

¿Son rigurosos los CEO cuando evalúan su rendimiento?

¿Su empresa necesita un cambio? Antes de contestar, debería saber si las cosas van bien y porqué, y para ello necesita una buena evaluación del rendimiento. Pero realizar una evaluación rigurosa no es tan sencillo.

12 de mayo de 2016

"Si no está roto, no lo arregle". Habrá escuchado esta expresión miles de veces, ¿verdad? Pero, ¿cómo saber si la estrategia de su empresa necesita arreglo? La respuesta está en una rigurosa evaluación del rendimiento.

¿Y cómo llevarla a cabo? Una manera es comparar el rendimiento actual con el pasado: la **perspectiva histórica**. Otra es compararlo con el de otras empresas, normalmente, la competencia: la **perspectiva social**. Mientras que las comparaciones del pasado con el presente son bastante sencillas de realizar, las sociales son más complejas y propensas a presentar sesgos.

Lo cierto es que los directivos pueden, sin saberlo, ser tendenciosos en sus evaluaciones y escoger modelos comparativos que, más que una autoevaluación, suponen un autoensalzamiento, especialmente si su rendimiento es bajo.

Así lo explica un [artículo sobre la autoevaluación del rendimiento de los CEO](#), de **Sebastien Brion**, Pino G. Audia y Henrich R. Greve. Reconocer los posibles sesgos en sus evaluaciones puede evitar que los directivos caigan la trampa de la autocomplacencia. O lo que es lo mismo, les puede ayudar a ver claramente si necesitan un cambio de estrategia.

Comparar peras con manzanas

Las evaluaciones sociales no tienen por qué ser negativas. Por ejemplo, el CEO de General Motors podría confrontar sus resultados con los de Ford, Volkswagen o Toyota. Obtendría comparaciones considerablemente objetivas y útiles sobre la venta de coches y los beneficios en las actuales condiciones de mercado. Compararse a los competidores directos es como comparar manzanas con manzanas; tiene sentido para evaluaciones granulares.

¿Qué lleva entonces al CEO de una empresa automovilística a mirar más allá, a la industria de los electrodomésticos o de equipos informáticos, y acabar comparando peras con manzanas?

Un motivo es el autoensalzamiento. De forma inconsciente, los directivos pueden compararse con empresas que hagan parecer su rendimiento mejor de lo que es. Esto les expone a un efecto secundario potencialmente peligroso: autocomplacencia.

Autoevaluación contra autoensalzamiento

La investigación de Brion, Audia y Greve mide el potencial sesgo en las evaluaciones sociales y sostiene cuatro aspectos relevantes para la práctica directiva:

1. Normalmente, **la autoevaluación prevalece sobre el autoensalzamiento**. En otras palabras, entre la opción de comparar empresas similares y con mejor rendimiento o comparar empresas menos parecidas y con peor rendimiento, los directivos generalmente se decantan por la primera para obtener evaluaciones más rigurosas.
2. Sin embargo, **cuando el rendimiento es bajo, el autoensalzamiento se vuelve más tentador**. Esto significa que entre comparar empresas similares y con mejor rendimiento o compañías menos parecidas y con un peor rendimiento, cuando el rendimiento es bajo los ejecutivos prefieren la segunda, aunque la comparación resulte menos útil.
3. Cuando la comparación es desigual y el directivo se mueve por el autoensalzamiento se produce un efecto secundario potencialmente peligroso: **los directivos son más reacios a reconocer que necesitan cambiar de estrategia**.
4. Finalmente, **la actitud importa**. Así, un cuestionario y ejercicio capcioso puede llevar a los directivos a adoptar una actitud autocomplaciente y utilizar comparaciones más halagüeñas pero menos útiles. De nuevo, esto les hace más propensos a ignorar que su estrategia necesita cambios.

Los experimentos

En dos ejercicios basados en la interpretación de roles se pidió a los participantes que dirigieran empresas hipotéticas en distintas circunstancias. En concreto, tuvieron que adoptar el papel de CEO de la ficticia Allied Waste Industries. Para ello, se les dieron los antecedentes e información sobre el rendimiento de la empresa y se les plantearon varias preguntas.

Sus respuestas confirman los cuatro puntos anteriores. Es decir, los participantes fueron más propensos a escoger autoevaluaciones rigurosas siempre que su rendimiento fuera bueno. Ante un rendimiento bajo, preferían comparativas que les ensalzaban. Estos "autoensalzadores" fueron minoría pero, aun así, la dinámica es significativa. Como resultado de estas evaluaciones autoensalzadoras, los participantes eran menos propensos a reconocer la necesidad de una nueva estrategia corporativa.

A más poder, más autoensalzamiento

A los participantes no se les pidió informar de sus evaluaciones a un público. Otros estudios muestran que la "dirección basada en las impresiones exteriores" favorece las evaluaciones halagadoras, pero este no parece ser el caso en el presente estudio. Independientemente de las presiones que puedan afectar a los individuos, parece que la motivación del autoensalzamiento puede dar como resultado evaluaciones de rendimiento tendenciosas.

Más allá del laboratorio, Brion, Audia y el investigador del IESE Horacio Rousseau están analizando este fenómeno en la práctica. En un examen de datos de archivo de informes anuales, han encontrado evidencias de que el sesgo por autoensalzamiento es especialmente pronunciado en los CEO más poderosos, quienes parecen ser especialmente dados a elegir comparativas sociales favorecedoras.

www.iese.edu/es/insight