

La "atribución causal" en el management

¿La vivencia del éxito o del fracaso de un directivo tiene relación con el rendimiento personal?

¿Qué estilo atributivo hay detrás del éxito o del fracaso?

La atribución causal es una teoría psicológica desarrollada por Heider (1958) que da una explicación sencilla y cabal a la interpretación de los acontecimientos que nos suceden y que me gustaría compartir. Tiene mucha importancia, porque dependiendo de la interpretación que hagamos de los mismos nos comportaremos como directivos de una u otra forma en el futuro.

Para Heider, cuando nos sucede algo bueno o malo, podemos achacarlo a diferentes etiologías:

Las causas pueden ser internas (persona) o externas (ambiente).
Las causas pueden ser controlables (sujetas a control) o incontrolables (nadie las controla).

	Controlable	Incontrolable
Interna	ESFUERZO	CAPACIDAD
Externa	DIFICULTAD	SUERTE

Cuando un directivo presenta un informe a una Junta de accionistas y estos lo valoran como malo y la causa es que no ha dedicado el directivo suficiente tiempo para prepararlo, sabe que esforzándose más lo hará mejor.

Cuando un directivo se plantea un objetivo difícil y no lo consigue, sabe que con si se hubiera marcado un nivel de exigencia menor (objetivos de venta) lo podría haber logrado.

Cuando un directivo tiene mala suerte y pierde un cliente o un pedido, sabe que fue por mala suerte y que la suerte puede cambiar y así mismo sabe que puede tener un golpe de buena suerte en el futuro.

Hasta aquí hay una puerta abierta a la esperanza, porque en los tres casos hay una expectativa de cambio.

Pero cuando uno hace algo mal y lo atribuye a una falta de capacidad la situación es bien distinta. "Es que no valgo como directivo" sería el mensaje que proviene derivado de una falta de capacidad para poder realizar las funciones directivas. En efecto, hay directores que en un momento de su vida achacan su fracaso profesional a una falta de capacidad. Es el comienzo del declive profesional.

El directivo debe valorar objetivamente la causa de sus éxitos y de sus fracasos y saber que, dependiendo de la explicación que de, se comportará de una manera u otra en el futuro.

En el primer caso tratará de esforzarse más y, seguramente le saldrán mejor las cosas.

En el segundo caso se marcará unos objetivos menos ambiciosos o no tan difíciles, y podrá alcanzarlos.

En el tercer caso, sabe que su suerte cambiará.

En el cuarto caso, la capacidad, puede cuestionarse internamente si sirve para directivo, si no se equivocó de profesión, si realmente está preparado para desempeñar el puesto de trabajo.

El Principio de Peter dice: "En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia".

Cuando llegue ese momento, ¡¡recuerda!!, nunca lo atribuyas a la falta de capacidad.

D. Fernando Díez Ruiz

Director del Master en Planificación y Gestión de Recursos Humanos (Bilbao)

Profesor de la Universidad de Deusto

Director de la Agencia para la Promoción y Gestión de la Investigación – DEIKER - de la Universidad de Deusto

Director Adjunto de la Fundación Deusto