

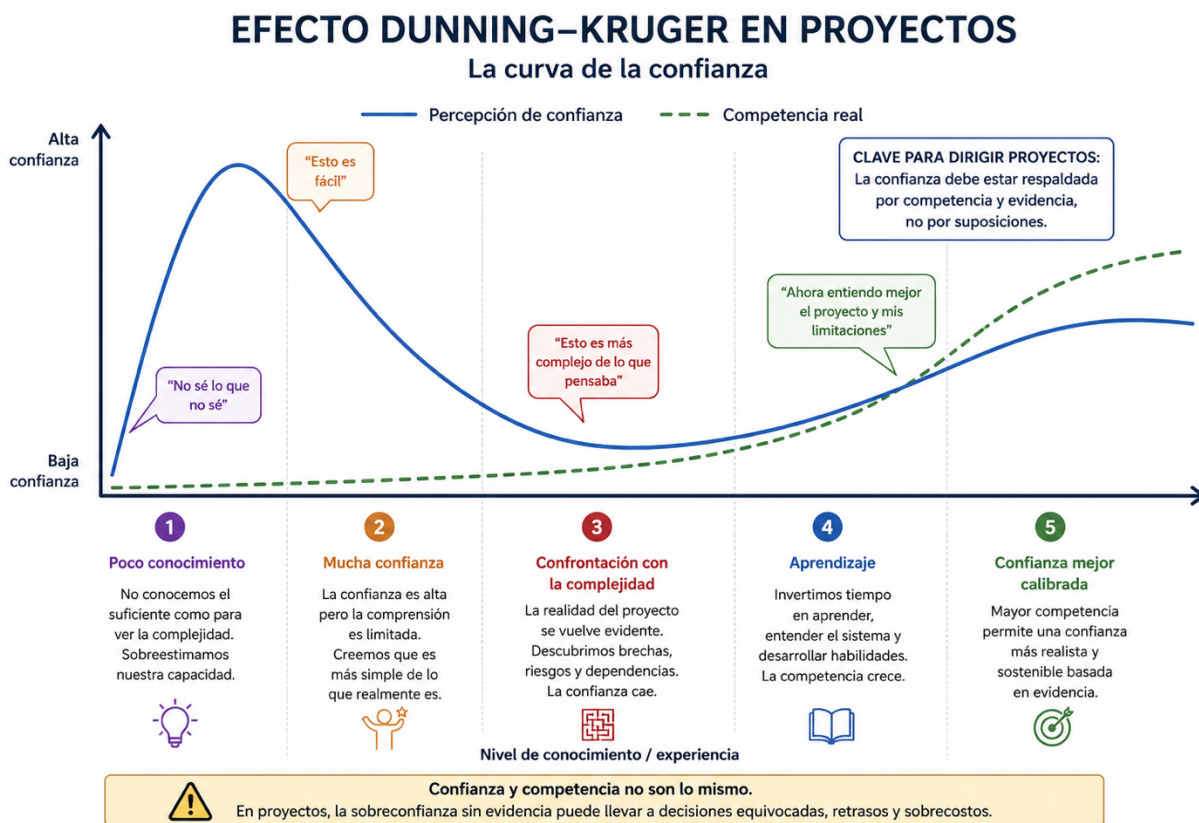
El sesgo que está sabotando tu proyecto (y probablemente no lo sabes)

"Todo va bien." Esa frase, dicha con total seguridad en el comité de seguimiento, es una de las señales más peligrosas que puede escuchar un patrocinador. No porque sea mentira. Sino porque quien la dice, muchas veces, la cree por completo.

Dos semanas después, el proyecto se cae. El cronograma que "iba bien" tenía tres meses de atraso oculto en tareas "casi terminadas". Los riesgos que "estaban controlados" nunca se habían vuelto a revisar. Y el gerente de proyecto no mintió: genuinamente no vio venir el colapso.

Esto tiene nombre: **el efecto Dunning-Kruger**. Y si gerencias proyectos, te conviene entenderlo mejor que casi cualquier otra herramienta de tu caja.

¿Qué es exactamente?



En 1999, los psicólogos David Dunning y Justin Kruger describieron algo incómodo: las personas con menos competencia en una tarea tienden a **sobrestimar** su propio desempeño. No por arrogancia. Por un motivo más sutil: no saben lo suficiente como para darse cuenta de todo lo que no saben.

Lo curioso es que el efecto también funciona al revés. Las personas realmente competentes suelen **subestimar** su desempeño, porque asumen —equivocadamente— que lo que a ellas les resulta obvio también lo es para los demás.

El resultado en cualquier equipo: los que más deberían dudar de su plan, son justamente los que menos dudan. Y los que más saben, a veces son los que menos alzan la mano.

Cómo se ve esto en un proyecto real

No hace falta un caso extremo para reconocerlo. Estas son señales que cualquier gerente de portafolio ha visto:

- Un gerente de proyecto junior reporta avance "al 90%" en una tarea que en realidad tiene el 40% más difícil por delante —la parte que no sabe que existe.
- Un equipo reprograma el cronograma por tercera vez en el semestre, cada vez con la misma confianza de que "ahora sí" se va a cumplir.
- Un experto técnico da por sentado un riesgo de integración que, para él, es evidente... y nunca lo documenta, porque asume que todos lo ven igual de claro.
- Un patrocinador sin formación en gerencia de proyectos evalúa el estado del proyecto por el entusiasmo del equipo en la reunión, no por los indicadores reales.

Ninguno de estos casos involucra mala fe. Todos involucran un mapa mental incompleto que se siente completo desde adentro.

Por qué esto es más peligroso que un riesgo cualquiera

A un riesgo identificado se le puede hacer seguimiento. A un riesgo que nadie ve porque quien debería verlo no tiene la competencia para reconocerlo, no se le puede hacer seguimiento con las herramientas normales de gestión de riesgos.

Por eso el error más común, y el menos efectivo, es tratar de resolver esto pidiéndole a la gente que "sea más autocrítica" o que "revise mejor su propio trabajo". No funciona. Es pedirle a alguien que vea su propio punto ciego usando el mismo ojo que tiene el punto ciego.

Lo que sí funciona: sacar el juicio de una sola cabeza

La solución no es psicológica, es estructural. No se trata de corregir el sesgo de una persona; se trata de diseñar el proceso para que ninguna conclusión importante dependa de una sola persona sin verificación externa.

Algunas prácticas concretas que aplico con equipos de proyecto:

1. **Comparar siempre contra una vista externa.** Antes de confiar en el reporte de avance de alguien, contrástalo contra datos duros —valor ganado, tendencias históricas de proyectos similares— y no solo contra la percepción de quien reporta. Si tienes una base de proyectos anteriores, úsala como referencia obligatoria, no opcional.
2. **Pedir confianza, no solo respuestas.** En vez de preguntar "¿vamos a cumplir el cronograma?", pregunta: "en una escala de 1 a 10, ¿qué tan seguro estás, y por qué?". Un 9 sin argumentos sólidos es una alerta en sí misma. Cuando la confianza y la evidencia no coinciden, ahí está el problema.
3. **Exigir una segunda mirada, siempre.** Ninguna evaluación de salud de un proyecto debería salir del comité sin que otra persona —no involucrada en el día a día— la haya revisado. No por desconfianza al equipo, sino porque nadie tiene un ángulo de visión de 360 grados sobre su propio trabajo.
4. **Que el postmortem lo facilite alguien externo.** Quien vivió el proyecto tiene el sesgo más difícil de eliminar: el suyo propio. Una sesión de lecciones aprendidas facilitada por alguien que no estuvo ahí saca mejores respuestas que una autoevaluación del equipo.
5. **Hacer preguntas que solo alguien con el punto ciego respondería mal.** "¿Qué es lo que aún no sabemos?" suele revelar más que "¿cómo vamos?". La primera obliga a pensar en los márgenes del mapa; la segunda solo pide una foto del centro.

La conclusión incómoda

El gerente de proyecto más peligroso no es el que reconoce que algo anda mal. Es el que, con total sinceridad, cree que todo está bien.

Los mejores gerentes de proyecto no son quienes siempre tienen la respuesta correcta.

Son quienes desarrollan mecanismos para descubrir suficientemente temprano cuándo podrían estar equivocados.

Y en proyectos complejos, descubrirlo temprano puede ser la diferencia entre corregir el rumbo y tener que recuperar un proyecto en crisis.