/ TÉCNICA DE DECISIÓN

Pre-mortem

Análisis pre-mortem; prospective hindsight

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Gary Klein (2007, Harvard Business Review)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Técnica breve de grupo que da por fracasado un plan antes de lanzarlo para que el equipo explique por qué falló y el plan se corrija a tiempo.

PREGUNTA DIRECTIVA

Si dentro de un año este plan hubiera fracasado, ¿qué habría pasado, qué podemos corregir hoy y qué señales vigilaremos para verlo venir?

01 Problema que resuelve

Cuando un plan está a punto de aprobarse, casi nadie quiere ser quien lo cuestione. El director del proyecto lo ha defendido, el comité parece convencido y plantear dudas se vive como falta de compromiso. Las reservas existen, pero no se dicen. Aparecen después, en la reunión de «lecciones aprendidas», cuando ya no sirven.

El pre-mortem cambia la pregunta. En lugar de preguntar «¿qué podría salir mal?», el responsable anuncia al equipo que el plan **ya ha fracasado** y le pide que explique por qué. Con ese cambio, señalar problemas deja de ser una deslealtad y pasa a ser una contribución. El plan se corrige antes de lanzarse, no se analiza después de morir.

Señales de que puede hacer falta:

- un plan importante está a punto de aprobarse y nadie ha planteado objeciones serias;
- el equipo lleva tiempo trabajando en él y está muy implicado en que salga adelante;
- el análisis de riesgos del plan es una lista genérica que nadie discute;
- hay personas con conocimiento técnico o de campo que en las reuniones no hablan;
- proyectos anteriores fracasaron por causas que, vistas después, alguien conocía.

PRE-MORTEM

Dar un plan por fracasado antes de lanzarlo, para que el equipo explique por qué y el plan se corrija a tiempo

UNA TÉCNICA BREVE, JUSTO ANTES DE COMPROMETER UN PLAN | Saca a la luz lo que el equipo ya sabe y no se atreve a decir, cuando todavía se puede usar.

1 · LA IDEA: MIRAR HACIA ATRÁS DESDE EL FUTURO

HOY
El plan está casi listo para aprobarse y todavía se puede cambiar.

El equipo se sitúa en esa fecha →

← Cada uno explica por qué fracasó

UNA FECHA FUTURA
El plan se lanzó tal como está y ha fracasado.

No se pregunta: «¿Qué podría salir mal?» → Se afirma que ha salido mal y se pregunta: **«¿Por qué ha fracasado?»**

POR QUÉ FUNCIONA

1. **Da el fracaso por seguro**
   Explicar un fracaso que se da por hecho produce razones más concretas que buscar riesgos en abstracto.
2. **Premia a quien encuentra fallos**
   Señalar problemas deja de ser una deslealtad y pasa a ser una contribución.
3. **Se escribe antes de hablar**
   Ni el rango ni quien habla primero condicionan a los demás.

2 · LA SESIÓN, PASO A PASO

La sesión puede durar solo 20 o 30 minutos (Klein, 2021)

ANTES

1. **Elegir el plan**
   Concreto, casi listo y con margen real para cambiarlo.
2. **Convocar**
   A quienes conocen el plan y a otras miradas: operaciones, ventas, finanzas, cliente.
3. **Presentar el plan**
   Objetivo, calendario, recursos y supuestos. Todos lo entienden.

LA SESIÓN — Lo que describe Klein

4. **Anunciar el fracaso**
   «Estamos a [fecha]. El plan ha fracasado.» Con fecha y sin matices.
5. **Escribir en silencio**
   Unos dos minutos. Cada uno anota todas las razones, también las incómodas.
6. **Hacer la ronda**
   Una razón distinta por persona; empieza el responsable. Se anota todo y no se discute.

DESPUÉS

7. **Priorizar**
   Según la probabilidad, el daño y lo fácil que sería evitarlo.
8. **Decidir qué hacer**
   Cambiar el plan, preparar una respuesta, vigilar una señal o aceptar el riesgo.
9. **Asignar responsables**
   Cada cambio y cada señal, con un responsable y en el seguimiento del proyecto.

DOS CONDICIONES | Que el plan todavía se pueda cambiar y que nadie tenga consecuencias por lo que dice.

Fuente: Klein, «Performing a Project Premortem», Harvard Business Review (2007); Klein, Koller y Lovallo, «Bias Busters: Premortems», McKinsey Quarterly (2019); Klein, «The Pre-Mortem Method» (2021). Pasos 1 a 3 y parte de 7 a 9: propuesta de Biblioteca Management. Síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Klein, «Performing a Project Premortem», Harvard Business Review (2007); Klein, Koller y Lovallo, «Bias Busters: Premortems», McKinsey Quarterly (2019); y Klein, «The Pre-Mortem Method» (2021). Pasos 1 a 3 y parte de 7 a 9: propuesta de Biblioteca Management. Composición y textos: elaboración propia. Sin ejemplo.

Cuándo aporta valor

- ✓ Antes de aprobar una inversión, un lanzamiento, una entrada en un mercado o un proyecto relevante.
- ✓ Antes de pasar una puerta importante de un proceso de desarrollo de producto (**Stage-Gate®**).
- ✓ Antes de arrancar un programa de cambio (**Kotter 8 Steps**) o un plan de integración tras una compra (**Post-Merger Integration**).
- ✓ Al cerrar los objetivos de un ciclo de ejecución, para detectar qué podría impedir cumplirlos (**OKR**).
- ✓ Cuando el comité percibe un consenso demasiado rápido o una confianza que no se corresponde con la dificultad del plan.

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa de distribución industrial va a implantar un nuevo ERP en seis meses. En el pre-mortem, un jefe de almacén escribe: «El proyecto fracasó porque se arrancó en plena campaña de otoño y el almacén no pudo parar a formarse». Nadie lo había dicho en las reuniones de planificación. El calendario se mueve dos meses.

> **/ EJEMPLO**
> Una cadena mediana de tiendas de deporte va a abrir su tienda online antes de Navidad. En el pre-mortem, una encargada de tienda escribe: «Fracasó porque los pedidos online se preparaban con el stock de las tiendas y en enero nos quedamos sin tallas para los clientes que venían a comprar». El plan cambia: se reserva un stock propio para la venta online y se fija un mínimo por talla en cada tienda.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía hay que elegir entre varias opciones y estimar su resultado esperado.** El pre-mortem revisa un plan ya elegido; para comparar alternativas con probabilidades y valores está **Decision Analysis**.
- × **Si el riesgo principal es cómo reaccionarán unos pocos competidores concretos.** Hace falta simular esa interacción en varias rondas: **War Gaming**.
- × **Si la incertidumbre de fondo está en el entorno y puede cambiar el sentido de la estrategia.** Hay que trabajar con futuros distintos del contexto, no con los fallos de un plan: **Scenario Planning**.
- × **Si lo que falta es seguir la ejecución una vez lanzado el plan.** El pre-mortem no es un sistema de seguimiento; para eso está **OKR**.
- × **Si la decisión ya está tomada y no se va a tocar.** Un pre-mortem sin margen para cambiar nada genera frustración y enseña al equipo que sus dudas no cuentan.
- × **Si el equipo aún no conoce el plan.** La técnica exige que los participantes lo entiendan antes de imaginar su fracaso.

---

02 Entender

Qué es

El pre-mortem es una técnica de grupo, breve, que se hace **justo antes de comprometer un plan**. Su autor, el psicólogo Gary Klein, la describió en Harvard Business Review en 2007.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la técnica. Arriba a la izquierda (1), la idea: desde hoy, el equipo se sitúa en una fecha futura en la que el plan ha fracasado y explica por qué. La pregunta deja de ser «¿qué podría salir mal?» y pasa a ser «¿por qué ha fracasado?». A la derecha, las tres razones por las que funciona. Abajo (2), la sesión en tres momentos: antes, durante y después. Debajo, las dos condiciones para que sirva.

> **/ NOTA · BM**
> La sesión central (anunciar el fracaso, escribir en silencio y hacer la ronda) es la que describe Klein. Los pasos de antes y de después son en buena parte una propuesta de Biblioteca Management, que incorpora los criterios para priorizar y la ronda de acciones que Klein añadió en 2021. La composición es una síntesis propia.

El nombre juega con la autopsia (en inglés, *postmortem*). En una autopsia se estudia por qué murió el paciente. En el pre-mortem se supone que el «paciente» —el proyecto— ya ha muerto y se pregunta qué lo mató, **cuando todavía se puede salvar**.

La mecánica que describe Klein es sencilla:

1. El equipo ya conoce el plan.
2. El responsable anuncia que el proyecto ha fracasado de forma rotunda.
3. Durante unos minutos, cada participante escribe **en solitario** todas las razones que se le ocurren para ese fracaso, en especial las que normalmente no plantearía por prudencia.
4. Por turnos, empezando por el director del proyecto, cada persona lee **una** razón de su lista. Cada vez se añade una razón distinta, hasta recoger todas.
5. Después de la sesión, el director del proyecto revisa la lista y busca cómo reforzar el plan.

> / NOTA
>
> En 2021, Klein añadió algunos detalles a esta mecánica:
>
> - La sesión puede durar solo 20 o 30 minutos.
> - Cada persona escribe durante unos dos minutos.
> - Tras la ronda, cada uno dedica otros dos minutos a anotar qué acciones puede tomar para resolver alguna de las razones. Así el grupo no termina desanimado.
> - Cada razón se valora según su probabilidad, su impacto y lo fácil que sería evitarla.

En un artículo publicado en 2019 por la consultora McKinsey, Klein, Tim Koller y Dan Lovallo recomiendan, además, hacer tres rondas y dedicar una sesión aparte a decidir cómo reducir los riesgos.

La idea que lo hace funcionar

1 Dar el fracaso por hecho

Klein explica la diferencia con una sesión crítica habitual. Si se pregunta «¿qué podría salir mal?», la gente busca riesgos en abstracto y se autocensura. Si se afirma «ha salido mal», la pregunta pasa a ser «¿qué salió mal?». Imaginar un resultado como ya ocurrido y explicarlo mirando hacia atrás se llama **retrospectiva anticipada** (*prospective hindsight*): uno se sitúa en el futuro y mira hacia el presente.

Klein apoya la técnica en una investigación de 1989 sobre esa forma de razonar (ver «Qué sabemos sobre su solidez», en Profundizar).

2 Cambiar lo que se premia en la reunión

Según Klein, en una reunión de planificación la gente demuestra que es buena aportando un buen plan. En un pre-mortem demuestra que es buena encontrando razones inteligentes por las que el plan podría fracasar. La dinámica cambia: de proteger la armonía a sacar problemas a la luz. Quien tenía reservas puede decirlas al principio, cuando aún sirven.

3 Escribir antes de hablar

Cada persona escribe sus razones en solitario antes de que nadie hable. Así las opiniones de los primeros en intervenir, o de los de mayor rango, no condicionan a los demás. La ronda de una razón por persona hace que todos aporten, no solo los que más hablan.

Qué sesgos contrarresta

- **El exceso de confianza.** La tendencia a creer que el plan saldrá mejor de lo que es razonable esperar. Klein señala que el pre-mortem reduce la actitud de «adelante a toda costa» de quienes están muy implicados en un proyecto. Kahneman lo recomienda frente al optimismo excesivo de los planes.
- **El pensamiento de grupo.** La presión, a menudo invisible, para no romper el consenso una vez que el grupo parece haber decidido. Kahneman destaca que el pre-mortem ayuda a superarlo y que orienta la imaginación de las personas que conocen el tema en la dirección que hace falta: buscar fallos.

- **La autocensura de quien sabe.** Técnicos, mandos intermedios o recién llegados que ven problemas y no los dicen. Klein recoge el caso de un miembro del equipo que había estado callado en las reuniones y, en el pre-mortem, señaló un problema técnico que nadie había visto.

> **/ IDEA CLAVE**
> El pre-mortem no inventa información nueva: saca a la superficie la que el equipo ya tiene y no se atreve a decir, cuando todavía se puede usar.

Qué produce

- **Una lista de razones de fracaso** concretas, formuladas por quienes conocen el plan.
- **Un plan corregido.** Según Klein, esa lista se usa para reforzar el plan. Kahneman añade que un pre-mortem rara vez hace abandonar un plan que está a punto de aprobarse, pero sí suele llevar a ajustes que todos reconocen como útiles.
- **Un equipo más atento a las primeras señales de problemas** una vez que el proyecto está en marcha, otro efecto que Klein atribuye a la técnica.

Qué no es

- **No es un análisis de riesgos convencional.** Un registro de riesgos parte de categorías y listas previas. El pre-mortem parte de una historia de fracaso concreta, contada por el equipo. Pueden combinarse: lo que sale del pre-mortem alimenta el registro.
- **No es un abogado del diablo.** Ahí una persona recibe el encargo de oponerse y el grupo sabe que es un papel. En el pre-mortem todo el grupo busca fallos a la vez y nadie queda señalado.
- **No es una autopsia.** La revisión posterior («lecciones aprendidas») estudia un fracaso real. El pre-mortem se hace antes, cuando aún se puede cambiar el plan.
- **No es una simulación competitiva ni un ejercicio de escenarios.** No simula respuestas de rivales (**War Gaming**) ni construye futuros del entorno (**Scenario Planning**). Parte del plan y busca por qué fallaría.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> **/ NOTA · BM**
> Klein describe el núcleo de la técnica: plan conocido, anuncio del fracaso, razones escritas en solitario, ronda de una razón por persona y revisión posterior del plan. Los pasos de preparación y de cierre de esta secuencia son una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de esa descripción.

1 **Elegir el plan y comprobar que se puede cambiar**
Tiene que ser un plan concreto, casi listo para aprobarse, y la dirección tiene que estar dispuesta a modificarlo. Si no hay margen, no conviene convocar la sesión.

2 **Convocar a quienes conocen el plan y su terreno**
Además del equipo del proyecto, conviene invitar a personas que lo verán desde otro ángulo: operaciones, ventas, finanzas, alguien cercano al cliente. Un facilitador que no sea el dueño del plan ayuda a que se hable con libertad.

3 **Presentar el plan**
Todos deben entenderlo antes de empezar: objetivo, calendario, recursos y supuestos principales.

4 **Anunciar el fracaso con fecha y rotundidad**
Por ejemplo: «Estamos a [fecha]. El proyecto ha fracasado; ha sido un desastre». Una fecha concreta ayuda a imaginar una historia verosímil.

5 **Escribir las razones en solitario**
Cada participante escribe, sin hablar, todas las razones que se le ocurren, incluidas las incómodas o políticamente delicadas.

6 **Hacer la ronda de una razón por persona**
Empieza el director del proyecto. Cada uno lee una razón distinta de su lista, que se anota a la vista de todos, y se repite la ronda hasta agotar las listas. En esta fase no se discute ni se rebate: solo se recoge.

7 **Agrupar y priorizar**
Unir las razones parecidas y elegir las que más importan, según lo probables que parezcan, el daño que harían y lo fácil que sería evitarlas (criterios que propone Klein, 2021).

8 **Decidir qué hacer con cada razón priorizada**
Cambiar el plan, preparar una respuesta por si ocurre, vigilar una señal o aceptar el riesgo de forma consciente (ver «Qué hacer con los riesgos detectados»).

9 **Asignar responsables y revisar el plan**
El director del proyecto incorpora los cambios, como describe Klein. Las señales que hay que vigilar se asignan a una persona y se llevan al sistema de seguimiento del proyecto.

/ IMPORTANTE · BM
El valor del ejercicio depende de que nadie pague por lo que dice. Si quien plantea un problema recibe reproches o se le pide que «lo arregle él», la siguiente sesión será silenciosa. El responsable del plan tiene que agradecer las razones, sobre todo las que le incomodan.

/ CONSEJO · BM
Pide historias, no palabras sueltas. «Retrasos» no ayuda; «el proveedor del molde entregó tres meses tarde porque nadie firmó el pedido hasta tener la aprobación del consejo» sí permite actuar.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM
La técnica puede usarse más de una vez en un mismo proyecto: antes de aprobarlo y, de nuevo, antes de una fase crítica. Cada vez parte del plan vigente en ese momento.

Qué hacer con los riesgos detectados

/ NOTA · BM
Klein indica que la lista se usa para reforzar el plan; en 2021 propuso valorar cada razón y pedir a cada participante acciones concretas, pero no fijó qué tipos de respuesta dar. Las cuatro respuestas siguientes son práctica general de gestión de riesgos, ordenadas por Biblioteca Management. El orden solo responde a claridad expositiva.

1 Cambiar el plan

Si la causa de fracaso es probable y grave, y está en nuestra mano, se corrige el plan ahora: calendario, alcance, recursos, responsables, orden de las fases.

2 Preparar una respuesta por si ocurre

Si no se puede evitar, se decide de antemano qué se hará si ocurre: una alternativa de proveedor, un presupuesto de reserva, un punto de decisión en el calendario.

3 Vigilar una señal de alerta

Para cada razón importante se define qué indicaría, pronto, que está empezando a ocurrir, y quién lo vigilará. Esto convierte el pre-mortem en algo útil durante la ejecución.

4 Aceptar el riesgo de forma explícita

Algunas razones no justifican cambiar nada. Se deja constancia de que se han visto y aceptado. Así se distingue un riesgo asumido de uno ignorado.

> / **CONSEJO** · BM
> Si ninguna razón cambia nada del plan, desconfía: o el plan era muy sólido, o el ejercicio no ha funcionado.

Kit práctico

Guion de apertura del facilitador

> / **NOTA** · BM
> Texto orientativo, basado en la instrucción que describe Klein; adaptarlo al caso.

> «Todos conocéis el plan. Ahora imaginad que estamos a [fecha]. Lo pusimos en marcha tal como está y ha fracasado. No un poco: ha sido un fracaso claro. Durante los próximos minutos, cada uno va a escribir, sin hablar, todas las razones que expliquen por qué fracasó. Buscamos sobre todo las razones que nadie ha dicho en voz alta. Después haremos rondas: una razón por persona cada vez. En esta parte no se discute; solo se recoge.»

Registro de razones y respuestas

RAZÓN DE FRACASO (HISTORIA BREVE)	PROBABILIDAD	DAÑO	RESPUESTA	SEÑAL DE ALERTA	DUEÑO	FECHA DE REVISIÓN

Probabilidad: baja, media o alta. Daño: bajo, medio o alto. Respuesta: cambiar el plan, preparar una respuesta, vigilar una señal o aceptar el riesgo.

> / **IMPORTANTE** · BM
> Las valoraciones de probabilidad y daño son una ayuda para priorizar, no una medición. No las conviertas en una puntuación que se multiplica y se suma como si fuera un dato.

Preguntas de cierre

- ¿Qué tres razones, si ocurrieran, harían más daño al plan?
- ¿Cuáles dependen de nosotros y podemos corregir ya?
- ¿Qué razón nos ha sorprendido y por qué nadie la había dicho antes?
- ¿Qué supuesto del plan ha quedado más débil después del ejercicio?
- ¿Qué señales vamos a vigilar, quién y con qué frecuencia?
- ¿Qué cambia del plan después de esta sesión?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Preguntar «qué podría salir mal»	Se pierde el efecto de dar el fracaso por hecho y vuelve la autocensura.	Anunciar el fracaso como ocurrido, con fecha.
Hablar antes de escribir	Los primeros en hablar, o los de más rango, condicionan a los demás.	Escritura individual en silencio antes de cualquier intervención.
Discutir cada razón mientras se recoge	La sesión se convierte en una defensa del plan y la gente deja de aportar.	Recoger primero; priorizar y discutir después.
Hacerlo cuando la decisión ya no se puede tocar	El equipo aprende que sus dudas no cambian nada.	Convocarlo solo si hay margen real para modificar el plan.
Invitar solo al equipo del proyecto	Faltan las miradas que ven los fallos que el equipo no ve.	Sumar perfiles de operaciones, finanzas, ventas o cliente.
Castigar al que trae malas noticias	La siguiente sesión será silenciosa.	Agradecer las razones incómodas; no asignar el problema a quien lo plantea.
Terminar con una lista y sin cambios	El ejercicio queda en catarsis.	Decidir una respuesta para cada razón priorizada, con responsable.
Convertirlo en un ritual pesimista	Se generan razones genéricas («falta de recursos») que no llevan a nada.	Pedir historias concretas y ligadas a este plan.

Limitaciones

- **No garantiza detectar todos los fallos.** Puede reducir el daño de las sorpresas, no eliminarlo.
- **Depende de lo que sabe el grupo.** Si nadie en la sala conoce un riesgo, el pre-mortem no lo encontrará. La composición del grupo pesa mucho.
- **Depende del clima de confianza.** En culturas donde discrepar tiene coste, la técnica ayuda, pero no basta si el responsable castiga las malas noticias.
- **La evidencia es limitada.** Los estudios disponibles se hacen en ejercicios simulados: miden la confianza en el plan o la calidad de los riesgos detectados, no el resultado final de los proyectos (ver Profundizar).
- **Puede bajar la confianza del equipo en exceso** si se cierra sin decidir qué hacer con las razones. Terminar con respuestas concretas equilibra el efecto.
- **No sustituye el análisis de la decisión.** No dice si el plan es mejor que sus alternativas; solo ayuda a que el plan elegido falle menos.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos el pre-mortem para tensionar cualquier plan estratégico antes de lanzarlo: tanto el plan estratégico de la empresa como un plan de Go-to-Market dentro de nuestro **Modelo Go-to-Market GLR Partners**. Lo hacemos con las personas que van a desplegar el plan, no solo con quienes lo han diseñado. Les pedimos que se sitúen en el momento en que el plan ha fracasado y que expliquen qué lo causó. A partir de esas causas, ajustamos el plan y preparamos lo necesario para que no ocurran. Suele ser una de las últimas sesiones antes de aprobar el plan, y casi siempre aflora algo que nadie había dicho.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El pre-mortem se usa al final de la fase de decisión, justo antes de comprometer un plan, y a veces de nuevo antes de una fase crítica de la ejecución. Sirve para corregir un plan ya elegido. No elige entre alternativas ni sigue la ejecución: se sitúa entre ambas cosas.

La lógica del orden es esta: primero se entiende qué tipo de situación se tiene delante; después se elige la opción; luego se pone a prueba el plan de esa opción imaginando su fracaso; y, por último, se lanzan los objetivos del ciclo con los riesgos y las señales ya incorporados.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Klein presenta el pre-mortem como una técnica para la fase de planificación de un proyecto; no lo conectó con estas herramientas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Cynefin.
Ayuda a entender el tipo de situación y, con ello, cuánto se puede planificar y cuánto habrá que ajustar sobre la marcha.

2 Decision Analysis.
Compara las alternativas y elige la opción con criterios explícitos cuando las probabilidades se pueden estimar.

3 Pre-mortem.
Pone a prueba el plan de la opción elegida, lo corrige y fija las señales de alerta.

4 OKR.
Lleva el plan corregido a objetivos y resultados del ciclo, con seguimiento periódico donde vigilar las señales detectadas.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Stage-Gate®** → antes de una puerta de desarrollo o de lanzamiento, para detectar por qué podría fracasar el proyecto.
- **Post-Merger Integration** → antes de lanzar el plan de integración de una compra.
- **Kotter 8 Steps** → antes de lanzar un programa de cambio, para anticipar por qué podría estancarse.
- **War Gaming** → si las razones de fracaso más graves dependen de la reacción de competidores concretos y hay que ensayarla.
- **Scenario Planning** → si las razones de fracaso apuntan a cambios del entorno que conviene explorar como futuros distintos.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **Autor.** Gary Klein es un psicólogo conocido por sus estudios sobre cómo deciden los expertos en situaciones reales (bomberos, militares, personal sanitario), recogidos, entre otras obras, en *Sources of Power* (1998). Describió el pre-mortem en un artículo breve de Harvard Business Review en septiembre de 2007, *Performing a Project Premortem*. En él presenta la técnica, la apoya en la investigación de Mitchell, Russo y Pennington (1989) sobre la retrospectiva anticipada y recoge tres casos de uso: un proyecto de sostenibilidad de una gran empresa, un proyecto técnico en el ámbito militar y un proyecto de investigación que no había tenido en cuenta una revisión interna de la empresa.
- **Antes de 2007.** Klein cuenta que creó la técnica unos treinta años antes de 2021, para reducir los problemas de los proyectos de su propia empresa. El artículo de Harvard Business Review de 2007 es el que la dio a conocer.
- **Difusión.** En una entrevista con Daniel Kahneman publicada por McKinsey Quarterly (2010), Klein lo describe como una forma de conseguir pensamiento crítico «sin encontrar resistencia». Kahneman lo califica de técnica de bajo coste y alto beneficio. En *Thinking, Fast and Slow* (2011) lo recomienda frente al optimismo excesivo de los planes, dando el crédito a Klein. Esa recomendación explica buena parte de su difusión en el mundo de la empresa.
- **Uso actual.** Se ha extendido en la gestión de proyectos, el desarrollo de producto y la preparación de decisiones de inversión. Richard Thaler lo propuso en 2017 como uno de los conceptos que deberían conocerse más, y señaló a la vez que no conocía estudios sistemáticos de su uso en organizaciones.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA

  La base psicológica. Klein afirma que, según Mitchell, Russo y Pennington (1989), imaginar que un acontecimiento ya ha ocurrido aumenta un 30 % la capacidad de identificar correctamente las razones de resultados futuros. Esa cifra es la formulación de Klein. El resumen publicado del estudio no menciona un 30 % y describe otro hallazgo: situar el hecho en el pasado o en el futuro influyó poco; lo que más cambió las explicaciones fue **presentar el resultado como seguro**. Las explicaciones de resultados seguros fueron más largas y tenían más razones ligadas a hechos concretos. Por eso la ficha no presenta el 30 % como un efecto demostrado.

- / EVIDENCIA

  Efecto sobre el exceso de confianza. Veinott, Klein y Wiggins (2010) compararon cinco condiciones con 178 participantes (estudiantes universitarios, en grupos) que evaluaban un plan ante una epidemia de gripe: sin técnica, crítica, pros y contras, solo contras y pre-mortem. El pre-mortem redujo la confianza en el plan más que las demás técnicas. Cuando después se pidió generar soluciones, la confianza se recuperó sobre todo en el grupo del pre-mortem.

- / EVIDENCIA

  Con profesionales. Gallop y otros (2016) compararon el pre-mortem con la lluvia de ideas habitual. Participaron 101 jefes de programa e ingenieros con experiencia, en equipos de 4 a 6 personas, que analizaban los riesgos de incorporar una tecnología nueva a un sistema existente. Los equipos que hicieron pre-mortem encontraron más riesgos de calidad y propusieron cambios más eficaces al plan; un panel de evaluadores que no sabía qué técnica había usado cada equipo valoró los riesgos por su originalidad y su verosimilitud. Esos equipos también detectaron mejor riesgos difíciles de prever, que en el caso real en que se basaba el ejercicio nadie vio.

- **Límites de la evidencia.** Los estudios disponibles se hacen en ejercicios simulados, con estudiantes o con profesionales: miden la confianza en el plan o la calidad de los riesgos detectados, no lo que pasa después con el proyecto. No hay evidencia sistemática de que el pre-mortem mejore el resultado final de los proyectos en empresas; Thaler (2017) lo reconoce expresamente.

/ IDEA CLAVE · BM

El pre-mortem está bien respaldado como forma de reducir el exceso de confianza y de hacer aflorar dudas. Su efecto sobre el éxito de los proyectos es plausible, pero no está demostrado. Conviene presentarlo como una técnica barata para mejorar un plan, no como una garantía.

Fuente original

- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, 85(9), 18–19. https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem

Libro de referencia

- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. Recomienda el pre-mortem, con crédito a Klein, dentro de su análisis del optimismo excesivo en los planes y del pensamiento de grupo.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Kahneman, D. y Klein, G. (2010). Strategic decisions: When can you trust your gut? Entrevista de Olivier Sibony y Dan Lovallo. *McKinsey Quarterly*, marzo de 2010. Klein explica la técnica y Kahneman valora su utilidad. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-decisions-when-can-you-trust-your-gut
- Klein, G., Koller, T. y Lovallo, D. (2019). Bias busters: Premortems: Being smart at the start. *McKinsey Quarterly*, 3 de abril de 2019. Los pasos de la técnica, con el caso de un proyecto en el sector de la aviación. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bias-busters-premortems-being-smart-at-the-start

Extensiones y críticas

- Mitchell, D. J., Russo, J. E. y Pennington, N. (1989). Back to the future: Temporal perspective in the explanation of events. *Journal of Behavioral Decision Making*, 2(1), 25–38. https://doi.org/10.1002/bdm.3960020103 — Estudio sobre la retrospectiva anticipada en el que se apoya Klein.
- Veinott, B., Klein, G. A. y Wiggins, S. (2010). Evaluating the effectiveness of the PreMortem technique on plan confidence. *Proceedings of the 7th International ISCRAM Conference*, Seattle, mayo de 2010. — Comparación experimental con otras técnicas de revisión de planes.
- Thaler, R. H. (2017). The premortem. Respuesta a la pregunta anual de Edge «What scientific term or concept ought to be more widely known?». — Difusión y advertencia sobre la falta de estudios sistemáticos en organizaciones.
- Klein, G. (2021). The pre-mortem method. *Psychology Today*, blog «Seeing What Others Don't», 14 de enero de 2021. — Duración, ronda de acciones y criterios para valorar las razones, según el propio autor.
- Gallop y otros (2016). How to catch a black swan: Measuring the benefits of the premortem technique for risk identification. *Journal of Enterprise Transformation*, 6(2). https://doi.org/10.1080/19488289.2016.1240118 — Comparación con la lluvia de ideas en equipos de profesionales.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT Press. Contexto de la obra de Klein sobre la toma de decisiones de expertos; no se cita como fuente de la técnica.

El artículo de Klein (2007) se ha consultado a través de la ficha editorial de HBR y de una reproducción del texto, no en la edición impresa; volumen y páginas tomados de bases de referencia. Del estudio de Mitchell, Russo y Pennington (1989) solo se ha cotejado el resumen publicado, no el texto completo. Las afirmaciones de Kahneman en Thinking, Fast and Slow *se han cotejado a través de extractos del libro, no de la edición impresa. No se ha comprobado si Klein describió la técnica en obras anteriores a 2007.*

Los detalles que Klein añadió en 2021 se han comprobado en su artículo, y las recomendaciones de 2019, en la web de la consultora McKinsey. Klein (2021) sitúa la creación de la técnica unos treinta años antes; no se ha comprobado si la describió por escrito antes de 2007. Del estudio de Gallop y otros (2016) se han consultado el resumen y una síntesis secundaria detallada, no el texto completo; la lista completa de autores no se ha cotejado.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Gary Klein (2007, Harvard Business Review).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.