

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**SPARRING ESTRATÉGICO: UN MARCO CONCEPTUAL
PARA MEJORAR LA CALIDAD DECISIONAL
DEL CEO EN LA CUMBRE ESTRATÉGICA**

Fernando Del Vecchio

**Junio 2025
Nro. 899**

**https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; Coordinador del Departamento de Investigaciones: Maximiliano Ivickas**

Sparring estratégico: Un marco conceptual para mejorar la calidad decisional del CEO en la cumbre estratégica

Fernando Del Vecchio¹

Email: fdelvecchio@ucema.edu.ar

Resumen

La soledad en la cima organizacional es un fenómeno ampliamente documentado que afecta significativamente la toma de decisiones estratégicas y el bienestar emocional de los CEOs. Este artículo explora la figura del sparring estratégico—un interlocutor externo y confiable—y la forma como puede mitigar la soledad del líder, reducir sesgos cognitivos y mejorar la claridad y efectividad decisional. A través del análisis conceptual, diferenciamos esta figura del coaching ejecutivo tradicional y la consultoría, aportando casos prácticos relevantes, como el de Bill Campbell y Eric Schmidt en Google. Finalmente, ofrecemos recomendaciones prácticas para implementar eficazmente un sparring estratégico en contextos reales, destacando su potencial para mejorar significativamente el desempeño organizacional y el bienestar del CEO.

Palabras clave: liderazgo ejecutivo, sparring estratégico, soledad del CEO, toma de decisiones, sesgos cognitivos, coaching ejecutivo.

¹ Fernando Del Vecchio es Doctor en Dirección de Empresas (2012) y MBA (2000) por la Universidad del CEMA, Lic. en Administración de Empresas por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (Argentina). Tiene una experiencia de más de veinte años como docente universitario en cinco países y más de veinticinco años como coach ejecutivo de líderes, fundadores y directores ejecutivos en América Latina y Europa. Ha dictado conferencias en veintitrés países y es autor de ocho libros sobre liderazgo, emprendimiento y desarrollo profesional. Se ha desempeñado como decano del UISEK Business & Digital School en la Universidad Internacional SEK y como director de maestrías en la Escuela de Negocios de la Universidad de Las Américas (UDLA), ambas en Ecuador. Sus áreas de interés incluyen el liderazgo ejecutivo, la estrategia organizacional y la formación y desarrollo de talento. Los puntos de vista son personales, no representan la posición de la Universidad del CEMA.

1. Introducción

Este artículo contribuye al cuerpo académico del liderazgo ejecutivo explorando un fenómeno que ha sido poco abordado con rigor: la soledad en la toma de decisiones del CEO. Se plantea que la intervención específica de un interlocutor externo denominado "sparring estratégico" puede mitigar sesgos y mejorar el rendimiento del líder, tema poco profundizado en la literatura reciente.

La soledad en el liderazgo es un fenómeno ampliamente reconocido: la famosa cita “es solitario en la cima” refleja la percepción de que los CEOs a menudo carecen de interlocutores con quienes compartir sus inquietudes. Estudios recientes confirman esta realidad: un 25% de los CEOs encuestados reconoce sentirse solo en su rol, y un 55% reconoce episodios de soledad moderada pero significativa². Esta soledad puede aumentar el estrés, fomentar sesgos cognitivos y hacer más difusa la claridad estratégica. En consecuencia, decisiones críticas podrían tomarse sin el suficiente contraste ni la suficiente reflexión, con el riesgo de cometer errores.

En este artículo proponemos que contar con un “sparring estratégico” –un interlocutor externo, confiable y experimentado– ofrece un valor diferencial para los altos ejecutivos. A modo de tesis, sostenemos que un sparring estratégico proporciona un espacio seguro de reflexión y desafío constructivo, mitigando el aislamiento del CEO sin menoscabar su autoridad ni delegar en terceros la responsabilidad final.

Se presentará un marco conceptual de la soledad del liderazgo y los sesgos ejecutivos, se definirá el concepto de sparring estratégico y se diferenciará de figuras similares (coaching tradicional, consultoría), respaldado por literatura y casos ilustrativos. El objetivo es mostrar cómo esta figura puede mejorar la claridad en la toma de decisiones, el equilibrio emocional del líder y la efectividad en la ejecución, ofreciendo recomendaciones prácticas para implementar esta solución en el mundo real.

2. La soledad del liderazgo, sesgos y falta de espacios de reflexión

² Bourgoin, A., Wright, S. L., Harvey, J.-F. & Kouamé, S. (2024). “CEOs often feel lonely. Here’s how they can cope.” *Harvard Business Review*.

Este trabajo utiliza una metodología conceptual basada en la revisión sistemática y crítica de literatura académica y casos ilustrativos reconocidos públicamente. El análisis realizado propone un marco teórico original sobre el sparring estratégico como una herramienta eficaz para CEOs y directivos de alto nivel.

Soledad en la cima.

La literatura del management ha explorado el costo emocional de ocupar los puestos más altos en una empresa. “La soledad en la cima” no es solo un dicho: estudios cualitativos con ejecutivos de alta jerarquía revelan que, al asumir responsabilidades estratégicas y confidenciales, la falta de un apoyo cercano se convierte en un verdadero riesgo ocupacional.

Según Zumaeta (2018), todos los líderes senior en su estudio reportaron sensación de aislamiento y una necesidad insatisfecha de pertenencia, derivada de la distancia jerárquica y las largas horas de trabajo. Incluso fuera del trabajo, muchos ejecutivos sienten que pocos comprenden los desafíos que enfrentan. Saporito (2012) también destaca que los CEOs enfrentan problemas “que pocos compadecen”, pero cuya carga psicológica es real. Entre ellos, la soledad y la falta de consejos honestos. Esta condición no solo afecta el bienestar, sino que puede inhibir la efectividad en la toma de decisiones (e.g., un CEO solitario puede demorarse más en decidir por inseguridad o por sobrecarga al no tener con quién contrastar ideas).

Sesgos cognitivos de los ejecutivos.

La soledad se agrava por la tendencia, en ciertos entornos, de filtrar la información y limitar las voces críticas. Kets de Vries (2019) señala que muchos CEOs viven en una “cámara de eco”: sus subordinados tienden a evitar contradecirlos y les brindan información filtrada. Esto alimenta sesgos cognitivos comunes, como el exceso de confianza y la búsqueda de opiniones que confirmen sus ideas. Kahneman y Lovalló (2003) advierten que los altos directivos, por optimismo y aislamiento, en ocasiones subestiman riesgos y sobrevaloran proyecciones, en lo que llaman “ilusiones de éxito”. Sin contrapesos externos, estos sesgos pueden pasar inadvertidos y traducirse en

decisiones deficientes o en un exceso de riesgo no calculado. Además, la ausencia de feedback honesto interno –conocida a veces como “enfermedad del CEO”– deja al líder sin corrección de rumbo: rodeado de afirmaciones y pocas objeciones, el CEO puede desconectarse de la realidad de la organización.

Ausencia de espacios de reflexión.

La agenda de un director general suele ser agitada y repleta de urgencias, dejando escaso tiempo para la reflexión profunda. Mintzberg (1973) ya documentó que los altos gerentes dedican su día a ráfagas de actividades breves, con interrupciones constantes, lo que dificulta procesar información con calma. A nivel personal, muchos CEOs sienten que “no tienen con quién hablar” abiertamente de sus dudas o temores. Si bien podrían consultar a su junta directiva o a su equipo ejecutivo, esas conversaciones a menudo están condicionadas por relaciones jerárquicas o conflictos de interés. El resultado es que el líder enfrenta decisiones complejas en soledad, sin un ámbito confidencial para explorar opciones libremente.

Esta carencia de un sparring intelectual favorece el pensamiento circular repetitivo y puede llevar a decisiones menos innovadoras (por optar por lo conocido) o más erráticas (por falta de contrastación).

En suma, desde una perspectiva conceptual, un CEO aislado es más propenso a sesgos, estrés y visión de túnel, mientras que un líder con espacios de reflexión y retroalimentación tiende a decisiones más equilibradas y creativas (Goleman 2013; Collins 2001).

En este contexto, surge la necesidad de una figura que rompa el aislamiento del poder sin socavar la autoridad del líder: un acompañamiento externo que permita contrarrestar los sesgos y proveer ese “eco” crítico que la organización tal vez no ofrece.

A continuación, profundizamos en el concepto de “sparring estratégico” como respuesta a este vacío.

3. El concepto de “sparring estratégico”: definición y diferenciación

Definición y orígenes.

Denominamos sparring estratégico al interlocutor externo de confianza que acompaña al CEO o director general en su proceso de reflexión, actuando como “pareja de debate”. El término “sparring” proviene del boxeo, donde el sparring ayuda al boxeador a entrenar, poniéndolo a prueba en un entorno seguro. Aplicado al liderazgo, el sparring estratégico no pelea contra el CEO, sino que lo reta amigablemente: escucha sus ideas, formula preguntas incisivas, confronta supuestos y aporta perspectivas independientes, todo ello sin imponer soluciones cerradas ni buscar protagonismo. El objetivo es afinar el pensamiento del líder, ayudarlo a diagnosticar problemas y explorar opciones, para que tome decisiones más sólidas y conscientes. Esta figura ha ido ganando visibilidad siguiendo casos exitosos en la práctica empresarial. Por ejemplo, el legendario coach Bill Campbell actuó como sparring para figuras como Steve Jobs (Apple) y Eric Schmidt (Google), validando la utilidad de tener un asesor confidencial dedicado exclusivamente a potenciar la efectividad del líder (Schmidt, Rosenberg & Eagle 2019).

Diferenciación del sparring estratégico del coaching y la consultoría.

Es importante distinguir el rol del sparring estratégico de otras intervenciones ejecutivas tradicionales:

- **Coaching ejecutivo:** Un coach profesional normalmente se enfoca en desarrollar competencias del coachee (comunicación, liderazgo, inteligencia emocional, etc.) mediante preguntas poderosas y auto descubrimiento, siguiendo metodologías establecidas. Si bien un coach ofrece un espacio de conversación confidencial, suele abstenerse de dar consejos directos sobre problemas empresariales específicos. En contraste, el sparring estratégico se involucra directamente en discutir temas de negocio y estrategia. Su aproximación es menos estructurada por modelos psicológicos y más orientada a ser un “colega intelectual” del CEO: combina escucha activa con retroalimentación franca y opinión informada cuando es pertinente. A diferencia de un coach puro, el sparring no teme opinar o sugerir, aunque siempre dejando la decisión final al

líder. Podríamos decir que el sparring estratégico combina la confidencialidad y empatía del coaching con la agudeza crítica de un consejero experimentado.

- Consultoría clásica: Un consultor tradicional es contratado para diagnosticar un problema empresarial y proponer soluciones concretas, a menudo entregando informes y planes de acción detallados. La relación es típicamente puntual y enfocada en problemas específicos (ej. reducir costos, implementar un sistema, redefinir la estrategia corporativa), con el consultor actuando como experto técnico. El sparring estratégico se diferencia claramente: no llega con un entregable predefinido ni con un mandato para resolver un asunto aislado. Más bien, su aporte es continuo y holístico, sirviendo de interlocutor de confianza (sounding board) sobre múltiples temas que el CEO elija abordar. En lugar de proveer soluciones empaquetadas, el sparring acompaña al líder en la co-creación de soluciones, facilitando su propio pensamiento crítico. Otra diferencia es la dinámica de poder: un consultor a veces dirige el proceso (por ejemplo, haciendo entrevistas en la empresa y presentando recomendaciones), mientras que el sparring siempre mantiene al CEO como protagonista, actuando en un segundo plano como confidente y crítico constructivo. En resumen, el sparring estratégico no reemplaza la autoridad ni la iniciativa del CEO, a diferencia del consultor que temporalmente asume el rol de “experto solucionador”. Tampoco se limita al desarrollo personal como el coaching, sino que se centra en la reflexión práctica, brindando tanto apoyo emocional como desafío intelectual.

Perfil y valores del sparring.

Un buen sparring estratégico suele ser un profesional senior (ex-CEO, consultor experimentado, mentor de negocios) con amplio criterio, inteligencia emocional y absoluta confidencialidad. Comparte con el coach la habilidad de escuchar y con el consultor el conocimiento, pero sobre todo destaca por la humildad y el respeto: su rol es estar al lado del líder, no al frente. Conceptualmente, podríamos vincular esta figura con la del “asesor de confianza” (trusted advisor) descrita en la literatura de consultoría (Maister, 2000), o con el mentor (que conecta al CEO con nuevas ideas). Sin embargo, el sparring estratégico es una noción más reciente que encapsula esta idea de

interlocución crítica de alta confianza. Como veremos en los casos prácticos, su aporte ha sido reconocido en entornos de alto rendimiento como Silicon Valley, y cada vez más, en espacios como foros de ejecutivos.

4. Casos ilustrativos: Bill Campbell, Eric Schmidt y redes de pares de CEO

Para aterrizar el concepto, examinemos ejemplos donde un rol similar al sparring estratégico ha marcado la diferencia:

- **Bill Campbell: El “Coach de Silicon Valley”.** Bill Campbell es quizás el ejemplo más citado de un sparring estratégico exitoso. Ex entrenador de fútbol americano devenido en ejecutivo y mentor, Campbell se ganó la confianza de líderes como Steve Jobs (Apple), Larry Page y Sergey Brin (Google) y Eric Schmidt (Google), entre muchos otros. Eric Schmidt relató cómo al llegar como CEO de Google recibió un consejo que inicialmente le desconcertó: “necesitas un coach”. Ese coach fue Campbell, quien se reunió semanalmente con Schmidt durante años. A diferencia de un consultor, Bill no le decía qué decisiones tomar; su enfoque era escuchar, hacer preguntas y asegurar que Schmidt reflexionara sobre lo importante. Según testimonios, Campbell rara vez daba su opinión sobre productos o estrategia; más bien se aseguraba de que el equipo estuviera comunicándose, que las tensiones y desacuerdos salieran a la superficie y se discutieran. En otras palabras, actuaba como facilitador del pensamiento del CEO y su equipo. El impacto fue notable: Schmidt atribuye a esas sesiones con Campbell el poder ganar perspectiva en momentos críticos y mejorar como líder. Campbell tampoco rehuyó confrontar a Jobs o a otros líderes cuando consideraba que estaban pasando algo por alto, siempre desde la lealtad y la confianza ganada. Este caso ilustra cómo un sparring estratégico interno (aunque externo a la jerarquía formal) puede catalizar decisiones más meditadas y un liderazgo más humano sin restar autoridad. De hecho, Campbell nunca buscó crédito público; su éxito fue el éxito de sus “coachees”. El libro “Trillion dollar coach” (Schmidt et al. 2019) –libro que se le ofreció co-escribir, y que rechazó en diversas ocasiones– documenta las lecciones de Campbell, reforzando la idea de que hasta los líderes más brillantes se benefician de tener un confidente franco y compasivo.

- Un ejemplo de la cultura popular que encarna muchas características del sparring estratégico es Wendy Rhoades, personaje de la serie *Billions* (Levien & Koppelman, 2016–2023), interpretado por Maggie Siff. Aunque su rol formal es el de performance coach, Wendy cumple sistemáticamente la función de interlocutora estratégica confidencial para el CEO de Axe Capital, Bobby Axelrod. Su intervención no se limita al desarrollo personal: desafía ideas, confronta emociones, modela conversaciones críticas y contribuye activamente a la claridad y firmeza en la toma de decisiones. A lo largo de la serie, su presencia es fundamental para que el líder mantenga foco, autocontrol y visión estratégica. Si bien opera dentro de la estructura organizacional, su influencia se sostiene por la confianza, independencia emocional y capacidad para confrontar desde la lealtad, atributos clave de un sparring estratégico.

Otros ejemplos cinematográficos ofrecen narrativas similares. En *Moneyball* (Zaillian & Miller, 2011), el personaje de Peter Brand (interpretado por Jonah Hill) actúa como sparring del gerente general de los Oakland Athletics, Billy Beane (interpretado por Brad Pitt). Brand, un joven economista ajeno al béisbol profesional, desafía los paradigmas tradicionales del deporte con un enfoque estadístico. Su rol es de acompañamiento intelectual: no impone, pero cuestiona suposiciones, ofrece datos alternativos y sostiene emocionalmente al líder frente al rechazo del entorno. La relación entre Beane y Brand es un claro ejemplo de cómo un interlocutor externo puede ampliar el marco decisional y fortalecer la convicción estratégica de un líder.

Del mismo modo, *Coach Carter* (Gale, 2005) muestra a un entrenador que actúa como sparring para sus propios jugadores. Ken Carter, interpretado por Samuel L. Jackson, llega como una figura externa a una escuela secundaria desordenada y sin disciplina. Desde el inicio, establece estándares de conducta y rendimiento académico que confrontan la cultura imperante. Su liderazgo no se basa en la imposición sino en el desafío constructivo: escucha, confronta, cuestiona creencias limitantes y genera reflexión en los jóvenes para que decidan por sí mismos. Como sparring, Carter no solo entrena en lo técnico, sino que crea un

espacio seguro para el pensamiento crítico y la toma de decisiones conscientes, transformando la trayectoria de sus jugadores dentro y fuera del campo.

Estos ejemplos culturales –aunque ficcionados o dramatizados– evidencian cómo la figura del sparring estratégico trasciende el ámbito corporativo, encarnando un tipo de acompañamiento que combina confianza, confrontación empática y compromiso con el crecimiento del líder o del equipo, sin reemplazar su autonomía y sin restarle protagonismo.

- Eric Schmidt y la promoción del coaching para CEO. El propio Eric Schmidt, tras su experiencia con Campbell, se convirtió en un defensor de que “todos los ejecutivos, sin importar qué tan exitosos sean, necesitan un coach”. En entrevistas posteriores, Schmidt comentó que un coach externo le ayudó a ver sus puntos ciegos y a pensar en preguntas difíciles que él mismo no se hacía. Esta validación pública –proveniente del CEO de una empresa global– le dio legitimidad al concepto de sparring estratégico. Schmidt enfatizó que tener un sparring no es signo de debilidad sino de fortaleza, ya que demuestra compromiso con el aprendizaje continuo y la mejora en la toma de decisiones. Muchos otros CEOs de tecnología siguieron esta práctica: Sundar Pichai (Google) o Mark Zuckerberg (Meta), entre otros, han reconocido contar con consejeros confidenciales. En industrias tradicionales también se observan ejemplos: ejecutivos de Fortune 500, bancos o incluso en el sector público, discretamente mantienen asesores personales para discutir ideas. Si bien algunos usan coaches profesionales certificados, otros prefieren mentores experimentados de su industria. El común denominador es la búsqueda de un interlocutor independiente a quien se le pueda hablar sin reservas, algo que el organigrama interno raramente permite.
- Foros de CEO y redes de pares (Vistage, YPO). Otra manifestación del sparring estratégico se da de forma colectiva a través de foros de pares. Organizaciones como Vistage International, Young Presidents’ Organization (YPO) o CEO peer groups ofrecen a los líderes un entorno confidencial para compartir desafíos y aconsejarse mutuamente. En estos foros, un grupo reducido de CEOs de

distintas empresas se reúne periódicamente (en algunos casos con una frecuencia mensual) para actuar como “consejo asesor” entre iguales. Un CEO puede presentar un problema y recibir las perspectivas de otros que han pasado por situaciones semejantes. En estos casos, el sparring no es una sola persona sino la inteligencia colectiva del grupo, facilitada por un moderador (muchas veces un ex-CEO que actúa también como coach del grupo). Del mismo modo, organizaciones como YPO ofrecen entornos de reflexión donde la regla es la confidencialidad y la franqueza, permitiendo a líderes jóvenes compartir sus inquietudes sin temor a exponer vulnerabilidades en público. Un ejemplo ilustrativo es cuando un nuevo CEO confiesa en su foro que se siente abrumado por una decisión de reestructuración; los demás comparten experiencias similares y le hacen preguntas profundas que lo llevan a clarificar su pensamiento. La soledad disminuye al sentir una camaradería con quienes entienden el peso de la responsabilidad. Estos espacios colectivos cumplen la función de sparring estratégico al romper el aislamiento del líder y ofrecerle perspectivas diversas. Si bien difieren del modelo uno-a-uno de Bill Campbell, el principio es similar: brindar un espejo externo y neutral que ayuda al CEO a ver lo que por sí solo quizás no vería.

Estos casos evidencian que el sparring estratégico no es una teoría abstracta, sino práctica y comprobada en altos niveles. Desde la tutela uno-a-uno de un Bill Campbell hasta la dinámica grupal de un foro de CEOs, los resultados apuntan a tomar mejores decisiones, a tener mayor claridad y a que los líderes se sientan menos agobiados por la soledad.

A continuación, sintetizamos los beneficios específicos que esta figura aporta al CEO y a su organización.

5. Beneficios para el CEO y su organización

Implementar la figura de un sparring estratégico puede repercutir positivamente en múltiples dimensiones del liderazgo:

- Mayor claridad estratégica y pensamiento crítico: Al contar con un interlocutor que cuestiona respetuosamente las ideas, el CEO se ve en la obligación de articular su razonamiento con mayor rigor. Las suposiciones implícitas salen a la luz y pueden ser examinadas antes de decidir. Esto conduce a decisiones más sólidas y coherentes. Un sparring eficaz actúa como “espejo cognitivo”: refleja al líder sus propios argumentos, detecta lagunas lógicas o información ignorada y aporta datos externos o analogías de otras industrias. El resultado es que el CEO afina su visión y gana seguridad en el rumbo elegido. Por ejemplo, un director general podría estar inclinado a lanzar un nuevo producto por instinto y su sparring podría preguntarle “¿cómo reaccionarán los competidores?” o “¿qué dice la última evidencia del mercado?”, obligándolo a revisar y fortalecer el plan antes de ejecutarlo. Este proceso reduce sesgos como la sobre simplificación o el optimismo ingenuo (Lovallo & Kahneman 2003), resultando en estrategias más realistas y robustas.
- Toma de decisiones más objetiva y balanceada: Relacionado con lo anterior, un sparring ayuda al líder a ampliar el marco con el que evalúa decisiones. Al aportar una mirada externa, disminuye el riesgo de visión de túnel. Asimismo, puede servir de antídoto contra el conformismo interno: donde los subordinados dicen “sí” a todo, el sparring puede decir “no, consideremos otra opción”. Esto previene errores y puntos ciegos que surgen de la falta de debate. Un beneficio adicional es que, en ciertos casos, acelera el proceso decisorio: al verbalizar dilemas con un sparring, el CEO puede llegar más rápido a la raíz del problema y destrabar decisiones que llevaba pensando en solitario durante semanas.

En suma, las decisiones tienden a ser más informadas, deliberadas y también más ágiles cuando se apoyan en este diálogo, lo cual redundará en mejor desempeño empresarial (ejemplos prácticos muestran compañías que evitan iniciativas costosas o adoptan nuevas oportunidades gracias a la intervención a tiempo de un sparring que ayudó a reenfocar al líder).

- Reducción de la carga emocional y soledad: No debe subestimarse el impacto en el bienestar psicológico del CEO. Tener un sparring estratégico proporciona

un espacio de desahogo y apoyo emocional que alivia la soledad inherente al cargo. Un coach experimentado relató el caso de un ejecutivo que llegó a una sesión “tenso, abrumado, luchando por articular un dilema”; tras una hora de conversación donde el coach principalmente escuchó, el ejecutivo se retiró visiblemente más relajado y agradecido, a pesar de no haber recibido soluciones concretas. A veces, el simple hecho de ser escuchado con empatía es suficiente para que el líder recupere la calma y la claridad. Un sparring estratégico cumple también ese rol de “válvula de escape”: el CEO puede compartir miedos o dudas que no expresaría ante su junta o equipo, por temor a juicios. Este apoyo emocional aumenta la resiliencia del líder, disminuye su estrés y evita la sensación de aislamiento en decisiones difíciles.

En consecuencia, el líder puede presentarse ante su organización con mayor entereza y enfoque. Algunos CEOs describen sus sesiones con un sparring como “mi hora para pensar en voz alta” o “mi terapia ejecutiva”, lo cual mantiene su salud mental en equilibrio y previene el desgaste o burnout.

- Mejora en la ejecución y en la rendición de cuentas del CEO: Además de influir en la fase de decisión, un sparring estratégico puede acompañar en la ejecución de las estrategias. Al actuar como conciencia externa, anima al CEO a mantener el rumbo acordado y cumplir compromisos consigo mismo. Por ejemplo, si en las sesiones se determina que el ejecutivo deberá tomar cierta acción impopular (p. ej. reemplazar a un colaborador de bajo rendimiento), el sparring puede preguntarle en la siguiente reunión cómo avanzó ese tema, reforzando la rendición de cuentas personal (accountability). Esto es valioso porque, a diferencia de un consultor que entrega un informe y se va, el sparring permanece como aliado en el proceso, ayudando a sortear obstáculos y a mantener la motivación. Asimismo, un líder menos abrumado emocionalmente y más claro en su dirección estratégica ejecutará con mayor efectividad, comunicando mejor sus decisiones al equipo y resistiendo las presiones con más confianza. Es decir, los beneficios se traducen también en la organización: empleados más alineados y confiados en un líder que muestra claridad y apertura, e incluso mejores resultados de negocio. No es casualidad que empresas cuyos CEOs participan

en foros de asesoramiento entre pares suelen superar a sus competidores en distintas métricas de rendimiento.

En síntesis, el sparring estratégico eleva el desempeño del CEO en su totalidad: mente (decisiones), estado de ánimo (seguridad emocional) y acción (ejecución). Y un CEO más efectivo traslada esa efectividad al resto de la empresa.

6. Condiciones para que el sparring funcione: relación, confianza, límites y frecuencia

Para aprovechar plenamente los beneficios mencionados, deben darse ciertas condiciones clave en la relación entre el CEO y su sparring estratégico:

- **Confianza y confidencialidad absolutas:** Este es el pilar fundamental. El CEO debe saber con certeza que sus conversaciones son completamente confidenciales, sin riesgo de filtraciones ni de agendas ocultas. Solo en un entorno de confianza total el líder podrá mostrarse vulnerable –reconocer sus dudas, debilidades o temores– elemento necesario para trabajar problemas de fondo. De parte del sparring, esto implica demostrar integridad y discreción profesional desde el día uno. Bill Campbell lo expresaba como “construir un puente de confianza”: para él, la confianza se basaba en mantener la palabra dada, ser leal, íntegro y discreto. Cualquier violación a esta confianza destruye la relación; por el contrario, cuando se cultiva, el sparring puede incluso acceder a información confidencial de la empresa para ayudar mejor al CEO (por ejemplo, conocer dinámicas del equipo directivo), siempre manejándola éticamente. Muchos CEOs firman acuerdos de confidencialidad para reforzar este punto. La confianza también conlleva honestidad mutua: el CEO debe estar abierto a escuchar verdades incómodas, y el sparring debe atreverse a decirlas sin necesidad de suavizarlas (lo cual solo es posible si sabe que el líder valora su franqueza).

- Definición clara del rol y límites: Al iniciar la relación, es recomendable acordar qué es y qué no es el sparring estratégico dentro de la organización. Esto evita malentendidos o interferencias. Por ejemplo, dejar establecido que el sparring no tomará decisiones por el CEO, ni comunicará mensajes al equipo en su nombre, ni evaluará al personal; su rol se limita a las conversaciones privadas de reflexión. Igualmente, si el sparring es un consultor externo, debe quedar claro que no está ahí para vender proyectos de consultoría adicionales, ni para proporcionar soluciones empaquetadas de negocio. Su aporte es distinto. Cuando el alcance se respeta, el sparring mantiene su posición neutral y no amenaza la autoridad del CEO frente a terceros. También deben fijarse límites de tiempo y disponibilidad: ¿se reunirá con el CEO con frecuencia semanal o mensual?, ¿estará disponible para llamadas de emergencia?, ¿habrá una duración definida del contrato o será indefinido? Estas reglas de compromiso ayudan a profesionalizar la relación. Un límite importante: el sparring no sustituye al equipo directivo ni a la deliberación interna; el CEO debe seguir discutiendo con sus ejecutivos y junta directiva. El sparring es un complemento, un “espacio aparte” para prepararse mejor, pero las decisiones formales y la implementación involucran al resto de la organización. Mantener este equilibrio evita que el sparring sea visto internamente como una figura en la sombra que usurpa funciones.
- Química y respeto mutuo: Más allá de los contratos, la relación exitosa depende de la sintonía personal entre el líder y su sparring. Debe existir respeto intelectual y empatía personal. Si el estilo de comunicación de ambos choca (por ejemplo, un sparring demasiado agresivo con un líder muy sensible, o viceversa), la dinámica puede resentirse. Muchos CEOs buscan sparrings con quienes comparten valores o al menos que demuestren entender la cultura de la empresa. No se trata de que piensen igual –de hecho, la divergencia enriquecedora es deseable–, pero sí de que exista confianza para disentir sin tomarlo a título personal. Un buen sparring sabe adaptar su forma de desafiar al estilo del CEO: algunos líderes prefieren un debate enérgico y directo; otros responden mejor a preguntas más suaves. En cualquier caso, el respeto nunca debe faltar. Idealmente, el sparring muestra cariño sincero por el éxito del líder

(Bill Campbell, por ejemplo, era famoso por su genuino afecto hacia sus “coachees”) a la vez que mantiene su objetividad. Esta química positiva a menudo se construye con el tiempo, pero si tras unas cuantas sesiones no se logra, es válido que el CEO reemplace al sparring por alguien más compatible. Dado lo personal que es este acompañamiento, encontrar a la persona adecuada es absolutamente crítico.

- Independencia y perspectiva externa: El valor del sparring radica en que no está atrapado en la estructura interna de la compañía ni en su política, lo que le permite brindar una mirada fresca. Para conservar esto, es importante que el sparring no tenga conflictos de interés ni lazos que lo condicionen. Si es un consultor externo, debe evitar simultáneamente trabajar para áreas subordinadas que puedan comprometer su objetividad. Si es un miembro del directorio actuando informalmente como sparring, debe poder separar sus roles. La independencia garantiza que el sparring pueda decir “esta estrategia me parece equivocada” sin temor, o traer ejemplos de otras industrias sin estar sesgado por la cultura corporativa interna. También implica que el sparring no busca agradar al CEO por motivos políticos (a diferencia de muchos subordinados); su compromiso es con la verdad y con ayudar al líder, aunque a veces sea contradictorio. Esta libertad de pensamiento es lo que enriquece realmente las conversaciones. Por ende, se recomienda que el sparring no esté involucrado en la operativa diaria de la empresa del CEO, ni tenga ambiciones en ella. Debe ser externo en perspectiva, aunque cercano en confianza.
- Frecuencia y formato adecuados: ¿Cada cuánto y cómo interactúan CEO y sparring? La respuesta varía según la necesidad, pero la clave es la regularidad suficiente para crear continuidad sin invadir la agenda. En casos exitosos (e.g., Campbell-Schmidt) se observó una reunión semanal de una hora fuera de la oficina, lo que daba un ritmo constante de reflexión. Otros CEO prefieren sesiones mensuales intensivas (ej. medio día al mes) complementadas con llamadas telefónicas puntuales ante decisiones urgentes. La frecuencia ideal depende del volumen de decisiones que enfrenta el líder y de su estilo. Lo importante es acordarlo y cumplirlo, de modo que el sparring esté lo

suficientemente presente para conocer bien el negocio y al líder, pero no tanto como para generar dependencia. Un riesgo que se debe evitar es que el CEO consulte absolutamente todo con el sparring; el objetivo es reforzar su criterio, no crear dependencia. Por eso, algunos expertos sugieren que tras un cierto período (digamos 1-2 años de trabajo intensivo) se puedan espaciar las sesiones para fomentar la autonomía del líder, manteniendo una reunión trimestral de seguimiento. En cuanto al formato, muchos prefieren encuentros cara a cara, aunque en la era digital es común apoyarse en videoconferencias. Adicionalmente, una técnica como la agenda estructurada puede ayudar: por ejemplo, Campbell hacía que tanto él como el directivo escribieran cinco puntos clave para discutir durante la sesión, para enfocar la conversación. Otros utilizan journaling (el CEO envía un correo previo con sus reflexiones). Sea cual sea el método, la constancia y la preparación multiplican el valor de cada interacción.

Podemos resumir que la figura bien implementada de un sparring estratégico, opera bajo el signo de la confianza, con un rol claramente definido, química positiva con el ejecutivo y disciplina en la interacción. Esto sienta las bases para que realmente cumpla su propósito de mejorar las decisiones del líder.

Finalmente, presentamos recomendaciones prácticas para aquellos interesados en incorporar esta figura en su repertorio.

7. Recomendaciones prácticas para líderes: cómo incorporar un sparring estratégico

Para aquellos ejecutivos que se sienten identificados con la “soledad en la cima” y buscan beneficiarse de un sparring estratégico, ofrecemos las siguientes recomendaciones:

1. Reconozca la necesidad y derribe el tabú: El primer paso es admitir que incluso un CEO puede (y debe) pedir ayuda. Lejos de verlo como una señal de debilidad, tómelo como una inversión en su desempeño. Identifique en qué áreas siente más aislamiento o duda y considere cómo un interlocutor externo podría ser útil. Es importante normalizar la idea del sparring: muchos líderes

exitosos ya lo hacen; no tiene por qué “ser solitario en la cima” por orgullo o miedo. Como aconseja Kets de Vries, “actuar como el Llanero Solitario puede ser perjudicial; prepárese para el alto costo psicológico del poder apoyándose en otros”. Tenga la mente abierta para probar un enfoque diferente en su desarrollo ejecutivo.

2. Evalúe las opciones de sparring disponible: Existen varias formas de incorporar un sparring estratégico. Elija la que mejor encaje con usted:

- Contratar un coach ejecutivo especializado: Busque profesionales con experiencia trabajando con la alta dirección, que tengan conocimiento y experiencia de negocios. Pida referencias, verifique credenciales (certificaciones, trayectoria) y, sobre todo, entreviste personalmente para evaluar la química. Plantee sus desafíos y vea si sus respuestas le agregan valor o nuevas perspectivas. Un buen coach/sparring hará más preguntas que afirmaciones en esa primera conversación.
- Buscar un mentor o consejero senior: Quizá conozca a algún ex-CEO o líder veterano en su industria al que respete. Considere invitarlo a ser su consejero informal. A veces, antiguos ejecutivos jubilados disfrutan servir de sounding board a las nuevas generaciones. Esta relación puede ser más informal (un café mensual) o incluso formalizarse vía un asiento en el directorio o un rol de “asesor del CEO”. Lo crítico es acordar las reglas del juego (¿es confidencial?, ¿cuál es su rol?) como discutimos en la sección anterior.
- Unirse a un foro de pares: Si prefiere aprender de otros CEOs, explore organizaciones como Vistage, YPO u otros grupos locales de peer mentoring. Asista a alguna reunión como invitado para conocer la dinámica. Estos foros requieren compromiso de tiempo (suelen reunirse mensualmente) y apertura para compartir con colegas de distintos rubros. La ventaja es que obtendrá múltiples perspectivas a la vez y construirá una

amplia red de apoyo. Algunos líderes combinan esto con un sparring individual, obteniendo lo mejor de ambos mundos.

- Crear su propio board de asesores: Otra opción es conformar un pequeño consejo asesor externo con dos o tres personas de confianza (por ejemplo, un jefe, un experto sectorial y un coach) que se reúnan con usted trimestralmente para revisar sus planes y retos. Esta especie de “mini directorio personal” puede brindar estructura formal y confidencialidad. Es un enfoque más proactivo: usted convoca a quienes respeta y configura el espacio a su medida.
3. Seleccione con cuidado a la persona o grupo indicado: No se apresure; la elección del sparring es delicada. En el caso de un coach o mentor individual, verifique que tenga credibilidad (idealmente experiencia ejecutiva equivalente o conocimiento profundo de negocios), inteligencia emocional y que su estilo de comunicación se acople al suyo. Busque alguien que no tenga conflicto de interés con su empresa, ni aspiraciones de beneficiarse más que por sus honorarios o satisfacción profesional. Desconfíe de quien le prometa soluciones mágicas o garantice resultados financieros inmediatos (un buen sparring sabe que su rol es de apoyo y no hace promesas ridículas). Si la primera opción no funciona, no dude en cambiar; más vale invertir tiempo en encontrar el aliado correcto que conformarse con alguien en quien no confía o con quien no se siente cómodo. Puede hacer un período de prueba (ej. dos o tres sesiones) antes de comprometerse a un contrato más largo.
 4. Establezca un acuerdo y objetivos claros: Una vez elegido, tenga una conversación inicial franca para alinear expectativas. Aclare qué espera usted (ej. “Quiero que me desafíes en mis sesgos y me ayudes a pensar en el largo plazo”) y pregúntele qué espera él/ella de usted (ej. “Compromiso para reunirnos sin cancelaciones de último minuto”, “apertura para lograr una retroalimentación sincera”). Fijen la frecuencia de reuniones, la duración estimada de la relación y las reglas de confidencialidad. Si es un acuerdo remunerado, definan honorarios y condiciones (muchos coaches trabajan bajo un pago mensual que incluye sesiones y llamadas de emergencia). También es

útil definir objetivos o métricas de éxito: por ejemplo, mejorar cierto indicador (rotación de equipo directivo, tiempo de decisión, nivel de estrés percibido) o simplemente feedback cualitativo tras unos meses. Estos objetivos se pueden ajustar sobre la marcha, pero tenerlos permite orientar el trabajo. Un buen sparring, al conocer sus metas, podrá estructurar mejor las conversaciones para llegar al resultado deseado.

5. Cultive la relación con apertura y disciplina: A partir de allí, aproveche al máximo a su sparring siendo genuinamente abierto y comprometido. Traiga temas reales a la mesa, incluso aquellos “inconfesables”. Cuanto más sincero y vulnerable se permita ser, más podrá ayudarle su interlocutor. Haga el trabajo previo, si acordaron ejercicios (por ejemplo, reflexionar sobre ciertas preguntas, llenar algún cuestionario de estilo de liderazgo, etc.). Respete los horarios y espacios: evite cancelar sesiones a menos que sea crítico; piense que esa hora es una inversión, tanto o más importante que cualquier reunión operacional. Asimismo, esté dispuesto a escuchar cosas incómodas sin ponerse a la defensiva: recuerde que usted eligió a esa persona para que le diga la verdad. Si algo que escucha no le cuadra, en lugar de rechazarlo de plano, consideren juntos por qué el sparring ve eso de manera distinta. Muchas veces allí está el aprendizaje. Por otro lado, dé feedback a su sparring: si alguna dinámica no le sirve, dígalo abiertamente. Un sparring profesional apreciará la retroalimentación y la usará para ajustarse mejor a sus necesidades.
6. Incorpore las ideas, pero conserve su voz: A medida que avance, integre las perspectivas de su sparring en su proceso decisorio, pero manteniendo siempre la autoría de las decisiones. Evite caer en “mi coach dijo que haga X”, pues eso erosiona su liderazgo ante terceros. Más bien, internalice el debate, evalúe las sugerencias y llegue a sus propias conclusiones. El sparring es un medio para ampliar su pensamiento, no un fin en sí mismo. Con el tiempo, notará que ciertos hábitos mentales mejoran: quizás usted comience a hacerse las preguntas que le haría su sparring, volviéndose un pensador más crítico y autoconsciente. Eso es un signo de éxito; significa que está creciendo como líder reflexivo. Un ejemplo práctico: suponga que gracias a su sparring usted aprendió a no decidir apresuradamente en caliente; en una futura crisis podría recordar ese

aprendizaje y tomarse una pausa, incluso sin consultarle, porque incorporó la práctica. En última instancia, el objetivo es que el sparring se vuelva casi innecesario en la medida que usted desarrolla músculo reflexivo y una red de apoyo sostenida. Aún así, muchos líderes mantienen algún tipo de sparring por años, porque saben que siempre habrá valor en una mirada externa.

7. Fomente una cultura de apertura en su empresa: Por último, extienda el beneficio de esta filosofía al resto de la organización. Sin necesidad de divulgar que usted tiene un sparring (eso puede manejarlo con discreción), sí puede llevar adelante sus prácticas: muéstrese abierto a recibir feedback de su equipo, promueva debates francos y establezca entornos de confianza donde nadie tenga miedo de expresar sus preocupaciones. Cuanto más cultive internamente una cultura donde las ideas se desafíen constructivamente, menos aislado estará usted también. Algunas empresas llevan esto a la práctica mediante “sparrings internos”: pares dentro de la compañía que se reúnen a debatir ideas antes de reuniones formales, o programas de mentoría cruzada entre ejecutivos. La idea es replicar ese espacio seguro de reflexión en distintos niveles. Si los colaboradores ven que el CEO valora la crítica constructiva (en lugar de castigarla), es más probable que se ofrezcan como interlocutores de confianza cuando se les invite. La figura del sparring estratégico externo no excluye construir múltiples sparrings internos en el día a día. En conjunto, todo esto hará que las decisiones estratégicas de la empresa se basen en una deliberación más rica y en líderes menos aislados.

Siguiendo estos pasos, un líder puede integrar progresivamente al sparring estratégico en su gestión. Cada paso busca asegurar que el proceso aporte valor real y se adapte a la personalidad y contexto del CEO. No todos requerirán las mismas formas de apoyo, pero la premisa subyacente es universal: buscar y aceptar ayuda reflexiva es parte esencial del liderazgo efectivo en entornos complejos.

8. **Discusión**

El concepto de sparring estratégico ofrece un aporte significativo respecto a los enfoques tradicionales de coaching ejecutivo y consultoría, al integrar la

confidencialidad emocional con el rigor intelectual. A diferencia del coaching tradicional, su contribución directa al proceso decisorio y la capacidad para ofrecer retroalimentación explícita son elementos distintivos. Sin embargo, la efectividad del sparring estratégico dependerá sustancialmente de la calidad de la relación interpersonal, la confianza construida y la claridad en la delimitación del rol, aspectos que requieren investigación empírica adicional para determinar condiciones óptimas de aplicación. Investigaciones futuras podrían explorar variaciones sectoriales o culturales en su adopción.

9. Conclusión

Hemos argumentado que la soledad del alto ejecutivo en la toma de decisiones no solo es real, sino potencialmente perjudicial para la organización y para la persona que la lidera. Sin espacios de confianza donde contrastar ideas y vulnerabilidades, el CEO corre el riesgo de tener perspectivas estrechas, sesgos sin corregir y un peso emocional excesivo. Frente a este problema, la figura del sparring estratégico se presenta como una solución innovadora y altamente pertinente: un acompañante intelectual que, sin invadir la autoridad del líder, le brinda la claridad y el apoyo necesarios para pensar y decidir mejor.

Hemos explorado cómo un sparring estratégico difiere del coaching tradicional y de la consultoría, ocupando un nicho singular de reflexión estratégica confidencial. Los casos de Bill Campbell y los foros de CEOs ilustran que, en la práctica, cuando un líder se permite ser desafiado y respaldado por alguien de confianza, sus decisiones ganan calidad y su soledad disminuye. Los beneficios van desde los tangibles –mejor desempeño empresarial, decisiones más acertadas– hasta los intangibles, como una mayor paz mental y crecimiento personal del líder.

Por supuesto, este enfoque requiere humildad y voluntad de cambio por parte del ejecutivo. No todos están listos para admitir “necesito un sparring porque no lo sé todo”. Sin embargo, los tiempos actuales –marcados por incertidumbre, disrupción constante y enorme presión sobre los CEOs– hacen más necesaria que nunca la reflexión estratégica compartida. No se trata de delegar decisiones ni de buscar alguien que

piense por uno, sino de tener un espejo, un contrapeso y un estímulo intelectual para pensar mejor por uno mismo.

Como llamado a la acción, invitamos a los líderes a reflexionar sobre su propia soledad: ¿Tiene usted un espacio donde pueda hablar abierta y críticamente de sus dilemas? Si la respuesta es no, considere seriamente las opciones presentadas. Iniciar con una conversación exploratoria con un potencial sparring, o asistir a una reunión de un foro de ejecutivos podría ser el primer paso para salir del aislamiento. Incluso quienes aún no son gerentes generales, pero aspiran a altos cargos, deberían construir desde ya esa red de apoyo y retroalimentación.

En última instancia, liderar no tiene por qué ser un acto solitario. Muy por el contrario, los mejores líderes suelen rodearse de gente inteligente y honesta que los empuja a ser mejores. Un sparring estratégico, bien sea una persona o un grupo, cumple justamente esa función: ofrecerle compañía en la cima, para que las cargas sean más livianas y las decisiones más acertadas. Como dijo un experimentado consultor tras estudiar este tema: “Si la corona pesa, ¡busca a alguien que te ayude a llevarla!”.

La invitación queda extendida a cada lector en posición de liderazgo: no cargue solo con el peso de sus decisiones; encuentre su sparring estratégico y transforme la soledad en una ventaja competitiva a través de la reflexión compartida.

10. Referencias

- Aherne, J. (2019, enero 6). *Did you know that more than 60% of CEOs believe feelings of loneliness impact their role?* LinkedIn Pulse. <https://www.linkedin.com/pulse/did-you-know-more-than-60-ceos-believe-feelings-role-joe-aherne-fcpa>
- Bourgoin, A., Wright, S. L., Harvey, J.-F., & Kouamé, S. (2024, diciembre 23). CEOs often feel lonely. Here’s how they can cope. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/12/ceos-often-feel-lonely-heres-how-they-can-cope>
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Harper Business.

- Gale, T. (Director). (2005). *Coach Carter* [Película]. Paramount Pictures.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. Harper.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (2003). Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81(7), 56–63. <https://hbr.org/2003/07/delusions-of-success-how-optimism-undermines-executives-decisions>
- Levien, B., & Koppelman, D. (Productores ejecutivos). (2016–2023). *Billions* [Serie de televisión]. Showtime.
- Kets de Vries, M. F. R. (2019, marzo 14). The cure for the loneliness of command. *INSEAD Knowledge*. <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/cure-loneliness-command>
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2000). *The trusted advisor*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Saporito, T. J. (2012, febrero 15). It's time to acknowledge CEO loneliness. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/02/its-time-to-acknowledge-ceo-lo>
- Schmidt, E., Rosenberg, J., & Eagle, A. (2019). *Trillion dollar coach: The leadership playbook of Silicon Valley's Bill Campbell*. Harper Business.
- Zaillian, S. (Guionista), & Miller, B. (Director). (2011). *Moneyball* [Película]. Columbia Pictures.
- Zumaeta, J. (2018). *Lonely at the top: How do senior leaders navigate the need to belong?* *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(5), 1–15. <https://doi.org/10.1177/1548051818774548>