino et al., 2018; Midtgård & Selart, 2025).

### **Factores contextuales asociados a la aparición de heurísticos y sesgos**

Finalmente, los estudios confirman la importancia de factores contextuales a la hora de que aparezcan los heurísticos y sesgos. En primer lugar, situaciones de incertidumbre influyen de manera significativa, sobre todo cuando la información es incompleta o se trata de un entorno inestable. También destaca la presión temporal, que limita la capacidad de análisis exhaustivo, por lo que lleva a un mayor uso de estos atajos (Ahmad et al., 2022; Maitland & Sammartino, 2014; Netz et al., 2020).

A nivel individual, situaciones donde el decisor tenga poca experiencia también influyen en la efectividad a la hora de utilizar los heurísticos. Los directivos sin formación tienden a cometer errores graves o a la superstición con mayor frecuencia, en comparación con aquellos que presentan mayor experiencia en el ámbito empresarial (Liu et al., 2025; Niittymies, 2020).

Y, por último, el propio contexto dentro de la empresa y su organización deriva en la intensidad de los sesgos, destacando cómo en economías de transición se busca seguir unas normas institucionales o de gobierno, mientras que en entornos con menos supervisión tienden a aparecer más sesgos personales de los propios directivos (Liu et al., 2025; Thourungroje & Racela, 2020).

**Figura 2.**

*Características y principales hallazgos de los estudios incluidos en la revisión sistemática*

| <b>Autor y año</b>         | <b>País / Contexto</b> | <b>Participantes</b>                    | <b>Tipo de decisión estratégica</b>                             | <b>Heurísticos y/o sesgos analizados</b>                    | <b>Principales hallazgos</b>                                                                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ahmad et al. (2021)        | Pakistán               | Alta dirección y emprendedores          | Elección y evaluación de nuevas oportunidades de negocio        | Anclaje, representatividad, disponibilidad y sobreconfianza | El anclaje, la representatividad y la disponibilidad provocan una reducción en la calidad de la decisión estratégica, generando errores de juicio que conducen a fracasos tempranos.        |
| Ahmad et al. (2022)        | Pakistán               | Alta dirección                          | Supervivencia y crecimiento organizacional en crisis (COVID-19) | Falta de confianza, autoatribución y efecto disposición     | La falta de confianza y el efecto disposición provocan un deterioro en el razonamiento, generando la retención de pérdidas y juicios irracionales durante situaciones de crisis.            |
| Boffelli et al. (2020)     | Italia                 | Alta dirección y emprendedores          | Relocalización de actividades de fabricación (reshoring )       | Anclaje e intuición (procesos emocionales y experiencia)    | El sesgo de anclaje provoca rigidez en la elección de localizaciones y genera la autojustificación de instintos anteriores mediante el ajuste de datos.                                     |
| Busenitz (1999)            | Estados Unidos         | Alta dirección y decisores estratégicos | Lanzamiento de nuevos negocios y compra de equipos pesados      | Representatividad y sobreconfianza                          | La representatividad y la sobreconfianza permiten recopilar información necesaria para el lanzamiento de empresas en entornos desconocidos, donde el cálculo de probabilidades es complejo. |
| Busenitz y Barney (1997)   | Estados Unidos         | Alta dirección y decisores estratégicos | Inversión tecnológica y compra de maquinaria industrial         | Sobreconfianza y representatividad                          | La sobreconfianza y la representatividad provocan unas gestiones estratégicas más rápidas en contextos donde el análisis racional resulta complejo o muy costoso.                           |
| Krabuanrat y Phelps (1998) | Tailandia              | Alta dirección y decisores estratégicos | Inversión de capital y lanzamiento de productos                 | Imitación y satisfacción                                    | Los heurísticos de imitación y satisfacción compensan la falta de información estratégica mediante el reconocimiento de patrones de situaciones anteriores.                                 |

|                               |                      |                                         |                                                                                |                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Likhareva et al. Rusia (2022) |                      | Alta dirección y emprendedores          | Selección de mercado para expansión internacional                              | Disponibilidad, anclaje y ajuste, y sobreconfianza         | El heurístico de disponibilidad y sobreconfianza provoca que se subestimen riesgos operativos o culturales. Generando decisiones de expansión impulsivas y precipitadas.                               |
| Liu et al. (2025)             | China                | Alta dirección                          | Adquisiciones, alianzas e internacionalización                                 | Heurísticos supersticiosos                                 | Los heurísticos supersticiosos provocan un alivio sobre la ansiedad ante situaciones incertidumbre extrema. Permiten tomar decisiones y evitar estancamiento, aunque carezcan de base lógica.          |
| Maitland y Sammartino (2014)  | Australia / África   | Alta dirección y junta directiva        | Adquisición internacional de gran escala (1,000 millones) en entornos hostiles | Heurísticos de descubrimiento, evaluación y reconocimiento | Los heurísticos de descubrimiento y evaluación provocan una toma de decisiones efectiva al habilitar la acción en entornos de alta incertidumbre política donde los datos objetivos son insuficientes. |
| Merendino et al. (2018)       | Reino Unido          | Alta dirección                          | Decisiones de la Junta Directiva mediante herramientas como Big Data           | Anclaje, sobrecarga cognitiva e ilusión de control         | El anclaje y la sobrecarga de información bloquean decisiones en la junta directiva. Generando el rechazo a datos nuevos por miedo o falta de capacidad técnica para procesar información compleja.    |
| Midtgård y Selart (2025)      | Escandinavia         | Alta dirección                          | Cambio organizacional estratégico                                              | Ilusión de control, optimismo y disponibilidad             | La ilusión de control y el optimismo generan que se implementen estrategias de cambio rígidas y autoritarias al sobreestimar la facilidad de los procesos de transformación.                           |
| Netz et al. (2020)            | Multinacional global | Alta dirección y decisores estratégicos | Gestión de crisis y respuesta ante eventos imprevistos                         | Reglas simples y reacciones afectivas                      | Las reacciones afectivas ayudan a los directivos se centren rápido en lo más urgente, actuando como recursos estratégicos cuando el tiempo es limitado.                                                |
| Niittymies (2020)             | Finlandia            | Alta dirección                          | Primeros movimientos de internacionalización                                   | Heurísticos de conocimiento de mercado y capacidades       | Los heurísticos sobre el mercado solo ayudan a que la expansión internacional tenga éxito si el decisor tiene experiencia previa. Sin estos                                                            |

|                                       |       |                                         |                                        |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|-------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thoumrungroje Myanmar & Racela (2020) |       | Alta dirección y decisores estratégicos | Entrada en mercados internacionales    | Sesgo de enmarcado (framing) y primacía | conocimientos, decidir por instinto puede llevar a errores<br>El sesgo de enmarcado y primacía provocan que se prioricen normas institucionales y directrices gubernamentales sobre el análisis técnico de coste-beneficio de la internacionalización. |
| Zhang et al. (2025)                   | China | Alta dirección                          | Diferenciación estratégica competitiva | Miopía gerencial y rechazo al riesgo    | La miopía gerencial provoca una reducción de la diferenciación y competencia estratégica. Se prioriza la seguridad del puesto y los beneficios a corto plazo sobre la innovación y evolución organizacional.                                           |



## DISCUSIÓN

El presente trabajo concluye que la toma de decisiones estratégicas empresariales se ve influenciada por la presencia de heurísticos y sesgos cognitivos, siendo ambos elementos habituales en este tipo de gestiones. Los estudios muestran cómo los directivos no deciden de manera completamente objetiva, sino que presentan racionalidad limitada (Krabuanrat & Phelps, 1998).

Este término determina un patrón esencial a la hora de entender la gestión empresarial, la alta dirección no actúa como un procesador automático de información, sino que depende de diversos mecanismos o atajos mentales que les permitan responder ante diferentes contextos del ámbito organizacional. Por ejemplo, gestionando grandes cantidades de datos, situaciones de incertidumbre o presión temporal (Maitland & Sammartino, 2014; Merendino et al., 2018).

Por lo tanto, el estudio de las habilidades y capacidades de los directores a la hora de utilizar estos mecanismos cognitivos es esencial, puesto que de su uso va a depender el éxito y supervivencia de la empresa a largo plazo. Esto permitirá determinar el uso eficiente de estos atajos mentales o si, por el contrario, solo llevan a errores sistemáticos. En consecuencia, la literatura revisada sugiere que estos heurísticos y sesgos desempeñan un papel relevante a la hora de asignar recursos y de la dirección estratégica de la organización (Busenitz & Barney, 1997; Zhang et al., 2025).

### *Papel adaptativo de los heurísticos en entornos complejos*

Dentro de este trabajo se pudo además cambiar el enfoque con respecto a la visión negativa de los heurísticos, dejando de lado que estos únicamente conduzcan a errores. Estos mecanismos pueden servir como herramientas cognitivas que permitan una mayor adaptación a distintos contextos. Como cuando no se dispone de datos suficientes para tomar una decisión o cuando no hay tiempo suficiente para un análisis exhaustivo. Van a ser entonces estos atajos mentales los que permiten que la alta dirección pueda simplificar la información y responder de manera mucho más rápida y efectiva (Krabuanrat & Phelps, 1998).

Además, su utilidad se puede ver reflejada sobre todo en tres situaciones. Durante la gestión de crisis, las reacciones emocionales y los heurísticos afectivos funcionan como señales sociales que permiten una mayor coordinación e identificar prioridades, evitando perder oportunidades (Netz et al., 2020). Otro ejemplo es en el contexto de los emprendedores, estos atajos actúan como filtro, ya que un análisis mucho más exhaustivo llevaría demasiado

tiempo, paralizando la creación de muchas empresas (Busenitz, 1999; Busenitz & Barney, 1997).

Y, por último, durante decisiones de internacionalización, los heurísticos de satisfacción e imitación suplen la falta de información en mercados desconocidos, abriendo nuevas oportunidades dentro de las empresas para expandir sus negocios (Likhareva et al., 2022).

### *Riesgos y consecuencias negativas de los sesgos*

Como ya se señaló, el problema ocurre cuando estos mecanismos derivan en sesgos cognitivos, siendo estos los que generan desviaciones sistemáticas con respecto a la información objetiva, deteriorando en consecuencia la calidad de estas decisiones. Entre los sesgos más comunes destaca el exceso de confianza, siendo el más frecuente y, a su vez, uno de los más problemáticos, ya que subestima riesgos operativos y diferencias culturales. Todo esto aumenta la posibilidad de fracaso en decisiones de expansión internacional (Ahmad et al., 2022).

Aunque también existen otros riesgos identificados, como el de anclaje y la rigidez, cuando la persona va a depender de modelos mentales antiguos o información previa y va a dejar de lado otras alternativas de inversión o localización más rentables. En relación con esto se encuentra la miopía gerencial, este sesgo frena la innovación y diferenciación estratégica, llevando a que se prioricen ganancias a corto plazo para buscar la seguridad de su cargo o la reputación profesional, ignorando la supervivencia a largo plazo de la empresa (Zhang et al., 2025).

Otro de los problemas derivados de estas desviaciones es que, mediante los procesos de cambio organizacional, al aparecer la ilusión de control, los líderes optan por estrategias mucho más rígidas y autoritarias, no teniendo en cuenta las capacidades de sus trabajadores y dañando directamente a su motivación (Midtgård & Selart, 2025). También ocurre cuando hay una sobrecarga de información, como puede ser el Big Data, que activa sesgos de anclaje a formas tradicionales de pensar, ya sea por el propio miedo o falta de capacidad para procesar informaciones más complejas (Merendino et al., 2018).

### *Influencia del contexto y de la experiencia del decisor*

Para que el empleo de estos procesos cognitivos sea efectivo, el contexto y el perfil del decisor van a ser esenciales, ya que es normal que ante contextos de incertidumbre, complejidad o presión temporal aparezcan los heurísticos como forma de responder de manera más rápida. Sin embargo, un factor que va a moderar la efectividad de estos atajos va a ser la experiencia de la persona que esté tomando dicha decisión.

La evidencia destaca que es necesario alcanzar un nivel de experiencia para que el uso de estos atajos sea satisfactorio, puesto que el decisor habrá acumulado conocimiento práctico suficiente para poder utilizarlos de manera correcta al contexto (Niittymies, 2020). Cuando existe experiencia, los heurísticos permiten reconocer patrones más complejos. Por el contrario, si no se dispone de la suficiente formación, puede llevar a errores graves o a heurísticos supersticiosos en caso de entornos desconocidos (Liu et al., 2025). Aunque también influye el contexto institucional, siendo más común un mayor impacto en entornos con menor supervisión, en comparación con economías más emergentes que se guían por normas institucionales (Thoumrungroje & Racela, 2020).

#### *Implicaciones para la gestión empresarial*

Es por estos hallazgos que se puede observar un vacío importante a la hora de formar a la alta dirección. Ya que se asume que los líderes poseen estas habilidades de forma innata e ignorando la posibilidad de que un mal uso de estos atajos sacrifique mucha información objetiva crucial. Es por esto que las organizaciones deben fomentar que haya una mayor conciencia cognitiva, no eliminando el uso de la intuición, sino poder identificar cuándo se puede confiar en ella y cuándo va a ser necesario un análisis más exhaustivo.

Algunas de las recomendaciones para poder mejorar este uso podrían ser fomentar la diversidad de perfiles en los equipos para poder eliminar o disminuir los sesgos individuales (Boffelli et al., 2020). Asignar a alguien para que critique las ideas del grupo, para poder observar si las suposiciones dadas por el grupo son ciertas o si se deben a un exceso de confianza (Midtgård & Selart, 2025). Y, por último, enseñar a grupos de emergencia a usar las emociones de sus compañeros para identificar lo que está ocurriendo y poder coordinarse mejor cuando no se disponga del tiempo suficiente (Netz et al., 2020).

#### *Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación*

Este trabajo presenta diversas limitaciones. Una de ellas se debe a la diversidad de contextos geográficos y metodologías dentro de la evidencia analizada, dificultando la generalización de los resultados. Además, también la mayoría de los estudios se centran en la toma de decisiones desde una perspectiva más individual, no analizando cómo los sesgos influyen en la toma de decisiones grupales dentro de las juntas directivas.

Como líneas futuras de investigación se proponen varias. Por ejemplo, estudiar cómo las tecnologías de inteligencia artificial influyen en los sesgos humanos: ¿pueden estas mitigar muchos de ellos o favorecen a que aparezcan más desviaciones cognitivas? Además, también podría ser relevante estudiar el impacto de la formación en estos procesos cognitivos sobre el desempeño de las empresas a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmad, M., Shah, S. Z. A. y Abbass, Y. (2021). The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: Evidence from an emerging economy. *Management Decision*, 59(3), 669-691. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1231>
- Ahmad, M., Wu, Q., Naveed, M. y Ali, S. (2022). Probing the Impact of Cognitive Heuristics on Strategic Decision-Making During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Social Economics* 49(10), 1532–1550. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2021-0636>
- Boffelli, A., Golini, R., Orzes, G. y Dotti, S. (2020). Open the box: A behavioural perspective on the reshoring decision-making and implementation process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26, 100623. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100623>
- Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making: It's a Matter of Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340. <https://doi.org/10.1177/0021886399353005>
- Busenitz, L. W. y Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., and McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18, e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Krabuanrat, K. y Phelps, R. (1998). Heuristics and Rationality in Strategic Decision Making: An Exploratory Study. *Journal of Business Research*, 41(1), 83-93. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00014-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00014-3)
- Likhareva, N. D., Gafforova, E. B. y Novikov, I. A. (2022). International market selection by small enterprises: Cognitive biases and heuristics in decision-making. *Upravlenets / The Manager*, 13(1), 84–99. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-1-6>

- Liu, J., Tsang, E. W. K. y Shi, W. (2025). The Superstitious Heuristic in Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 51(2), 843-874. <https://doi.org/10.1177/01492063231198191>
- Maitland, E. y Sammartino, A. (2014). Decision-making and Uncertainty: The Role of Heuristics and Experience in Assessing a Politically Hazardous Environment. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1554-1578. <https://doi.org/10.1002/smj.2297>
- Merendino, A., Dibb, S., Meadows, M., Quinn, L., Wilson, D., Simkin, L. y Canhoto, A. (2018). Big data, big decisions: The impact of big data on board level decision-making. *Journal of Business Research*, 93, 67-78. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.029>
- Midtgård, K. y Selart, M. (2025). Cognitive Biases in Strategic Decision-Making. *Administrative Sciences*, 15(6), 227. <https://doi.org/10.3390/admsci15060227>
- Netz, J., Svensson, M. y Brundin, E. (2020). Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. *Long Range Planning*, 53, 101910. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101910>
- Niittymies, A. (2020). Heuristic decision-making in firm internationalization: The influence of context-specific experience. *International Business Review*, 29, 101752. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101752>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., ... Moher, D. (2021a). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery* (London, England), 88, 105906. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2021.105906>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021b). PRISMA 2020 explanation and elaboration:

Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *British Medical Journal*, 372(160). <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>

Thoumrungroje, A. y Racela, O. C. (2020). Unveiling Internationalization Decision-Making of Burmese Managers: A Strategic Cognition Perspective. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 4-26. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708229>

Zhang, T., He, Q. y Gao, Y. (2025). The Influence of Managerial Myopia on Strategic Differentiation: A Decision-Making Perspective. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 8(2), 285-298. <https://doi.org/10.31181/dmame8220251516>

