

Por qué los CEOs no deberían tomar todo el crédito

Nandini Rajagopalan, Sun Hyun Park y Sung Hun (Brian) Chung

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
2.5 minutos

CULTURA
EMPRESARIAL

Hay innumerables factores que pueden llevar a los CEOs (directores ejecutivos) a ser culpados por el bajo rendimiento de sus empresas, muchos de los cuales están fuera de su control. Sin embargo, nuestra reciente investigación sugiere que la forma en que los líderes se presentan juega un papel importante.

A través de un análisis de 23,000 artículos de prensa sobre más de 350 CEOs, descubrimos que cuando los CEOs le dan el crédito por ganancias positivas inesperadas a sus decisiones estratégicas, es más probable que se les culpe por resultados negativos en el futuro (y es más probable que sean despedidos como resultado). Por el contrario, cuando los líderes son humildes y se atribuyen menos mérito por los resultados positivos, es menos probable que sean culpados o removidos de sus puestos cuando caen las ganancias.

Este efecto es impulsado principalmente por un fenómeno psicológico conocido como anclaje. Cuando un CEO impulsa la narrativa de que sus decisiones estratégicas (en lugar de los factores externos) son responsables del desempeño positivo de su empresa, es más probable que los analistas y los miembros de la junta directiva asuman que el desempeño negativo posterior también es el resultado de las decisiones estratégicas del CEO; es decir, sus suposiciones sobre quién tiene la culpa del desempeño negativo están ancladas en su atribución inicial de crédito. Estos juicios sesgados pueden tener una influencia enorme en las opiniones de los medios de comunicación y el público en general, y una vez que las percepciones sobre un CEO se han agriado, es mucho más probable que las juntas directivas cedan a la presión pública para despedir al CEO, en lugar de basar sus decisiones en una revisión justa y completa de su gestión.

Nuestra investigación sugiere que, para evitar ponerse en ruta hacia el fracaso, los líderes deberían adoptar un enfoque a largo plazo respecto a la gestión de impresiones. Atribuirse el mérito de los éxitos de su empresa puede ser tentador en el momento (especialmente si su compensación está ligada en gran medida a las actualizaciones autoreportadas), pero esta estrategia puede ser contraproducente cuando las mareas se vuelven en su contra.

Nuestra investigación también destaca que los analistas y las juntas directivas tienden a depender en gran medida de lo que dicen los CEOs al construir sus propias narrativas, y sus primeras impresiones a menudo se solidifican en creencias duraderas que pueden influir en sus juicios durante años. Por supuesto, en un mundo ideal, los analistas y las juntas evaluarían cuidadosamente a los CEOs, equilibrando el desempeño pasado y presente, y reconociendo el impacto de los factores externos, en lugar de ser presa de percepciones sesgadas o campañas mediáticas. Sin embargo, la tendencia de Wall Street a priorizar el desempeño de corto plazo ha fomentado una cultura que es propensa a los atajos cognitivos, y en la que las juntas directivas se apresuran a despedir a un CEO tan pronto como cambia la opinión pública.

Este artículo es útil para:

- *Saber la importancia de la forma en que los líderes se presentan en sus empresas*
- *Repartir la responsabilidad de los créditos de las estrategias de los CEO's*
- *Ayudar a quitar el sesgo de anclaje*

Quando los CEOs le dan el crédito por ganancias positivas inesperadas a sus decisiones estratégicas, es más probable que se les culpe por resultados negativos.

Estos problemas a menudo se ven agravados por otros sesgos. La investigación ha demostrado, por ejemplo, que las mujeres y los CEOs de origen minoritario están sujetos a un mayor escrutinio y crítica de los medios que los CEOs masculinos blancos.

Depende de las juntas directivas, los analistas y los medios de comunicación reconocer estos sesgos y trabajar para reducir su impacto en cómo se evalúa a los CEOs. Al mismo tiempo, los CEOs que buscan lograr el éxito a largo plazo deberían adelantarse a los sesgos cognitivos que probablemente influyan en la forma en que son percibidos, especialmente aquellos como el sesgo de anclaje, que están al menos un poco bajo su control.

CULTURA EMPRESARIAL

La tendencia de Wall Street a priorizar el desempeño de corto plazo ha fomentado una cultura que es propensa a los atajos cognitivos.

Los líderes deberían adoptar un enfoque a largo plazo respecto a la gestión de impresiones.

Sobre el autor:

Nandini Rajagopalan es profesora de administración y organización en la USC Marshall School of Business. Sun Hyun Park es profesor de estrategia y administración internacional en el College of Business Administration en la Seoul National University. Sung Hun (Brian) Chung es candidato doctoral en la Jones Graduate School of Business de Rice University.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com