Harvard Business Review
América Latina

¿Cuán (poco) ético es usted?

por Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman y Dolly Chugh

Diciembre 2003

Reimpresión R0312D–E

Los buenos ejecutivos muchas veces toman
decisiones poco éticas –y ni siquiera se dan cuenta.

¿Cuán (poco) ético es usted?

por Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman y Dolly Chugh

Conteste verdadero o falso:
"Yo soy un ejecutivo ético."

Si contestó "verdadero", prepárese para escuchar algo incómodo: probablemente usted no lo es. La mayoría de nosotros cree ser ético e imparcial. Creemos ser buenos tomadores de decisiones, capaces de evaluar de manera objetiva un candidato a un empleo o un posible socio comercial, y así llegar a una conclusión equitativa y racional que satisfaga nuestros intereses y los de nuestra organización. Pero más de dos décadas de investigación confirman que la mayoría de nosotros está tristemente lejos de parecerse a su inflada auto-percepción. Nos engañamos mediante lo que el psicólogo de Yale University, David Armor, denomina la ilusión de objetividad: la idea de que estamos libres de los mismos prejuicios que tan rápidamente reconocemos en los demás. Es más, estos prejuicios inconscientes o implícitos pueden contradecir nuestras creencias explícitas y conscientes. Podemos estar convencidos de que la raza de un candidato a un empleo no tiene ninguna influencia sobre nuestras decisiones de contratación o que somos inmunes a los conflictos de interés. Pero estudios psicológicos constantemente ponen al descubierto sesgos inconscientes que se oponen a nuestras intenciones. La prevalencia de tales prejuicios sugiere que incluso la persona mejor intencionada permite, sin darse cuenta, que pensamientos y sentimientos inconscientes influyan sobre decisiones aparentemente objetivas. Estos juicios sesgados son éticamente problemáticos y socavan la labor fundamental de los ejecutivos –reclutar y retener el talento superior, mejorar el desempeño de las personas y los equipos, y colaborar efectivamente con los socios.

Este artículo analiza cuatro fuentes que explican las decisiones poco éticas involuntarias: formas implícitas de prejuicio, sesgos que favorecen a nuestro grupo de pertenencia, conflictos de interés, y la tendencia a exagerar nuestros méritos. Debido a que no somos conscientes de estas fuentes de prejuicios, a menudo es imposible subsanar el problema castigando a los responsables de malas decisiones. Tampoco es posible corregirlos mediante un entrenamiento ético convencional. En vez de ello, los ejecutivos deben poner en práctica un nuevo tipo de vigilancia. Para comenzar, esto requiere abandonar la idea de que nuestras actitu-

Copyright ©2003 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados.

des conscientes siempre representan lo que creemos que representan. Además nos exige abandonar la fe en nuestra propia objetividad y capacidad de ser imparciales. En las siguientes páginas ofreceremos algunas estrategias que ayudarán a los ejecutivos a reconocer estos prejuicios generalizados, corrosivos e inconscientes para aminorar sus impactos.

El prejuicio implícito: sesgo que surge de creencias inconscientes

La mayoría de la gente con una disposición imparcial se esfuerza por juzgar a los demás de acuerdo con sus méritos. Pero nuestra investigación muestra que con frecuencia ese juicio se basa en estereotipos y actitudes inconscientes, o prejuicios implícitos. Lo que hace que el prejuicio implícito sea tan común y persistente es que se origina en la mecánica fundamental del pensamiento. Aprendemos tempranamente a asociar las cosas que suelen presentarse en conjunto y esperamos que coexistan inevitablemente: el relámpago y la lluvia, por ejemplo, o las canas y la vejez. A menudo, esta habilidad de percibir y aprender a partir de asociaciones nos es muy útil.

Claro que nuestras asociaciones son sólo aproximaciones a la verdad; rara vez son aplicables a todos los casos. La lluvia no siempre acompaña al relámpago y los jóvenes también pueden tener canas. Pero como tales asociaciones nos ayudan automáticamente a organizar nuestro mundo, crecemos confiando en ellas. Eso nos puede cegar en aquellos casos en que las asociaciones no son exactas –cuando no se alinean con nuestras expectativas.

Como el prejuicio implícito nace de la tendencia habitual e inconsciente a hacer asociaciones, se diferencia de las formas conscientes del prejuicio, tales como el racismo o el sexismo explícito. Ésta explica por qué la gente que está libre de prejuicios conscientes aún puede albergar sesgos y actuar de acuerdo a ellos. Expuestos a imágenes que yuxtaponen a hombres negros con violencia, retratan a la mujer como objeto sexual, insinúan que los minusválidos son mentalmente débiles y de que los pobres son perezosos, incluso las personas más conscientemente libres de prejuicios tienden a asociaciones sesgadas. Y estas asociaciones aparecen en el lugar de trabajo tal como en cualquier otro lugar.

A mediados de los 90, Tony Greenwald, profesor de psicología de la University of Washington, desarrolló una herramienta experimental denominada Test de Asociación Implícita (IAT, por su sigla en inglés) para estudiar los sesgos inconscientes. Una versión computacional del test pide a los sujetos que clasifiquen rápidamente palabras como "bueno" o "malo". Usando un teclado, deben hacer distinciones instantáneas de "bueno/malo" entre palabras como "amor", "placer", "dolor" y "pena" y, al mismo tiempo, clasificar imágenes de rostros que son (dependiendo de los sesgos investigados) blancos o negros, jóvenes o viejos, gordos o flacos, y así. El test revela sesgos implícitos al detectar leves cambios en el tiempo de reacción que pueden tener lugar cuando se pide a los sujetos que emparejen diferentes conjuntos de palabras y rostros. Personas que conscientemente creen no albergar sentimientos contra, digamos, negros o ancianos, tienen sin embargo una reacción más lenta en asociar los rostros de viejos o negros con "bueno", de la que tienen en asociar rostros jóvenes o blancos con "bueno".

Desde que el test se puso online en 1998, más de 2,5 millones de personas de todo el mundo se han sometido a él, confirmando y extendiendo los hallazgos de los experimentos de laboratorio más tradicionales. Ambos muestran que los prejuicios implícitos son fuertes y generalizados (para más información sobre el test IAT, vea el recuadro "¿Es usted sesgado?").

Los sesgos también suelen ser costosos. En experimentos controlados, los psicólogos Laurie Rudman de Rutgers University y Peter Glick de Lawrence University analizaron cómo los sesgos implícitos pueden actuar en la exclusión de personas calificadas para desempeñar ciertos roles. Un conjunto de experimentos examinó la relación entre los estereotipos de género implícitos de los participantes y sus decisiones de contratación. Aquellos con sesgos implícitos más fuertes eran menos proclives a contratar a una mujer calificada que exhibía cualidades estereotípicamente "masculinas", tales como ambición o independencia, para un trabajo que requería cualidades supuestamente "femeninas", tales como las destrezas interpersonales. Sin embargo, seleccionarían a un hombre calificado que exhibiera las mismas cualidades. La percepción sesgada del empleador era que las mujeres son socialmente menos diestras que el hombre, aunque tuviesen las mismas calificaciones. Estos resultados sugieren que los prejuicios implícitos pueden arrancar costos al excluir de manera sutil a personas calificadas que las organizaciones en busca de talentos demandan.

Los casos judiciales también revelan los costos reales, tanto sociales como económicos, de los prejuicios. Con-

Mahzarin R. Banaji *es Richard Clarke Cabot Professor de ética social en el departamento de psicología de Harvard University en Cambridge, Massachusetts, y Carol K. Pforzheimer Professor en Harvard's Radcliffe Institute for Advanced Study.* ***Max H. Bazerman*** *es Jesse Isidor Straus Professor de administración de empresas en Harvard Business School en Boston.* ***Dolly Chugh****, una MBA de Harvard Business School, es ahora candidata doctoral del programa conjunto de conducta organizacional y psicología social en Harvard University.*

sidere la querella de Ann Hopkins contra Price Waterhouse. A pesar de trabajar más horas que sus pares, de generar US$ 25 millones para la empresa y ganarse el elogio de sus clientes, fue rechazada como socia de la firma. Según consta en el expediente legal, sus evaluadores tenían actitudes explícitamente prejuiciadas. Por ejemplo, comentaban que Ann estaba siendo "remunerada en exceso por ser mujer" y que necesitaba "un curso en encanto". Pero, desde el punto de vista legal, fue mucho más condenatorio el categórico testimonio de la investigación experimental. En calidad de testigo experto de la defensa, la profesora de psicología Susan Fiske, actualmente en Princeton University, argumentó que el potencial para decisiones sesgadas es inherente a un sistema en el que una persona tiene un estatus de "sola", es decir, en que es la única de un cierto tipo (la única mujer, el único afro-americano, la única persona con discapacidad, y similares). El juez Gerhard Gesell concluyó que "se está en presencia de un proceso mucho más sutil (que la discriminación habitual)". Ann Hopkins ganó tanto en los tribunales inferiores como en la Corte Suprema, y su caso marcó jurisprudencia en la materia.

También el caso entre Thomas y Kodak, en 1999, mostró que los prejuicios implícitos pueden servir como fundamento a los fallos judiciales. En este caso, el tribunal examinaba la cuestión de "en qué medida el empleador intentó basar las evaluaciones en la raza o si simplemente lo hizo así debido a estereotipos inconscientes". El tribunal concluyó que los demandantes pueden poner en duda las "evaluaciones subjetivas que podrían estar ocultando la discriminación racial encubierta o inconsciente". Aunque los tribunales se cuidan de no asignar con tanta facilidad responsabilidades ocasionadas por sesgos no intencionales, estos casos demuestran que esos comportamientos tienen el potencial de dañar involuntariamente a las empresas.

Favoritismo intragrupal: los sesgos que favorecen a su grupo

Piense en algunos de los favores que usted ha hecho en los últimos años, ya sea a un amigo, pariente o colega. ¿Ha ayudado a alguien a abrir puertas, a ser admitido en una universidad u obtener un empleo? A la mayoría nos gusta ayudar con este tipo de favores. No es sorprendente que seamos proclives a hacer más favores a aquellos que conocemos, y que nuestros conocidos tiendan a ser como nosotros: gente que comparte nuestra nacionalidad, nuestra clase social y, quizás, nuestra religión, nuestra raza, nuestro empleador o nuestra antigua universidad. Todo esto suena inocente. Cuando le cuenta a su prima que es ejecutiva bancaria acerca de un amigo suyo al que le rechazaron un préstamo hipotecario, ¿cuál es su intención sino la de ayudar?

Pocas personas intentan excluir a alguien de tales actos de generosidad. Pero cuando las personas que forman parte de la mayoría o los que tienen poder asignan los escasos recursos (tales como empleo, ascensos o préstamo hipotecario) a sus semejantes, en la práctica están discriminando contra los que son distintos. Este "favoritismo intragrupal" equivale a dar puntos extra a los miembros del grupo. Mientras la discriminación contra los que son diferentes es considerada poco ética, ayudar a la gente cercana suele ser visto de manera favorable. Piense en el número de empresas que incentivan esto al ofrecer bonos de contratación a los empleados que recomiendan a sus amigos para oportunidades de trabajo.

O considere que los bancos de Estados Unidos son más proclives a rechazar la solicitud de préstamo hipotecario de una persona de raza negra que la de una de raza blanca, aunque se trate de solicitantes igualmente calificados. La opinión generalizada es que los bancos son hostiles a los afroamericanos. Aunque esto puede ser cierto para algunos bancos y agentes de crédito, el psicólogo social David Messick argumenta que el favoritismo intragrupal podría ser la causa de tal discriminación crediticia. Un agente de créditos bancarios blanco podría sentirse optimista o indulgente frente a un solicitante blanco no calificado, mientras aplica estrictamente la normativa de préstamos a un solicitante negro no calificado. Al negarle el préstamo al solicitante negro, el agente bancario tal vez no esté expresando hostilidad hacia los negros, sino más bien favoritismo hacia los blancos. Es una distinción sutil pero crucial.

El costo ético es claro y debería ser razón suficiente para preocuparse del problema. Pero ese sesgo inadvertido produce un efecto adicional: erosiona los resultados financieros. Los prestamistas que discriminan de esta forma incurren en costos de deuda morosa que podrían haber evitado si sus decisiones hubieran sido más objetivas. También se pueden exponer a publicidad dañina o a querellas por discriminación si se revela públicamente el sesgado patrón de préstamos. En un contexto diferente, las empresas podrían tener que pagar un costo real por la contratación de gente que sólo fue admitida porque el responsable por el reclutamiento se dejó influenciar por el favoritismo intragrupal.

Este favoritismo es tenaz cuando la membresía confiere claras ventajas como ocurre, por ejemplo, entre blancos y otros grupos sociales dominantes. De este modo, en una variada gama de actividades ejecutivas –desde contrataciones, despidos, ascensos, hasta contratación de servicios y formación de sociedades– los candidatos calificados pertenecientes a minorías son sutil e inconscientemente discriminados, muchas veces debido a que están en minoría: no son tantos como para contrarrestar la propensión al favoritismo intragrupal de la mayoría.

Exageración de los méritos propios: sesgos que lo favorecen a usted

Es normal que la gente exitosa tenga opiniones positivas sobre sí misma. Pero muchos estudios demuestran que la mayoría de las personas se considera a sí misma superior al promedio en un conjunto de cosas, desde la inteligencia a la habilidad al volante. Los ejecutivos no son la excepción. Tendemos a sobredimensionar nuestra contribución a los grupos, lo que, dicho sin rodeos, lleva a un pretencioso sentido de merecimiento. Nos transformamos en imperturbables y constantes beneficiarios de este sesgo inconsciente, y mientras más pensamos sólo en nuestros aportes, menos justos somos juzgando a quienes trabajan con nosotros.

Investigaciones científicas confirman éste, el más personal de los prejuicios. Eugene Caruso, Nick Epey y Max Bazerman encuestaron a alumnos de MBA en Harvard pertenecientes a grupos de estudio, para saber cuánto del trabajo colectivo había hecho cada uno de ellos. La suma de la contribución de cada miembro debería, por supuesto, sumar 100%. Pero los investigadores descubrieron que los totales para cada grupo de estudio promediaban 139%. En un estudio relacionado, Eugene Caruso y sus colegas revelaron una sobreestimación similar por parte de autores académicos respecto a sus contribuciones a proyectos de investigación compartidos. Es lamentable pero no sorprendente que mientras más sobrepasaba 100% el esfuerzo total de grupo estimado (en otras palabras, mientras mayor mérito se atribuía cada persona), menor era el deseo de colaboración futura de los participantes.

Lo mismo sucede en el mundo de los negocios, donde exagerar los méritos propios puede desestabilizar alianzas. Cuando cada parte en una sociedad estratégica reivindica demasiado mérito para sí mismo y se vuelve escéptica frente a la contribución de los demás, para compensarlo ambos tienden a disminuir sus contribuciones. Esto tiene repercusiones directas sobre el desempeño del joint venture.

La autopromoción inconsciente puede reducir el desempeño y la longevidad de los grupos dentro de las organizaciones. También puede minar el compromiso de los empleados. Piense cómo ven los empleados los aumentos salariales. Muchos creen estar por encima del promedio. Pero varios de ellos recibirán necesariamente aumentos que están bajo el promedio. Si un empleado se entera que a un colega se le concedió una compensación más alta –aunque sinceramente cree ser más merecedor–, el resentimiento puede ser una reacción natural. En el mejor de los casos, su resentimiento se traducirá en un menor compromiso y desempeño. En el peor, podría renunciar a la empresa que, aparentemente, no aprecia su contribución.

¿Es usted sesgado?

¿Apostaría a que se comporta de la misma manera con personas de origen europeo que de origen africano? ¿Igual frente a hombres y mujeres? ¿Viejos y jóvenes? Píenselo dos veces antes de apostar. Visite implicit.harvard.edu o www.tolerance.org/hidden_bias para analizar sus actitudes inconscientes. Los tests de asociación implícita disponibles en estos sitios revelan creencias inconscientes mediante preguntas que obligan a los encuestados a realizar asociaciones rápidas entre palabras con connotaciones positivas o negativas e imágenes que representan diferentes tipos de personas. Los diversos test exponen las diferencias –o el alineamiento– entre las actitudes conscientes e inconscientes del encuestado en relación a raza, orientación sexual o características físicas.

La información reunida a partir de 2,5 millones de tests tomados por Internet y de estudios adicionales nos muestra que los sesgos inconscientes son:

- **ampliamente extendidos:** al menos 75% de los que tomaron el test muestran sesgos implícitos a favor de los jóvenes, los ricos y los blancos.
- **resistentes:** el mero deseo consciente de no ser sesgado no elimina el prejuicio implícito.
- **contrarios a la intención consciente:** aunque las personas tienden a responder que tienen pocos o ningún prejuicio consciente frente a negros, árabes, judíos, homosexuales o pobres, muestran sustanciales sesgos en las mediciones implícitas.
- **de diferente grado dependiendo del status del grupo:** miembros de minorías tienden a mostrar menos preferencias implícitas por su propio grupo que miembros de mayorías. Por ejemplo, los negros manifiestan una fuerte preferencia por su grupo en mediciones explícitas, pero una preferencia implícita relativamente menor por su propio grupo. A la inversa, los estadounidenses blancos reportan un bajo prejuicio explícito –pero alto implícito– en sus tests.
- **Traen consecuencias:** aquellos que muestran altos niveles de prejuicio en el IAT, tienden a actuar de manera más sesgada en sus interacciones personales con miembros de los grupos contra los que están prejuiciados y al tomar decisiones como, por ejemplo, la contratación de personal.
- **Costosos:** estudios actualmente en curso en nuestro laboratorio sugieren que los prejuicios implícitos generan un "impuesto al estereotipo". Los negociadores dejan más dinero del necesario sobre la mesa, porque sus sesgos les hacen perder la oportunidad de saber más sobre sus contrapartes y así crear valor adicional mediante concesiones mutuamente ventajosas.

Los conflictos de intereses: sesgos que favorecen a quienes lo pueden beneficiar

Todos saben que los conflictos de intereses pueden originar una conducta intencionalmente corrupta. Varios experimentos psicológicos también muestran que tales conflictos pueden distorsionar involuntariamente la toma de decisiones (para más sobre ello, vea el artículo de Max Bazerman, George Loewenstein y Don Moore "Por qué buenos contadores hacen malas auditorias", **HBR** noviembre 2002.) Estos experimentos sugieren que el mundo laboral está repleto de situaciones en las que esos conflictos influyen sobre profesionales éticos y honestos, quienes inconscientemente hacen recomendaciones erróneas y poco éticas.

Los médicos, por ejemplo, enfrentan conflictos de intereses cuando aceptan pagos por referir pacientes a exámenes clínicos. Aunque seguramente la mayoría de los médicos cree conscientemente que su recomendación es la mejor opción clínica para el paciente, ¿cómo saben que la promesa de pago no influyó en su decisión? Del mismo modo, muchos abogados cobran sus honorarios basándose en las indemnizaciones obtenidas por sus clientes o acuerdos extrajudiciales. Debido a que ir a juicio es caro e incierto, un acuerdo fuera del tribunal es, a menudo, una opción muy atractiva para el abogado. Puede de verdad creer que el acuerdo satisface los mejores intereses de su cliente. Sin embargo ¿cómo puede ese abogado juzgar con objetividad y sin prejuicios bajo esas circunstancias?

Estudios realizados con analistas de corredores de bolsa demuestran cómo el conflicto de intereses puede distorsionar inconscientemente la toma de decisiones. Una encuesta a analistas que fue dirigida por la empresa investigadora First Call mostró que cuando el índice Nasdaq cayó 60% en un periodo en 2000, un sorprendente 99% de las recomendaciones de los analistas siguió siendo "comprar fuerte" "comprar", o "mantener". ¿Qué explica la discrepancia entre lo que estaba ocurriendo y las recomendaciones? La respuesta puede estar en un sistema que incentiva el conflicto de interés. Una parte de la remuneración de los analistas se basa en los ingresos de las empresas de corretaje. Algunas incluso vinculan la remuneración de los analistas a la cantidad de negocios que logran hacer con sus clientes, otorgando a los analistas un incentivo para prolongar y extender sus relaciones. Pero suponer que durante la caída libre del Nasdaq todos los corredores eran conscientemente corruptos, aprovechándose de sus clientes para explotar el sistema, desafía el sentido común. Siempre habrá ovejas negras, pero es mucho más probable que estos analistas creyeran que sus recomendaciones eran válidas y que beneficiaban a sus clientes. Lo que muchos no entendieron fue que el conflicto de intereses anclado en su sistema de incentivos, les imposibilitó el reconocimiento de sus propias recomendaciones sesgadas.

No basta con esforzarse

Ante el peligro de escándalos y de la ruina financiera, las empresas están respondiendo con programas de entrenamiento ético para ejecutivos, y muchas de las escuelas de negocios renombradas a nivel mundial han creado nuevos cursos y cátedras en ética. Muchos de esos esfuerzos se centran en la enseñanza de los principios más importantes de la filosofía moral para ayudar a los ejecutivos a entender los desafíos éticos que enfrentan.

Aplaudimos estos esfuerzos, pero dudamos que un enfoque bien intencionado al estilo "esfuércese más" mejore sustancialmente la calidad de la toma de decisiones de los ejecutivos. Para hacerlo, el entrenamiento ético debe ser ampliado para incluir lo que actualmente se conoce acerca de cómo trabaja nuestra mente, y debe exponer a los ejecutivos directamente a los mecanismos inconscientes que subyacen a las decisiones sesgadas.

Los ejecutivos pueden tomar decisiones más sabias y éticas si tienen presentes sus propios sesgos inconscientes. Pero ¿cómo podemos tomar en cuenta lo que está fuera de nuestra conciencia? Poniendo a trabajar la mente consciente. Tal como un conductor de un automóvil con ruedas desalineadas compensa deliberadamente el desvío, también un ejecutivo puede desarrollar estrategias conscientes para contrarrestar la fuerza que ejercen sus prejuicios inconscientes. Lo que se requiere es vigilancia: estar en alerta constante sobre las fuerzas que pueden desviar el curso de la toma de decisiones y realizar continuos ajustes para contrarrestarlas. Esos ajustes pueden clasificarse en tres categorías: reunir información, moldear el entorno y ampliar el ámbito del proceso de toma de decisiones.

Reúna información. El primer paso para disminuir los sesgos inconscientes consiste en reunir información que revele su presencia. A menudo los datos serán contrarios a la intuición. Mucha gente se sorprende al descubrir sus propios prejuicios raciales y de género en el test IAT. ¿Por qué la sorpresa? Porque la mayoría de nosotros confía en las "estadísticas" que nos provee nuestra intuición. Es fácil obtener mejores datos, pero rara vez se hace. Una manera de reunir esa información es analizar nuestras decisiones en forma sistemática.

¿Recuerda a los grupos de estudio de MBA cuyos par-

ticipantes sobreestimaron sus aportes individuales al trabajo de grupo, de manera que el total promediaba 139%? Cuando los investigadores pidieron a los estudiantes que estimaran el aporte del resto de su grupo antes de sumar el suyo, el total disminuyó a 121%. La tendencia a atribuirse demasiado mérito todavía persistía, pero la estrategia de "desmembrar" el trabajo redujo la magnitud del prejuicio. En entornos caracterizados por reivindicaciones del tipo "merezco más de lo que me dan", el solo hecho de pedir a los participantes de un grupo que definan la contribución de los demás antes de estimar la propia, sirve para aproximar los números a la realidad. Como muestra el ejemplo, la revisión sistemática de los procesos de toma de decisiones individuales y grupales puede ocurrir en paralelo a la toma de decisiones misma.

Desmembrar es una estrategia simple que los ejecutivos deberían usar de forma rutinaria para evaluar la imparcialidad de sus propias reivindicaciones dentro de la organización. Pero también pueden aplicarla en cualquier situación en que miembros de un equipo o subordinados puedan estar atribuyéndose demasiado mérito. Por ejemplo, al explicar un aumento salarial que un empleado considera inadecuado, el ejecutivo no debería preguntarle al subordinado sobre lo que piensa que merece individualmente, sino sobre lo que considera un aumento apropiado después de tomar en cuenta la contribución de cada uno de sus colegas y de los recursos disponibles para los reajustes. De modo similar, cuando una persona siente que carga con la mayor parte de un trabajo grupal, pedir que analice los esfuerzos de los demás antes de estimar el suyo le puede ayudar a alinear su percepción con la realidad, restaurar su compromiso y reducir la sensación distorsionada de merecimiento.

El IAT es otra estrategia valiosa para recoger información. Sugerimos que usted y otros miembros de su empresa usen el test para revelar sus propios prejuicios implícitos. Pero debemos advertirle que es no una herramienta de selección o evaluación, sino una herramienta educacional y de investigación. Por eso es fundamental que los resultados de cada uno sean privados. Conocer la magnitud e intensidad de sus prejuicios lo puede ayudar a dirigir su atención hacia áreas de toma de decisiones que requieren de un cuidadoso análisis y reconsideración. Por ejemplo, un ejecutivo cuyo test revela sesgos frente a ciertos grupos debería examinar sus prácticas de contratación para ver si, en verdad, está favoreciendo en forma desproporcionada a esos grupos. Como tanta gente alberga tales sesgos, en general también pueden ser admitidos y usar eso como base para alterar la forma en que se toman las decisiones. Es importante evitar que la amplia presencia de los sesgos justifique la complacencia e inacción. El hecho de que un sesgo sea generalizado no significa que sea justificable. Es como la miopía: no por ser común no debería corregirse con lentes.

Moldee su entorno. Estudios revelan que actitudes implícitas pueden ser moldeadas por estímulos externos. Curtis Hardin y sus colegas en la UCLA, por ejemplo, usaron el IAT para descubrir si los prejuicios raciales de los entrevistados podrían ser afectados si el test era administrado por un investigador negro. Un grupo de estudiantes se sometió al test bajo la supervisión de un investigador blanco; el resto lo hizo con un investigador negro. La sola presencia del investigador negro, según descubrió Hardin, redujo el nivel de prejuicios implícitos contra los negros en los resultados del test. Varios estudios parecidos han demostrado efectos similares en otros grupos sociales. ¿Qué explica tales cambios? Podemos especular que los experimentadores presentes en la sala son considerados competentes, responsables y acreditados de autoridad. Los sujetos supervisados por un instructor negro, por tanto, atribuyen estas características positivas a esa persona y, después, a la raza como un todo. Estos hallazgos sugieren que un remedio para los prejuicios implícitos es exponerse a imágenes y entornos sociales que desafíen los estereotipos.

Sabemos de una jueza cuyo tribunal está localizado en un barrio predominantemente negro, por lo que la mayor parte de sus sentenciados son de esa raza. La jueza enfrentaba una paradoja. Por un lado, hizo un juramento legal de objetividad e igualdad y, de hecho, creía conscientemente que sus decisiones estaban libres de prejuicios. Por otro lado, se exponía a diario a un entorno que reforzaba la asociación entre hombres negros y el crimen. Aunque rechazaba conscientemente los estereotipos raciales, sospechaba que tenía sesgos inconscientes por el solo hecho de trabajar en un mundo segregado. Inmersa en ese entorno, se preguntaba si le era posible dar un trato imparcial a los acusados.

En vez de permitir que su entorno reforzara un prejuicio, la jueza creó un entorno alternativo. Pasó una semana de sus vacaciones en el tribunal de un colega en un barrio donde los criminales juzgados eran predominantemente blancos. Caso tras caso desafiaba el estereotipo de los negros como criminales y de los blancos como respetuosos de la ley, y así enfrentó todos los prejuicios contra los negros que podría albergar.

Piense en las posibles asociaciones de prejuicio que se fomentan en su ambiente de trabajo. ¿Tiene tal vez una "galería de la fama" con fotos de los mejores empleados, todos cortados con la misma tijera? ¿Hay un cierto tipo de ejecutivos que siempre es promovido? ¿Hay personas que exageran el uso de analogías tomadas de ámbitos del conocimiento estereotipados o estrechos (metáforas deportivas, por ejemplo)?

Si una auditoría revela que el entorno estaría promoviendo conductas inconscientemente sesgadas o poco éticas, una salida es crear experiencias neutralizantes como lo hizo la jueza. Por ejemplo, si su unidad refuerza el estereotipo del hombre como figura naturalmente dominante en una jerarquía (la mayoría de los ejecutivos son hombres y la mayoría de las asistentes son mujeres), busque una división con mujeres en cargos de liderazgo y diseñe un programa de intercambio. Ambos grupos se beneficiarán con el intercambio de mejores prácticas, y su grupo estará silenciosamente expuesto a señales contrarias a los estereotipos. Los ejecutivos que envían a su gente a pasar algún tiempo en las empresas de sus clientes como una manera de mejorar el servicio, deberían preocuparse de seleccionar organizaciones que contrarresten los estereotipos que son reforzados en su propia empresa.

Ampliar el ámbito de su toma de decisiones. Imagine que usted está tomando una decisión en una reunión acerca de una importante política de la empresa que beneficiará a algunos grupos de empleados más que a otros. Una política podría, por ejemplo, otorgar más vacaciones para todos, pero eliminar la jornada flexible que ha permitido a muchos familias equilibrar el trabajo con sus responsabilidades domésticas. Otra política podría disminuir la edad para el retiro obligatorio, eliminando a antiguos trabajadores pero originando oportunidades de ascenso a los más jóvenes. Ahora finja que al tomar esas decisiones no sabe a qué grupo pertenece usted. Es decir, usted no sabe si es un empleado de alto o bajo rango, soltero o casado, padre o sin hijos, homosexual o heterosexual, sano o enfermo. Usted sólo lo sabrá después de que la decisión haya sido tomada. En este escenario hipotético, ¿qué decisión tomaría? ¿Se arriesgaría a pertenecer al grupo perjudicado por su propia decisión? ¿Cuán distintas serían sus decisiones si usted pudiera tomarlas asumiendo varias identidades distintas a la suya?

Este experimento mental es una versión del "velo de la ignorancia", un concepto del filósofo John Rawls, que postula que solamente una persona que ignora su propia identidad es capaz de tomar una decisión verdaderamente ética. Pocos de nosotros podemos asumir completamente ese velo, lo que explica por qué los sesgos ocultos, aun cuando sean conocidos, son tan difíciles de corregir. A pesar de esto, aplicar el velo de la ignorancia en su próxima decisión ejecutiva de importancia, puede darle una idea sobre la intensidad con que esos sesgos implícitos lo influencian.

Así como un ejecutivo puede reunir información para exponer los sesgos antes de actuar intuitivamente, también puede recurrir a otras medidas preventivas. ¿Quiénes están en su lista a la hora de seleccionar nombres para un programa de entrenamiento, un nuevo proyecto o un cargo con ascenso rápido? La mayoría de nosotros no necesita pensar mucho para preparar esa lista. Pero tenga en cuenta que su intuición es proclive al prejuicio implícito (que favorecerá fuertemente a los grupos dominantes o populares), al favoritismo intragrupal (que favorecerá a los que están en su grupo), a la exageración de sus méritos (que le favorece a usted), y al conflicto de interés (que favorecerá a personas cuyos intereses le afectan a usted). En lugar de confiar en una pequeña lista mental cuando toma decisiones sobre su personal, comience con una lista integral que incluya los nombres de todos los empleados con calificaciones relevantes.

Usar una amplia lista de nombres tiene varias ventajas. La más obvia es que puede aparecer un talento que de otra manera sería pasado por alto. Una ventaja menos obvia pero de igual importancia es que el solo hecho de considerar, a nivel consciente, una opción que vaya en contra del estereotipo puede reducir el sesgo implícito. El simple hecho de imaginar escenarios hipotéticos, contrarios al estereotipo –como, por ejemplo, confiar en una colega para una exposición muy compleja o recibir un ascenso de manos de un ejecutivo negro– estimula una toma de decisiones más ética y menos prejuciada. De igual manera, considerar alternativas que van en contra de la intuición en el caso de conflicto de intereses o exageración de los propios méritos, puede dar lugar a decisiones más éticas y objetivas.

El ejecutivo vigilante

Si respondió "verdadero" a la pregunta inicial de este artículo, fue porque tenía cierta confianza en que es una persona que actúa con ética. ¿Cómo respondería ahora? Está claro que no basta con la simple convicción o buenas intenciones para ser el profesional ético que usted cree ser. Los ejecutivos que aspiran a ser éticos deben desafiar el supuesto de que siempre son imparciales. Deben reconocer que, más que las buenas intenciones, el rasgo que define al ejecutivo ético es la vigilancia. Deben recolectar información de manera constante, moldear sus entornos y ampliar el ámbito de su toma de decisiones. Es más, tienen a mano un remedio. Los ejecutivos deberían aprovechar todas las oportunidades para implementar las políticas de acción afirmativa –no por los males causados a un grupo u otro en el pasado, sino por las injusticias cotidianas que, como documentamos, son inherentes a la conducta diaria de personas buenas y bien intencionadas. Irónicamente, sólo el que entiende su propio potencial para actuar de manera poco ética, será capaz de volverse el líder ético que aspira ser.

Reimpresión R0312D–E