

GRANO DE SAL

Lo que sí funciona

Cambios
de conducta
para proyectar
la equidad
de género

Iris Bohnet

Lo que sí funciona

Lo que sí funciona

*Cambios de conducta
para proyectar la equidad de género*

IRIS BOHNET

Traducción de Laura Lecuona



Primera edición, 2018

Primera edición en inglés, 2016

Título original: *What Works. Gender Equality by Design*

Published by arrangement with Harvard University Press through International Editors' Co.

Traducción: Laura Lecuona

Diseño de portada: León Muñoz Santini

Fotografía de la autora: Kristen Schueler

D. R. © 2018, Libros Grano de Sal, SA de CV

Av. Casa de Moneda, edif. 12-B, int. 4, Lomas de Sotelo, 11200, Miguel Hidalgo, Ciudad de México, México

contacto@granodesal.com

www.granodesal.com  GranodeSal  LibrosGranodeSal

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

ISBN 978-607-98059-3-7 (Grano de Sal)

Impreso en México • *Printed in Mexico*

Índice

La promesa de la proyección conductual

Primera parte | El problema

1. Los sesgos inconscientes están en todas partes
2. Es difícil eliminar los sesgos de la mente
3. Hacerlo tú mismo es riesgoso
4. Buscar ayuda sirve, pero sólo hasta cierto punto

Segunda parte | Cómo proyectar la administración del talento

5. Aplicar los datos a las decisiones de la gente
6. Organizar procedimientos de evaluación más inteligentes
7. Atraer a la gente indicada

Tercera parte | Cómo proyectar la escuela y el trabajo

8. Calibrar el riesgo
9. Nivelar el campo de juego

Cuarta parte | Cómo proyectar la diversidad

10. Crear modelos de conducta
11. Armar grupos
12. Perfilar las normas
13. Aumentar la transparencia

Proyectar el cambio

Agradecimientos

Notas

*Para Michael, Dominik y Luca
y
Ruth, Paul y Brigitte*

Los quiero

La promesa de la proyección conductual

Todavía en 1970, sólo 5 por ciento de los músicos que conformaban las cinco principales orquestas de Estados Unidos eran mujeres. Hoy en día, las mujeres representan arriba de 35 por ciento de las orquestas más aclamadas y son grandes ejecutantes. Esto no pasó por casualidad: hizo falta que se introdujeran las audiciones a ciegas. La Orquesta Sinfónica de Boston fue la primera en pedir a los músicos que hicieran sus audiciones detrás de una mampara, y en las décadas de 1970 y 1980 la mayoría de las orquestas importantes siguió su ejemplo. Cuando lo hicieron, por lo general en las rondas preliminares, se elevó en 50 por ciento la probabilidad de que se contratara a una música y aumentó de manera sustancial la proporción de mujeres contratadas.¹

En teoría, un director de orquesta se preocupa por los sonidos que salen del fagot, la flauta y la trompeta, no por el origen étnico o el sexo de la persona que toca el instrumento. En la práctica, la Filarmónica de Viena, por ejemplo, aceptó a su primera ejecutante apenas en 1997, no hace tanto tiempo. Los directores y los comités de selección estaban muy cómodos con sus orquestas integradas exclusivamente por hombres blancos y acaso ni siquiera eran conscientes de sus sesgos. Para cambiar esta situación no hizo falta ninguna gran hazaña tecnológica: sólo conciencia, una cortina y una decisión. O, como diremos en este libro, hacer una proyección.[‡] Una simple cortina duplicó la reserva de talentos, con lo que creó música asombrosa y transformó el aspecto de las orquestas. Pero, ¿por qué tomó tanto tiempo?

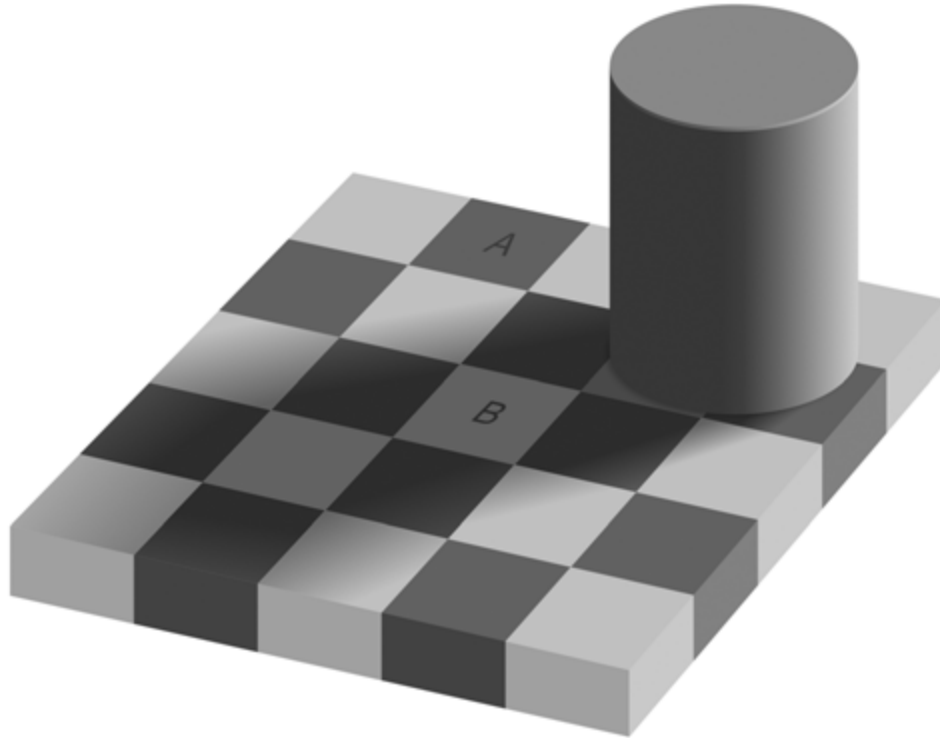


FIGURA 1. Ilusión óptica de la sombra sobre el tablero de damas.

Observa la figura 1 y compara los cuadros *A* y *B*. ¿Qué ves?

La mayor parte de la gente ve el cuadro *B* más claro que el *A*. Resulta que eso es una ilusión. Tu mente le encontró sentido al dibujo que vio: un tablero de damas. Pusiste los cuadros y sus categorías, oscuros y claros, y luego los ordenaste: cuadros claros junto a cuadros oscuros. Quizá también tomaste en cuenta la sombra y te aseguraste de que no te engañara para no hacerte ver una regularidad que sabías que tenía que estar ahí.

Ahora mira el mismo tablero de damas, con el cuadro *B* aislado (figura 2). Fíjate que los cuadros *A* y *B* en realidad son del mismo color: los dos son oscuros. Al bloquear una parte del tablero le permitimos a tu mente ver el cuadro *B* como lo que es: otro cuadro oscuro. Ya no tenía que estar en determinada categoría y obedecer ciertas reglas; fue liberado del patrón esperado, tal como las cortinas liberaron a los comités de selección de las orquestas. Por lo general, los músicos profesionales se quedan impresionados al enterarse de cuánto se dejan influir por claves visuales. Una serie de experimentos recientes mostró que los jueces de ciertas

competencias valoran conscientemente el sonido como algo fundamental para su decisión. Sólo las pruebas experimentales les hacen ver que en realidad se basan, en gran medida, en las claves visuales.²

Considérese otro ejemplo, muy distinto. Un estudio que examinaba las resoluciones sobre libertad condicional de los jueces israelíes descubrió que sus fallos eran mucho más indulgentes inmediatamente después de los descansos para la comida. Los diferentes grados de indulgencia eran la consecuencia no buscada del hambre, el cansancio, la disminución de los recursos cognitivos... y de la planeación. Inmediatamente antes de los descansos, los jueces volvían a la solución fácil: el *statu quo*. Después de un descanso, deliberaban más. El momento y la cantidad de descansos que tomaban los jueces —la planeación— tenían consecuencias no deliberadas. La mala planeación, elegida ya fuera consciente o inconscientemente, traía consigo malos resultados. El sesgo no sólo está en nuestra mente sino que se ha incorporado a nuestras prácticas y procedimientos. He ahí una oportunidad para nosotros.³

El propósito de este libro es presentarte buenas planeaciones: planeaciones que ayuden a nuestras predisuestas mentes a hacer bien las cosas. Con apoyo en el resultado de diversas investigaciones podemos cambiar el entorno en que vivimos, aprendemos y trabajamos. Aquí me concentro sobre todo en el costoso y persistente problema de la desigualdad de género, pero las recomendaciones que doy provienen de una profusa investigación sobre la toma de decisiones y sobre la conducta que va mucho más allá del género. El libro da por sentado que la gente comete errores: los comete a menudo y (en ocasiones) sin darse cuenta. Esos errores, por consiguiente, reducen el bienestar de todos. Las soluciones que propongo provienen del área de la economía conductual —poner mamparas, programar bien los descansos y muchísimas otras intervenciones con mayor o menor grado de complejidad—, sumadas a ideas generales sobre cómo funciona nuestra mente. Invito a quienes me leen a convertirse en planificadores conductuales porque hacerlo funciona, porque a menudo es muy fácil y económico, y porque eso empezará a nivelar el campo de juego y a darle a todo el mundo una mayor oportunidad para desarrollarse plenamente.

Como los diseñadores de interiores o los paisajistas, los planificadores conductuales crean entornos propicios para conseguir sus metas. No definen las metas, pero nos ayudan a llegar allí. La planificación conductual, que en su libro pionero *Un pequeño empujón*, Richard Thaler y Cass Sunstein llamaron “arquitectura de la elección”, va más allá de las leyes, las regulaciones o los incentivos, si bien reconoce que éstos son importantes y seguirán siéndolo. Sin embargo, no siempre funcionan. Por ejemplo: una investigación basada en 41 millones de observaciones en la población de Dinamarca muestra que los subsidios fiscales tienen un efecto minúsculo en los ahorros. Tales incentivos requieren que la gente actúe y responda, algo que 85 por ciento de los daneses no hace. En contraste, las planificaciones conductuales que no dependen de que la gente reaccione a incentivos sino que emplean mecanismos automáticos —como aportaciones automáticas de los empleadores a las cuentas de retiro de los empleados— son mucho más efectivas y aumentan de manera considerable la cantidad de dinero que los jubilados tienen disponible. No siempre hacemos lo que es mejor para nosotros, para nuestras organizaciones o para el mundo; en ocasiones un empujoncito (*nudge*) puede ayudar.⁴

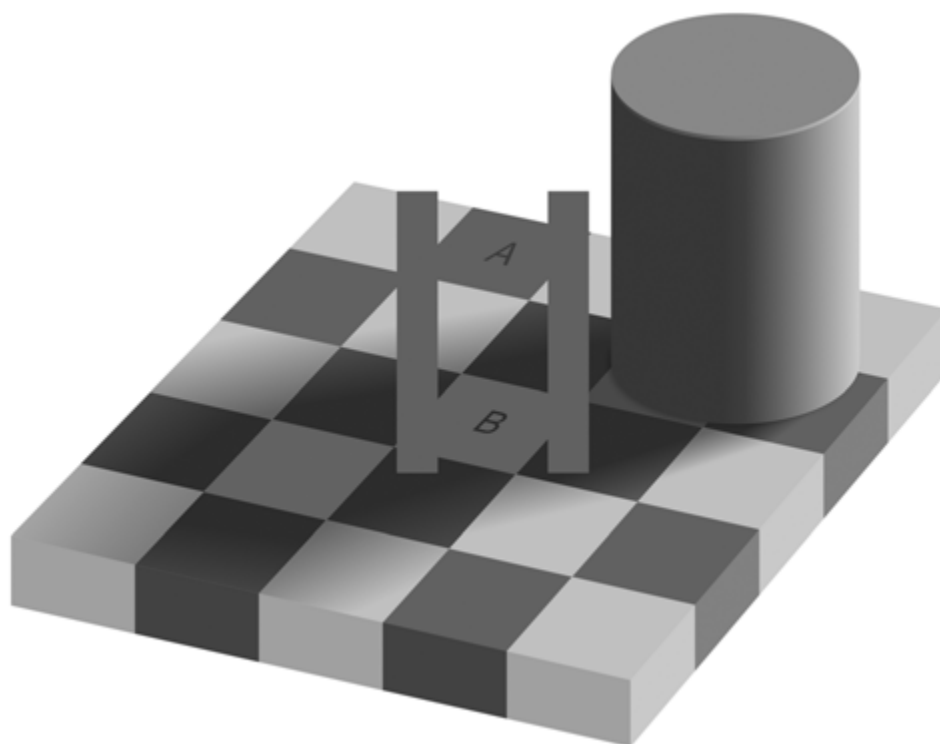


FIGURA 2. Los cuadros A y B tienen el mismo tono de gris.

Una simple cortina transformó el aspecto de las orquestas y duplicó la reserva de talentos. Beneficiarse del ciento por ciento del talento es un buen negocio para las orquestas y prácticamente para cualquier otra organización. Una programación atenta de los descansos les permite a los jueces tomar decisiones de manera más precisa y justa. A este argumento económico debemos añadir el argumento moral: optar por la planificación conductual es hacer lo correcto.

No hay un mundo sin planificación. Las organizaciones tienen que decidir cómo buscar y seleccionar a los futuros empleados. Cómo y dónde anunciar las vacantes, cómo evaluar a los aspirantes, cómo crear una preselección, cómo entrevistar a los candidatos y cómo hacer la selección final: todo eso es parte de la arquitectura de la elección. ¿Por qué no proyectarla de manera un poco más cuidadosa para aumentar la probabilidad de que se contrate a la mejor gente?

Este libro te enseñará cómo. Nuestra investigación indica, por ejemplo, que pedirles a los encargados de las contrataciones que explícitamente comparen a un candidato determinado con alternativas reales hace que los evaluadores se centren en el desempeño individual y no en estereotipos. Comparar a dos o más candidatos ayuda a los evaluadores a calibrar sus juicios sin tener que depender de un estereotipo interno como vara de medición. Cuando fui decana de la Kennedy School of Government, introduje esta propuesta y otras ideas que expongo en este libro en los procedimientos de contratación y ascenso de la Universidad de Harvard.

Cabe reiterar que la planificación está en todas partes. Continuamente tomamos decisiones sobre cómo presentar información, estructurar entrevistas o crear equipos, y todos los días vivimos con las consecuencias de esas decisiones. Pedirles, o no, a los empleados que elijan entrar o salir de un plan de pensiones bien puede determinar si tienen, o no, suficiente dinero para disfrutar su jubilación. La manera en que tu compañía contrata y asciende a los empleados bien puede determinar el rendimiento final. Si cambiamos la planificación, cambiamos el resultado: una buena planificación puede traer consigo resultados positivos, empujoncito por

empujoncito. Empezaremos por revelar las causas fundamentales de determinadas conductas y terminaremos planeando las intervenciones en consecuencia. Estas causas fundamentales incluyen una verdad difícil: nadie es inmune al sesgo.

Hace pocos años entré a una guardería en mi lugar de trabajo, la Universidad de Harvard, con mi hijo pequeño en brazos. Como millones de madres y padres que por primera vez llevan a su hijo con alguien más para que lo cuide, yo estaba sumamente preocupada. Uno de los primeros maestros que vi era un hombre. Quería darme la media vuelta y salir corriendo. ¿Cómo podía confiarle a este *hombre* lo máspreciado para mí? Él no se ajustaba a mi expectativa de lo que debía ser una maestra de preescolar afectuosa y protectora. Mi reacción no se basó en un proceso mental consciente sino en algo visceral. ¿Estaba yo siendo sexista? Me temo que sí.

Por fortuna superé mi opinión instantánea y sesgada; él resultó ser un gran maestro y se convirtió en un cuidador de confianza. Hasta el día de hoy, sin embargo, me preocupa mi reacción visceral. Sólo entre 10 y 20 por ciento de los profesores de enseñanza primaria en Estados Unidos y muchos otros países son hombres. Están en una lucha cuesta arriba. Igual que en las orquestas, probablemente hay una desaprovechada reserva de talento de profesores de primaria. El hecho de que la sociedad no haya recurrido a esa reserva sí importa. Un estudio de 2015 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) descubrió que es 50 por ciento más probable que los chicos de 15 años carezcan de aptitudes básicas para la lectura, las matemáticas y la ciencia que las chicas. La presencia de modelos de conducta masculinos puede influir sobre qué consideran los niños posible e importante para sí mismos: ver es creer.

Los estereotipos funcionan como “reglas de oro” que nos permiten procesar la información de manera más fácil, pero a menudo son inexactos. Lo que es peor, los estereotipos que describen cómo creemos que es el mundo se convierten muchas veces en prescripciones sobre cómo debería ser el mundo. Abundante investigación psicológica muestra que no podemos evitar poner a la gente en categorías (lo mismo hacemos con otros asuntos). Pocas veces es un proceso mental consciente lo que fundamenta

nuestras ideas sobre los grupos demográficos. Más bien, cuando nos enteramos del sexo de una persona se activan de forma automática los prejuicios de género, dando lugar así a una discriminación implícita e involuntaria.⁵

Mediante la planificación conductual podemos acercarnos de manera determinante a la creación de iguales oportunidades para las mujeres músicas, para los hombres maestros de primaria y para el resto del mundo. La buena proyección permite cosechar sin demasiado esfuerzo ricos frutos que nadie ha cogido antes, no tanto debido a malas intenciones, sino por los errores mentales que influyen en nuestro juicio. La planificación conductual constituye un instrumento extra de nuestra caja de herramientas colectiva para promover el cambio y complementa otros enfoques centrados, por ejemplo, en la igualdad de derechos, la educación, la salud, la capacidad de acción o las medidas que hacen compatibles empleo y familia.

Mucho se ha escrito sobre la “justificación” para buscar la equidad de género y las investigaciones se siguen acumulando. Hemos comprendido que resulta difícil determinar en qué medida cerrar las brechas de género trae consigo rendimientos económicos si los resultados se basan en procesos de decisión defectuosos. Tómese el ejemplo de las orquestas: me imagino que éstas se beneficiaron con la introducción de las audiciones a ciegas porque las cortinas les permitieron a los evaluadores elegir a los mejores ejecutantes y armar el mejor equipo... lo cual también aumentó la proporción de mujeres.

Es un señalamiento trivial, pero que suele pasarse por alto en la bibliografía sobre el tema. Que la proporción de mujeres y hombres en los grupos, digamos en los consejos de administración de las empresas, se vea reflejada, o no, en el desempeño de la compañía no depende únicamente del porcentaje de unas y otros en el consejo, sino también de los métodos de selección de los miembros, de cómo se organicen esos órganos y cuáles sean las reglas de participación y decisión. La equidad de género no es nada más un juego de números. Los números importan, pero cómo se obtienen esos números y cómo interactúan entre sí es quizá todavía más importante.

De todas formas, justificar la proyección de la equidad de género nos ha dejado muchas enseñanzas. Un estudio reciente que medía el alcance de un aumento en la reserva de talento sobre la economía estadounidense entre 1960 y 2008 reveló que la producción total por trabajador había crecido entre un 15 y un 20 por ciento debido a una mejor distribución del talento. Por ejemplo, mientras que en 1960 la reserva efectiva de gente talentosa para la medicina y la abogacía estaba conformada por hombres blancos — 94 por ciento de los médicos y abogados en Estados Unidos eran hombres blancos—, para 2008 eso había cambiado drásticamente: la proporción de hombres blancos entre médicos y abogados se había reducido a 62 por ciento. Tener mayor diversidad de gente de dónde elegir y haber incluido a mujeres, a nativos americanos y a ciudadanos de origen africano, asiático e hispano dio sus frutos.⁶

Nivelar el campo de juego para incluir a más mujeres en el mercado laboral ha tenido una importancia económica considerable en diferentes países. Piensa en Japón: la OCDE calcula que si ese país no hace nada para aumentar la cantidad de mujeres con un empleo remunerado, y los índices se mantienen en los niveles de 2011 con una población económicamente activa de 63 por ciento de las mujeres y 84 por ciento de los hombres, la mano de obra del país se reducirá en más de 10 por ciento en los siguientes 20 años. En contraste, si Japón lograra una paridad de género en este renglón, su producto interno bruto (PIB) aumentaría en casi 20 por ciento en los siguientes 20 años. Altos rendimientos a consecuencia de la inclusión económica de las mujeres no es sólo un fenómeno japonés; por lo general pasa lo mismo en países con bajos índices de natalidad, entre ellos Alemania, Italia, Singapur, Corea del Sur y España.⁷

Una simulación informática, bajo el supuesto de que las mujeres fueran completamente excluidas del mercado laboral, descubrió que eso provocaría pérdidas del ingreso per cápita de casi 40 por ciento. Usando datos de 126 países de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para calcular las brechas de género reales en la participación en la mano de obra (así como en el autoempleo y en las remuneraciones, si los datos estaban disponibles) en diversas regiones del mundo, resulta que las mayores pérdidas de ingreso totales (27 por ciento) son las de Medio Oriente y África septentrional.

Además, para cada vez más países, el aumento de habilidades ha adquirido importancia conforme la brecha de género en la educación se ha revertido y más mujeres que hombres se gradúan de la universidad. En Estados Unidos, por ejemplo, desde mediados de la década de 1980 las mujeres han obtenido más de la mitad de los títulos de licenciatura y a principios del siglo XXI casi 60 por ciento de los licenciados eran mujeres.

Si bien los economistas siguen discutiendo la magnitud exacta del efecto que tiene aumentar la participación de la mano de obra femenina en el PIB, sin temor a equivocarnos podemos coincidir con Christine Lagarde, directora gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), en que “excluir a las mujeres simplemente no tiene sentido económico, e incluirlas puede representar un enorme beneficio para la economía global del siglo XXI”.⁸

En un nivel micro, en varios casos se ha visto que las mujeres le dan al dinero un uso más productivo que los hombres. En Costa de Marfil, por ejemplo, hay cultivos “de hombres” y cultivos “de mujeres”. Los hombres cosechan café, cacao y piña; las mujeres cosechan plátano, plátano macho, coco y verduras. Las investigaciones muestran que, en los años en que los cultivos de los hombres dan buena cosecha, los hogares gastan más dinero en alcohol y tabaco. En contraste, cuando las mujeres tienen buenas cosechas se gasta más dinero en comida. En Estados Unidos, algunos experimentos de laboratorio que miden la “inteligencia colectiva” de un grupo por medio de una diversidad de tareas han arrojado interesantes datos a pequeña escala sobre la importancia de la inclusión de las mujeres. Los equipos mixtos tenían mejores calificaciones en la inteligencia colectiva que los equipos de puros hombres o puras mujeres. De manera importante, la inteligencia colectiva de un grupo tenía apenas una relación moderada con la inteligencia individual de los miembros, lo cual sugiere que un equipo mixto puede, en efecto, ser más que la suma de sus partes.⁹

Si bien la información a escala grande y pequeña que se ha recabado promete justificar la planeación, la equidad de género no es la panacea que vaya a traer el progreso económico. Por esa razón, a fin de cuentas la defensa de la equidad de género debe basarse en un argumento moral. Sencillamente es lo correcto y sanseacabó.¹⁰

No nos podemos dar el lujo de equivocarnos. En el caso más extremo, equivocarse es cuestión de vida o muerte. Naciones Unidas calcula que faltan en el mundo hasta 200 millones de mujeres y niñas a consecuencia de abortos selectivos por sexo, infanticidio, desatención durante los primeros cinco años de vida, violencia de género y discriminación en la vejez. Este asesinato selectivo de miembros de determinado sexo, llamado “generocidio”, bien podría ser la mayor tragedia de derechos humanos en la historia. Si la misma cantidad de mujeres “faltaran” en Estados Unidos, sería un país de puros hombres. Nick Kristof y Sheryl WuDunn nos recuerdan que esa cantidad excede la de todos los hombres muertos en algún campo de batalla en todas las guerras del siglo xx.

Horroroso *per se*, el generocidio tiene otras consecuencias. En enero de 2010, la Academia China de Ciencias Sociales calculó que en 2020 uno de cada cinco hombres chinos no podrá encontrar esposa. La academia prevé que ese año habrá un superávit de entre 30 y 40 millones de hombres jóvenes sin posibilidades de casarse, cifra que corresponde a casi toda la población joven masculina en Estados Unidos. Se ha demostrado que una baja proporción de mujeres con respecto a hombres lleva a que se expanda el “mercado matrimonial”, lo que disminuye la edad de las novias y por consiguiente dificulta sus logros educativos y sus oportunidades económicas. También se ha asociado a un incremento en el tráfico de niñas, la violencia doméstica, los asesinatos por honor y otros delitos.^{[11](#)}

Un problema que para muchos resulta demasiado grande para siquiera empezar a abordarlo inspiró un extraordinario experimento de Rob Jensen, ex colega mío y ahora profesor de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania. Él estudió qué efecto tiene sobre el trato de padres y madres hacia sus hijas el ver oportunidades económicas para las mujeres en la India rural. Jensen explotó el hecho de que la externalización de los procesos comerciales creció rápidamente en la India en la década de 1990 y creó un número importante de empleos, sobre todo para las mujeres. Con ayuda de una empresa de reclutamiento, durante tres años proporcionó esos servicios a mujeres en aldeas rurales elegidas al azar. Luego comparó si esas mujeres tenían más probabilidades de trabajar que sus homólogas en aldeas de control. Jensen también investigó si eso se traducía en un cambio en la

manera como los padres trataban a sus hijas. De hecho, los servicios de reclutamiento aumentaron de manera importante el empleo entre las mujeres (sin afectar a los hombres). Además, en las aldeas elegidas para recibir los servicios de reclutamiento, las niñas de 5 a 15 años vivieron una mejora sustancial en la salud y era mucho más probable que asistieran a la escuela.

Ver a las mujeres trabajar en los centros de atención telefónica les permitió a los progenitores imaginar un futuro diferente para sus hijas. Si bien la cantidad de mujeres que empezaban a trabajar en los centros era relativamente pequeña (un aumento de 2.4 puntos porcentuales), incluso esta pequeña posibilidad ponía en duda las creencias y los estereotipos que albergaban madres y padres sobre lo que las mujeres podían conseguir.¹²

La planificación conductual puede afectar la contratación de profesores en Cambridge, Massachusetts, así como crear modelos de conducta antiestereotípicos en aldeas rurales a las afueras de Nueva Delhi, India. Éstos son sólo dos de los lugares donde estas ideas están ayudando a que la gente haga lo correcto para sí misma, para sus organizaciones y para el mundo. Se pensará que es mucho pedir. En este libro no niego que pueda haber conflictos de interés o que deban hacerse concesiones. Algunos juegos son de suma cero y tu ganancia será de hecho mi pérdida. Sin embargo, no todo juego termina con un ganador y un perdedor. Muchos juegos son de suma positiva, y aquí la proyección conductual se parece más a un baile que a un juego de ajedrez. Podemos mejorar la salud, la educación y las oportunidades de las niñas en la India sin perjudicar las de los niños y podemos elegir candidatos para empleos en organizaciones de todo el mundo basándonos en el desempeño individual y no en estereotipos grupales, y de esa manera incrementar tanto la eficiencia como la equidad.

¿Cómo saber que determinada planeación es efectiva? Podemos probar diferentes estrategias y medir sus consecuencias. Podemos estudiar la efectividad de la proyección conductual de modo muy parecido a como evaluamos el efecto de un nuevo medicamento: llevando a cabo un ensayo clínico en el que se designen aleatoriamente personas, escuelas o incluso aldeas como grupos de tratamiento o de control. El propósito de la designación aleatoria es crear grupos lo más parecidos posible, de modo

que cualquier cambio en la conducta pueda atribuirse al “tratamiento”. De hecho, muchas de las pruebas de las que se habla en este libro se basan en tales ensayos aleatorios controlados, lo que nos permite crear un camino causal desde la intervención en la planeación hasta los resultados.

Por fortuna, la experimentación se está volviendo cada vez más popular. En colaboración con investigadores en ciencias sociales, más y más gobiernos están planeando intervenciones en sus políticas, lo que les permite evaluar su efecto. Las grandes empresas están usando tecnologías avanzadas y medios de comunicación social para probar diferentes estrategias de marketing y prácticas de recursos humanos. Y las organizaciones no gubernamentales están realizando experimentos científicamente válidos para explorar cómo reducir de la manera más efectiva posible el número de personas sin hogar o la reincidencia. De todas formas, deberíamos hacer más. En todos los niveles, necesitamos crear entornos de aprendizaje donde se aliente a la gente a probar algo nuevo, a enfrentar el posible fracaso y a aprender de ello.

Este miedo a probar cosas nuevas y fracasar es una verdadera limitación. También es la que yo más había subestimado. A lo que me dedico es a la educación e ingenuamente esperaba que a todo el mundo le gustaría la idea de revelar sus errores pasados y mejorar el modo en que toman decisiones. En algunas organizaciones, sin embargo, reconocer errores pasados es riesgoso. Así, si bien el director general o el presidente pueden entusiasmarse con el descubrimiento de los errores y con poner a prueba una nueva idea, los gerentes de todos los niveles bien podrían sentirse amenazados. Para sortear esto, los gobiernos y las empresas deben crear espacios seguros para la experimentación en los que los errores se tomen como una oportunidad para aprender.

En este libro presento decenas de oportunidades de probar algo nuevo. Estas intervenciones están relacionadas sobre todo con el género, pero en ocasiones recorro a investigaciones que estudian cómo promover la equidad para otros grupos tradicionalmente desfavorecidos. Algunas de las características de planeación que nivelan el campo de juego entre hombres y mujeres pueden también fundamentar lo que pensamos sobre otros grupos. Sin embargo, si bien debemos aprender unos de otros y conocer la

información que arrojan las investigaciones sobre la raza en Estados Unidos o las castas en la India, tenemos que ser conscientes de que los descubrimientos no pueden generalizarse automáticamente. Más bien, las pruebas en un lugar deben servir como invitación a experimentar con similares características de planeación en otro.

A pesar de la atención que los medios de comunicación prestan a los asuntos generales relacionados con la raza y el género, aún sabemos relativamente poco acerca de la intersección entre diferentes categorías sociales: por ejemplo, hasta qué punto lo que se ha demostrado sobre las mujeres blancas se aplica también a las mujeres africanas, asiáticas, latinoamericanas o a las nativas americanas. Igualmente, la investigación sobre los frágiles logros académicos de niños y hombres, y qué hacer al respecto, es relativamente reciente. Una serie de artículos sobre género, educación y trabajo en *The Economist*, en la primavera de 2015, puso de relieve las dificultades que enfrentan los hombres de baja escolaridad en Estados Unidos y otros lugares. Se están rezagando no sólo en la escuela sino, de manera más general, en el trabajo y en la sociedad. La serie hace un llamamiento a un “cambio en las actitudes culturales”: “Los hombres tienen que entender que los trabajos manuales tradicionales no van a volver, y que pueden ser enfermeros o peluqueros sin perder su masculinidad.”¹³

Los prejuicios afectan a individuos que no cumplen con los estereotipos del género, la raza, la clase, el origen étnico, la nacionalidad y la casta. Piénsese en esto: las simulaciones muestran que incluso un pequeño sesgo en las evaluaciones de desempeño puede llevar a inmensas disparidades de representación en los más altos niveles. Suponiendo la típica estructura corporativa piramidal, donde sólo unos cuantos llegan hasta arriba, y manteniendo constante todo lo demás, una simulación descubrió que un sesgo que explicaba sólo 1 por ciento de las discrepancias en las calificaciones de evaluación provocaba una representación del grupo discriminado en las esferas más altas de al menos 35 por ciento. Sin el sesgo, cada grupo habría ocupado 50 por ciento de esos asientos.¹⁴

Seguir los instintos es algo que puede tener efectos reales. La primera parte de este libro explora esto más a fondo. Nos ayuda a entender mejor el problema: por qué el sesgo de género está tan extendido y por qué es difícil

superarlo con pura capacitación. Explora enfoques centrados en eliminar esos sesgos en el modo de pensar mediante la capacitación sobre diversidad y en ayudar a las mujeres a orientarse en el sistema, competir con mayor eficacia, negociar con más seguridad y dirigir de manera más estratégica. Las mujeres tienen que saber cómo y cuándo “echarse hacia adelante”, como Sheryl Sandberg elocuentemente describe en su libro, pero una revisión de las iniciativas para el empoderamiento de las mujeres sugiere que no podrán hacerlo ellas solas.¹⁵

El resto del libro se centra en las soluciones que ofrece la proyección conductual. La segunda parte presenta nuevas planeaciones para administrar el talento de la gente. Está dedicada a la importancia de los indicadores y las pruebas documentales, y continúa con el tema de la experimentación, pero también defiende que se mejore la recolección de datos por sexo y el uso de los datos masivos, o *big data*. Una de las aplicaciones más recientes de los datos masivos se ha dado en el análisis cuantitativo de los recursos humanos. Por lo general, estos análisis sostienen que, si queremos conocer, por ejemplo, la probabilidad de que determinado solicitante de empleo se vaya de la compañía durante el primer año, será más útil analizar las características de quienes en ese momento la están dejando y de quienes se mantienen en ella que hacer pruebas de inteligencia o mantener complejas entrevistas con el candidato. Sustituir la intuición, las redes informales y las reglas generales tradicionales con datos cuantificables y análisis rigurosos es un primer paso para superar los sesgos de género. Prósperas organizaciones comerciales con o sin fines de lucro como Credit Suisse, Goldman Sachs, Google, LinkedIn, Microsoft y Teach for America dirigen sus departamentos de recursos humanos de manera cada vez más parecida a la de sus departamentos de finanzas o marketing: basados en indicadores. Algunos ahora se refieren a ellos como “departamentos de análisis cuantitativo del personal”.¹⁶

También tenemos que examinar los mensajes que le enviamos a la gente que se plantea incorporarse a nuestras organizaciones. ¿Estamos atrayendo a los indicados o a los no indicados? ¿Quién decide entrar y quién decide salir? ¿Hay sesgos de género en la manera como anunciamos las vacantes y describimos los requisitos y las características que buscamos en un futuro

empleado? ¿Fomentan las escuelas y las universidades que haya un amplio conjunto de solicitudes o nosotros, de manera consciente o inconsciente, mandamos mensajes que hacen que ciertos grupos de personas desistan de solicitar los puestos? Comprender las diferencias de género que influyen en que la gente prefiera, digamos, la competencia o la incertidumbre, y los estereotipos que cada quien tiene sobre sus propias aptitudes para determinados temas, disciplinas o empleos, nos ayuda a dar forma a las señales que lanzamos, con lo que aumentan las probabilidades de que la gente perciba la vacante como una invitación para solicitar el puesto.

Puede hacerse mucho más. La tercera parte del libro examina minuciosamente los entornos donde la gente vive, aprende y trabaja, en busca de sesgos no intencionados. ¿Todos los retratos expuestos en los pasillos de la organización en que trabajas corresponden a hombres que la dirigieron en el pasado? Debes saber que esto tiene un efecto sobre lo que el personal y los estudiantes creen que es posible para ellos. Los estereotipos pueden activarse con las señales más sutiles, entre ellas si se les pide a los aspirantes que marquen casillas para indicar su sexo o su raza antes de responder una prueba. Los estereotipos que prescriben que los asiáticos superan a los blancos en matemáticas y que a las niñas les va mejor que a los niños en lectura y escritura pueden convertirse en profecías autocumplidas, a menos que erradiquemos los sesgos en nuestra manera de hacer las cosas.

Finalmente, además de volver a planear cómo administramos el talento de la gente y cómo creamos los entornos escolares y laborales, podemos aplicar algunos conocimientos sobre la conducta para que la diversidad funcione mejor. La cuarta parte del libro muestra que el contacto con otros grupos sociales puede cambiar las creencias estereotípicas y ayudar a que la gente de unos grupos colabore con otros. Sin embargo, no todos los grupos fueron creados del mismo modo. Se ha demostrado que tener en un equipo una “masa crítica” con representación de todos los subgrupos es fundamental para su éxito. El éxito también se potencia con el uso de principios de planeación específicos que definen las reglas de la participación o de la toma de decisiones. Al elegir las “cantidades

correctas” y los “procedimientos correctos” puedes ayudar a que los equipos tengan un mejor desempeño.

Éstas son algunas de las herramientas y técnicas —a menudo fáciles de instrumentar— que la proyección conductual ofrece para mejorar nuestros salones de clases y nuestras salas de juntas, las pruebas y las evaluaciones de desempeño, la contratación y los ascensos, y la definición de las políticas y la toma de decisiones. A partir de indicadores obtenidos con estudios experimentales en la mayoría de los casos, este libro muestra que unos pequeños cambios pueden tener efectos sorprendentes. Los datos masivos mejoran nuestra comprensión de lo que está roto y necesita reparación, las evaluaciones comparativas o a ciegas nos ayudan a contratar a los mejores y no a los que sólo tienen el aspecto esperado, y los modelos de conducta determinan lo que la gente cree posible. Trabajando a partir de lo que sí funciona, la planeación conductual crea organizaciones y sociedades mejores y más justas. No resolverá todos nuestros problemas relacionados con el género, pero podremos avanzar de manera determinante, muchas veces con un costo increíblemente bajo y a gran velocidad.

Nota

[‡] El subtítulo original de este libro es *Gender Equality by Design*. Lo más fácil habría sido traducirlo como “Diseño para la equidad de género” y hacer algo semejante con el verbo *design*, que abunda en las páginas siguientes. El editor y la traductora convinimos en usar *proyectar*, que para el *Diccionario de la Real Academia Española* significa “idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo”, acepción muy cercana a la de *design* que aquí está en juego, es decir, “*the art or action of conceiving of and producing a plan or drawing of something before it is made*” [el arte o la acción de concebir y producir un plan o un dibujo de algo antes de hacerlo], según el *Oxford English Dictionary*. En ocasiones se emplea también *planear* o *planeación*. [N. de la t.]

Primera parte

El problema

1. Los sesgos inconscientes están en todas partes

Te presento a Howard Roizen, un capitalista de riesgo, ex empresario y teletrabajador competente. Un estudio de caso que se enseña en muchas escuelas de negocios describe cómo se convirtió en estratega en Silicon Valley. Junto con otras personas fundó una empresa tecnológica, luego se hizo ejecutivo de Apple y más adelante se interesó en el capital de riesgo. En años recientes formó parte de los consejos de administración de varias compañías prestigiosas. Es amigo de Bill Gates y fue cercano a Steve Jobs. Tiene una de las redes de contactos más extensas de Silicon Valley.

Después de estudiar el caso, se les pidió a los estudiantes que evaluaran el desempeño de Howard. Lo consideraron sumamente competente y efectivo. También dijeron que les agradaba y que estarían dispuestos a contratarlo o trabajar con él.

Sólo que en realidad Howard no existe. Su verdadero nombre es Heidi: es una mujer. Y cuando se estudia el caso, completamente idéntico, con una mujer como protagonista, los estudiantes opinan que Heidi es tan competente y efectiva como Howard, pero esta exitosa empresaria e inversora ya no les agrada ni quieren trabajar con ella.

Mi amiga Kathleen McGinn, de la Harvard Business School, escribió el estudio de caso sobre Heidi Roizen en 2000 para destacar los pasos que da un exitoso emprendedor para crear y potenciar sus redes personales y profesionales. Pocos años después me volví a encontrar con el caso en un seminario de investigación. Dos profesores le dieron a la mitad de sus estudiantes el caso original de McGinn, que identificaba fielmente a Heidi, y a la otra mitad el mismo caso, pero sustituyendo a Heidi con “Howard”. Esto les permitió comparar los sentimientos de los estudiantes hacia una y otro.¹

Desde entonces, muchas escuelas y facultades de negocios han hecho el experimento y lo han empleado como herramienta pedagógica para ayudar a que los estudiantes de sus maestrías en administración vivan el sesgo de

género. Después se dan cuenta de que en sus mentes el dirigente prototípico es hombre. Heidi no actúa acorde con ni tiene el aspecto esperado para el papel: no puede ser competente y agradable a la vez. Lo que en un hombre es alabado como espíritu emprendedor, confianza en sí mismo y visión de futuro, en las mujeres se percibe como arrogancia y autopromoción.

No hay modo de que ganen las mujeres. Si se acoplan al estereotipo de la mujer que cría y cuida a otros, lo común es que caigan bien pero no que las respeten. Numerosos estudios han demostrado ya que las mujeres tienen que sacrificar algo de su capacidad para conseguir agradabilidad y viceversa. Las mujeres en terrenos estereotípicamente masculinos se topan con reacciones violentas a cada paso: cuando las contratan, cuando las indemnizan, cuando las ascienden. Los psicólogos creen que esas reacciones negativas se deben a un choque entre nuestras percepciones estereotípicas de lo que son las mujeres o cómo deberían ser (sus roles de género) y las características que consideramos necesarias para desempeñar un trabajo típicamente masculino. Si mujeres como Heidi demuestran que pueden hacer el “trabajo de un hombre”, dejan de ajustarse a nuestro modelo mental de la “mujer ideal”. Transgreden normas, y los transgresores de normas no resultan muy atractivos. Dicho de otro modo, las mujeres que transgreden las normas pagan un costo social.²

La mayoría de los estudios sobre el tema se han hecho con hombres y mujeres blancos, sobre todo en Estados Unidos. Sabemos poco de si la misma dinámica se aplica en otros países y a otras razas y orígenes étnicos. Lo que sí sabemos se basa generalmente en pequeñas muestras, pues los experimentos no se han reproducido ampliamente. Así, tenemos que interpretarlos con atención. Si bien no hay un estudio exhaustivo de si la “multa por la capacidad de acción” establecida para las mujeres blancas estadounidenses también se impone a mujeres de origen africano, asiático, hispano y a las nativas americanas. Robert Livingston y sus colegas analizaron el problema entre las estadounidenses de origen africano; descubrieron que las mujeres negras no se consideran ni mujeres prototípicas ni gente negra prototípica. ¿Disminuye eso el efecto de algunos estereotipos de género que sufren las mujeres blancas? En realidad, una serie de pruebas experimentales mostró que las mujeres negras no sufrían el

mismo tipo de reacción violenta que las mujeres blancas cuando, más que expresar su interés por la comunidad, se mostraban dominantes. En contraste, a los hombres estadounidenses de origen africano que se muestran dominantes se les castigaba, pero no a los blancos. Si los hombres de origen africano son percibidos como no amenazantes, eso les beneficia. Se ha demostrado que ciertas características físicas que expresan calidez y deferencia son una ventaja para los directores generales negros, pero los mismos atributos perjudican a los directores generales blancos en Estados Unidos.

Estos descubrimientos contrastan con los modelos de “doble riesgo”, que suponen que la gente con múltiples “identidades subordinadas”, como las mujeres estadounidenses de origen africano, está expuesta a más prejuicios que quienes sólo tienen una, como los hombres estadounidenses de origen africano o las mujeres blancas. Parece ser que las identidades no sólo son aditivas, sino que se intersecan de maneras que la investigación actual está empezando a revelar. Erica Hall y sus colaboradores sugieren que el perfil de género de una persona se compone de los “géneros” de su sexo y su raza, y que debemos tomar en cuenta dicho perfil para entender mejor las percepciones de “ajuste” ocupacional teñidas por el género.³

Los estereotipos de género parecen generalizarse hasta cierto punto entre diferentes culturas. Por ejemplo, muchas sociedades distinguen entre calidez y capacidad a la hora de juzgar a los grupos sociales: los grupos de alto estatus se perciben estereotípicamente como competentes y capaces, pero faltos de calidez, y el estereotipo masculino está asociado con ese ideal cultural. La omnipresencia de estos estereotipos tiene efectos reales sobre la manera de valorar a la gente.⁴

Una y otra vez, el modelo que surge de los experimentos en torno a los juicios que la gente se forma sobre las mujeres que desempeñan trabajos estereotípicamente masculinos —vicepresidenta adjunta de ventas de una compañía aeronáutica, por ejemplo— es así:

- cuando el desempeño es observable, las mujeres exitosas son consideradas menos agradables que los hombres;

- cuando el desempeño es ambiguo, las mujeres exitosas son consideradas menos competentes que los hombres.

En el segundo caso, cuando los evaluadores no pueden medir fácilmente la calidad, rellenan los espacios en blanco con estereotipos. En un estudio reciente, Katy Milkman, Modupe Akinola y Dolly Chugh mandaron a miles de catedráticos de instituciones académicas de todo Estados Unidos un correo electrónico de un estudiante fantasma que solicitaba una reunión de diez minutos la semana siguiente para obtener mayor información sobre un programa doctoral en el que el catedrático participaba. El nombre del estudiante, sin embargo, variaba: algunos eran a todas luces nombres de hombre, otros de mujer; cada uno sonaba blanco, africano, hispano, indio o chino. Casi 70 por ciento de los catedráticos respondió y la mayoría aceptó reunirse con el estudiante. Sin embargo, era considerablemente menos probable que le respondieran a un estudiante que no fuera un hombre blanco que a uno que sí. Donde más pronunciado estaba el sesgo era en el campo de la administración de empresas, donde 87 por ciento de los hombres blancos recibió una respuesta, contra el 62 por ciento de las mujeres y los estudiantes no blancos combinados. Las características demográficas del propio catedrático por lo general no importaban: era tan probable que una mujer catedrática de origen hispano favoreciera a un estudiante de sexo masculino como que lo hicieran los hombres catedráticos blancos (la única excepción fueron los estudiantes chinos que solicitaron una reunión con un profesor chino). ¿Consideraban los profesores, de manera probablemente inconsciente, que los hombres blancos son más competentes o más merecedores de su atención?⁵

Otro experimento de campo es esclarecedor. Un hombre y una mujer solicitaron el puesto de gerente de laboratorio en una universidad. Aparte del sexo, eran idénticos y tenían la misma preparación. A la facultad de ciencias le pareció que el hombre era un candidato considerablemente más competente que la mujer y era más probable que lo contratara. El sesgo preexistente del profesorado contra las mujeres afectó su evaluación. En otra exploración de los sesgos de género asociados con los campos CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), unos investigadores

pidieron que la gente contratara candidatos para desempeñar un trabajo específico: una tarea aritmética en la que hombres y mujeres se desempeñan igual de bien. Cuando los evaluadores no sabían nada más que el sexo de la persona, era dos veces más probable que se contratara a un hombre que a una mujer. El sesgo apenas si se veía afectado cuando se les permitía a los aspirantes que dieran información sobre sus aptitudes. De manera coincidente con otros descubrimientos, al hablar de las propias aptitudes la tendencia de los hombres era a alardear y la de las mujeres era a minimizar lo buenas que eran. Pero los evaluadores no tomaron en cuenta estos comportamientos: sólo la información sobre lo bien que les había salido a los aspirantes la tarea en una ronda anterior ayudó a reducir el sesgo. Con todo, ni siquiera con esa información precisa fue posible eliminarlo por completo.⁶

¿Y los hombres? ¿Qué pasaría si fueran evaluados para un trabajo no estereotípico, como vicepresidente adjunto de recursos humanos? Si bien esta pregunta se ha estudiado menos, parece que los hombres en papeles no estereotípicos sufren algunas de las mismas dinámicas basadas en prejuicios que las mujeres, con una importante excepción: su agradabilidad no se ve afectada. Los hombres que trabajan como gerentes de recursos humanos pueden ser evaluados como menos competentes, pero el hecho de que ocupen un puesto estereotípicamente femenino no los hace menos agradables. Las mujeres, pues, a diferencia de los hombres, viven un doble constreñimiento: se les percibe como agradables o competentes, pero no ambas cosas.

Los prejuicios sobre si una persona encaja o no encaja no son desdeñables. Caerle mal a la gente, además de ser algo muy desagradable, puede perjudicar e incluso desbaratar tu carrera. Puede ser que las madres se vean aún más afectadas que las mujeres sin hijos. Muchas pruebas apuntan a que las percepciones estereotípicas sobre la calidez operan en contra de las madres en el mercado laboral. Se ha demostrado que las personas que no caen bien reciben peores calificaciones de desempeño y son consideradas menos dignas de recibir aumentos salariales o ascensos que sus colegas más agradables. Esto parece ocurrirles tanto a hombres como a mujeres. Pero si bien los colegas pueden tener muchas razones para

sentir antipatía por alguien, desde la deshonestidad hasta la arrogancia, “sólo se crea una singular propensión al desagrado si tienen éxito en trabajos no tradicionales cuando se trata de mujeres, no de hombres”. Esta cita, de Madeline Heilman, una de las principales investigadoras en este campo, puede expresarse sin rodeos. Por culpa de nuestros prejuicios, nuestras reacciones hacia las mujeres exitosas suelen parecerse a nuestras reacciones hacia los hombres deshonestos: no nos simpatizan y no queremos trabajar con ellas.⁷

Se han realizado muchos otros experimentos de campo en los que hombres y mujeres, que por lo demás cumplen con los mismos requisitos, presentan solicitudes para los mismos empleos y una y otra vez se ha descubierto que el prejuicio influye sobre los resultados. Se trate de puestos de mesero en Estados Unidos o contadores, ingenieros o programadores en el Reino Unido, o analistas financieros en Francia, la discriminación basada en el sexo influye. Un repaso de los indicadores permite concluir que tanto hombres como mujeres tienden a sufrir discriminación en empleos que se asocian con el otro sexo y en los que la presencia de éste es predominante: se discriminaba a hombres que buscaban trabajo como secretarios y a mujeres que buscaban trabajo como ingenieras.⁸

Aunque las pruebas aún no son abundantes, hay algunas señales tempranas de que empezamos a ver un cambio en esta tendencia. En 2013, el estudio de Heidi/Howard se repitió en la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York para un segmento del programa de televisión de CNN *Anderson Cooper 360°*. Los estudiantes seguían considerando que la dirigente exitosa era menos confiable que su homólogo masculino, pero ya no les simpatizaba menos que él. De hecho, decían estar más dispuestos a trabajar con ella que con el hombre exitoso. En 2015, un estudio científico que informaba sobre una inversión de esa tendencia en empleos para principiantes en el mundo académico se publicó en *Proceedings of the National Academy of Sciences*. En cinco experimentos sobre contrataciones —en los que el cuerpo docente evaluaba perfiles de aspirantes hipotéticos, hombres y mujeres, que solicitaban empleo como profesores adjuntos en biología, ingeniería, economía y psicología—, Wendy Williams y Stephen Ceci encontraron un sesgo considerable a favor de las mujeres en todas las

disciplinas, salvo economía. ¿Estamos empezando a cosechar los frutos de todo el trabajo que se ha hecho para nivelar el campo de juego en las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas, al menos para el nivel básico?

En el momento en que escribo este libro es demasiado pronto para saberlo. Quizás entre los docentes de las carreras de biología, ingeniería y psicología se están sobrecompensando las desigualdades del pasado en un esfuerzo por acercarse un poco más a la equidad de género a la hora de las contrataciones. Quizá los campos CTIM están poniéndose al día con otras áreas en las que hemos visto un aumento de la diversidad de género en el nivel de principiantes. No está claro por qué está pasando esto en algunos campos, pero no ocurre en el mío: la economía.⁹

Otra área en la que la diversidad de género en el nivel básico ha aumentado de manera drástica es el derecho. Tras analizar datos de un panel de más de 6 mil abogados empleados por uno de los mayores bufetes del mundo entre 2003 y 2011, Ina Ganguli, Ricardo Hausmann y Martina Viarengo descubrieron que igual número de abogados y abogadas entraban a los bufetes como pasantes. Sin embargo, eso no se traducía en una reducción de la brecha de género en los niveles más altos, donde sólo 23 por ciento de los socios eran mujeres. Lejos de eso, la brecha de género en el puesto de más alto rango, socio, tenía una estrecha relación con una brecha de género en los ascensos. En su libro *Through the Labyrinth* [A través del laberinto], Alice Eagly y Linda Carli analizan cómo los estereotipos de género constriñen el acceso de las mujeres a papeles de liderazgo. En específico, los prejuicios afectan las evaluaciones de las mujeres que compiten por los puestos más altos, o lo que comúnmente se conoce como el “efecto techo de cristal”. A diferencia del nivel básico, hasta arriba todavía no se alcanza a ver una disminución de la brecha de género.¹⁰

La investigación de Ganguli y sus colegas muestra por qué. Los abogados de su estudio trabajaban para un bufete en 33 diferentes oficinas ubicadas en 23 países en cuatro continentes. Los investigadores tuvieron acceso a una cantidad prácticamente sin precedentes de datos sobre los individuos —entre ellos salarios, bonificaciones, evaluaciones, formación,

situación de empleo, trayectoria profesional y permisos—, así como sus características demográficas. Las brechas en los ascensos persistían después de tomar en cuenta todas esas variables, incluido el hecho de que hombres y mujeres se iban del bufete a un mismo ritmo. Sin embargo, el grado de las brechas en los ascensos variaba según los países, a pesar de que, al menos en teoría, el bufete se guiaba por una misma serie de políticas y prácticas. A las abogadas les resultaba más difícil ascender en la escala de puestos en los países donde el pensamiento estereotípico sobre los roles de género era más pronunciado, como la Federación Rusa, Singapur o Tailandia, basados en datos de la Encuesta Mundial de Valores y el Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial, además de datos relativos a la brecha de género en la representación política de cada país. El campo de juego para las abogadas estaba más parejo en países como Bélgica, los Países Bajos o Suecia.¹¹

Otro estudio analizó el sesgo de evaluación de desempeño hacia mujeres muy exitosas en una serie de contextos, como los oficiales al mando de tropas en las fuerzas armadas de Estados Unidos. Resulta que los oficiales evaluadores les daban a las mujeres subordinadas cuyas categorías salariales eran cercanas a las de ellos calificaciones de desempeño menores de las que les daban a hombres subordinados. Los autores identifican este fenómeno como “amenaza jerárquica de género”. Las subordinadas (pero no los subordinados) cuyo desempeño objetivo era bueno eran castigadas por los evaluadores (pero no por las evaluadoras) por transgredir las normas de género.¹²

Hagamos un balance: la brecha de género en los cargos directivos es real; su relación con la brecha de género en los ascensos es real; existe una relación entre la brecha de ascenso y el alcance de las actitudes estereotípicas. Estas dinámicas han quedado demostradas en diversos contextos y países, pero no se sabe lo suficiente como para determinar en qué medida se pueden generalizar de los blancos a todos los otros grupos demográficos. Los estereotipos sobre quiénes encajan o no en los papeles de liderazgo difícilmente se basan en pruebas y datos: sencillamente no hay suficientes mujeres en puestos directivos y es imposible hacer inferencias confiables. Es interesante observar que, cuando los empleados que en teoría

prefieren a hombres como jefes se encuentran con una mujer como jefa, no les dan calificaciones más bajas, según revela una encuesta de 2011. El sesgo contra las mujeres que ocupan puestos directivos en los más altos niveles está en nuestras cabezas o, para citar uno de mis manuales favoritos sobre economía organizativa, escrito por dos economistas de Stanford, Paul Milgrom y John Roberts, “incluso si las creencias son completamente infundadas, nunca se obtienen pruebas de su falsedad porque las mujeres nunca tienen oportunidad de demostrar que esas creencias están equivocadas. Así pues, sobreviven las creencias sin fundamento y, junto con ellas, la discriminación injustificada.”¹³

Nuestra mente no está equipada para lidiar con lo que generalmente se conoce como el “sesgo del superviviente”. Todo el tiempo hacemos inferencias basadas en muestras sesgadas. El ejemplo arquetípico es un estudio de los bombarderos de la segunda Guerra Mundial. Con la esperanza de hacerlos más seguros, estos aviones se revisaban en busca de desperfectos *tras* participar en un bombardeo, pero, desde luego, no eran éstos los aviones que había que revisar: éstos eran únicamente los que habían logrado volver. Para aprender acerca de desperfectos habría sido necesario revisar todos los aviones... o, como entonces concluyó Abraham Wald, un matemático de la Universidad de Columbia, los científicos no tendrían que haber buscado agujeros de bala en los aviones que volvían: se trataba de buscar los agujeros de bala que no tenían. Eran esos “agujeros” lo que determinaba si un avión lograba volver o no.¹⁴

Esto no suena intuitivo, y desde luego no lo es. A menudo enseñé en Harvard un estudio de caso sobre el sesgo muestral basado en el fatídico lanzamiento del transbordador espacial *Challenger* en 1986. Se les pide a los estudiantes que lleguen a una decisión estructuralmente similar a la que enfrentaron los ingenieros de la NASA, aunque en un contexto diferente, sin vidas en juego. Se les presentan las mismas observaciones sobre éxitos y fracasos pasados en los que se centraron los ingenieros y se les alienta a buscar más información. Muy pocos lo hacen. Más bien basan su decisión en una muestra sesgada. Al hacerlo, experimentan el sesgo que se ha identificado como uno de los principales errores que llevaron al lanzamiento del transbordador.¹⁵

Aunque prevalece el sesgo, es importante señalar que no todos los juicios intuitivos son automáticamente inexactos. Algunos juicios intuitivos se basan en estereotipos certeros que reflejan la verdadera distribución de características de determinado grupo. Considérese el siguiente relato, usado en un popular juego mental. Un padre y su hijo sufren un accidente automovilístico. Una ambulancia lleva al hijo al hospital y una vez en el quirófano se oye un grito entre el personal médico: “Yo no puedo operar porque este niño es mi hijo.” Para la mayoría de nosotros la primera reacción intuitiva es de cierta confusión. Luego reflexionamos y nos damos cuenta de que, desde luego, eso es perfectamente posible: la persona que iba a operar no es cirujano sino cirujana y ella es la madre del niño.

Cerca de una tercera parte de los cirujanos en Estados Unidos son mujeres, así que no es sorprendente que cuando pensamos en “cirujano” o en una persona que realizará una operación también pensemos primero en un hombre. Los economistas se refieren a esto como “discriminación estadística”. La gente basa en los promedios grupales su evaluación de las personas en lo individual. Hace esto intuitivamente, como en el ejemplo anterior. Lo hace también para ayudarse en situaciones en que no se tiene información completa sobre las características de un individuo que puedan tener repercusiones para el asunto de que se trata.

En un experimento de campo que demuestra la existencia de la discriminación estadística, unos investigadores enviaron a diferentes compradores a negociar con un vendedor el precio de un coche de segunda mano. Los vendedores ponían un precio inicial considerablemente mayor si el comprador era mujer o una persona de origen africano que si era un hombre blanco. Parece que los vendedores se aprovechaban del hecho de que, en promedio, se ha descubierto que, entre quienes compran coches, las mujeres y las personas de origen africano están menos informadas de los precios de los automóviles. Como los vendedores lo sabían, discriminaban estadísticamente a esos posibles compradores. La sombra que la discriminación estadística proyecta puede ser larga y difícil de evitar. Después de que el vendedor les daba el precio inicial, ni siquiera las mujeres y las personas de origen africano bien informadas podían cerrar la

brecha y llegar al precio que el vendedor les ofrecía a los hombres blancos para negociar.¹⁶

Hay lecciones prácticas evidentes que extraer de las pruebas de que hay discriminación estadística. Es natural que yo recomiende a todos mis estudiantes, pero en especial a las mujeres y a la gente de color, que lleguen sumamente bien preparados a su cita con el vendedor de autos usados (y desde luego a cualquier negociación). No sólo deben hacer la tarea y saber cuánto vale un coche con ciertas características, sino que también deben entender cómo se compensan los años de uso con el kilometraje. Sobre todo, tienen que asegurarse de que el vendedor se dé cuenta de su conocimiento y pericia antes de que les plantee un precio inicial.

Está claro que usamos características grupales todo el tiempo a la hora de juzgar a los individuos. Estos juicios tienen consecuencias reales: no menos que las que resultan de los sesgos inconscientes. Por ejemplo, el mercado laboral castiga a las mujeres pero recompensa a los hombres por tener hijos. La “pena salarial por hijo” es un conocido hecho estadístico para las mujeres, como lo es la “prima salarial por hijo” para los hombres. Algo de esto se debe a la discriminación estadística, pues los empleados suponen que es más probable que las madres trabajen menos horas y, quizá, abandonen por completo el trabajo, en comparación con los padres. Esa valoración es exacta. En el mundo académico, por ejemplo, la gran mayoría de los profesores que solicitan el permiso por haber tenido un hijo son mujeres. Una encuesta entre profesores interinos arrojó que, de los que tenían hijos de menos de dos años, 69 por ciento de las madres y 12 por ciento de los padres elegían tomar esos permisos. Se ha descubierto que a los profesores que solicitan el permiso se les paga menos. En consecuencia, para evitar el sesgo tienden a no tomar el permiso maternal si es que tienen la opción.¹⁷

Desde luego, la discriminación estadística no se limita al género. La evaluación por perfil racial es un tema que se discute acaloradamente en Estados Unidos. Se sabe que la policía sospecha que una persona ha infringido la ley con base únicamente en su raza y origen étnico. En qué medida quiere una sociedad permitir el uso de características demográficas para prejuzgar a la gente es una decisión política e incluso moral. Como

sociedad, queremos que nuestros sistemas, leyes y procedimientos organizativos reflejen nuestros valores. En consecuencia, en muchos países se considera inmoral y a menudo ilegal basar las decisiones de contratación en, por ejemplo, información que tiene el empleador sobre el grupo al que pertenece una persona. La equidad, ya sea entre hombres y mujeres, o entre gente de diferente origen racial, étnico, nacional u otro aspecto demográfico, es antes que nada una decisión moral.¹⁸

Piéñese también que gran parte de lo que la gente considera como discriminación estadística en realidad no lo es. Valorar la utilidad de un estereotipo para, digamos, formarse una opinión sobre la confiabilidad o el desempeño futuro de una persona es una tarea cognitivamente demandante. Para empezar, muchos estereotipos nunca han sido certeros y algunos han dejado de serlo con el tiempo. La mayoría de la gente sigue creyendo que las mujeres son peores para las matemáticas que los hombres. Sin embargo, los indicadores presentan muchos matices y variaciones según el país y la población. De hecho, en los últimos años, en varios países la brecha de género en matemáticas se ha invertido y en promedio las niñas han superado a los niños. Pero nunca ha sido rápido invertir los estereotipos.¹⁹

Los indicadores que arroja la investigación sobre decisiones conductuales sugieren que no actualizamos nuestros estereotipos de acuerdo con los datos de que disponemos. De hecho, cuando pensamos en un grupo, ni siquiera nos concentramos en el promedio, como indicaría la discriminación estadística, sino que recordamos los elementos más característicos. Nos vemos influidos por representantes destacados de una categoría dada. Un artículo reciente ofrece un ejemplo útil para defender este señalamiento: haz una pausa y piensa por unos momentos en la gente que vive en Florida. ¿En quiénes pensaste?

Si eres como la mayoría, fuiste presa del estereotipo de que casi todos los habitantes de Florida son ancianos. Resulta que eso no es verdad ni mucho menos. En 2013, 82 por ciento de los residentes de Florida tenía menos de 65 años: apenas un poco menos que en la población global de Estados Unidos (donde cerca de 86 por ciento eran menores de 65 años). Al mismo tiempo, es cierto que, entre las poblaciones de mayor edad en ese país, son más las que viven en Florida que en otras partes. Así, la frecuencia

relativa de los ancianos habitantes de Florida es mayor que en el grupo de comparación: el resto del país. Esos estereotipos se basan en características representativas de un grupo, no en sus características promedio. Si estuviste entre la mayoría y pensaste que casi todos los habitantes de Florida son ancianos, quizá por haber traído a la memoria a un abuelo que vive en Tampa, sucumbiste a un sesgo conocido, la “heurística de la representatividad”.²⁰

Cuando Florida te hace recordar las comunidades de jubilados y de gente de la tercera edad, tu sistema 1 tiene el mando. En su obra maestra de 2011, *Pensar rápido, pensar despacio*, el psicólogo Daniel Kahneman, ganador del Premio Nobel de Economía en 2002, nos ayuda a entender cómo funciona esto. El autor le presenta al lector dos modos de pensamiento: el sistema 1 y el sistema 2, una distinción que en psicología se usa a menudo. Nuestro intuitivo sistema 1 opera de forma automática, sin mayor esfuerzo o control. Valora rápidamente la información. Algunos dirían que hace juicios precipitados y emplea una serie de mecanismos para lidiar con la complejidad de la vida. Usa la heurística, o sea algunas “reglas de oro”, para interpretar el mundo y se basa en categorías representadas por arquetipos. En contraste, el deliberativo sistema 2 se basa en el razonamiento consciente, requiere esfuerzo y es controlado. Es más lento que el sistema 1 y puede hacer análisis abstractos y pensar con base en reglas. Cuando pensamos en enfermeras, docentes e ingenieros, el sistema 1 ofrece una representación de un miembro de dicha categoría que puede considerarse “normal” o “típico”. Usamos un estereotipo cuando juzgamos a otros. El sistema 1 se satisface con lo que observa en el momento, un proceso que Kahneman llama WYSIATI (por “*What You See Is All There Is*” [Lo que ves es todo lo que hay]). El sistema 1 tiene necesidad de coherencia interna y confirmación de creencias previas, y por eso le resulta difícil actualizarse e incorporar nueva información.

Gran parte de la obra de la psicóloga Susan Fiske se ha dedicado a comprender mejor cómo funciona exactamente este proceso. Junto con sus colegas, ha creado un “modelo continuo de formación de impresiones”, un marco que nos ayuda a entender cómo hacemos esa operación mental con la que valoramos a la gente. La mayoría de nosotros nos formamos nuestras

primeras impresiones basándonos en categorías sociales, como el sexo, la raza, la edad o la clase social. Luego trabajamos para confirmar nuestras valoraciones iniciales basadas en esas categorías y a veces recategorizamos si la información disponible ya no encaja. Finalmente, si hace falta, integramos los atributos individuales de una persona. Fiske sostiene que “la categorización social es una consecuencia necesaria, aunque desafortunada, de nuestra composición cognitiva”. Unir gente con categorías sociales existentes nos ayuda a comprender el mundo de forma rápida, midiendo y clasificando personas con base en nuestra experiencia. Dicho brevemente, estamos economizando nuestro esfuerzo cognitivo.

Las características que se manifiestan en la apariencia física tienden a predominar por encima de las señales no visuales. El color de tu piel y el corte de tu cabello, por ejemplo, importan más que tu acento. Entre varias señales visuales, la que sobresale por el ambiente que la rodea es en la que más probablemente se fundará una impresión basada en las categorías. La solitaria directora en una reunión de empresarios y el único maestro de primaria destacan, y entonces con más rapidez los colocamos en alguna categoría. Pero no necesitamos características físicas notorias o valores atípicos en su entorno para convencernos de que alguien pertenece a una categoría particular. Incluso cuando arbitrariamente se le asigna a la gente (o a objetos, si se quiere) etiquetas aleatorias (algunas personas iban en el grupo “morado” y otras en el grupo “naranja”), los observadores empiezan a ver similitudes entre los individuos del grupo “morado” y entre los del grupo “naranja”; también observan diferencias entre los integrantes del “morado” y los del “naranja”. En el caso más extremo, hay quien percibe a algunas personas como similares a ella y a los miembros de su mismo grupo, mientras que a otras personas las percibe como integrantes de otro grupo, y trata a cada uno en consecuencia, asignando más recompensas a los de su propio grupo.

Es deprimente, pero desaprender es básicamente imposible. Una vez que se ha hecho una evaluación basada en categorías, la información nueva que llegue a partir de ese momento se interpreta de una manera sesgada y favorece la congruencia con la impresión inicial, proceso conocido como “categorización confirmatoria”. Mi colega Mike Norton, de la Harvard

Business School, y otros investigadores muestran en una serie de experimentos con cuánta creatividad nuestra mente acomete estas categorizaciones. Se le pidió a un grupo de personas que evaluara a aspirantes a un empleo estereotípicamente masculino en una compañía constructora. Se les informó que era importante para el puesto tener experiencia en la industria y formación académica. Entre los principales aspirantes, uno tenía más experiencia y otro más formación. Dado que era un puesto estereotípicamente masculino, los evaluadores preferían por lo general a hombres. Es más, justificaban sus decisiones, basadas en categorías sociales sesgadas, usando de forma selectiva la información sobre la experiencia y la formación: cuando el hombre tenía más experiencia pero una menor formación que la mujer, decían que valoraban la experiencia por arriba de la formación; cuando el hombre tenía mayor formación y menos experiencia, argumentaban la importancia relativa de la formación. Justificaciones *ex post facto* parecidas se han manifestado también ante diferencias raciales.²¹

Una respuesta típica a datos como éstos es concluir que a uno mismo no le pasa eso. Claro que los participantes de estos estudios manifestaron esos sesgos y cayeron presa de la categorización confirmatoria pero, así como la mayoría de nosotros estamos seguros de ser mejores conductores que el promedio, muchos de nosotros imaginamos que saldríamos mejor en el experimento. A eso digo: echa un ojo a la figura 3. Por favor di en voz alta de qué color es cada palabra. Mide cuánto tiempo te toma pronunciar la lista entera.

Ahora di en voz alta el color de las palabras de la figura 4.

Habrás notado, sin duda, que es mucho más difícil la segunda lista. Cuando el nombre del color no concuerda con el color de las letras, el cerebro se tropieza. El efecto es aún más pronunciado con rojo, azul, verde, etc. Tu mente no puede evitar leer primero la palabra; luego automáticamente determina el significado semántico de lo que ve: cuando lees *negro*, piensas en negro. Es tu sistema 1 en acción, y funciona muy bien en el primer ejemplo. Sin embargo, en el segundo ejemplo tu sistema 2 ha venido a ayudar al sistema 1 para separar las letras de los colores. No es una tarea muy demandante cognitivamente que digamos, pero hacer

asociaciones inusuales sí toma un poco más de tiempo que las asociaciones congruentes. Cuando la palabra es *gris*, debería verse gris. Cuando no es así, nuestra mente tiene que ponerse a trabajar un poco.

Siempre que doy clases sobre el sesgo uso esta ilustración, la prueba de Stroop, con más colores que los que permite la impresión de este libro, y disfruto contándole al público que cuando mi hijo tenía cuatro años no tenía problema para ganarle a cualquiera en esa tarea. La explicación es simple: él conocía los colores pero no sabía leer. ¡Ay!, si tan sólo pudiéramos dejar en manos de criaturas de cuatro años la tarea de erradicar los prejuicios de la faz de la tierra...

GRIS	NEGRO	BLANCO	BLANCO	NEGRO
GRIS	NEGRO	GRIS	NEGRO	BLANCO
NEGRO	GRIS	NEGRO	NEGRO	GRIS
BLANCO	BLANCO	GRIS	BLANCO	GRIS
GRIS	NEGRO	BLANCO	BLANCO	NEGRO

FIGURA 3. Adaptación del test de Stroop hecha por el Women and Public Policy Program (parte 1).

GRIS	NEGRO	BLANCO	BLANCO	NEGRO
GRIS	NEGRO	GRIS	NEGRO	BLANCO
NEGRO	GRIS	NEGRO	NEGRO	GRIS
BLANCO	BLANCO	GRIS	BLANCO	GRIS
GRIS	NEGRO	BLANCO	BLANCO	NEGRO

FIGURA 4. Adaptación del test de Stroop hecha por el Women and Public Policy Program (parte 2)

Podría decirse que los psicólogos Mahzarin Banaji, Anthony Greenwald y sus colegas son quienes más han hecho para sacar a la luz los procesos de

decisión inconscientes que nos llevan a hacer juicios sesgados sobre otros y sobre nosotros mismos, en gran parte gracias al Test de Asociación Implícita (TAI), que, basándose en el test de Stroop, Greenwald creó en 1994 como una nueva herramienta para medir qué está sucediendo en nuestra mente.

El TAI le pide a la gente que relacione palabras de distintas categorías. El sistema 1 juzga automáticamente, empleando lo que Banaji y Greenwald, en su esclarecedor libro *Blindspot*, llaman “fragmentos de conocimiento sobre grupos sociales”. El “sesgo implícito” se mide en la rapidez con la que la gente hace las asociaciones. Por ejemplo, ¿con la misma velocidad asocian a Juan con la lectura y la escritura o a Susana con las matemáticas, o para la gente es más fácil relacionar a Juan con las matemáticas y a Susana con la lectura y la escritura? Cientos de miles de personas, literalmente, han respondido el TAI en línea y han descubierto verdades incómodas sobre sí mismos: que implícitamente son sexistas, racistas y sesgados contra gente con determinada apariencia, tamaño, religión, etc. Tómate un momento y ponte a prueba en línea en implicit.harvard.edu (en inglés). A lo mejor descubres que Susana está más relacionada con la lectura y la escritura, y Juan con las matemáticas, y en una de éstas también otras feas asociaciones de las que no eras consciente.

Se ha descubierto que la gente que más asociaciones de estereotipos de género hace en el TAI es la que más se ríe con los chistes sexistas. Pero no nada más es reírse. El sesgo racial que mide el TAI pronosticaba discriminación en situaciones simuladas de contratación (prefieren a aspirantes blancos), de conducta médica (es más probable que recomienden el tratamiento óptimo a gente blanca) y de preferencia electoral (era más probable que votaran por John McCain que por Barack Obama en las elecciones presidenciales de 2008 en Estados Unidos), entre otras. Además, en el estudio de los campos CTIM que se comentó antes en este capítulo, en el que se contrataba a la gente para resolver un problema aritmético, el TAI explicaba el sesgo promedio inicial de los evaluadores midiendo sus estereotipos implícitos. Es más, el desempeño de los evaluadores en el TAI pronosticaba en qué grado éstos actualizaban sus creencias cuando tenían más información disponible. Mientras más sesgados eran los evaluadores,

con menos frecuencia podían tomar en cuenta los datos de desempeño individual.

Es fundamental darse cuenta de que la mayor parte de esto ocurre en un plano inconsciente. Esto vuelve sumamente alarmante un descubrimiento de Eric Kandel, neurocientífico de la Universidad de Columbia y Premio Nobel de Medicina en 2000: él calcula que de 80 a 90 por ciento de la mente funciona de manera inconsciente.

Además de percibir a los demás de una manera estereotipada, también nos aplicamos estereotipos a nosotros mismos. Muchas mujeres que responden el TAI para explorar los sesgos de género experimentan el poder de la mente inconsciente. Es en verdad singular la mujer que públicamente suscribe la creencia de que los hombres son naturalmente superiores en el ejercicio de una carrera. Sin embargo, cuando responden el TAI, se impresionan al descubrir que ellas mismas también asocian instintivamente las carreras profesionales con los hombres y la familia, con las mujeres. Esos estereotipos de género automáticos pueden llevar a que las mujeres se estereotipen a sí mismas y de ese modo se frenen sin saberlo o sin ser conscientes de ello.²²

Un experimento fascinante titulado algo así como “el surgimiento del liderazgo masculino en los entornos competitivos” apoya la idea de que el estereotiparse a uno mismo y el estereotipar a los demás interactúan de maneras complejas. Un grupo de investigadores mostró que las mujeres que estudiaban la maestría en administración de la Booth School of Business de la Universidad de Chicago eran elegidas para cargos directivos con mucha menor frecuencia de lo que sus comprobadas habilidades justificaban: porque las mujeres, tanto como los hombres, se conformaban con lo que se espera de sus respectivos sexos. Los hombres que estudiaban esa misma maestría se mostraban mucho más seguros de sí mismos que sus compañeras y por lo tanto era más probable que los eligieran a ellos para cargos directivos. En el experimento, antes de tener que elegir a un líder, todo el mundo participaba en una tarea de matemáticas, cada quien se enteraba de cómo le había ido y se le pagaba con base en su desempeño individual. Quince meses después se asignó a los estudiantes aleatoriamente a diferentes grupos, y cada uno eligió a un representante que realizaría otra

tarea en nombre del grupo. Su desempeño determinaría las ganancias de todos los miembros.

Los integrantes de estos grupos tenían cinco minutos para hacer consultas entre ellos y decidir quién los representaría en la competencia con los demás grupos. La gente podía hablar con libertad pero tenía que plantear y anotar en un pedazo de papel qué tan bien cada uno de ellos pensaba que se desempeñaría en la tarea matemática. Resultó que los hombres eran más optimistas sobre su futuro desempeño que sus compañeras, porque ellos, en mayor medida que ellas, habían olvidado su calificación de meses atrás. Los hombres tenían un recuerdo inflado de su desempeño pasado y lo exageraban como en 30 por ciento; las mujeres también recordaban un desempeño pasado mayor del que habían tenido en realidad, pero aproximadamente sólo en un 14 por ciento. Con base en esas autoevaluaciones, era más probable que los grupos eligieran a los hombres. Elegir al representante equivocado tenía consecuencias. Como podría esperarse, el desempeño pasado real era una manera mucho mejor de predecir el desempeño futuro que la memoria de los estudiantes, en particular los recuerdos inflados de los hombres.²³

¿Qué hacer? Si no lo encaramos, evidentemente tenemos un problema. No aprovechamos el 100 por ciento de nuestra reserva de talentos ni unimos a la gente correcta con los trabajos y puestos apropiados. Pero, desde luego, el problema es mucho mayor que eso. La mayoría de las sociedades en todo el mundo se enorgullece de su creencia de que proporcionan igualdad de oportunidades para todos. Una abundancia de datos de investigación que se remontan varias décadas demuestra que eso no es cierto. Ésa es la mala noticia.

La buena noticia es que hay mucho que sí podemos hacer, y rápidamente. No podemos rectificar todos los aspectos de la inequidad de género, pero muchos sí los podemos encarar. Proyectar la equidad es factible y práctico y, tal como lo demuestran las orquestas que evalúan a los músicos detrás de una mampara, ya está en marcha. Pero antes de que nos concentremos en los problemas en los que podemos hacer progresos, debemos reconocer las limitaciones de la proyección conductual. No resolverá los peores atentados a los derechos humanos de que son víctimas

las mujeres, entre ellos la violencia sexual y el tráfico de personas. La ciencia de la conducta sí influye en mi pensamiento cuando colaboro con el Task Force on the Prevention of Sexual Assault [Grupo de Trabajo para la Prevención de Agresiones Sexuales] de Harvard y espero que nos ayude a transformar las relaciones entre los sexos en los campus universitarios, pero, para algunas atrocidades, más que un empujoncito hace falta un martillo. *Half the Sky* [Medio cielo], importante obra de Nick Kristof y Sheryl WuDunn, nos da alguna orientación al respecto.²⁴

No cabe duda de que hay personas que intencionalmente discriminan a las mujeres; algunas de ellas cometen crímenes horrorosos y otras de forma deliberada las tratan en el trabajo de manera inequitativa. Probablemente seguirán haciéndolo mientras los beneficios sean mayores que los costos. Tienen cierto “gusto por la discriminación”, expresión acuñada por Gary Becker, Premio Nobel de Economía en 1992. Muchas sociedades han decidido que debe resultarles costoso a la gente satisfacer sus gustos discriminatorios. También hay algunas pruebas empíricas que apoyan la teoría de Becker según la cual la competencia puede ayudar. Se ha descubierto que las empresas emplean una mayor proporción de mujeres en entornos competitivos que, por ejemplo, cuando están protegidas. Cuando las compañías pueden darse el lujo de discriminar a empleados muy preparados pero no deseados —a saber, mujeres—, muchas lo hacen.²⁵

Desafortunadamente, la competencia perfecta casi no existe y depender de ella para eliminar la discriminación por puro gusto no prosperará. Todavía serán importantes otros martillos, entre ellos las leyes que den a todo el mundo los mismos derechos, que protejan a la gente de la discriminación y la explotación, y que disuadan a los delincuentes haciendo que los costos de la discriminación sean mayores que los beneficios.

Como, por donde se mire, hay mucho en juego, quiero ser clara. No todas las inequidades de género, ni mucho menos, son resultado del sesgo inconsciente; éste es tan sólo uno de los culpables que injustamente perjudican a algunos y benefician a otros. Y las intervenciones conductuales son un instrumento de nuestra caja de herramientas colectiva para corregir estas injusticias. Los sesgos son, sin embargo, una evidente causa de inequidad y las planeaciones conductuales pueden conseguir cosas que los

martillos no. No hay en esa caja una herramienta mejor para cosechar una parte de la fruta que está más a nuestro alcance. Las mujeres no deberían tener que elegir entre capacidad y agradabilidad, ni las organizaciones ni la sociedad deberían privarse de sus mayores talentos. En una entrevista realizada después de que el estudio de caso que ella inspiró llamara la atención, Heidi Roizen dijo: “Sin duda hubo un tiempo en el que podía entrar en un cuarto o en una situación en la que no me sentía especialmente bienvenida. No creo que darse de cabeza contra esas paredes sea un enfoque muy efectivo. Creo que eso lo aprendí muy rápido.”²⁶

Nadie debería tener que darse de cabeza contra las paredes. Mejor empecemos a rediseñarlas.

2. Es difícil eliminar los sesgos de la mente

Imagina que eres la abogada de una demandante. Tu clienta resultó gravemente herida en un accidente automovilístico que, según ustedes, fue causado por las defectuosas reparaciones de su concesionaria. Las heridas de tu clienta son muy serias —su recuperación tomará varios meses y ella tendrá que afrontar gastos médicos considerables—, pero no estás segura de poder demostrar la responsabilidad del taller. De todas formas entablas una demanda y buscas 750 mil dólares por concepto de daños. El seguro de la concesionaria se pone en contacto contigo para ver si pueden alcanzar un acuerdo negociado, en el curso del cual reduces tu reclamo inicial a \$300 mil y la compañía aseguradora responde ofreciéndote \$25 mil por concepto de daños.

¿Qué debes aconsejarle a tu clienta? Evidentemente esa decisión depende de tu optimismo con respecto a ganar el juicio en un tribunal y de cuán alta creas que podría ser la indemnización. Te preparas y planteas el siguiente pronóstico: esperas tener un 60 por ciento de probabilidades de ganar y de que el jurado le asigne a tu clienta aproximadamente \$260 mil. Multiplicar la probabilidad por el pago te arroja el valor esperado de ir a juicio (por simplicidad no tomaremos en cuenta otros costos, como honorarios legales, y supondremos que tu clienta y tú son neutrales al riesgo): \$156 mil. Así, pues, deberías aceptar cualquier oferta de acuerdo que sea mayor a \$156 mil, y de otro modo acudir a los tribunales.

Eso es lo que mis estudiantes de Harvard concluyen, en promedio, después de leer una detallada descripción del caso de 15 páginas. O al menos esto es lo que la mitad a la que le toca representar a la demandante decide. La otra mitad representa al demandado. ¿Ellos qué deciden hacer?

El demandado, por supuesto, tiene que decidir qué cantidad ofrecer y cuándo le conviene más ir a los tribunales. Los estudiantes que representan al demandado predicen, en promedio, que el demandante tiene como 40 por ciento de probabilidades de que el jurado determine una indemnización de

aproximadamente 180 mil dólares. Para ellos, el costo esperado de ir a los tribunales es de \$72 mil. Dicho de otro modo, un demandante neutral al riesgo debería hacer ofertas de hasta \$72 mil, y de otro modo acudir a los tribunales.

¿Cómo es posible que las dos partes planteen cálculos tan diferentes? En la vida real, podría concluirse que los dos lados tienen acceso a diferente información. Pero en este ejercicio a los demandantes y a los demandados se les dio información idéntica en cuanto a los hechos, las declaraciones de los testigos y la ley. Cualquier diferencia en sus cálculos tiene que obedecer a su manera de interpretar la información proporcionada.

En sus diferentes conclusiones pueden verse las valoraciones sesgadas que hacen de la misma información. Los abogados de la demandante prestaron particular atención a la información que favorecía los reclamos de su clienta, mientras que los representantes del demandado se centraban en los hechos que apoyaban su postura. Es más, esta asimilación sesgada de la información afectó sus juicios a pesar del hecho de que explícitamente se les pidió que supusieran que “eran un observador externo *neutral* familiarizado únicamente con los hechos en torno al accidente, las declaraciones de los testigos y la ley”. No pudieron hacerlo. En cuanto sabían a quién representaban, dejaban de tener la capacidad de valorar de forma objetiva la información y eran presas de un “sesgo interesado”.

A partir de estos números —la demandante busca al menos 156 mil dólares para no ir a los tribunales, el demandante ofrece hasta \$72 mil para no ir a los tribunales— es dudoso que las dos partes lleguen a un acuerdo. Sin embargo, lo que te presenté son cantidades promedio, basadas en más de 900 estudiantes que han participado en este ejercicio. A lo largo de los años ha habido demandantes menos optimistas y demandados más pesimistas que lograron llegar a un acuerdo sin ir a juicio. De hecho, un poco más de la mitad acordó hacerlo por un pago de aproximadamente \$130 mil en promedio. El caso real en el que se basa el ejercicio acordó, por cierto, un pago de \$175 mil para no ir a juicio tras 20 meses de negociación.¹

Sucumbir al sesgo interesado puede tener un precio alto. Tiende a prolongar las disputas, volver más hostiles a las partes y conducir a puntos

muertos o a resoluciones costosas en los tribunales. ¿No sería mejor si pudiéramos eliminar los sesgos de la gente antes de empezar a negociar y contribuir así a que se formen opiniones más precisas? ¿Qué pasaría si pudiéramos ayudar a esta gente a superar los sesgos inconscientes, a dejar atrás el pensamiento estereotípico y a ser menos prejuiciosa? Esto no es una esperanza muy original que digamos. Muchas organizaciones —y si tienes un empleo hay altas probabilidades de que tu trabajo esté entre ellas— desarrollan programas de “capacitación sobre la diversidad” con exactamente estos objetivos en mente. Por desgracia, hay pocos indicios de que funcionen.

Dos investigadores de la Carnegie Mellon University, Linda Babcock y George Loewenstein, estaban decididos a descubrir una cura para el sesgo interesado. Habían observado cómo los sindicatos de maestros y los consejos escolares de Pensilvania eran presa de esos sesgos en sus negociaciones salariales. Antes de las negociaciones, los maestros y los consejos buscaban distritos con los cuales compararse... de una manera interesada. El análisis de Babcock y Loewenstein mostró que los maestros encontraban puntos de referencia considerablemente más altos que los que encontraban los consejos escolares. Esta incapacidad de llegar a un acuerdo sobre distritos comparables y salarios adecuados iba de la mano con un aumento en las huelgas. Para probar el efecto de diversas intervenciones que pudieran distender esas negociaciones, los investigadores acudieron al laboratorio.

En una serie de experimentos sobre disputas legales parecidas a la que abre este capítulo, Babcock y Loewenstein confirmaron que los sesgos interesados eran frecuentes, y lo que más los dejó pensando fue descubrir que son muy difíciles de vencer. Por lo general, las predicciones de indemnización de los demandantes eran como dos veces más grandes que lo que esperaban los demandados, además de que ellos eran considerablemente más optimistas con respecto a ganar. Es más, los sesgos interesados no desaparecieron con la experiencia. Los abogados y los jueces estaban tan sesgados como los maestros, los estudiantes o los sujetos novatos sometidos a prueba en el laboratorio... y ninguno era consciente de

sus sesgos. De hecho, muchas investigaciones sugieren que la sola experiencia es insuficiente para corregir los sesgos.

Para ayudar a que la gente hiciera predicciones más razonables, los investigadores experimentaron con una serie de técnicas para eliminar el sesgo. Por ejemplo, antes de que se formaran una opinión, a algunos participantes se les hablaba de ese sesgo y de su efecto. Hay pruebas que indican que la conciencia del sesgo puede ayudar a vencer la necesidad de conformarse con los estereotipos, provocando lo que los psicólogos llaman una “reactancia de estereotipos”. Se ha descubierto, por ejemplo, que a las mujeres les va mejor en negociaciones cuando se hacen conscientes del estereotipo “dirigente = hombre” o “negociador = hombre” que cuando los estereotipos se activan sólo de manera implícita. Lamentablemente, la conciencia no afectó las predicciones de la misma gente en el caso legal: siguieron tan sesgados como antes. Algo interesante, sin embargo, es que la conciencia del sesgo sí mejoró los aciertos de la gente sobre las predicciones de sus oponentes. Al parecer, cuando se les informaba sobre el sesgo, los participantes suponían que sus contrapartes se verían afectadas por él, pero creían que ellos sí podían valorar objetivamente la información. Quizá la conciencia del sesgo funciona cuando éste puede atribuirse a los demás, de manera similar a la reactancia del estereotipo, en el que la gente responde a los sesgos de otros.²

La gente está muy dispuesta a ver sesgos en los demás, pero pasa por alto sesgos idénticos en sí misma. A los participantes de un estudio se les pidió que calificaran la apariencia, el acento y los gestos de individuos que se les presentaron como profesores de matemáticas. Antes de ser calificados, los profesores tenían que responder una serie de preguntas. Para el grupo de control, los profesores respondieron de una manera fría; el grupo experimental vio a los mismos profesores responder las preguntas con calidez. En consecuencia, los participantes del estudio consideraron que los profesores “cálidos” eran más agradables que los profesores “fríos”. Finalmente, se les presentaron a los participantes tres variables — apariencia, gestos y acento— y se les pidió que calificaran a los profesores con base en ellas. En efecto, el acento, la apariencia y los gestos del profesor “frío” les parecieron más perturbadores. A un mismo profesor se le

dieron calificaciones más altas cuando dio la impresión de ser agradable. Sin embargo, los evaluadores no eran conscientes de ser influidos por la agradabilidad de un profesor. No dijeron “como me cayó bien, di una calificación más positiva a su apariencia”: simplemente dejaron sentada su impresión sobre la apariencia, creyendo, de manera imprecisa, que no tenía nada que ver el hecho de que les cayera bien o no.

De forma rutinaria, la gente sucumbe al “efecto halo”. Llamado así por el psicólogo Edward Thorndike, este efecto ocurre cuando una impresión positiva inicial de una persona repercute en cuán favorablemente se la perciba en el futuro. En este experimento, los participantes no eran conscientes de que percibir a un instructor como agradable alterara su manera de interpretar su apariencia, su acento y sus gestos, ni creían que eso afectara sus calificaciones. Los efectos halo lo invaden todo y, como veremos en otros capítulos más adelante, se ha demostrado que deforman nuestras opiniones en entrevistas de trabajo.

Es más, el efecto halo no desapareció cuando a los evaluadores se les pidió que usaran la introspección para asegurarse de que sus juicios no estuvieran sesgados. Por ejemplo, cuando consideraban si la calidez del instructor podía estar nublando el juicio de los participantes sobre, digamos, el programa de estudio de matemáticas que pensaba introducir, a la gente rápidamente se le ocurrían historias sobre por qué el nuevo programa de matemáticas era superior por sus propios méritos. En vez de hacer que la gente cuestione sus suposiciones, al final la introspección deja a la gente convencida de que está en lo correcto desde un principio y que sus conclusiones se basan en razonamientos sólidos. Cuando se les pregunta qué tan susceptibles creen ser a sesgos o a juicios estereotípicos, los participantes del estudio concluyen rutinariamente que son menos sesgados que el promedio.³

No nada más es que no resuelva nada hacerse conscientes de la existencia de los sesgos. No nada más es que no funcione instar a hacer introspección sobre si tus juicios puedan estar sesgados. Resulta que pedirles a los participantes en la investigación que no cedan a su inclinación a hacer juicios estereotípicos puede ser contraproducente.

En un experimento sobre el sesgo inconsciente, a los participantes del estudio que tomaron el Test de Asociación Implícita se les indicó que reprimieran la tendencia a ser más favorables a las flores que a los insectos y a los blancos en comparación con los negros. No pudieron. Un metaanálisis que examinaba 21 estudios que buscaban reducir los estereotipos automáticos descubrió que la represión no funciona. En casos extremos, la instrucción de resistirse a los estereotipos tuvo el efecto opuesto e hizo que los estereotipos destacaran más y provocaran un incremento en los juicios sesgados. Por ejemplo, los estudiantes evaluaron de manera más negativa a los solicitantes de empleo mayores después de ver un video de capacitación en diversidad donde se les pedía que reprimieran actitudes desfavorables hacia los ancianos. Además, al tratar de reprimir el sesgo racial y evitar referirse a la raza en situaciones donde lo natural habría sido mencionarla, quienes la omiten son percibidos como gente con más sesgos raciales.⁴

Lo mismo pasa con el “sesgo retrospectivo”. Llamado a veces el efecto “lo supe desde el primer momento”, dice que la gente tiende a ver el presente como algo más previsible de lo que era en realidad. Cuando el servicio meteorológico pronostica un 50 por ciento de probabilidades de lluvia, el empapado usuario del servicio de transporte declara que él estaba 100 por ciento seguro de que iba a diluviar. La investigación sobre cómo vencer este sesgo ha mostrado un fenómeno parecido. La gente no puede evitar incurrir en él, aun después de habersele explicado el sesgo y de habersele dado la instrucción explícita de evitarlo.

Baruch Fischhoff, uno de los primeros en investigarlo, sostenía que, para que el intento de erradicar los sesgos tenga algún efecto, debe incluir por lo menos los siguientes cuatro pasos: conciencia de la posibilidad del sesgo, comprensión de la dirección del sesgo, crítica constructiva inmediata cuando se incurre en el sesgo y un programa de capacitación con retroalimentación, análisis y entrenamiento recurrente.

Esto, desde luego, es mucho pedir. ¿Cuántos de nosotros tenemos a nuestro superyó sentado en el hombro para observar regularmente nuestras actitudes y conductas, analizarlas en busca de sus causas fundamentales y luego orientarnos sobre qué hacer con ellas? Podría decirse que ninguno de

nosotros, y por supuesto que no todo el tiempo. A menudo no nos damos cuenta de que estamos sesgados, y aún más a menudo no re cibimos la observación a tiempo para conectar una decisión o conducta específica con nuestro sesgo. E incluso si esto pasa, es muy posible que no actuemos en consecuencia. Dicho sin rodeos, cambiar la conducta implica un trabajo que la inmensa mayoría de nosotros no estamos motivados a hacer.⁵

No obstante, los 8 mil millones de dólares que tan sólo las empresas estadounidenses dedican a la capacitación sobre la diversidad se gastan ignorando en gran medida este hecho. Es poco probable que esas sesiones de capacitación cambien las actitudes, ya ni se diga la conducta, si lo único que se proponen es que los empleados se hagan conscientes de sus sesgos. Se sabe poco de la efectividad de los programas de capacitación sobre la diversidad, que varían mucho entre sí y sin embargo son omnipresentes. Hoy en día, la mayoría de las empresas de Estados Unidos ofrece algún tipo de capacitación sobre la diversidad. Algunas realizan talleres con instructores calificados, otras emplean formatos electrónicos y ofrecen seminarios en línea. Algunas se concentran en la contratación y los ascensos, y presentan a los puestos gerenciales estrategias para evitar la discriminación. Otros programas están abiertos a todos los empleados y están pensados para fomentar una cultura y un ambiente laboral inclusivos. La conclusión más contundente, sacada de una completísima reseña de casi mil estudios, llevada a cabo por Elizabeth Levy Paluck de la Universidad de Princeton y Donald Green de la Universidad de Yale, fue la “escasez de pruebas” de si los programas funcionan o no. “Modalidades enteras de intervención para reducir los prejuicios, entre ellos la educación moral, la capacitación sobre la diversidad organizativa, la publicidad y la competencia cultural en las profesiones de la salud y del orden público, nunca han sido puestas a prueba, lo mismo que incontables programas de esa modalidad muy diversa que es la intervención educativa.” Igualmente, una reseña de aproximadamente 60 estudios, hecha en 2005, que analizaba la capacitación sobre la competencia cultural para proveedores de asistencia médica, concluyó que no podía hacerse ninguna inferencia sobre su efecto debido a la falta de rigor metodológico de los estudios.⁶

Los indicadores de los pocos estudios válidos dan mucho que pensar. Un experimento de campo evaluó el efecto de una intervención antiprejuicio en salones de primer y segundo grados en Estados Unidos, en la que los instructores llevaron a cabo, a lo largo de cuatro semanas, una serie de sesiones sobre sexo, raza y tipo corporal en 61 salones arbitrariamente asignados. En el experimento, “planeado para ampliar sus círculos de inclusión e incluir a gente distinta de ellos”, participaron 830 niños. El programa no tuvo ninguna influencia sobre los sesgos de los niños. Era igual de improbable que quienes recibieron la capacitación y los integrantes de un grupo de control que no había tomado el curso compartieran cosas o gustosamente jugaran con compañeros diferentes de ellos tras la intervención. El programa mejoró muy poco las actitudes de los alumnos hacia los compañeros de juegos del otro sexo y de otra raza, pero no tuvo ningún efecto en lo que respecta al peso.⁷

Uno de los pocos estudios que han analizado si los programas de capacitación sobre la diversidad se correlacionan con una diversificación del personal fue atinadamente titulado “Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies” [¿Mejores prácticas o mayores aciertos? Evaluación de la eficacia de la acción afirmativa y las políticas de diversidad en las empresas]. En este análisis de una muestra nacional de más de 800 empresas estadounidenses medianas y grandes a lo largo de tres décadas, entre 1971 y 2002, mi colega Frank Dobbin, del Departamento de Sociología de Harvard, y sus coautores descubrieron que la capacitación sobre la diversidad no guarda relación con la diversidad del personal. De hecho, en algunos casos los programas de capacitación sobre la diversidad se asociaron con una pequeña disminución de la probabilidad de que determinados grupos poco representados llegaran a ser gerentes.⁸

Dobbin y sus colegas son cautelosos al señalar que no comprenden del todo por qué la diversidad del personal parece guardar poca relación con el hecho de que una compañía tuviera o no un programa de capacitación sobre la diversidad. Otro conjunto de investigaciones, sin embargo, sugiere una respuesta posible: el lento pensamiento deliberativo que asume el sistema 2 de nuestro cerebro necesita esfuerzo y atención. Se ha encontrado que la

gente que ya está cognitivamente ocupada hace juicios más superficiales y emplea lenguaje sexista. Puede ser que la gente estuviera sin fuerzas para ejercer el autocontrol que se requiere para crear un ambiente de trabajo auténticamente inclusivo. Cifrar la eficacia de la capacitación sobre la diversidad en el saturado pensamiento del sistema 2 de los empleados podría de hecho abrir la puerta al pensamiento irreflexivo, intuitivo y a menudo sesgado del sistema 1.

Los programas de capacitación sobre la diversidad podrían traer consigo una “licencia moral”, en la que la gente responde al hecho de haber logrado algo bueno realizando más cosas malas. Ejemplifica esto un experimento especialmente notable realizado en Taiwán. A algunas personas se les dijo que se les habían dado multivitamínicos, mientras que a otras les dijeron que habían recibido placebos. Se descubrió que era más probable que la gente que creía haber tomado los multivitamínicos fumara y menos probable que hiciera ejercicio o eligiera comida saludable. En realidad a todos se les habían dado placebos, pero los que creyeron que estaban disfrutando los beneficios para su salud de los suplementos alimentarios se concedían una licencia moral y fumaban más cigarrillos.⁹

La licencia moral, un área de investigación relativamente nueva, se ha manifestado en varios ámbitos, entre ellos el sesgo. Hubo gente que respaldó a Barack Obama en la elección presidencial de 2008 en Estados Unidos, por ejemplo, y que más adelante fue más propensa a discriminar a ciudadanos de origen africano. El efecto fue especialmente pronunciado entre gente que ya tenía prejuicios raciales, lo que dio lugar a la inquietante posibilidad de que los programas sobre la diversidad dirigidos a influir en los peores delincuentes pudieran ser contraproducentes. Un gerente chovinista que ha tomado esa clase de capacitación podría darse una licencia moral a la hora de tener su siguiente entrevista de trabajo. La capacitación planeada para crear conciencia sobre la inequidad de género y de raza podría terminar destacando el género y la raza, y así realzar de hecho las diferencias. Es más, de acuerdo con el metaanálisis de Paluck y Green ya mencionado, las intervenciones que desalientan que la gente preste atención a categorías sociales podrían ser particularmente efectivas para reducir los estereotipos automáticos.

En este punto tenemos que concluir que la capacitación sobre la diversidad o bien no funciona o al menos no tenemos suficientes pruebas para saber si hace algún bien y en qué condiciones. Dado que en el mundo se gastan miles de millones de dólares en esas capacitaciones, esto debería llevar a las empresas a hacer una pausa. En parte como respuesta a estos resultados decepcionantes, algunas compañías están intentando con distintos enfoques, desde la capacitación sobre el sesgo implícito hasta programas para combatir las microdesigualdades, sobre cuyo alcance sabemos aún menos. Entonces, ¿qué debería hacer la empresa interesada en obtener resultados reales?¹⁰

La investigación de Babcock y Loewenstein sobre la efectividad de diversas técnicas para erradicar los sesgos nos da algunas pistas. Ellos probaron con otras dos intervenciones que en otros contextos sí se había demostrado que ayudaban. Quizás has oído hablar de la “toma de perspectiva”. Son consejos que recibirás en prácticamente cualquier curso sobre negociación. Para negociar de forma más efectiva, nos dicen, debes tratar de ponerte en los zapatos de tu contraparte, adoptar su perspectiva, entender de dónde viene. Aunque resultó no tener un gran efecto en el caso de la disputa legal con que se abrió este capítulo, la toma de perspectiva ha demostrado su influencia sobre las creencias de la gente en otros contextos. Por ejemplo, está probado que “ponerse en los zapatos de una persona mayor” escribiendo un ensayo desde su perspectiva reduce los estereotipos sobre los viejos. Igualmente, algunas intervenciones de toma de perspectiva que le indican a la gente que se concentre en las emociones de los otros — por ejemplo, empatizar con gente de origen africano leyendo o informándose sobre la discriminación— sí tuvieron influencia positiva sobre las actitudes y aumentaron el interés de la gente en interactuar con ellos.

En otra intervención, el sesgo de un grupo de estudiantes de administración contra miembros de castas inferiores en la India se atenuó cuando vieron un *reality show* en televisión, *Satyamev Jayate* [La sola verdad triunfa], presentado por un famoso actor de Bollywood. El programa documentaba las atrocidades y desigualdades que a menudo sufre la gente de los estratos más bajos. Con un lenguaje de fuerte carga emocional, estas

personas narraban sus experiencias de trato inhumano. Luego un ex magistrado de la suprema corte les recordó a los espectadores los valores de igualdad, fraternidad, libertad y justicia que animan la Constitución india, seguidos de estadísticas sobre discriminación y observaciones narradas por un documentalista.

Este enfoque posiblemente tosco, basado en saberes psicológicos, funcionó. Disminuyó el sesgo implícito medido por un TAI y aumentó la probabilidad de que los estudiantes tuvieran una mejor disposición hacia las castas inferiores que un grupo de control que no vio el programa televisivo. Esos resultados fueron evidentes tres meses después, cuando se aplicó otro tAI. Los autores del estudio infirieron que “la naturaleza de carga emocional de las narraciones fue un elemento importante en la reducción de los niveles de estos prejuicios”. Quizá la toma de perspectiva empática resultará un elemento importante de la capacitación exitosa sobre la diversidad.¹¹

Babcock y Loewenstein ensayaron con una última técnica de erradicación del sesgo. Experimentaron con lo que muchos consideran la estrategia de uso más general, a saber, el método de “considerar lo opuesto”. Este proceso alienta a los participantes a hacer de abogado del diablo con ellos mismos y a plantear argumentos que expongan por qué su pensamiento, con todo y sus conclusiones, podría estar equivocado. En el experimento, demandantes y demandados se hicieron conscientes del sesgo interesado y además se les informó que “podría surgir del hecho de no pensar en los puntos débiles de sus argumentos”. Luego se les pidió que anotaran los puntos débiles de sus argumentos. Pensar en los fallos de sus razonamientos disminuyó considerablemente el optimismo de las dos partes, con lo que se cerró casi por completo la brecha en sus valoraciones. Si bien el índice de estancamiento había sido de 35 por ciento en la condición de control, disminuyó a tan sólo 4 por ciento, lo que significaba que casi todos los pares demandante-demandado pudieron llegar a un acuerdo sin ir a juicio.

Calvin Lai y sus colaboradores, que organizaron un concurso sobre las intervenciones que funcionan para reducir el sesgo racial, llegaron a una conclusión similar. Exponer a la gente a imágenes contrarias a los estereotipos fue una de las ganadoras. Un metaanálisis sobre la reducción

del estereotipo automático sugiere que una técnica similar podría funcionar para el género. Pedirles a las personas que “tuvieran pensamientos antiestereotípicos” sobre la categoría social o que destacaran los antiestereotipos exponiéndose a ellos ayudó a reducir los estereotipos automáticos, aunque la magnitud de los efectos fue más bien pequeña y no se supo casi nada sobre cuánto durarían.¹²

Considerar lo opuesto es parte de las estrategias de “cómo pensar” que también incluyen razonamiento lógico y métodos estadísticos. Los estudiantes de cursos de matemáticas, economía y estadística han mostrado que aplican los principios básicos de esas disciplinas a su toma de decisiones, con lo que baja la probabilidad de que cometan errores de decisión. Por ejemplo, una serie de experimentos de laboratorio mostró que la capacitación sobre razonamiento estadístico inhibía la formación de estereotipos inexactos.¹³

A las capacitaciones tradicionales sobre la diversidad podrían sumarse indicaciones para ayudar a la gente a pensar con mayor claridad. Una propuesta para aumentar la precisión de los juicios se basa en la “sabiduría de las multitudes” para mostrar que tomar simplemente el promedio de diversas previsiones supera procedimientos predictivos más complicados. En definitiva, es mejor que basarse en quién habla más fuerte o en el resultado de las discusiones grupales, que demasiado a menudo son presas del “pensamiento grupal”. El juicio de una persona puede mejorarse incluso sin pronósticos externos si se imaginan varias predicciones, se elige el promedio y en efecto se beneficia de la multitud en su interior.¹⁴

Así es como funciona: recuerda tu papel como abogado para tu clienta herida en un accidente automovilístico. Cuando se te pida calcular la probabilidad de ganar un juicio y la indemnización que señalaría el jurado, anota tu primera respuesta. Luego date unos momentos para repasar los indicadores que usaste en tu predicción. Lo más probable es que recuerdes diferentes parámetros en esta segunda ronda, más deliberativa, que en la primera, más intuitiva. Anota tus segundos cálculos. Luego repite una vez más el proceso. Oblígate a considerar información a la que en las dos primeras veces no le prestaste atención. Busca en lugares donde normalmente no buscarías. Plantea preguntas que por lo general no

plantearías. Entonces anota tu tercera predicción. Finalmente, toma el promedio de tus tres conjeturas y escógelos. La investigación sugiere que usar este enfoque “de la multitud en el interior” mejora de forma considerable la precisión a la hora de hacer un juicio.¹⁵

Por último, hay pruebas de que existe una clase diferente de sabiduría que surge de una multitud, sabiduría que podría resultar útil para problemas más amplios que la capacitación sobre la diversidad para los empleados. Considérese el siguiente experimento realizado en Ruanda una década después del genocidio de 1994 —en el que fue asesinado el 10 por ciento de la población, incluido el 75 por ciento de la población de la minoritaria etnia tutsi—. Junto con la organización no gubernamental La Benevolencia, un grupo de investigadores organizó un experimento de campo aleatorio con una radionovela de “entretenimiento educativo” de un año de duración, que buscaba ayudar a que la gente superara los prejuicios, la violencia y el trauma, y aprendiera a comunicarse y cooperar con otros grupos étnicos. Para escuchar la radio —el medio masivo de comunicación más importante de Ruanda—, la gente se congregaba en las aldeas. Así, la distribución aleatoria tuvo lugar en el plano comunitario: la mitad de las comunidades se asignó al programa de diversidad e inclusión y la otra mitad a un programa de salud.

Para decepción de la ONG, el experimento no tuvo ningún efecto en las creencias personales de la gente. Al mismo tiempo, y de manera un tanto sorprendente, sí afectó su comportamiento: quienes escucharon el programa a favor de la diversidad se volvieron más empáticos y abiertos a los matrimonios entre grupos y más dispuestos a disentir abiertamente, hablar del trauma y cooperar. La conducta individual pareció estar más estrechamente relacionada con percepciones cambiadas de las normas sociales que con actitudes personales. Si bien este resultado fue de suma importancia para la reconciliación en Ruanda, también tiene implicaciones teóricas. Quizás el camino para el cambio de conducta no sea un cambio en las creencias individuales sino un cambio en las definiciones socialmente compartidas de conducta apropiada. Mientras que tal vez ambos mecanismos sean válidos, las normas se prestan mucho a la proyección conductual, lo que abre la posibilidad de que los programas de capacitación

para la proyección conductual cumplan la promesa de lograr una mayor diversidad.¹⁶

Dadas todas las pruebas, ¿qué debería hacer una organización decidida a ofrecer un programa de capacitación sobre la diversidad? Quisiera alentar a las empresas a cambiar el foco de la capacitación y, en vez de buscar aumentar las habilidades, adoptar el marco “descongelacambia-recongela”, basado en el método de uno de los pioneros de la psicología social y organizativa aplicada, Kurt Lewin, y tomado de mi amigo Max Bazerman, quien junto con Don Moore lo usa en su sabio libro *Judgment in Managerial Decision Making* [Buen juicio en la toma de decisiones administrativas]. No hay que concentrarse sólo en crear conciencia, sino también en ofrecer herramientas específicas que ayuden a la gente a tomar mejores decisiones. Finalmente, hay que pensar en maneras de recongelar los nuevos conocimientos obtenidos y las nuevas conductas aprendidas.¹⁷

El descongelamiento exitoso ocurre cuando la gente empieza a cuestionarse sus actuales estrategias y empieza a sentir curiosidad por posibles alternativas. Experimentar nuestros propios sesgos, por ejemplo en un TAI, puede ser una de esas llamadas de atención. Deberías empezar tus capacitaciones con un ejercicio de descongelamiento. Descongelar fue también el objetivo del capítulo anterior. Experimentar algunos de nuestros propios sesgos y aprender que todos estamos juntos en esto despierta nuestra curiosidad por saber qué pasó, por qué y qué podríamos hacer al respecto. La proyección conductual promete una manera discreta y de bajo costo para cambiar la conducta.

Tras la descongelación quizá quieras pasar algún tiempo pensando en lo que está haciendo actualmente tu organización, tal como este capítulo te invita a revisar tus enfoques actuales y a aprender cómo hacerlo mejor en el futuro. La capacitación exitosa se centra en cómo estimular el cambio, en el entendido de que no es nada fácil. Nuestro pensamiento y nuestras conductas están arraigadas en rituales personales y prácticas organizativas. Dejar el *statu quo* conocido a cambio de un futuro desconocido conlleva riesgos. Para empeorar las cosas, una revisión del *statu quo* podría revelar que las prácticas pasadas fueron inadecuadas y tal vez contraproducentes. Descubrir eso puede ser doloroso e incluso amenazante.

Pero puedes hacerlo con ayuda de las herramientas que se bosquejan en este libro. Nadie tiene que adoptar todas mis recomendaciones, pero tu organización puede seleccionar algunas y aprender. Las investigaciones sugieren que la gente está mucho más dispuesta a “desaprender” viejos procedimientos y probar otros nuevos cuando se siente incluida, así que asegúrate de colaborar con otros colegas en vez de ciegamente poner en práctica cualquier nuevo procedimiento. Los compañeros de trabajo también tienden más a aceptar resultados desfavorables cuando creen que el proceso fue justo. Cuando se haya acordado un nuevo procedimiento, se necesitará poner a prueba su funcionamiento.^{[18](#)}

Quiero recalcar la importancia de probar y medir qué funciona y qué no funciona. Este capítulo es deliberadamente variado y recupera aprendizajes de las técnicas de erradicación de sesgos dirigidas al género, la raza, la clase social, la casta, el origen étnico, la apariencia y la edad, así como sesgos cognitivos, en contextos y países muy diferentes. Estos ejemplos basados en investigación deberían servir de inspiración, pero no te liberan de hacer tus propias pruebas. Aún no encontramos la solución mágica que funcione igual para todos; quizá nunca la encontraremos. Evan Apfelbaum del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y sus colegas sugieren, por ejemplo, que la porción relativa del grupo con baja representación podría servir para determinar qué propuesta de diversidad elegir: “como las minorías raciales por lo general están representadas en cantidades mucho menores que las mujeres blancas, centrarse en ideas de igualdad y justicia independientemente de las diferencias de categoría social puede ser especialmente apropiado para abordar inquietudes de las minorías raciales, mientras que reconocer explícitamente las diferencias y sus beneficios puede ser especialmente apropiado para abordar inquietudes de las mujeres blancas”.^{[19](#)}

Conviene que, al final de tu programa, pienses en maneras de recongelar los nuevos conocimientos obtenidos. Volver a prácticas y malos hábitos del pasado es tentador. El componente final de tu programa tiene que concentrarse en los cambios organizativos necesarios para que a nuestras mentes sesgadas les cueste menos trabajo hacer bien las cosas.

Piensa en el procedimiento que muchos hoteles han adoptado: los huéspedes tienen que introducir una llave electrónica para encender las luces de su habitación, las cuales se apagan automáticamente cuando la gente toma la llave para irse. Los hoteles se dieron cuenta de que incluso los huéspedes bienintencionados y comprometidos con el medio ambiente suelen olvidarse de apagar la luz. Los hoteles podrían tan sólo asumir los costos y luego repercutirlos sobre los clientes en forma de tarifas más altas. En el momento del registro podrían pedirles a sus huéspedes que siempre recuerden apagar la luz; podrían poner letreros en las habitaciones o solucionar el problema con un poco de tecnología y alguna planeación inteligente.

Las tecnologías de recongelamiento que recomiendo en este libro se fundamentan en prácticas y procedimientos de proyección conductual. No se basan ni en mecanismos tradicionales de conformidad que induzcan la adopción mediante recompensas y coerción ni en que la gente internalice un nuevo conjunto de valores. En vez de eso, como el experimento ruandés demostró, estas proyecciones pueden cambiar la conducta, aunque las creencias de los participantes aún sean las mismas. De hecho, es esto mismo lo que promete la proyección conductual: puede modificar la conducta cambiando entornos, más que modos de pensar. Pronto, y espero que eso signifique cuando hayas terminado de leer este libro, la pregunta no será si los individuos y las organizaciones interesados en la diversidad y la inclusión han puesto a prueba estas proyecciones, sino por qué no lo han hecho.

*Proyectar la equidad de género:
cambia prácticas y procedimientos*

- Detén las simples capacitaciones sobre la diversidad centradas en la toma de conciencia.
- Sigue un marco descongela-cambia-recongela.
- Capacita a la gente en estrategias para hacer juicios más razonados, como la de considerar lo opuesto o la multitud en el interior.

3. Hacerlo tú mismo es riesgoso

Cuando fui decana de la Harvard Kennedy School, una de mis responsabilidades fundamentales era la contratación y el ascenso de los profesores, así como la negociación de sus paquetes salariales. Esto me hacía enfrentarme a un dilema. Como antes de asumir este nuevo papel había dado clases de negociación por muchos años, no me preocupaba si podría hacer frente a las dificultades. En realidad, la causa de mi dilema era que sabía demasiado. La investigación de tres de mis amigas profesionales más cercanas, Linda Babcock, Hannah Riley Bowles y Kathleen McGinn, me había enseñado que las mujeres son menos propensas a negociar que los hombres y, si se atreven a hacerlo, le agradan menos a la gente que ocupa el lugar en el que ahora yo estaba.

Discutimos muchas de estas ideas en las conferencias anuales sobre género y negociación que empecé a organizar en Harvard en 2004. Hacía de anfitrión el Women and Public Policy Program [Programa de Mujeres y Políticas Públicas], un centro de investigación que dirigí en la Kennedy School, a veces en colaboración con el Program on Negotiation [Programa sobre Negociación] de la Escuela de Derecho de Harvard y el Center for Gender in Organizations [Centro para el Género en las Organizaciones] de la Simmons School of Management. Éramos un grupo de científicas sociales decididas a analizar por qué las mujeres no parecían sentirse cómodas en la mesa de negociación y qué podíamos hacer al respecto. Las conferencias culminaron en un número especial de *Negotiation Journal* que resumía los conocimientos adquiridos, para el que Bowles y yo fuimos editoras invitadas en 2008. Gran parte de este capítulo se inspira en ese trabajo y en las investigaciones que motivó.¹

De manera sucinta, numerosas investigaciones nos muestran actualmente que los decanos y otras personas responsables de tomar las principales decisiones en muchos lugares de todo el mundo sienten que las mujeres que piden mejores remuneraciones están transgrediendo ciertas

normas de género. No es sólo que tengamos el sesgo de esperar que las mujeres sean colaborativas y simpáticas, y que piensen en la comunidad: es que, cuando descubrimos que ciertas mujeres no acatan estas normas, muy a menudo concluimos que no queremos trabajar con ellas. Tal como los estudiantes de la maestría en administración que prefieren trabajar con Howard y no con Heidi, la gente prefiere empleadas que no piden nada.

En una serie de experimentos, Bowles, Babcock y Lei Lai descubrieron que era menos probable que los gerentes quisieran trabajar con una empleada que hubiera pedido un aumento de sueldo, mientras que un empleado que pidiera el mismo aumento prácticamente no sufría ningún castigo. Mediante cuatro experimentos, su trabajo explicó la resistencia de las mujeres a negociar enérgicamente en su favor mostrando que “pedir” castigaba a las mujeres, mientras que a los hombres no les afectaba en nada. El primer experimento se centró en la contratación y recurrió a estudiantes de licenciatura que actuaban como gerentes de banco. A los participantes se les presentaba la solicitud de un aspirante al puesto que planteaba una serie de exigencias. Al aspirante se le daba un nombre neutro, que no revelaba su sexo. El estudio mostró que las reacciones negativas de los participantes hacia el aspirante exigente eran mucho mayores cuando de principio a fin suponían que era mujer y se referían a ella en femenino que si suponían que era un hombre y se referían a él en masculino.

El segundo experimento se concentró en la disposición de los participantes a trabajar con un empleado recién contratado. Varios adultos con educación universitaria hicieron de directores y se les informó sobre el salario que el nuevo empleado había solicitado en el momento de la contratación. Saber que un candidato identificado como “él” había tratado de negociar para obtener un salario más alto (ya fuera la petición “suave” de que se le pagara “lo máximo de ese rango salarial” y recibir un bono por desempeño, o la petición “dura” de recibir el máximo salario y obtener un bono equivalente a 25-50 por ciento del sueldo) no tuvo un efecto considerable en la disposición de los participantes a trabajar con él. Sin embargo, cuando el mismo candidato se identificaba como “ella”, la disposición a trabajar con ella se reducía de manera considerable.

Un tercer experimento repitió lo del segundo, pero con entrevistas videograbadas, con un actor y una actriz haciendo el papel de aspirante al puesto, y que procuraron tener gestos y presentación parecidas. Tanto los hombres como las mujeres que participaron en el experimento estaban considerablemente menos dispuestos a trabajar con candidatas demandantes; resultó que los participantes estaban dispuestos a trabajar con candidatos demandantes y, por último, las participantes estaban menos dispuestas a trabajar con candidatos demandantes, ya fueran hombres o mujeres. Este experimento también reveló que la resistencia de los hombres que participaron en el experimento a trabajar con candidatas demandantes quedaba completamente explicada por su percepción de si una candidata era “agradable” o “demandante”.

En un cuarto experimento se les pidió a los participantes que hicieran el papel de aspirantes a un puesto. Se les dio la tarea de elegir, en el momento de su “entrevista”, si pedían que se les pagara el máximo del rango salarial y un bono de desempeño o no. Cuando el evaluador se identificaba como un “él”, era considerablemente menos probable que una mujer pidiera firmemente un salario más alto y un bono que si se trataba de un hombre, pero si la evaluadora se identificaba como “ella”, hombres y mujeres eran igualmente resistentes a pedirlo. De manera sorprendente, los candidatos parecen haber anticipado el comportamiento de los evaluadores y esperado que éstos les dieran a los hombres candidatos el beneficio de la duda, pero que castigaran a las mujeres, y que las evaluadoras castigaran por igual a los y las aspirantes que plantearan peticiones, que de hecho fue lo que hicieron.

Si bien la mayor parte de las pruebas sobre discriminación sugiere que el sexo del evaluador es menos importante que el sexo del evaluado, no es poco común que personas de menor estatus, en este caso mujeres, se preocupen más sobre posibles quebrantamientos de las normas cuando se enfrentan a una persona de mayor estatus, en este caso un hombre evaluador. Bowles y Michele Gelfand descubrieron que esa regularidad se aplica no sólo al sexo sino también a la raza. De hecho, también se aplicó cuando a las personas se les asignaron aleatoriamente estatus altos o bajos en un experimento. Al juzgar comportamientos que se apartaban de la

norma, los evaluadores de alto estatus estaban más inclinados a castigar a las personas de bajo estatus que a otras del mismo estatus que ellos. Los evaluadores de bajo estatus, por otra parte, estaban más inclinados a tratar del mismo modo a las personas con alto y con bajo estatus.²

Negociar importa. De hecho, tiene una profunda importancia. La gente con menos probabilidades de pedir un mejor salario está en peor posición económica que quienes están dispuestos a pedirlo, y de hecho en una posición considerablemente peor. En su libro pionero *Women Don't Ask* [Las mujeres no piden], Babcock y Sara Laschever consignan que, entre los estudiantes de maestría de Carnegie Mellon, casi todas las mujeres —concretamente, 93 por ciento— se abstuvieron de negociar la oferta salarial inicial de su empleador. De los hombres, menos de la mitad —concretamente, 43 por ciento— aceptó la primera oferta. Ya ese solo dato es pasmoso, pero hay más. Las investigadoras informan que en un comienzo los salarios de los hombres eran 4 mil dólares, o casi 8 por ciento más altos que los de las mujeres. La cascada de consecuencias no termina ahí. La disposición a negociar afecta también los ascensos profesionales, como lo descubrió una ex alumna mía, Fiona Greig, en un banco de inversión de Estados Unidos. Las mujeres banqueras, una vez más, resultaron menos inclinadas a negociar que sus pares masculinos. Y los más dispuestos a negociar avanzaron más rápidamente en la compañía que sus colegas menos asertivos. Hay más. Greig demostró que la asertividad de un candidato no tenía nada que ver con su desempeño, lo que significa que a quien se ascendía no era necesariamente el empleado de mejor desempeño, sino el más asertivo.³

Tristemente, incluso cuando negocian, las mujeres tienden a pedir menos. En una encuesta realizada en Suecia, con personas egresadas de carreras en ciencias sociales, se les preguntó si su empleador potencial les pediría que hicieran una puja salarial explícita y, de ser así, cuánto pedirían. La encuesta también preguntaba cuál sería la oferta salarial final. Mujeres tan capacitadas como sus homólogos masculinos que solicitaban empleos similares pedían y terminaban con salarios más bajos. No es sólo que los empleadores respondieran a las exigencias ya de por sí más bajas de las

mujeres con contraofertas más mezquinas, sino que respondían de manera menos positiva cuando ellas intentaban promoverse.

Resulta que las mujeres ni siquiera pueden poner en práctica las mismas estrategias para su ascenso que los hombres usan en su beneficio. Yo también conocía la investigación empírica que se realizaba en el mercado laboral académico para economistas en el Reino Unido. Las mujeres economistas no sólo no optimizaron sus posiciones negociadoras con la misma frecuencia que los hombres, buscando por ejemplo ofertas externas, sino que, cuando lo hacían, sus posiciones mejoradas no se traducían en la misma cantidad de concesiones en el paquete salarial. Para empezar, con la productividad como constante, las mujeres economistas recibían menos ofertas externas que sus colegas varones y, en contraste con ellos, las ofertas externas que recibían las mujeres difícilmente importaban para las contraofertas que les hacían los empleadores que en ese momento tenían. Sentada tras la puerta de mi nueva oficina, yo era demasiado consciente del hecho de que a las mujeres académicas no puede echárseles la culpa de buscar menos ofertas externas que sus colegas varones. Esas ofertas, literalmente, valían menos para ellas.⁴

Así, como decana me enfrentaba a un dilema: si representaba los intereses de la institución y negociaba afanosamente en su favor, podía aprovecharme de los sesgos de género en las negociaciones. Me beneficiaría del hecho de que las mujeres, mis colegas, podrían no querer pedir prestaciones y aumentos debido a un temor fundado de recibir una reacción social negativa. Sin embargo, si trataba de ponerme demasiado en sus zapatos, prever o incluso intentar compensar los sesgos que yo demasiado bien sabía que torcían las negociaciones, no cumpliría con las expectativas que venían con mi puesto. Tenía disponible un presupuesto limitado y había que emplear el dinero de la manera más prudente posible.

Usarlo de manera prudente significaba, desde luego, atraer y retener a las personas más capacitadas. Los gerentes son cada vez más conscientes del dilema de negociación a que se enfrentan las mujeres, y no quieren perder empleadas desencantadas que, después de aceptar un trabajo y un paquete salarial, descubren que no les dieron el mejor trato. Jennifer Lawrence, actriz ganadora del Oscar, escribió sobre su consternación

cuando en octubre de 2015 un ciberataque reveló cuánto menos le pagaban a ella que a sus coprotagonistas masculinos. “Mentiría si no dijera que en mi decisión de cerrar el trato sin dar mucha batalla tenía cierta influencia el interés de caer bien. No quería parecer ‘difícil’ o ‘malcriada’. En ese momento parecía una buena idea, hasta que vi la nómina en internet y me di cuenta de que definitivamente a ninguno de los hombres con los que estaba trabajando le preocupaba ser ‘difícil’ o ‘malcriado’.”⁵

Ni dejar de tomar en cuenta las normas de género ni explotarlas es prudente, ya no se diga justo. Entonces, ¿qué deberían hacer los gerentes y los directores? Antes de decirte qué estrategia seguí, es importante que te familiarices ampliamente con la información de que se dispone. Un importante descubrimiento de las investigaciones de Bowles, Babcock y McGinn es que resulta fundamental ser claros y transparentes sobre la posibilidad de negociar. Una encuesta a una serie de estudiantes de una maestría en administración sobre su primer empleo reveló una brecha de género salarial promedio de 6 mil dólares, controlando las variables apropiadas. Sin embargo, en campos con poca ambigüedad, en donde los solicitantes tenían mucha información sobre qué podían negociar, esa brecha de género casi desapareció. En contraste, en campos de mucha ambigüedad, los hombres ganaban en promedio alrededor de 10 mil dólares más que las mujeres. Diversos experimentos volvieron a corroborar esta regularidad. Los efectos con distinción de género aparecieron principalmente cuando las señales situacionales en lo que respecta a la conducta esperada eran ambiguas. Cuando, por ejemplo, las señales sobre el rango salarial típico de determinado puesto estaban claras, las mujeres eran tan buenas negociando como los hombres.

En un experimento de campo, Andreas Leibbrandt y John List examinaron esto un poco más. Pusieron dos ofertas de empleo para puestos de asistente administrativo en nueve grandes ciudades de Estados Unidos. Un anuncio dejaba claro que los salarios estaban sujetos a negociación; el otro era ambiguo. Surgió una interesante regularidad entre los 25 mil buscadores de empleo que respondieron a los anuncios: era más probable que los hombres solicitaran empleo cuando no era del todo claro si los salarios eran negociables que cuando la expectativa de la negociación era

explícita. ¿Conocerían las pruebas de laboratorio de Bowles y sus colaboradores en las que se documenta que la ambigüedad funciona bien para los hombres pero no para las mujeres? Es poco probable, pero es evidente que los hombres parecen estar más cómodos con la ambigüedad y parecen suponer que les irá mejor en una situación donde no se espera que haya negociaciones. De hecho, en comparación con sus homólogas, era más probable que los hombres que buscaban trabajo negociaran cuando el anuncio no indicaba que los salarios eran negociables. Con las mujeres pasaba lo contrario: estaban más dispuestas a negociar cuando se eliminaba la ambigüedad y el anuncio las “invitaba” a hacerlo. Dado el dilema que las mujeres enfrentan cuando se trata de negociar, la legitimación externa les ayuda a vencer ese obstáculo.⁶

Considérese la siguiente anécdota. El 19 de diciembre de 2014, el presidente Barack Obama dio una conferencia de prensa justo antes de irse de vacaciones de fin de año con su familia a Hawái. No tenía nada de extraordinario salvo una pequeña diferencia que inmediatamente se volvió noticia: sólo les dio la palabra a mujeres reporteras. Lo que parecía haber sido una jugada intencional del presidente fue muy notable, dado que los cuerpos de prensa de la Casa Blanca tradicionalmente han sido de dominio masculino. Helen Thomas, la primera mujer que hizo cobertura informativa del presidente de Estados Unidos, fue admitida en sus filas apenas en 1960.

Estuviera familiarizado Obama con las investigaciones correspondientes o no, los miembros de su administración sin duda sí lo estaban. Victoria Budson, del Women and Public Policy, en varias ocasiones había entregado informes al White House Council on Women and Girls [Consejo de la Casa Blanca sobre Mujeres y Niñas]. Según uno de sus repetidos señalamientos, cada vez más datos muestran que las mujeres rehúyen la negociación, dicen lo que piensan con menos frecuencia que sus colegas varones y es menos probable que les den la palabra.

Google, por supuesto, conocía esa información, como Laszlo Bock, director de recursos humanos de la empresa, describe en su fascinante libro *Work Rules!* [¡Reglas laborales!, o ¡El trabajo impera!]. Al analizar los datos, encontró una brecha de género: era menos probable que las mujeres se postularan para un ascenso que los hombres. Francesca Gino, de la

Harvard Business School, y sus colaboradores reunieron información arrojada por encuestas que sugiere que a las mujeres los ascensos les resultan menos deseables y es menos probable que los busquen porque esperan resultados negativos más marcados que los hombres si las ascienden a un puesto de mayor nivel (por ejemplo, estrés o ansiedad, molestias o sacrificios difíciles, restricciones de tiempo, carga de responsabilidad o conflicto con otros objetivos en la vida).

Brock y otras personas de Google decidieron tratar de hacer algo al respecto. En consecuencia, enviaron a todos los empleados técnicos un correo electrónico como el que aquí se reproduce: “Quiero ponerlos a todos al día sobre nuestros empeños por alentar a las mujeres a postularse para los ascensos. Es un tema importante que me interesa y apasiona. Todo empleado y toda empleada de Google que esté listo para un ascenso debe sentirse alentado a postularse; los gerentes tienen un importante papel para asegurar que se sientan con el poder de hacerlo... Sabemos que los pequeños sesgos —frente a nosotros mismos y frente a los demás— se van sumando con el tiempo y para superarlos se requiere un esfuerzo consciente.”⁷

Incluso después de haber recibido una invitación explícita a postularse, las mujeres pueden seguir teniendo la impresión de que hacerlo es demasiado riesgoso. Es importante darse cuenta de que esto no es por timidez sino por las posibles reacciones negativas. Bowles y Babcock hablaron sobre el costo social de hacer peticiones cuando participaron junto con Sheryl Sandberg en el programa televisivo de Katie Couric, para comentar el esclarecedor libro de Sandberg *Lean In*. La investigación, explicaron, era clara. Usamos diferentes varas de medida para evaluar el comportamiento de los hombres y de las mujeres o, como Babcock dijo en el programa citando a Laura Liswood, del Consejo de Mujeres Líderes Mundiales: “Cuando demuestran enojo, las mujeres dan la impresión de ser demasiado agresivas. Ya conocen el viejo dicho: los hombres son demasiado agresivos cuando bombardean países, las mujeres son demasiado agresivas cuando te hacen esperar en el teléfono.”⁸

La investigación de Bowles y Babcock sugiere que para ir adelante sin riesgos las mujeres pueden invocar a alguien más, quizás a un superior, que

legitime su decisión de negociar. El protocolo específico que probaron en su investigación pedía que la negociadora dijera esto: “Durante el programa de capacitación el líder de mi proyecto me dijo que debía hablar con usted sobre mi salario. No nos quedó claro si esta oferta representa el máximo del rango salarial.” Eso funcionó y volvía más aceptables las peticiones de las mujeres. Además, las mujeres podrían querer usar lenguaje más inclusivo y beneficiarse de lo que las investigadoras llaman “explicaciones relacionales”. Las mujeres pueden mejorar los resultados de sus negociaciones y mitigar las posibles consecuencias sociales de sus peticiones si las insertan en un contexto organizativo más amplio. Mostrar interés por la organización puede legitimar las peticiones que se hacen en favor de una misma si se argumenta que al desplegar sus habilidades negociadoras están mostrando un recurso que beneficiará a la organización.⁹

Con esos cambios sutiles pueden cosecharse recompensas. Sheryl Sandberg, por ejemplo, observa que sustituir “yo” por “nosotros” es especialmente poderoso. El lenguaje de “nosotros” representa valores comunitarios e integra aún más la petición de la persona en el más amplio contexto de la organización. Ambos intentos de legitimar la petición pueden funcionarles a las mujeres, pero ni Sandberg ni ninguna de las dos investigadoras estaban particularmente emocionadas con el mensaje que esto manda. Puedo entenderlo. Saber que los sesgos son frecuentes, que inclinan el campo de juego y, respecto de los hombres, exigen más de las mujeres que buscan salarios acordes con sus responsabilidades es algo descorazonador. Siempre me inquieta hablar de estos descubrimientos con mis alumnas, pero también me recuerda que limitarse a recomendarles que sean pacientes y se esperen a que hayamos arreglado el sistema es una respuesta todavía peor.¹⁰

Sin invitaciones explícitas o legitimación externa, resulta que hasta las mujeres en puestos directivos dan menos su opinión que sus homólogos masculinos, y por buenas razones. En el parlamento sueco, el Riksdag, las mujeres daban una cantidad de discursos considerablemente menor que sus colegas masculinos, a pesar de que más de 40 por ciento de los integrantes del parlamento son mujeres. Esta cifra está muy por arriba del promedio en Europa, donde alrededor de 25 por ciento de los parlamentarios son

mujeres, y en Estados Unidos, donde menos de 20 por ciento de los legisladores lo son. En el Senado estadounidense, cuánto poder se tenga — medido en antigüedad, historial de proyectos de ley aprobados y posiciones de mando— funciona magníficamente para predecir la probabilidad de que un senador tome la palabra, pero sólo si se trata de hombres. Para las senadoras, el poder no se traduce en más tiempo frente al micrófono.

Victoria Brescoll, de la Universidad de Yale, estudió las posibles razones. Le pidió a una serie de profesionales, tanto hombres como mujeres, que evaluaran la competencia de los presidentes y presidentas de empresas. Había diferencias en cuánto hablaban. A los hombres que decían lo que pensaban se les recompensaba con mejores calificaciones de aptitud en comparación con sus pares más silenciosos. En contraste, entre los evaluadores, tanto los hombres como las mujeres castigaban a las mujeres por dar su opinión y les daban calificaciones considerablemente menores que las de ejecutivas que hablaban más que sus pares. No es que las mujeres simplemente prefieran decir menos: más bien, en respuesta a su entorno, entienden que la “manera masculina” podría no funcionarles a ellas y entonces se comportan de otro modo. Esto condensa la atadura de la inequidad de género en la que se encuentran las mujeres. La “manera masculina” es el modo aceptado de ascender, pero no sólo no funciona para las mujeres, sino que a las mujeres que la adoptan se les castiga. Las mujeres no pueden romper el hielo ellas solas.¹¹

Ayuda que el presidente o un supervisor le dé a una la palabra, pero se necesita mucho más para nivelar el campo de juego y permitir que las organizaciones se beneficien de las contribuciones de todos. De hecho, los riesgos y las recompensas son aún mayores de lo que conlleva tan sólo garantizar a todo el mundo iguales oportunidades de contribuir. Las organizaciones a menudo no escuchan a su mejor gente. Una ex alumna mía, Katie Baldiga Coffman, que ahora está en la Universidad Estatal de Ohio, descubrió con un experimento que entre quienes hacían menos aportaciones de las esperadas destacaban las mujeres muy informadas. Pero todos, hombres y mujeres, aportaban demasiado poco en áreas en las que estereotípicamente se consideraba que su sexo les concedía menos pericia. En el estudio de Coffman, hombres y mujeres se dividieron aleatoriamente

en grupos de dos. Luego a los grupos se les presentaron preguntas y respuestas de opción múltiple sobre una serie de temas, entre ellos algunos muy sujetos a estereotipos de género, como “Arte y literatura” y “Juegos y deportes”. Los competidores tenían que decidir si presentaban su respuesta como una del grupo y el más dispuesto a hacerlo —medido por la velocidad con que lo decidiera— era elegido. La mayoría de la gente esperaba que las mujeres supieran más sobre, pongamos por caso, las artes y los hombres más acerca de, digamos, deportes... lo cual suele ser correcto. Pero los competidores sobreestimaron cuánto más sabía el otro sexo y por tanto perdieron oportunidades de participar. Esto resultaba aún más notable porque en los experimentos de Coffman la gente participaba de manera anónima y por consiguiente no debía temer reacciones negativas. Todo el mundo se habría beneficiado si hombres y mujeres, y en particular las mujeres de alto rango, hubieran presentado sus opiniones más a menudo. Sin embargo, incluso con la seguridad del anonimato, hasta las mujeres más informadas se contenían. Eran presa del autoestereotipo.¹²

Así, al convertirme en decana decidí hacer algunas cosas de manera diferente: en primer lugar, observaba quiénes hacían peticiones. Era muy tentador inferir de ese hecho que la persona deseaba algo desesperadamente, y por tanto era también la más motivada a poner lo mejor de sí. Como conocía pruebas que refutaban esa suposición, me propuse controlarlo. En segundo lugar, llevé un registro meticuloso de lo que la gente pedía. Es muy difícil evitar verse afectada por los reclamos que se ponen sobre la mesa y no quería responder sólo a esas peticiones. Los especialistas en negociación llaman a esto “efecto de anclaje”. Si los hombres piden más que las mujeres, la típica danza de negociación en la que las partes se acercan para reducir la brecha entre lo que se pide y lo que se ofrece da lugar a una brecha de género en la paga. Así, en vez de concentrarme en las peticiones de mi contraparte, me anclaba en los salarios habituales en el mercado y en comparaciones internas. En tercer lugar, invitaba a mis contrapartes a pedir lo que querían y necesitaban, evidentemente sin prometerles que lo cumpliría. Trataba de ser lo más transparente posible sobre lo que era negociable. Finalmente, observaba los paquetes salariales, índices de ascenso, aumentos de sueldo y otros datos

útiles de la Kennedy School, con distinción de sexo (y otras características), para asegurarme de que no estuviéramos discriminando a una categoría de personas sin darnos cuenta.

Ahora debo admitir que cuando se me ofreció trabajo como profesora adjunta en Harvard en 1998, no pedí... nada. Más adelante supe que podría haberlo hecho y me prometí a mí misma manejar las cosas de otro modo si alguna vez volvía a tener la posibilidad de negociar el salario y las prestaciones. La oportunidad se presentó cuando me otorgaron la titularidad y tuve que negociar las condiciones con el decano. Convertirse en catedrática titular es un gran paso para una académica y trae consigo implicaciones financieras considerables. Así, en 2006, mucho más informada acerca de las investigaciones sobre inequidad de género y algunas de sus causas que en 1998, me documenté; tuve la suerte de haber recibido una oferta externa de un competidor prestigioso y estaba en general bien preparada para mi negociación con el decano. Pero, ay, también era muy consciente de los indicadores disponibles sobre las reacciones sociales negativas. Quería un buen salario, pero también quería una buena relación. La estrategia que elegí puede ser, o no, útil para otros y nunca la he evaluado sistemáticamente, pero en su momento a mí me pareció correcta: le hablé de lo que se ha analizado en este capítulo... y luego pedí.

Él y yo seguimos teniendo una buena relación. Es más, cuando asumí el cargo de decana me enteré de los salarios de todo el mundo. Por consiguiente, puedo dar fe de que en esa negociación recibí un trato justo. Quizás era sólo él, quizás esto sólo funciona en un entorno académico en el que a la gente le importan mucho las pruebas basadas en investigación, o quizá también funcione en las circunstancias del lector o la lectora. He oído muchas historias de mujeres ejecutivas que, tras haber participado en alguno de los programas de capacitación para ejecutivos de la Kennedy School, regresaron a sus organizaciones para renegociar su pago: pusieron en práctica lo que habían aprendido, pero también explicaron el contexto más amplio y las dificultades específicas que enfrentan las mujeres. Eso no siempre trajo consigo un aumento de sueldo, pero en muchos casos dio pie a una valiosa discusión.

Otro dato importante que siempre les doy a mis alumnos es que en muchas negociaciones lo que hacemos es negociar en nombre de otros. Para mí, esto es uno de los descubrimientos de investigación más empoderadores. El dilema de la negociación desaparece completamente cuando las mujeres negocian por alguien más. Esto no influye nada sobre los hombres, pero a las mujeres les da un gran incentivo. Piensa en abogadas defendiendo a sus clientes, médicas abogando por sus pacientes, profesoras apoyando a sus alumnos. En estas situaciones no hay conflicto por el rol de género, pues se espera que las mujeres se preocupen por la gente a la que representan y luchen arduamente para promover sus intereses. Un metaanálisis con más de 10 mil sujetos (estudiantes y también ejecutivos) confirmó la importancia de la representación y la transparencia.¹³

De hecho, muchas mujeres (y hombres) negocian su paga no sólo para sí mismas sino en nombre de sus familias. Un estudio pionero mostró que esto les da a los negociadores una justificación para quedarse con más para “su grupo” de lo que habrían pedido para ellos, sobre todo cuando los resultados son públicos. Si bien por un lado es algo empoderante, el efecto de la dinámica doméstica en la negociación externa es un tema que los científicos sociales apenas recientemente empezaron a estudiar. Muchas negociaciones internas tienen lugar dentro de los hogares: cómo se distribuye el tiempo, el ingreso obtenido, las labores de cuidado por realizar, el dinero gastado, la crianza de los niños, etc. Bowles y McGinn presentan una negociación de dos niveles como marco para el análisis. En él, los miembros de una familia participan tanto en negociaciones domésticas con sus cónyuges o parejas como en negociaciones externas con las organizaciones con las que están relacionados. Los dos niveles se afectan mutuamente. Por ejemplo, un determinante clave del poder negociador en la familia es el potencial de ingresos fuera de la casa. Así, si las normas de género frenan a las mujeres en sus negociaciones salariales, también pueden afectar su estatus dentro de la familia.

Pero, desde luego, también lo contrario puede ser cierto: las normas de género dentro de la familia pueden influir en las oportunidades que las mujeres tengan fuera de ella. Por ejemplo, sabemos poco sobre cómo

cambiar la expectativa de que los maridos ganen más que sus esposas. Las investigaciones sugieren que la transgresión de esta norma tiene consecuencias. Con base en datos del censo de Estados Unidos podemos ver que los índices de casamientos disminuyen conforme se hace más probable que las mujeres ganen más que los hombres. En otros países pueden encontrarse tendencias similares. Por ejemplo, en los países latinoamericanos los índices de casamiento también han disminuido conforme la brecha de género en educación se ha ido invirtiendo, dando lugar a más mujeres que tienen mayor escolaridad que los hombres. Es más, Marianne Bertrand, de la Universidad de Chicago, y sus colegas hallaron que conforme aumenta la probabilidad de que el ingreso potencial de una mujer eclipse el de su marido, más probable es que la mujer se quede en casa. Y cuando sí sigue trabajando fuera y ganando más dinero, lo compensa haciendo también más en casa. Estos descubrimientos, que a todas luces se oponen a la lógica económica de la división del trabajo, sugieren enfáticamente que necesitamos más investigaciones para comprender mejor cómo funcionan las negociaciones dentro del hogar.¹⁴

Nava Ashraf, con sus investigaciones de campo en las Filipinas, está entre los pocos que han analizado cómo influye el poder negociador en la manera en que las parejas gastan su dinero. Ella varió la cantidad de información que los cónyuges tenían sobre las decisiones financieras del otro. Conocimiento es poder, desde luego, y mientras más sabe un cónyuge sobre el uso del dinero que hace el otro, más podrá interferir y cuestionar las decisiones. Resulta que la información era especialmente empoderadora para quienes controlaban los ahorros familiares, sobre todo las mujeres. Cuando nadie los observaba, los maridos se guardaban dinero pero, cuando se les pedía que dieran información, era más probable que lo pusieran en la cuenta de su esposa.¹⁵

Como rara vez podemos observar directamente las negociaciones domésticas, los investigadores se han basado en las consecuencias de éstas para inferir cuán eficiente ha sido una negociación. Considérese el ejemplo de los agricultores de Burkina Faso. En África es común que hombres y mujeres posean sus propias tierras, incluso después del matrimonio. Los cónyuges también hacen con su dinero un fondo común para comprar

herramientas y otros recursos útiles, como semillas y fertilizante, trabajan juntos en las parcelas de una y otro, y comparten los rendimientos colectivos de su trabajo. Pero, igual que en las Filipinas, los miembros de una familia en Burkina Faso tenían distintas preferencias sobre el uso del ingreso reunido en el fondo común y eso les impedía maximizar el tamaño del pastel antes de discutir sobre a quién le toca qué rebanada.

Resulta que se usaban muchos más recursos en las parcelas de los hombres, así que con el paso del tiempo éstas se volvían mucho más productivas que las de las mujeres. La razón principal era el fertilizante extra que se aplicaba (controlando todas las otras variables pertinentes). Lo irónico del asunto, claro está, es que el beneficio generado al añadir fertilizante a una parcela de terreno disminuye considerablemente mientras más se use la parcela. El fertilizante puede servirle a una parcela de terreno sobrecultivado, pero no tanto como podría servirle a una tierra sublabrada. Así, las parcelas de los hombres se beneficiaban de manera subproporcional a lo que las parcelas de las mujeres habrían producido, pues habría sido en esas parcelas donde el fertilizante habría tenido mayor efecto. A los hogares les habría ido mucho mejor económicamente si el fertilizante se hubiera distribuido de manera más sensata. Dicho de otro modo, el dinero literalmente se dejó sobre la mesa sólo para aumentar el poder negociador relativo de los hombres en el hogar.

Las implicaciones de tales ineficiencias en las negociaciones domésticas son importantes. En su reveladora encuesta sobre la relación entre desarrollo económico y empoderamiento de las mujeres, Esther Duflo, del MIT, concluye: “Esto significa que no podemos depender de la familia para corregir los desequilibrios de la sociedad.” Los hogares se ven afectados por las mismísimas normas de género, lo que trae consigo inequidades, pero además provoca que a todo el mundo le vaya peor. Si las mujeres no aportan su conocimiento en las reuniones y no tienen acceso a los recursos que necesitan, a todo el mundo le va peor.¹⁶

En un ambicioso proyecto, Ashraf y McGinn están estudiando si enseñarles a las niñas cómo negociar podría servir para afrontar algo de esto. Analizan específicamente las consecuencias de enseñarles a las niñas zambianas cómo negociar con sus padres, tutores y otros adultos sobre su

futuro. Hay mucho en juego. Las niñas que forman parte de sus cursos deben negociar frecuentemente por el derecho de permanecer en la escuela, casarse más tarde o negarse a tener amantes ricos y viejos (*sugar daddies*) que ofrezcan pagar sus matrículas y su material escolar a cambio de relaciones sexuales. Su ensayo aleatorio controlado continúa. Busca medir las consecuencias de la capacitación negociadora en la educación y la salud de 3 mil niñas que cursan el primero de secundaria en escuelas públicas de Lusaka. Si bien los primeros resultados son prometedores, también muestran que estas jóvenes se enfrentan a una gran cantidad de limitaciones formales e informales, a las que responden muy acertadamente.¹⁷

Por hábil que seas, superar por tu cuenta esta clase de ambientes sesgados —en el trabajo o en la casa, en Zambia o en Estados Unidos— es difícil y riesgoso. En la primavera de 2014, el intento fallido de una profesora a la hora de negociar la oferta de un puesto interino salió en los noticiarios estadounidenses. Después de haber hecho algunas peticiones, la universidad retiró la oferta. Un artículo de *The New Yorker* que comentaba el caso llevaba el acertado título de “Lean Out: The Dangers for Women Who Negotiate” [Hazte para atrás: los peligros que enfrentan las mujeres que negocian].¹⁸

Para que todo el mundo pueda “echarse hacia adelante”, hacerlo tiene que ser algo más seguro, menos riesgoso; podemos lograrlo si cambiamos las limitaciones a las que la gente se enfrenta. La proyección conductual se concentra en cambiar esas limitaciones. Evidentemente eso es mucho pedir en un entorno complejo como el que rodea a las niñas de primero de secundaria en Zambia, pero en el pasado hemos tenido éxitos significativos. Por ejemplo, la voluntad de las mujeres de invertir en su propia educación ha demostrado ser una respuesta a limitaciones cambiantes. Cuando la píldora anticonceptiva estuvo disponible, más mujeres se pusieron a estudiar para obtener un título profesional y a trabajar más a menudo fuera de casa. La introducción de la leche de fórmula para bebés tuvo un efecto parecido sobre las mujeres casadas en edad fértil. Además, mejores tecnologías para el hogar, desde el lavaplatos hasta el horno de microondas, han ayudado a que las mujeres participen más.¹⁹

Estas innovaciones tecnológicas no fueron pan comido ni el resultado de algunas intervenciones conductuales. Sin embargo, van más allá de los planteamientos de “autoayuda”, como les dice Anne-Marie Slaughter a los intentos de las mujeres por moverse ellas mismas hacia una auténtica equidad de género, en su esclarecedor libro *Unfinished Business* [Asuntos pendientes], y ejemplifican el poder que tiene cambiar el conjunto de oportunidades de la gente. Si se les da una oportunidad, muchas personas, y quizá la mayoría, la aprovecharán. A veces todo lo que hace falta es un empujoncito y no un empujón. Por ejemplo, aunque se ha conseguido aumentar la asistencia escolar de los niños gracias a los programas condicionales de prestaciones en dinero —que generalmente se pagan a los hogares que están comprometidos con mandar a sus hijos a la escuela—, éstos son costosos y difíciles de administrar. Datos obtenidos hace poco en Marruecos muestran que pueden lograrse efectos similares e incluso mayores con una inversión mucho menor. Se les daba a los padres lo que los investigadores llamaban una “transferencia en dinero etiquetada”, no a condición de que sus hijos asistieran a la escuela, sino simplemente como parte de un programa de apoyo a la educación. La cantidad era modesta y no podía considerarse por sí sola un incentivo importante. Sin embargo, al atar explícitamente el subsidio a un objetivo educacional, el gobierno pudo enviar una señal sobre la importancia de la educación, enfatizarles esto a los padres e influir en la conducta.^{[20](#)}

Volver a proyectar el contexto en el que mujeres y hombres negocian funciona del mismo modo. Si se trata de ayudar a las mujeres a negociar con mayor efectividad, los equivalentes de la transferencia en dinero etiquetada son la transparencia, las explicaciones relacionales y las negociaciones en nombre de alguien más. Los últimos dos son útiles estrategias que las mujeres deberían adoptar, mientras que la transparencia es una característica de planeación que los países y las organizaciones tendrían que instrumentar de inmediato. Cuando se les dé la oportunidad de negociar en un ambiente menos ambiguo, las mujeres (y los hombres) la aprovecharán.

La administración de Obama le sacó jugo a estos hechos. El 8 de abril de 2014, el presidente Obama firmó la orden ejecutiva 13 665, que prohíbe

a los contratistas federales tomar represalias contra trabajadores que comenten sus salarios entre sí. La orden estipula que, cuando a los empleados se les prohíbe hablar de sus sueldos con sus compañeros de trabajo, es más probable que persista la discriminación salarial por sexo y raza. Prohibirles a los empleados hablar de su paga limita la información disponible para los aspirantes y los futuros empleados, lo que crea un proceso opaco que inhibe la negociación salarial. Esta orden les permite a los trabajadores hablar de sus salarios sin miedo de ser despedidos, lo que puede promover que los patrones adopten prácticas de contratación transparentes y les den a los empleados salarios más equitativos. Valerie Jarrett, entonces consejera superior del presidente, dijo sobre la orden ejecutiva: “Con esta nueva transparencia podemos tener una conversación honesta. Muchísimas veces las mujeres no tienen idea de que están siendo discriminadas. No tienen idea de lo que sus homólogos están ganando.”²¹

Aumentar la transparencia es algo al alcance de todos. Es una proyección fácil y práctica para erradicar los sesgos. No hacerlo no sólo es éticamente cuestionable: es algo muy parecido a desaprovechar tu parcela más fértil y labrarla por debajo de sus posibilidades.

Proyectar la equidad de género:

crea iguales oportunidades para la negociación

- ▶ Invita a la gente a decir lo que piensa o a iniciar una negociación.
- ▶ Aumenta la transparencia sobre lo que es negociable.
- ▶ Haz que la gente negocie en nombre de otros.

4. Buscar ayuda sirve, pero sólo hasta cierto punto

En alemán, los programas de apoyo a las mujeres se llaman *Frauenförderungsprogramme*. Han ganado popularidad en la economía más grande de Europa. De acuerdo con una ley aprobada en marzo de 2015, a partir de 2016 las 100 mayores compañías del índice bursátil de Alemania (DAX) tienen que tener al menos 30 por ciento de los lugares de sus consejos supervisores ocupados por mujeres. Otras 3 500 compañías tenían que presentar en septiembre de 2015 planes para explicar cómo pretendían aumentar la participación de las mujeres en los puestos superiores. Pero ¿son efectivos estos programas de apoyo, como los de capacitación sobre liderazgo, mentoría y redes?

Con los sesgos tan profundamente arraigados en la parte inconsciente de nuestra mente, tratar de desterrar los prejuicios de la gente mediante la capacitación sobre la diversidad no ha resultado nada fácil. Pedirles a las mujeres que lo hagan ellas mismas ha sido difícil y a menudo riesgoso, pues las que se echan para adelante pueden sufrir reacciones violentas. Si las mujeres no pueden hacerlo del todo por sí solas, ¿será que con ayuda sí lo puedan conseguir?

Para empezar, no ha recibido ayuda una cantidad suficiente de mujeres. Según la estadounidense Glass Ceiling Commission [Comisión sobre el Techo de Cristal] de 1995, la falta de capacitación en el nivel gerencial ha sido, por varias décadas, un importante impedimento para el ascenso de las mujeres en el mundo empresarial de ese país. De hecho, según sugieren algunas investigaciones, las compañías tienden a discriminar estadísticamente a las mujeres al ofrecerles menos acceso a programas de crecimiento profesional que a sus colegas masculinos. Hoy en día muchas escuelas y facultades de negocios, entre ellas la Kennedy y la Harvard Business School, la Stanford Graduate School of Business, la London Business School, el Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) y el International Institute for Management Development (IMD),

por mencionar sólo algunas, ofrecen programas de formación ejecutiva centrados en el liderazgo de las mujeres. Los programas presentan distintos alcances: algunos tienen un plan de estudios directivos genérico, otros buscan enseñarles a las mujeres las habilidades necesarias para tener éxito en un “mundo de hombres” y otros más se centran en el contexto organizativo que les dificulta más a las mujeres que a los hombres convertirse en líderes. Muchos combinan estas y otras características.

El hecho de que hayamos empezado a nivelar el campo de juego en lo que respecta al acceso a las oportunidades de crecimiento es buena noticia, pero desde luego no dice mucho sobre el efecto de dicho acceso. No conozco ninguna evaluación rigurosa de los programas para alcanzar el liderazgo dirigidos a mujeres. En fechas recientes se hicieron oír algunas voces críticas. Un estudio de 2014 que arrojaba información basada en entrevistas con gerentes de recursos humanos de Alemania, Austria y Suiza llegó a sugerir que estos planes podrían incluso ser contraproducentes: “Las mujeres están atoradas en los programas de desarrollo y *coaching* mientras los hombres obtienen los empleos.” El mismo año, un informe de McKinsey también se mostró escéptico y presentó algunas sugerencias de mejora: ofrecer cursos a la medida que se centren en las habilidades básicas necesarias para los negocios, asociarlas a proyectos reales en el trabajo y revelar “pensamientos, sentimientos, suposiciones y creencias subterráneos” que retrasen o impidan el cambio conductual. El informe concluye lamentando la ausencia de evaluaciones rigurosas de los programas existentes y con un llamado a la acción, un señalamiento del que se hace eco un artículo publicado en 2015 en la *Harvard Business Review* titulado “Evaluate Your Leadership Development Program” [Evalúa tu programa para alcanzar el liderazgo].¹

Increíblemente, a pesar de los 14 mil millones de dólares que, de acuerdo con McKinsey, gastan cada año las compañías estadounidenses para fomentar las habilidades directivas, prácticamente no se conocen los efectos de la capacitación sobre liderazgo, ya ni se diga de la capacitación sobre liderazgo específicamente dirigida a mujeres. Un estudio que sí nos permite hacer inferencias causales sobre la importancia de este tipo de capacitación se basa en un programa híbrido que la combina con la

mentoría. Proviene de una iniciativa financiada por la gubernamental National Science Foundation [Fundación Estadounidense para la Ciencia] y la American Economic Association [Asociación Estadounidense de Economía], que se inspira en el descubrimiento de Frank Dobbin y sus colegas de que los programas de mentoría se asocian con un aumento en la diversidad en puestos directivos en las más de 800 compañías que analizaron. De hecho, estos investigadores reportaron que los programas de mentoría iban de la mano con el exitoso aumento de la diversidad entre los siete grupos tradicionalmente discriminados, a saber: mujeres blancas, hombres y mujeres de origen africano, hispano y asiático. Si bien todavía hay investigaciones pendientes, asociar la capacitación sobre liderazgo con la mentoría es muy prometedor.²

En 2004, el Committee on the Status of Women in the Economics Profession [Comité sobre la Situación de las Mujeres Economistas] decidió ofrecer un taller especial para las profesoras adjuntas. El programa se convirtió en una experiencia muy apreciada y valorada. Algunas ex alumnas de doctorado más que tuvieron la fortuna de participar lo describen como algo “maravilloso” y “absolutamente inestimable”. En una encuesta al terminar, la mayoría de las participantes le dio al taller la calificación más alta posible. Pero no sólo tenemos que confiar en la palabra de estas estudiantes, ni siquiera simplemente juzgar por sus comentarios si las participantes se beneficiaron del programa y cómo. Las fundadoras, cuatro destacadas profesoras de economía, Francine Blau, Rachel Croson, Janet Currie y Donna Ginther, lo planearon de tal modo que permitiera sacar conclusiones a partir de datos contundentes: proyectaron un ensayo aleatorio controlado para analizar su efecto.

Como casi todas las otras profesiones, la economía tiene “fugas en el sistema” por las que se van perdiendo mujeres en el camino conforme más se sube en el escalafón. Hay muchas más mujeres que se doctoran en economía que mujeres que obtienen un puesto de profesor titular. Como en cualquier profesión, esto tiene muchas causas, pero una característica que llama especialmente la atención en los departamentos académicos de economía es la brecha de género en los índices de ascenso. Dependiendo del estudio específico, incluidos el marco temporal y otros controles,

algunos investigadores han encontrado una brecha en los ascensos de entre 14 y 21 puntos porcentuales. Incluso concediendo que hay una desigualdad de género sistémica, este descubrimiento es considerable. Es menos probable que las mujeres consigan un puesto académico en economía que en ciencia política, estadística, ciencias biológicas, física o ingeniería. Hay que reconocerle a la disciplina el mérito de que el comité haya decidido no sólo empezar un programa de mentoría para ayudar a las profesoras adjuntas a superar los obstáculos para alcanzar la titularidad, sino hacerlo de un modo que les permitiera evaluar su eficacia.

Desde que comenzó en 2004, el programa se ha repetido cada dos años. Después de las tres primeras ediciones, las fundadoras hicieron un balance. De quienes se inscribieron a los talleres de 2004, 2006 y 2008, poco más de la mitad había sido designada aleatoriamente para recibir la capacitación. Las otras fueron relegadas a un grupo de control que no recibió el apoyo adicional. Todas las aspirantes eran conscientes de esta posibilidad y reconocieron que era necesaria para obtener datos válidos a partir del experimento.

El programa reunió a las participantes en un taller que duró dos días. Las juntaron en grupos pequeños con profesoras-mentoras de mayor rango, de acuerdo con sus intereses de investigación. Las sesiones incluían críticas constructivas sobre el trabajo individual de cada quien, así como instrucciones sobre habilidades específicas que se necesitan para prosperar en la academia, tales como investigar, publicar, enseñar, solicitar financiamiento, tejer redes profesionales, dar a conocer el trabajo que se realiza, conocer el proceso para obtener la titularidad o definitividad, equilibrar el trabajo y la vida personal. Si bien algunas de las habilidades se relacionaban directamente con el trabajo académico, como la investigación y la enseñanza, otras en las que el programa se centraba, como la difusión del propio trabajo y la creación de redes de contacto, son casi universales. En todas las profesiones, el desempeño no se basa únicamente en los resultados de un individuo, sino que también hay que tomar en cuenta cómo se “venden” los individuos y los resultados. En su análisis preliminar, las cuatro economistas que planearon el estudio compararon el desempeño de quienes recibieron la mentoría y de quienes no. Las pruebas evidenciaron

que el programa había funcionado: las jóvenes académicas que participaron en el programa habían tenido más publicaciones y más éxito con sus solicitudes de subsidio que las solicitantes desafortunadas que no formaron parte del grupo experimental.³

Un metaanálisis sobre la mentoría en el trabajo (no centrado específicamente en el género) basado en 43 estudios también encontró consecuencias positivas medibles en compensación, ascenso y satisfacción profesional. Sin embargo, las dimensiones del efecto fueron modestas. Pruebas documentales de otros ámbitos llevan a conclusiones similares. Un metaanálisis sobre la mentoría con jóvenes que cubría más de 60 estudios encontró, por ejemplo, que la mentoría global se relacionaba con las consecuencias en el desarrollo de la gente joven pero, una vez más, los efectos eran relativamente modestos y los beneficios a largo plazo no estaban claros.⁴

Catalyst, una destacada ONG que investiga sobre la expansión de las oportunidades de las mujeres en los negocios y propugna por ella, así como Sylvia Ann Hewlett, del Center for Talent Innovation [Centro para la Innovación del Talento] y varios otros líderes en el área, han sostenido que el respaldo académico podría ser incluso más efectivo que la mentoría. En 2008 y 2010, mediante un sondeo realizado con más de 4 mil empleados, todos egresados entre 1996 y 2007 de los principales programas de maestría en administración de todo el mundo, Catalyst descubrió que, comparadas con los hombres, era un poco más probable que las mujeres tuvieran mentores. Sin embargo, ellas tenían una clase distinta de mentor que la de ellos: de menor rango y experiencia, con menos influencia en su respectiva organización. Además, los mentores de las empleadas solían prepararlas y aconsejarlas, mientras que los mentores de los hombres adoptaban un papel más activo: se volvían promotores de sus protegidos y los ayudaban a progresar en sus carreras. Iban más allá de la mentoría y terminaban haciendo un respaldo muy activo.

Quienes dan ese respaldo se aseguran de que sus protegidos obtengan visibilidad y sean contemplados para oportunidades prometedoras. Negocian en su nombre para que reciban nombramientos laborales interesantes, ascensos y aumentos de sueldo. Estos respaldantes, ya sea de

manera indirecta o directa, se benefician de los éxitos de sus protegidos. Algunas compañías incluso asocian el éxito de los protegidos con quien los respalda y lo reflejan en el salario de éstos. Por qué los mentores de las mujeres no se convirtieron en respaldantes no está claro. Es posible que las características demográficas hayan desempeñado el papel decisivo: en la reserva de mentores disponibles para hombres y mujeres había predominantemente hombres. Los sesgos implícitos también pudieron haber tenido un papel en ese resultado, con discípulas menos dinámicas al buscar lo máximo de sus mentores, y mentores que castigaban inconscientemente a las mujeres más asertivas. Lo que estaba claro, eso sí, era que para 2010 los hombres de la muestra habían recibido 15 por ciento más ascensos que las mujeres colegas suyas.⁵

A partir de la información arrojada por el estudio de Catalyst, Katie Baldiga Coffman y su madre, Nancy Baldiga, armaron un experimento de laboratorio para examinar más de cerca algunos aspectos concretos de la mentoría y el respaldo. Les interesaban específicamente estas preguntas: ¿cómo se ve afectado el respaldo por la ya demostrada diferencia de género en la seguridad en uno mismo?, ¿funciona mejor el respaldo para hombres que para mujeres porque, de entrada, ellos tienen más confianza en sí mismos?, ¿y puede decirse que algunas propuestas prácticas, como recompensar a los respaldantes, funcionan con las mujeres tan bien como con los hombres?

El equipo proyectó su estudio para examinar estos dos aspectos del respaldo. Partiendo del trabajo que sugiere que por lo general las mujeres están menos dispuestas a competir que los hombres, al menos en Estados Unidos y en muchos países europeos, las dos autoras eligieron la competitividad como su variable de resultado. Ser elegidas por alguien que se preocupa por ellas, ¿estimularía la seguridad de las mujeres en sí mismas y aumentaría su disposición a competir? Cabe suponer que al elegir a cierto protegido los respaldantes mandan a esa persona la señal de que confían en su talento. Esa señal puede ser especialmente creíble, sin embargo, cuando el protegido sabe que quien lo respalda tiene un interés directo en que le vaya bien. En el laboratorio esto puede lograrse fácilmente si se liga la compensación de quien da el respaldo con el desempeño del protegido.

Tanto en el estudio de Catalyst como en el de Baldiga y Baldiga Coffman, resulta que ser elegido por alguien que dé respaldo funciona mejor para hombres que para mujeres. La señal de ser elegido aumenta los ingresos de los hombres y su voluntad de competir, pero con la mayoría de las mujeres no produce nada, salvo en una interesante excepción: el respaldo ayuda a las mujeres más talentosas. Exactamente por qué sólo las mujeres talentosas se benefician no está del todo claro. ¿Quizá se necesita cierto nivel de confianza en una misma para sacar provecho de la atención de quien ofrece su respaldo? Como los hombres por lo general sienten más seguridad en sí mismos que las mujeres, tema que más adelante comentaremos en detalle, puede ser que les resulte más fácil beneficiarse del respaldo de un patrocinador que a las mujeres, con excepción de las que están en la cima y tienen suficientes datos disponibles para confirmar que “merecen” ser elegidas.⁶

Las compañías con programas de respaldo informan, por lo general, que éstos funcionan. Sin que sean pruebas concluyentes ni mucho menos, vale la pena observar que los descubrimientos de esas empresas no se oponen a los del laboratorio. Mencionan que entre los protegidos y otras personas en un grupo comparable, pero sin nadie que los respalde, los primeros obtuvieron más ascensos y los índices de rotación laboral para los protegidos disminuyeron. Evidentemente, los datos de una empresa no se basan en una muestra aleatoria: puede ser que lo hayan hecho muy bien a la hora de elegir a los protegidos más talentosos y ofrecerles la clase adecuada de respaldo. Y los datos provenientes de las empresas nos dicen poco sobre la incidencia de las posibles diferencias de género en la efectividad de un programa.

Al colaborar con esa clase de programas, he observado que las mujeres protegidas suelen hacer cierto comentario: las mujeres aprecian, en mucho mayor medida que los hombres, no sólo el apoyo que reciben de los directivos de sus empresas y el conocimiento que adquieren en ellas, sino también las relaciones que ahí entablan con sus pares. Es más, se ha escrito mucho sobre la importancia de las redes. Por ejemplo, se ha argumentado que las redes de un mismo sexo son especialmente importantes para las mujeres debido a la escasez de mujeres en los cargos superiores que sirvan

de modelo a seguir. Tenemos la tendencia a relacionarnos con personas similares y a aprender de ellas. Cuando buscamos un mentor o quien nos dé su respaldo, normalmente tratamos de encontrar a alguien con las mismas características demográficas. Pero, desde luego, la mezcla demográfica en una organización complica tales empeños y puede incluso frustrarlos.

En una investigación conjunta con Farzad Saidi, nuestro que esto pone a las mujeres en desventaja informativa. Nuestro argumento y nuestros datos experimentales se basan en una simple noción estadística: mientras más pequeña sea la muestra que tienes disponible, más estridente será la información que obtengas. Piensa en la persona recién contratada que está tratando de averiguar qué clase de indumentaria se considera apropiada para una reunión con clientes. Si eso sólo se puede saber a partir del comportamiento de, digamos, otras dos personas comparables entre sí, y una de ellas lleva traje y la otra ropa informal, es difícil saber cuál es el atuendo apropiado. Si, por otro lado, hay otras 50 personas con las que te puedes equiparar, podrás hacer inferencias más precisas sobre el código de vestimenta. Mostramos que esa desventaja informativa puede afectar el desempeño y dejar a miembros de grupos identitarios menos numerosos, como las mujeres, en peor situación que los miembros de grupos identitarios más numerosos, como los hombres blancos. Esta lógica, sin embargo, no se aplica sólo al género. Por ejemplo, se ha demostrado que las redes basadas en religión, país de origen o lengua facilitan las relaciones de negocios, la búsqueda de empleo e incluso la participación en programas de asistencia social.⁷

En un estudio analítico sobre las redes de contactos de hombres y mujeres en una compañía publicitaria, Hermina Ibarra, del INSEAD, muestra que la “demografía organizativa”, las fracciones relativas de grupos demográficos específicos representados en una organización, no sólo influye sobre la cantidad sino también sobre la calidad de las relaciones entre la gente. Los hombres suelen tener tanto mentores como amigos de su mismo sexo; también las mujeres tienen amigas. Sin embargo, posiblemente debido a la escasez de mujeres en puestos del mayor nivel o a la decisión de no usar a sus amigas con propósitos estratégicos, las mujeres suelen tener

acceso a oportunidades profesionales y avances laborales por medio de redes de contacto con hombres.

Basada en estas ideas, Ibarra ha creado un Network Assessment Exercise [Ejercicio de Evaluación de Redes], que les permite a las personas entender mejor las redes de contactos de las que forman parte y evaluar si les ayudan o no a identificar oportunidades profesionales y a progresar en sus carreras. El ejercicio se usa a menudo en programas de capacitación sobre liderazgo en los que los participantes pueden evaluar cómo se comparan sus redes con la amplitud y el alcance de las redes de otras personas. Hay buenas y malas noticias.

La mala noticia es que es menos probable que las mujeres hagan un uso estratégico de sus amistades, pues consideran que eso puede poner en peligro las amistades o ser desfavorable a éstas. También tienen menos tiempo libre que los hombres: el fomento de relaciones de las que uno puede beneficiarse suele ocurrir en actividades después del trabajo en las que las mujeres, que tienen una carga de labores en el hogar más pesada, participan con menos frecuencia.

La investigación, sin embargo, muestra un aspecto positivo: la calidad triunfa sobre la cantidad. Tener unas cuantas personas que te den su respaldo, que conozcan y crean en ti puede ser más importante que relacionarte con muchas otras a las que tu vida les importa poco. Y si bien del trabajo de Dobbin y sus colegas no puede establecer una cadena causal entre las redes y la diversidad, sí encuentran una relación positiva entre las redes y la proporción de mujeres en cargos administrativos.⁸

Mucho, sin embargo, sigue sin conocerse. Aún tienen que realizarse muchas investigaciones para analizar qué clase de redes de contactos funcionan para quiénes, por qué el respaldo y la mentoría funcionan para algunos pero no para otras, y cómo la capacitación en el desarrollo del liderazgo puede mejorarse para maximizar su efecto. Sabemos aún menos sobre la capacitación dirigida a los hombres. En 2015, la Workplace Gender Equality Agency [Agencia de Igualdad de Género en el Trabajo] de Australia empezó a centrarse en ayudar a los hombres a orientarse en el trabajo y la vida. Produjo un documental que seguía las vidas de cinco hombres en puestos administrativos de alto nivel que sentían lo mismo que

el socio de un bufete de abogados: “la flexibilidad en el trabajo es igualmente importante para ambos sexos; todos tenemos familias e intereses extralaborales”. Otro, un trabajoadicto confeso y director ejecutivo de Telstra, el principal proveedor de dispositivos móviles, teléfonos e internet de banda ancha en el país, describió así la situación: “He pasado aproximadamente 15 años construyendo gran parte de mis hábitos de trabajo. Se parecen un poco al consumo de tabaco.”

Concebir las horas laborales como adicción ofrece una fascinante oportunidad de hacer intervenciones conductuales. También puede servir para ejemplificar por qué los programas de capacitación no sólo deben decirnos qué hacer, sino también ayudarnos a continuar. Piénsese en el hábito de fumar y en el “sesgo del presente” que a menudo frustra a la gente que desea dejarlo. Su sistema 2 planea dejar de fumar pero su sistema 1 quiere fumar ahora mismo. Su deseo de dejarlo es sincero, pero dejarlo es algo que puede esperar a mañana o, mejor aún, al siguiente mes. Fumar es parte de una familia más grande de problemas determinados por el sesgo del presente. Esas preferencias sesgadas por el presente pueden ayudarnos a entender por qué es difícil dejar de fumar, comer saludablemente o hacer ejercicio con regularidad. Queremos comernos ese chocolate ahora mismo o dormir hasta tarde hoy y dejar para otro día comer una manzana o ir al gimnasio. Los seres humanos son procrastinadores que reviven la misma experiencia una y otra vez, pues por supuesto “mañana” nunca llega y ese chocolate estará igual de rico dentro de un mes.⁹

La buena noticia es que casi todos podemos inspirarnos en Ulises. Entendemos que la tentación existe y tratamos de protegernos de ella. Ulises les pidió a sus marineros que lo ataran al mástil del barco para que pudiera oír el canto de las sirenas sin caer en la tentación de seguir las y exponerse al peligro. Los marineros tuvieron que ponerse cera en los oídos. Algunos de nosotros seguimos el ejemplo de los marineros y no tenemos chocolate en casa. Otros tienen mecanismos más complicados y compran raciones empaquetadas para asegurarse de que su irreflexivo sistema 1 coma únicamente una cantidad fija determinada de antemano por su yo del sistema 2. George Loewenstein se refiere a esos momentos de reflexión como el estado “frío”, que cambia a “caliente” cuando nos encontramos

frente a la mesa de postres en la siguiente cena. Cuando salimos con amigos, es difícil ejercer suficiente autocontrol para negarse a esa segunda copa, a pesar de haber planeado no tomar más de una esa noche.

Lo mismo pasa con el trabajo, en especial para quienes disfrutamos lo que hacemos. Aunque en la mañana el sistema 2 le prometió a nuestro cónyuge que llegaríamos a casa a tiempo para cenar, a la hora de la salida el sistema 1 nos tienta a terminar rápidamente ese informe. En ese momento te enfrentas a la gratificación instantánea de completar algo específico contra la duda de si pasarás tiempo con tu familia.

Si eres una profesora o capacitadora que quiere ayudar a la gente a equilibrar mejor las actividades laborales y no laborales, o si eres adicta al trabajo, quizá te convenga plantearte la introducción de estratagemas para hacer frente al compromiso contigo misma. A lo mejor es la hora a la que tienes que recoger a tu hijo de la guardería o ver a tu amiga en el gimnasio. Se ha demostrado que, por lo general, elegir de antemano y tomar una decisión activa aumenta la probabilidad de que la gente siga adelante con lo que decidió que “debía” hacer. Por ejemplo, cuando a unos empleados nuevos se les exigió inscribirse en un plan de pensiones en vez de que decidieran a su conveniencia si entraban o no, los índices de inscripción aumentaron casi 30 por ciento. Pero en el precompromiso inteligente cabe también comprar platos y vasos más chicos para reducir el consumo de calorías. Con todo, te hago una advertencia: el precompromiso puede ser caro. Pagar la membresía anual del gimnasio puede aguijonearte para levantar más pesas o asistir a más clases de *spinning*, pero a un precio más alto. Ulrike Malmendier y Stefano Della Vigna han mostrado que, de quienes van al gimnasio, los que eligen contratos de largo plazo terminan con un costo por visita 70 por ciento más alto que el que habrían pagado de haber hecho un pago por separado cada vez que fueron.

Otra opción es asomarse al sitio electrónico StickK.com. El economista conductual Dean Karlan y sus colegas querían crear un mecanismo que ayudara a la gente a no abandonar sus planes. StickK.com fue su respuesta. La próxima vez que planees bajar unos 10 kilos, entra a su sitio electrónico y redacta un contrato con tu futuro yo. Declara tu meta y lo que harás si no la cumples: por ejemplo, donar cierta cantidad de dinero a una organización

de beneficencia. Asegúrate de que alguien observe cómo te está yendo y que ponga un precio alto por si acaso tu futuro yo no hace lo que prometiste. De nada sirve comprometerte a pagar 10 dólares en caso de que no hayas bajado los 10 kilos en seis meses. En cambio, \$10 mil te dará que pensar y te alentará a ir al gimnasio. Para brindar un incentivo creíble, la cantidad tiene que doler. Karlan y un colega consiguieron bajar 14 kilos en nueve meses usando un mecanismo similar. Habían acordado que, si uno de ellos no cumplía el objetivo, le pagaría al otro \$10 mil. También instituyeron incentivos para seguir hasta el final y por años siguieron vigilándose el uno al otro. En por lo menos una ocasión, uno de ellos de hecho se hizo merecedor de la multa (y la pago, claro).¹⁰

Seguir hasta el final también debería ser parte integral de nuestros programas de desarrollo del liderazgo. Una parte del trabajo más interesante sobre cómo puede lograrse no proviene del mundo empresarial: una serie de organizaciones no gubernamentales están experimentando con diferentes tipos de programas del desarrollo de habilidades directivas. Por ejemplo, varias ONG que trabajan en microfinanzas, tras darse cuenta de que éstas no podrían estar a la altura de su gran promesa de sacar a la gente de la pobreza por sí solas, han empezado a juntarlas con la capacitación para desarrollar negocios.¹¹

Si bien, naturalmente, los programas de formación para ejecutivos que ofrecen las universidades son completamente distintos de las capacitaciones para el desarrollo del liderazgo que organizan las empresas de consultoría en Estados Unidos y Europa, la evaluación de las ONG sigue sirviendo para que alcancemos a ver los efectos que pueden tener esos programas. Mi colega Rohini Pande, de la Kennedy School, y sus colaboradores evaluaron un programa de capacitación en negocios de dos días ofrecido a cerca de 600 mujeres microempresarias de entre 18 y 50 años en Ahmedabad, India, impartido por el banco de la Self-Employed Women's Association [Asociación de Mujeres Autónomas] (sewa). El programa se centraba en las habilidades comerciales, la familiaridad con las finanzas y el liderazgo. La capacitación les funcionó a algunas, pero no a todas. Aumentaba el ingreso por préstamos y por negocios para las hindúes de clase alta, pero no para las familias de clase baja o musulmanas. Esos resultados mixtos son comunes

en la capacitación financiera básica. Una colaboración entre más de cien investigadores, el Banco Mundial, la ocde y la Federación Rusa ofrece una excelente visión de conjunto de las pruebas de campo. Concluye que se requiere una definición más amplia de lo que son las finanzas básicas, una que incluya tanto la capacitación, que haga tomar conciencia y ofrezca conocimiento y habilidades, así como intervenciones conductuales que le faciliten a la gente dar continuidad al conocimiento adquirido. El informe, así, pasa de hablar sobre “capacitación en finanzas básicas” a centrarse en la “construcción de capacidad financiera”.¹²

Un hallazgo muy persuasivo es que conviene no complicar las cosas. Un grupo de investigadores comparó la efectividad de un programa de educación financiera tradicional dirigido a dueños de comercios en la República Dominicana con un programa que se centraba en enseñar “reglas de oro” simples. La simplicidad sobrepasó con mucho la complejidad, haciendo eco de los temas de dos importantes libros recientes: *(más) Simple* de Cass Sunstein y *Escasez* de Sendhil Mullainathan y Eldar Shafir. La gente, y en especial la gente pobre cuya preocupación principal es la supervivencia en el día a día, dispone de una limitada capacidad cognitiva y de atención para aprender nuevos conceptos y ponerlos en práctica.¹³

En apoyo de algunas de las enseñanzas de McKinsey, otro experimento de campo en la India descubrió además que los clientes de las micro-financieras sacaban más provecho de la capacitación dirigida que no solamente se centraba en la formación financiera general, sino que ofrecía asesoramiento financiero individualizado, como ayudar a la gente a ponerse metas financieras personales.

Ponerse metas es importante. Muchas investigaciones sugieren que señalar un objetivo mejora el desempeño. Pero no todas las metas fueron creadas del mismo modo; parece que para un planteamiento adecuado de los objetivos se necesita, además de ciencia, cierto arte. Las metas específicas y arduas suelen ayudarnos a centrar nuestra atención y hacernos perseverantes, pero es probable que se cumplan sobre todo si no hay demasiadas metas y si nos comprometemos personalmente con ellas. Nuestros valores tienen que alinearse y determinados objetivos, por definición, son difíciles de alcanzar y podrían tomar meses o años. Para que

los compromisos sobrevivan en el ínterin y permitan a los individuos y las organizaciones progresar, algunos conocimientos conductuales sugieren que tener objetivos claros que puedan lograrse dando pequeños pasos podría ser más importante que articular el objetivo difícil y arrollador.¹⁴

Obsérvese, sin embargo, que fijar objetivos puede tener efectos secundarios. En un informe sobre las pruebas documentales disponibles, Lisa Ordóñez y sus colaboradores identifican, entre las principales preocupaciones sobre el descuido de las actividades que no conducen a la meta en cuestión, un posible aumento de conductas poco éticas en el empeño de cumplir con el objetivo y una reducción de la motivación intrínseca. Por ejemplo, considérese el conocido estudio de la “ceguera por falta de atención” de Dan Simons y Chris Chabris, que demuestra que cuando a la gente se le da un objetivo claro, en este caso contar la cantidad de pases en un video de un juego de futbol, no ve a un hombre disfrazado de gorila atravesando la pantalla (¡y que incluso se para en medio de la pantalla y se golpea el pecho!). Así, cuando usamos las metas para motivar la conducta, tenemos que hacerlo con mucho cuidado y ojos muy abiertos para detectar los posibles efectos secundarios.¹⁵

Pero fijarse metas puede ayudar a salvar la brecha entre la intención y la acción. Los clientes de las microfinancieras tienden a invertir de manera sensata sus préstamos, pero usar el dinero para cubrir necesidades inmediatas el día de hoy es algo tentador. Igualmente, los participantes de tus programas de capacitación pueden tener hoy toda la intención de llegar hasta el final con sus intenciones virtuosas y poner en práctica lo aprendido cuando vuelvan a sus oficinas... pero luego la vida los absorbe y las buenas intenciones se quedan exactamente en eso: buenas intenciones. Para poder cumplir con nuestras metas necesitamos hacer planes sobre cómo llegar a ellas, como las compañías alemanas a las que en 2015 se les pidió que mandaran sus planes sobre cómo aumentar la diversidad de género. Cuando a la gente o a las organizaciones se les pide hacer un plan sobre cuándo, dónde y cómo alcanzarán determinado objetivo, el plan puede servir como mecanismo de compromiso: un contrato psicológico que firman consigo mismas. Los ensayos aleatorios controlados han mostrado que hacer planes puede aumentar la probabilidad de que la gente siga hasta el final con su

intención de votar, hacer ejercicio y ponerse la vacuna contra la influenza. Hacer planes también ayuda a la gente a cumplir con los plazos de entrega: algo de lo más importante para alguien que trabaja en un libro.¹⁶

La crítica y los comentarios de otros también importan, y es ahí donde, de nuevo, las redes de contactos funcionan muy bien. En Uganda se organizó un experimento de campo para evaluar cuál era la mejor manera de enseñarles a las mujeres que sembraban algodón algunas técnicas adecuadas de cultivo. A un programa de capacitación estándar ofrecido a hombres y mujeres por igual le fue considerablemente peor que a uno dirigido sólo a mujeres y que establecía lazos sociales entre ellas. En el grupo experimental, de puras mujeres, a cada participante se le puso aleatoriamente de pareja a alguien a quien no conocía. Las parejas no sólo aprendieron juntas durante el programa, sino que a lo largo de toda la estación se estuvieron vigilando. Resultó que este sistema de “amigas” aumentó la productividad de la mayor parte de las agricultoras en aproximadamente 60 por ciento, en comparación con un incremento de 40 por ciento para quienes sólo habían participado en el programa de capacitación tradicional. Otros datos contundentes sobre la importancia de las redes de contactos provienen de ensayos aleatorios controlados sobre las microfinanzas en la India. Cuando los que pedían prestado por primera vez se reunían más a menudo y entablaban vínculos sociales más sólidos, era más probable que en el futuro cooperaran entre sí, lo que sugiere que los préstamos grupales pueden funcionar especialmente bien porque unen a gente en una red social nueva.

Las redes sociales ofrecen vigilancia entre pares. Emily Breza, de la Universidad de Columbia, y Arun Chandrasekhar, de la Universidad de Stanford, muestran que ayudar a los hogares a abrir una cuenta y plantearse objetivos de ahorro, sumado a visitas regulares para vigilar el progreso, tiene efectos positivos pero relativamente modestos en los montos ahorrados, que en India aumentaron en cerca de 10 por ciento. Sin embargo, cuando se agrega un vigilante proveniente de sus propias redes, los ahorros totales aumentaron en 34 por ciento. Curiosamente, los vigilantes son efectivos sobre todo cuando no los eligen los ahorradores mismos, sino que se les asignan al azar. La gente necesita vigilantes poderosos con una

posición central en su red de contactos. Los miembros de redes periféricas no tienen el capital social para solicitar por su cuenta a una persona así.¹⁷

Todas las pruebas documentales apuntan a la importancia de los programas de capacitación que van más allá de formar a la gente y buscan cultivar también sus capacidades. No es lo mismo, ni es tan deseable, aprender cómo hacer algo que recibir apoyo por la manera en que estás logrando algo. Estas enseñanzas deberían incorporarse a los programas de capacitación de todo el mundo, tanto en Uganda como en Estados Unidos, y tanto si la meta es la equidad de género como si son unos mayores rendimientos agrícolas. En un programa ejecutivo para los Jóvenes Líderes Globales del Foro Económico Mundial que presido en la Kennedy School, por ejemplo, asignamos a los participantes a pequeños grupos de capacitación sobre liderazgo al principio del programa. Luego ellos se reúnen todas las mañanas antes de la clase a trabajar en un plan de estudios de liderazgo formulado por mi colega Bill George, de la Harvard Business School. Al final de un programa de casi dos semanas de duración, estos pequeños grupos exponen ante el resto de la clase los conocimientos adquiridos. Sobre todo, se les alienta a seguirse reuniendo, casi siempre en línea, y a formar un grupo de apoyo, algo que para muchos ha resultado invaluable. Estos hombres y mujeres de gran talento, todos en busca de formar parte de organizaciones influyentes (si no es que ya están ahí), sea en el gobierno o en la iniciativa privada, terminan aprovechando la misma red de crítica constructiva que los clientes de las microfinancieras en la India y las agricultoras ugandesas.

Para aumentar la capacidad de liderazgo, los programas de capacitación dirigidos a mujeres deben ir más allá de ayudarlas a orientarse en el campo de juego ya existente y a hacer intervenciones más prolongadas que a la larga puedan retrazar el terreno. La mentoría, el respaldo y las iniciativas de redes de contactos son un primer paso en esa dirección. Ofrecen parte del conocimiento y las habilidades que se enseñan en los programas sobre liderazgo. Además, pueden tener efectos duraderos al echar raíces en las organizaciones y servir como mecanismos de compromiso que ayuden a la gente a continuar con lo que ha aprendido y seguir hasta el final con las metas que, junto con la organización, se ha planteado. Sin embargo, se

necesitan intervenciones más sistémicas para eliminar los sesgos del sistema, y es eso para lo que tenemos que presionar: re proyectar los entornos en que trabajamos, aprendemos y vivimos.

*Proyectar la equidad de género:
cultivar la capacidad*

- ▶ Deja de atiborrar a las mujeres (y a los hombres) con una capacitación genérica para el fomento de las habilidades directivas.
- ▶ Incrementa la capacidad de liderazgo apoyando a la gente con los recursos que necesita para tener éxito, como mentores o personas que la respalden, y redes.
- ▶ Usa el diseño conductual para ayudar a la gente a seguir hasta el final, con acciones como la elaboración de planes, el establecimiento de objetivos y la crítica constructiva.

Segunda parte

Cómo proyectar la administración del talento

5. Aplicar los datos a las decisiones de la gente

“Lo que no se mide no cuenta”, reza el dicho, pero es todavía más importante el lugar común según el cual “lo que no se mide no se puede arreglar”. Toda organización que espere aprender y mejorar tiene que basar sus decisiones en hechos. Esto es especialmente cierto cuando uno se enfrenta a problemas que son resultado de sesgos inconscientes sistemáticos. Explica también por qué un esfuerzo bien centrado por resolver la inequidad de género, basado en datos, puede arrojar una doble recompensa. Al sacar a la luz sus consecuencias, la inequidad de género puede ayudar a las organizaciones a hacer lo correcto y a invertir recursos en las políticas, las prácticas organizativas y las estructuras que traigan consigo los mayores rendimientos. Sin embargo, antes de poder hacer cualquiera de esas cosas hay que saber qué está roto y para determinarlo estamos equipados no sólo con nuevo conocimiento sobre cómo funciona la mente, sino con nuevas herramientas para calcular las consecuencias. Si se trata de mejorar las decisiones que involucran a nuestros trabajadores, pocas nuevas herramientas prometen revolucionar la administración de los recursos humanos de manera tan rigurosa como el análisis cuantitativo de los recursos humanos, también conocido como “analítica de recursos humanos”, que también promete nuevos proyectos para enfrentar la inequidad de género.¹

La población laboralmente activa de Estados Unidos consta de más de 150 millones de personas. Más de 220 millones conforman la de la Unión Europea. En la India, los cálculos correspondientes indican que hay una población laboral de más de 480 millones y en China, de casi 800 millones. Más de 3 mil millones de personas trabajan o buscan trabajo en el mundo. En los últimos 30 a 40 años hemos estado reuniendo mucha información sobre esta gente: qué hace, dónde trabaja, dónde estudió, cuáles son sus características demográficas, cómo se desempeña y quizás incluso cuánto dinero gana. Sin embargo, apenas ahora estamos empezando a usar esa

información para mejorar las decisiones sobre la gente con la que trabajamos.²

En su forma más simple, la analítica de recursos humanos reúne grandes cantidades de información y usa aplicaciones complejas para medir las relaciones entre algunas variables y detectar regularidades y tendencias. Por ejemplo, ¿estuvo tu compañía en lo correcto al suponer que los egresados de las mejores universidades son los mejores analistas o vendedores? Tal vez un título de Harvard está estrechamente correlacionado con el desempeño laboral, o tal vez no. Quizás el lugar en que un empleado haya hecho sus estudios de secundaria importe para algunos empleos, pero no para otros. Eso no se sabe a menos que se mida.

El análisis cuantitativo de los datos ya se ha aplicado para combatir delitos, prevenir y controlar los desastres naturales, mejorar la atención sanitaria y hacer más productivas las economías. Incluso se le ha dado el crédito de haber ayudado a ganar elecciones. Las campañas del presidente Obama fueron las primeras en hacer un uso sistemático de los datos masivos, en vez de la habitual “intuición de gurú”, para entender mejor cómo movilizar el apoyo. Esto dista de ser sólo un fenómeno estadounidense. Un reportero resumió así las elecciones de 2014 en la India: “No es exagerado decir que la analítica de datos masivos, el proceso de capturar, administrar y analizar enormes cantidades de datos para generar información útil, fue en parte responsable de que el Partido Bharatiya Janata (BJP) y sus aliados alcanzaran su mayor victoria electoral en más de tres décadas.”³

Hoy en día, grandes compañías usan la analítica de datos para predecir mejor las tendencias del mercado, administrar el riesgo, calibrar las necesidades de sus clientes, brindarles a éstos experiencias mejoradas, optimizar las cadenas de suministro y vigilar su cumplimiento. Sin embargo, pocas han empezado a aplicar la analítica de datos para mejorar las prácticas con sus empleados. Una de ellas es Google.

Al llamar a su departamento de recursos humanos People Operations [Operaciones con Gente], Google ha estado a la vanguardia de esa tendencia. Los datos le indicaron a Google, por ejemplo, que lo que al parecer era una brecha de género —era dos veces más probable que

renunciara una mujer a que lo hiciera el empleado promedio de Google—era en realidad una “brecha parental”. Resultó que era doblemente probable que las madres jóvenes renunciaran. Entonces Laszlo Bock, director del departamento, introdujo un nuevo plan de permisos de maternidad y paternidad. En vez de las 12 semanas estándar en la industria, las madres de recién nacidos podían ausentarse por cinco meses y los padres por siete semanas. El efecto fue inmediato: ya no es más probable que renuncie una mujer que acaba de ser madre a que lo haga el empleado promedio.⁴

La rotación de personal es una gran preocupación para muchas empresas. Es costoso encontrar, contratar, capacitar y retener a los empleados talentosos. Basándose en los datos masivos, Google dio con el mejor modo de predecir la probabilidad de que la gente se fuera. Ahora usan cinco preguntas diagnósticas que ayudan a predecir las renunciaciones de los empleados. Si las respuestas totales a estas preguntas arrojan por debajo de 70 por ciento positivo, Google sabe que tiene que tomar medidas o de otro modo la analítica deja claro que es muy probable que la gente renuncie al año siguiente. Las respuestas a las cinco preguntas le permiten a Google identificar los temas que le hacen perder empleados y orientar sus intervenciones en consecuencia, sin relacionarlas con ninguna persona en lo individual.

El departamento de recursos humanos de Google se ha comparado con un laboratorio científico de empleados. Constantemente se observan los datos y se hacen experimentos para optimizar los procedimientos de la empresa. Por ejemplo, hace algunos años esta compañía tecnológica hizo un análisis para determinar la cantidad ideal de entrevistas de trabajo. Todd Carlisle, responsable de seleccionar al personal, reunió todas las calificaciones que un candidato o candidata hubiera recibido de las diferentes personas con las que se había reunido. Repitió esto para muchos candidatos y descubrió que la cantidad óptima de evaluadores era cuatro, una cifra muy por debajo de la cantidad típica de entrevistadores que hasta entonces había ocupado, pero las pruebas eran irrefutables: cuatro evaluaciones independientes eran suficientes para que la puntuación promedio del candidato o candidata convergiera en una puntuación final.

Por consiguiente, Google redujo considerablemente sus tiempos de entrevista.

El personal de People Operations ha analizado preguntas que van desde cómo maximizar la felicidad de los empleados —¿mejor salario, un bono o más tiempo libre?— hasta cómo ayudarlos a ahorrar para su jubilación. Google, que suele colaborar con todo tipo de académicos, hace públicos gran parte de los resultados de sus investigaciones, así que sabemos que la predictibilidad que conllevan los aumentos salariales les acarrea más felicidad a los trabajadores de la empresa que la posibilidad de un bono no previsto. La remuneración no es lo único que hace feliz a la gente. Investigaciones de Elizabeth Dunn y Mike Norton, por ejemplo, muestran que las compañías pueden hacer más felices a sus empleados si los dejan decidir qué organismos de beneficencia serán los destinatarios de la filantropía de la empresa. Y si quieres motivar a la gente para que ahorre más, a menudo recuérdaselo y fíjale metas. También haz que la opción inicial sea sí participar en los programas de jubilación de la compañía —y que no hacerlo sea optativo—. Prasad Setty, que dirige el grupo de “analítica de recursos humanos” junto con el departamento de recursos humanos de Google, reflejó la ambición detrás de todos estos esfuerzos cuando dijo: “Tomamos miles de decisiones sobre la gente cada día: a quién debemos contratar, cuánto debemos pagarle, a quién debemos ascender, a quién debemos dejar ir. Lo que tratamos de hacer es llevar el mismo nivel de rigor a las decisiones sobre la gente que a las de ingeniería. Nuestra misión es que todas las decisiones sobre la gente se basen en los datos.”⁵

Las organizaciones deberían seguir los pasos de Google. Claro que del dicho al hecho hay mucho trecho. Un socio de alto nivel de una empresa con la que trabajé me dijo que su organización nunca podría usar la palabra *experimento*. Hacerlo, explicó, daría la impresión de que los gerentes no saben lo que están haciendo. Le dije que precisamente de eso se trataba: la gente cree que sabe lo que está haciendo, basándose en una mezcla de intuición, buenas prácticas, tradición y normas de la industria. Pero saber, lo que se dice saber, sólo con datos y pruebas. Los ensayos controlados aleatorios son el patrón oro de las pruebas documentales en la medicina, en las ciencias naturales y cada vez más en la economía, la sociología y la

psicología (que lleva mucho tiempo empleando técnicas experimentales en el laboratorio). Todos agradecemos que las medicinas que tomamos para combatir la migraña o bajar la presión se hayan puesto a prueba en ensayos clínicos, con grupos experimentales y grupos de control. No es sólo que las organizaciones puedan aprovechar las mismas técnicas, lo que les permitiría poner a punto lo que sí funciona y planear procesos que conduzcan a mejores decisiones sobre la gente: cuando no se toman la molestia de hacerlo se están condenando cada vez más.

Fueron estudiantes de la Harvard Kennedy School quienes me hicieron reparar, de manera estridente, en el poder de los datos. Un día llegué a mi oficina de decana y me encontré a un grupo estudiantil acampando frente a mi puerta. Decían que necesitaban verme con urgencia, así que nos reunimos. Les preocupaba la falta de mujeres en la planta docente. No era una preocupación nueva pero, dado que gran parte de mis investigaciones recientes se habían centrado en cómo nivelar el campo de juego, me encontraba en una posición extraña. Me sentí a la defensiva incluso al explicarles los progresos que habíamos alcanzado. Por necesidad estadística, les dije, el cambio es lento: en promedio, sólo contratábamos aproximadamente a cinco nuevos profesores al año. Recuerdo haber hecho cálculos improvisados durante la reunión para resolver cuánto tiempo tomaría alcanzar la paridad de género si contratábamos a puras mujeres. Mucho tiempo.

Pero seguí escarbando en lo que les inquietaba. Me di cuenta de que, para mi sorpresa, la principal preocupación de estos estudiantes no era la cantidad de profesoras o algún concepto abstracto de equidad de género en nuestra planta docente. Más bien era la falta de modelos de conducta para las alumnas. No les importaban tanto las estadísticas sobre los profesores, sino que querían ver más mujeres como líderes: en el salón de clases, en los seminarios, en las conferencias, en los debates, en el estrado... enseñando, hablando, investigando, ejerciendo de tutoras y de asesoras. Resulta que nunca habíamos prestado atención al desglose por sexo de la gente que visitaba la Kennedy School. Por lo general, cada día hay en el campus innumerables charlas y debates, normalmente con un presentador o panelista principal. A estos expertos —líderes de la política, de la sociedad

civil, del mundo empresarial o académico de todo el mundo— los invitan diferentes personas, centros de investigación, programas, institutos y grupos de estudio. Algunos de los invitados al campus universitario nos visitan sólo para dar sus presentaciones y otros se quedan en la escuela como profesores visitantes por un año o más. Muchos de ellos interactúan con nuestros estudiantes y entre todos forman el panorama completo de lo que es Harvard. Nunca antes habíamos recabado sus características demográficas.

Así que lo hicimos. Pedimos a las instituciones y entidades patrocinadoras que en sus informes anuales a los decanos incluyeran un desglose por sexo de sus invitados. Nuestros descubrimientos se parecían a los de la mayor parte de las organizaciones que por primera vez reúnen esos datos: los números no eran agradables. Sin embargo, dieron inicio a una saludable discusión y algo de autorreflexión a partir del primer año en que hicimos estas mediciones. Y, por supuesto, desde entonces nos han permitido seguirles la pista a los cambios que se dan con el tiempo, planear estrategias basadas en las pruebas documentales —muchas de las cuales se comentan en este libro— y cambiar impresiones sobre lo que ha funcionado.

La analítica de datos para ayudar a cerrar las brechas de género tiene un enorme potencial. Tras reunir y analizar grandes cantidades de datos a fines de la década de los noventa, la socióloga Janice Fanning Madden, de la Wharton School, descubrió que las mujeres corredoras de bolsa de dos de las mayores empresas de Estados Unidos ganaban aproximadamente 60 por ciento de lo que ganaban sus colegas varones. Los corredores de bolsa reciben comisiones por la venta de acciones a sus clientes. Así, en teoría, las corredoras ganaban menos dinero porque vendían menos. Sin profundizar en estos resultados, la suposición fácil es que las mujeres no son tan buenas como sus homólogos varones. Pero resulta que las mujeres no se desempeñaban peor que ellos. ¿Cómo era posible que se les pagara menos? Los datos tenían la respuesta.

Las corredoras recibían un trato diferente. Se les daban cuentas menos importantes y menores oportunidades de venta. Madden se refiere a esto como el “sesgo de apoyo al desempeño”. Ni ella ni las casas de bolsa

habrían podido hacer esta deducción si ella no hubiera tenido acceso a las historias personales de las y los corredores, los archivos de operaciones y activos de las empresas y la información sobre cómo cada corredor administraba sus cuentas. Recabados todos estos datos, Madden pudo analizarlos minuciosamente para desenmarañar las diversas hipótesis manejadas, entre ellas la teoría de que las mujeres eran menos productivas que los hombres, aduciendo razones como que hay diferencias de género innatas, discriminación laboral previa o renuencia de los clientes de las casas de bolsa a trabajar con corredoras. Al final ninguno de esos factores resultó importante. Para empezar, a las mujeres se les daban las peores cuentas. Cuando se les dieron cuentas más valiosas, la brecha de género en el desempeño desapareció.

No lo sabríamos si no hubiéramos medido, y esas casas de bolsa no habrían podido arreglar lo que era un sistema de asignación de cuentas tanto inequitativo como ineficiente. En este caso, lo sabemos sólo por las demandas colectivas por discriminación sexual que se entablaron contra las dos casas de bolsa y que las obligó a permitir que Madden, que fungió como testigo experto en el juicio, tuviera acceso a sus datos. No es sólo que lo que no se mide no cuenta: es peor. Déjense de lado los considerables costos financieros de una demanda y como ésta afecta la reputación. Como entre las y los corredores no se estaba identificando a los mejores y no se les alentaba a volverse tan productivos como podían ser, las casas de bolsa no estaban atendiendo de manera óptima a sus clientes y eran menos exitosas de lo que podrían haber sido.⁶

La buena noticia es que, una vez que reúnes y estudias los datos, puedes calibrar el progreso. En 1999, el MIT reconoció que involuntariamente había discriminado a algunas mujeres. Charles M. Vest, entonces presidente del instituto, escribió en el prefacio de un informe que se publicó ese año: “Siempre he creído que la discriminación sexual contemporánea dentro de las universidades es en parte realidad y en parte percepción. Eso es cierto, pero ahora comprendo que la realidad es, con mucho, la mayor parte en el balance final.”

Un examen de los datos coordinado por Nancy Hopkins, una profesora de biología, había revelado diferencias sexuales en salarios, espacio,

recursos, reconocimientos y respuestas a ofertas externas. A las profesoras se les trataba considerablemente peor que a los profesores igual de talentosos que ellas. El trabajo de Nancy y sus colegas dio lugar a un debate sobre la inequidad de género en la academia estadounidense en su conjunto, incluso hubo algunas críticas que cuestionaban la calidad de los datos y los subsecuentes análisis. El MIT sostuvo su informe y, de hecho, el uso que hizo de sus datos. Robert Birgeneau, en ese entonces decano de la Facultad de Ciencias, dijo sin rodeos: “Fue un informe llevado por los datos, y eso es algo muy propio del MIT.”²

Esos datos tendrían consecuencias reales. Un estudio de seguimiento, publicado en 2011, demostró que la cantidad de profesoras en ciencias e ingeniería prácticamente se había duplicado, y varias mujeres ocupaban puestos de responsabilidad. Las desigualdades en la asignación de recursos y en los salarios se había rectificado. Resultó que aprender de los datos también era algo muy propio del MIT. Esa institución no está sola ni mucho menos. El gobierno suizo, por ejemplo, ha creado una herramienta en línea llamada Logib que les permite a las empresas medir qué tan bien están en lo que respecta a la equidad de género en los salarios. Ahora, una serie de proveedores privados y ONG ofrecen herramientas de evaluación más elaboradas. Yo pertenezco al consejo científico de uno de esos proveedores. Hace pocos años, Nicole Schwab, una de las dos fundadoras y ex alumna mía, fue a verme para discutir una nueva idea: el Gender Equality Project [Proyecto de Equidad de Género]. La discusión se convirtió en un trabajo de asesoría en el que ayudamos a crear una herramienta de evaluación y certificación que les permite a las empresas medir sus progresos en el intento de cerrar brechas de género en sus organizaciones evaluando las variables de salida relacionadas con pago, contratación y ascensos, y variables de entrada como capacitación, mentoría, políticas y prácticas de la empresa.

Lo que empezó como “proyecto” ha madurado hasta convertirse en edge, una empresa y una fundación privada dirigida por la otra fundadora, Aniela Unguresan. Las empresas que han cumplido con una serie de normas globales para la equidad de género en el trabajo reciben una certificación de edge. En marzo de 2015, Jim Yong Kim, presidente del Banco Mundial,

anunció que su organización trataría de obtener la certificación EDGE para unirse así a compañías ya certificadas, como Compartamos Banco (México), cepd N. V. (Polonia), Deloitte (Suiza) y L’Oreal (Estados Unidos). Para celebrar el Día Internacional de la Mujer, Kim reconoció que el Banco Mundial sólo sería creíble en sus esfuerzos de cerrar las brechas de género alrededor del mundo si respaldaba ese dicho con acciones dentro de la propia organización. Los datos reunidos por EDGE le permiten al Banco Mundial descubrir hábitos en su administración de recursos humanos, entender mejor las dinámicas laborales de género entre sus cuatro paredes e identificar puntos conflictivos que requieran intervención.⁸

Estas impresiones se han obtenido en retrospectiva y se han usado los datos para descubrir cómo influyen las prácticas actuales en las decisiones y la productividad. La analítica predictiva, sin embargo, también puede cambiar de manera radical cómo evaluamos a los candidatos y las candidatas en la contratación, los ascensos y las valoraciones de desempeño al disminuir de manera considerable el papel que tradicionalmente ha representado la intuición.

No me malinterpretes. Las valoraciones subjetivas de desempeño están aquí para quedarse. Muy pocas organizaciones pueden suprimirlas. Sin embargo, múltiples estudios han mostrado que la discreción que se les permite a los supervisores a la hora de evaluar a sus subordinados abre la puerta a toda clase de sesgos. Como se comentó antes, el sesgo a favor de los hombres para empleos estereotípicamente considerados masculinos y a favor de las mujeres para empleos considerados femeninos es frecuente, al igual que el sesgo a favor de los hombres para puestos de dirección y autoridad. Algo aún más sorprendente es que, cuando no hay diferencias de género en las valoraciones de desempeño, se descubrió que idénticas calificaciones se traducían con más frecuencia en ascensos para hombres que para mujeres. El sociólogo Emilio Castilla, del MIT, encontró este “sesgo de recompensa al desempeño” entre empleados de una gran organización de servicio. Después de haber recibido en una evaluación el mismo puntaje que los hombres blancos de la empresa, mujeres y otros grupos tradicionalmente en desventaja obtenían menores aumentos salariales. El descubrimiento fue sorprendente en especial porque Castilla

sacó el sesgo a la luz justo cuando la organización se había declarado comprometida con la creación de una cultura meritocrática, vinculando de forma explícita las recompensas al desempeño.

Para explorar más a fondo lo que tiempo después llamó la “paradoja de la meritocracia”, Castilla hizo junto con sus colaboradores una serie de experimentos de seguimiento para analizar si al acentuar la meritocracia podía salir el tiro por la culata y producir un aumento de recompensas al desempeño sesgadas. Recordando el “efecto de licencia moral” comentado antes, la respuesta fue, tristemente, sí. Las prácticas de recompensa basada en el mérito trajeron consigo un mayor favoritismo masculino en comparación con un ambiente laboral no meritocrático. Las razones no están del todo claras. Hay investigaciones que han mostrado que, cuando a la gente la han preparado para actuar con objetividad —al ofrecérsele la oportunidad de estar en desacuerdo con afirmaciones sexistas, por ejemplo—, después es más probable que para un puesto laboral prefiera a los hombres que a las mujeres. Predispuestos por el declarado sentido meritocrático de una compañía, los evaluadores bien pueden sentirse con licencia para actuar de acuerdo con sus intuiciones sesgadas. También pasa que, como evidencian los descubrimientos de otro estudio, los directores pueden tratar a los hombres de manera más favorable con tal de eludir las conversaciones difíciles. Así como no se esperaba que las mujeres negociaran, y cuando lo hacían se les consideraba de modo desfavorable, los directores esperaban que las mujeres aceptaran con más resignación las desviaciones en sus puntuaciones por desempeño.⁹

El sesgo de la recompensa por desempeño es un obstáculo considerable para las organizaciones interesadas en pagar con base en el rendimiento de sus trabajadores. Los comités de remuneración y ascensos suelen agregar información que no se refleja en las puntuaciones de una evaluación, pero aun así son relevantes para tomar decisiones sobre las remuneraciones o los ascensos. Una de las consideraciones adicionales más comunes es el potencial que se considera que tiene una persona. Por haber trabajado con empresas sobre sus evaluaciones de desempeño y sus sistemas de remuneración, he encontrado un generalizado “sesgo de potencial por

género”, sobre todo en industrias y grupos de trabajo con predominio masculino. Y, como todos los sesgos, es algo difícil de desmentir.

Las opiniones sesgadas son costosas tanto para el empleado como para el empleador y afectan a las mujeres en todas las industrias, incluso en los sectores con predominio femenino. De acuerdo con un estudio de 2015 publicado en el *Journal of the American Medical Association*, los enfermeros varones registrados en Estados Unidos, que conformaban el 7 por ciento de los profesionales de la enfermería, tenían salarios más altos que el restante 93 por ciento, que daba la casualidad que eran mujeres. La brecha salarial se presentaba en todos los entornos, las especialidades (con excepción de la ortopedia) y los puestos, y a lo largo de 25 años (de 1988 a 2013) no cambió de forma considerable.^{[10](#)}

La brecha salarial por género es frecuente en todo el mundo, aunque el tamaño varía según el país, el sector y la metodología concreta que se use para evaluarla. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos señaló una brecha salarial por género de 21 por ciento en 2014, donde la brecha representa la diferencia entre los ingresos medios de los hombres y de las mujeres. En 2014, la mayor brecha de género se presentó en Luisiana, donde ese año a las mujeres se les pagó 65 por ciento de lo que se les pagó a los hombres, y la menor en el Distrito de Columbia, con una relación de ingresos de 90 por ciento. En la Unión Europea en su conjunto, la brecha salarial por género fue de 16.4 por ciento en 2013, y la brecha representa la diferencia entre los ingresos brutos por hora de hombres y mujeres con empleo. El país europeo con la mayor brecha salarial por género, de 29.9 por ciento, es Estonia y el país con la menor brecha salarial por género, de 3.2 por ciento, es Eslovenia. En lo que se refiere a los países de la OCDE en su conjunto, en 2014 la brecha salarial por género fue de 15.5, lo que representa la diferencia entre los ingresos medios de hombres y mujeres. El país de la OCDE con la mayor brecha de género fue Corea, con 36.6 por ciento, mientras que el país con la menor brecha fue Nueva Zelanda, con 5.6 por ciento.^{[11](#)}

No toda la brecha se debe a discriminación. En mi propia disciplina, la economía, generalmente sólo se considera que se está discriminando a alguien si otros con los mismos títulos y la misma productividad en la

misma ocupación reciben un trato y unas remuneraciones distintas. Esta limitada definición no recoge la discriminación previa, como el acceso a la educación o al desarrollo de habilidades. Aun así, todavía hay un considerable “residual inexplicado” que no puede deberse a ninguna característica que no sea el sexo. La brecha salarial por género también oculta el hecho de que ni todas las mujeres ni todos los hombres son tratados de la misma manera. La raza, el origen étnico, la geografía y la orientación sexual, entre otros rasgos, son importantes. Por ejemplo, se ha demostrado que los gays ganan menos que los hombres heterosexuales y las lesbianas ganan más que las mujeres heterosexuales. Además, están bien documentados los castigos a la maternidad y los premios a la paternidad.¹²

Los sesgos de género también afectan a los empleadores. Los empleados que creen sufrir discriminación están menos motivados para trabajar y es más probable que renuncien. El favoritismo también presenta los incentivos equivocados; de hecho, reduce el esfuerzo entre los discriminados y también entre los favorecidos. Los primeros saben que no sirve de nada y los últimos saben que no hay necesidad. El favoritismo pone incentivos arbitrarios y hace que se ascienda a la gente equivocada o que se le asigne a empleos para los que no está calificada. Además, los subordinados podrían tratar de influir en sus superiores para obtener mejores puntuaciones y perder tiempo productivo cabildeando en busca de los resultados deseados. Esto es especialmente cierto mientras más importante y cuantioso sea el incentivo. Los empleados asalariados tienen poco margen de maniobra, pero si hay dinero en juego y, por ejemplo, un bono que representa una parte considerable de su remuneración, el supervisor tiene un auténtico poder para afectar el bienestar de los subordinados. Estos efectos pueden ser duraderos. Un metaanálisis concluyó que las valoraciones de desempeño pueden convertirse en profecías autocumplidas. Los efectos parecen ser particularmente pronunciados para hombres en el ejército y para gente de quien desde un principio se tenían pocas expectativas.¹³

A la mayoría de los directores les gusta ser discretos. Sé que eso es cierto en lo que a mí respecta. Sin embargo, si bien creo que tengo información sobre el desempeño de mi equipo que probablemente no

quedaría recogida en un sistema de evaluación formal, soy muy consciente de que es casi imposible que yo sea objetiva. Sencillamente hay demasiados sesgos como para que yo, o cualquier otra persona, pueda vigilarlos y combatirlos. Así, el verdadero dilema que enfrentan las organizaciones es cómo planear procedimientos de evaluación y remuneración que equilibren los costos del sesgo del supervisor con los beneficios de la discreción de un supervisor informado.

Una idea modesta pero sorprendente es experimentar con una intervención conductual que en otros ámbitos ya se haya demostrado que aumenta el comportamiento ético. Lisa Shu y sus colegas muestran que la gente actúa de manera más ética cuando firma un formulario antes de llenarlo (y no después, que es lo habitual). Destacar la moralidad antes de que la gente se vea tentada a subestimar los ingresos, falsear los gastos o mostrar favoritismo hace que la mente se concentre en la honestidad de un modo distinto que al firmar tras informar, cuando es tentador salir con justificaciones *ex post facto*. Quizá podamos disminuir el favoritismo en las valoraciones de desempeño si les damos a los supervisores un empujoncito hacia la honestidad haciendo que firmen antes. Es un experimento por hacer.¹⁴

Otra solución es hacer que los supervisores rindan cuentas. Pocas compañías rastrean el efecto de las evaluaciones de desempeño en funciones laborales, en los ascensos y en el posterior desempeño del empleado. Los supervisores deberían saber que sus valoraciones no sólo le importan al empleado sino también a la compañía. El favoritismo es injusto y costoso, y debería hacerse costoso también para ellos. Si son responsables de los ascensos en su departamento, parte de su remuneración debería depender del desempeño del departamento, lo que les proporcionará incentivos inmediatos para ascender al empleado más talentoso y no a su favorito. Si la gente a la que se asciende o se recomienda se le asigna a otro lugar, tienen que establecerse mecanismos más creativos. La analítica de datos puede ayudar a rastrear y comparar a esos empleados con muchísimos otros, para controlar otras numerosas variables que también podrían afectar el desempeño.

Un estudio, por ejemplo, examinó datos de más de 8 mil empleados en una empresa del sector financiero y, tras examinar el desempeño, encontró que había una mayor brecha de género en bonos y pagos variables que en los salarios de base o en los aumentos por mérito. Los primeros se distribuían sin reglas formales, mientras que los segundos sí estaban sujetos a tales reglas. Por lo general, recurrir a fórmulas para medir el desempeño individual y así determinar la remuneración funciona mejor para las mujeres. Idealmente, las compañías, para medir su desempeño, lo comparan con el de algunas referencias o estándares apropiados, y se aseguran así de no recompensar o castigar por oscilaciones del mercado o por idiosincrasias de la compañía o de un equipo. Google usa explícitamente esas comparaciones para ayudar a sus supervisores a calibrar las puntuaciones de desempeño y prevenir los sesgos. Después de haber evaluado a los miembros de su equipo, los directores se reúnen para comparar las evaluaciones de todos los grupos.¹⁵

Algunas compañías usan clasificaciones y curvas para obligar a los supervisores a calibrar y ser juiciosos con sus subordinados. Una clasificación con la que me topé cuando colaboré con una compañía se basaba en una escala de tres puntos y se les pedía a los directores que asignaran la mejor clasificación a 20 por ciento de sus empleados y la peor a 10 por ciento, dejando al restante 70 por ciento apiñado en medio. Pero esa escala específica no tiene nada de mágica. De hecho las pruebas sobre los sistemas de puntuación y clasificación en administración del desempeño no son concluyentes y su efecto sobre los empleados, sean hombres o mujeres, no se ha estudiado suficientemente.¹⁶

Una de las pocas excepciones es el economista Iwan Barankay que, cuando trabajaba con una gran empresa de mobiliario para oficinas, se propuso medir los efectos de diferentes sistemas de evaluación sobre hombres y mujeres. Al equipo de ventas de la compañía se le pagaba con base en su desempeño absoluto, medido por el valor de sus ventas. Los vendedores, aproximadamente la mitad hombres y la mitad mujeres, registraban sus ventas y se enteraban de los porcentajes de sus comisiones y sus ingresos en una página electrónica privada. En el grupo experimental, a la gente se le informaba de su rango con base en las ventas que habían

hecho hasta ese momento, en comparación con sus colegas. La información se mantenía en privado y su clasificación aparecía junto a su nombre en su página personalizada. Además su clasificación no afectaba su pago. De todas maneras, eso influyó en el desempeño de la gente de ventas, al menos en parte de ella. Mostrarles a los empleados su clasificación —el lugar que ocupaban— disminuyó el desempeño de los hombres, pero a las mujeres no les afectó. Resultó que las vendedoras se preocupaban menos por la clasificación y, en contraste con sus colegas varones, no se desmoralizaban al saber que ocupaban un lugar menor del esperado.

Más allá de sus efectos por género, aún son poco claras las pruebas del efecto que tiene comunicar información sobre el desempeño. Un metaanálisis temprano, que abarcaba a más de 13 mil sujetos a lo largo de cerca de 130 estudios psicológicos, arrojó resultados ambivalentes. En cerca de dos tercios de los estudios, la crítica constructiva mejoraba el desempeño y, en el otro tercio, lo mermaba. Muchos detalles parecen ser significativos, y justo por eso es importante que las compañías recopilen sus propios datos y empiecen a hacerlo lo más pronto posible.^{[17](#)}

Con todo y lo que promete, y por mucho que yo inste a compañías y organizaciones a adoptarla, la analítica de recursos humanos no es aún la primera opción. Es posible que la recopilación de datos invada nuestra intimidad; además abre la puerta a juicios categóricos basados en características demográficas. Hay, por otra parte, preocupaciones metodológicas. Es tentador hacer inferencias causales basadas en correlaciones, y eso es un error. Pero ahora que los grandes almacenes pueden predecir con exactitud el embarazo de una clienta basándose en sus compras (e informar a su familia con material de mercadeo antes de que ella esté lista para comunicar la noticia), se puede decir sin temor a equivocarse que la influencia de los datos masivos, para bien o para mal, no va a desaparecer.^{[18](#)}

Para la mayoría de los trabajos, las valoraciones subjetivas del desempeño seguirán siendo pertinentes, y es aquí donde incluso un enfoque del segundo mejor puede ayudar. Sabemos mucho acerca de la influencia de los sesgos inconscientes sobre nuestros juicios intuitivos. A primera vista, las mujeres corredoras de bolsa parecían tener un desempeño inferior al de

los hombres, pero de hecho los sesgos inconscientes de los superiores eran responsables de que a ellas se les asignaran cuentas más débiles, y con eso se afectaba a los clientes, a las agentes y a las propias casas de bolsa. La analítica de recursos humanos puede ayudarnos a contener las asociaciones intuitivas que hacemos.

En muchos sentidos, la analítica de recursos humanos recuerda una discusión que tuvo lugar, sobre todo entre psicólogos, hace más de medio siglo. En su libro de 1954, *Clinical Versus Statistical Prediction: A Theoretical Analysis and a Review of the Evidence* [Predicción analítica contra predicción estadística: un análisis teórico y una revisión de las evidencias], Paul Meehl concluyó que los simples algoritmos estadísticos suelen derrotar a las predicciones de los expertos. Tras ése, vinieron muchos otros experimentos que enfrentaban a los seres humanos con las máquinas, los cuales dieron un importante sustento a los primeros descubrimientos. Se demostró que unos modelos simples, que a menudo no usaban más que unas cuantas variables y unas pocas explicaciones lineales, superaban las opiniones de los profesionales en varios campos: en los negocios, para calcular ya fuera la probabilidad de éxito de nuevos proyectos o la satisfacción profesional de los empleados; en las políticas públicas, para predecir la reincidencia entre delincuentes, y en la medicina, para diagnosticar enfermedades y probabilidades de supervivencia, entre otros asuntos.^{[19](#)}

En el transcurso de 20 años, Philip Tetlock invitó a casi 300 expertos —economistas, politólogos, personas que toman decisiones políticas o de otra índole— a hacer miles de predicciones que luego comparó con los resultados reales. Los temas iban del desempeño económico a la violencia en uno u otro estado, o la proliferación de armas nucleares. El desenlace da qué pensar: a los expertos les fue muy mal, no mucho mejor que a “unos chimpancés lanzando dardos”, escribe Tetlock en su libro *El juicio político de los expertos*. Sobrepasaron apenas a estudiantes de licenciatura de Harvard y les fue considerablemente peor que a un algoritmo que extrapolaba del pasado y predecía más de lo mismo para el futuro. Las pruebas acumulativas empiezan a tener efecto. El *bestseller* de 2004 de Michael Lewis, *Moneyball: el arte de ganar en un juego injusto*, demostró

que incluso en los deportes era mejor que los cazatalentos le confiaran a una máquina la decisión de qué jugadores adquirir. Creado por un egresado de Harvard, el algoritmo llevó a los Atléticos de Oakland a 103 triunfos en la temporada, una de las mejores marcas en el beisbol. Mientras tanto, casi todos los equipos de las ligas mayores han sustituido la intuición humana con fórmulas y en otros deportes se ha seguido su ejemplo.²⁰

Sin embargo, a pesar de la preponderancia de las pruebas, de tanto en tanto la gente se sigue mostrando escéptica respecto del juicio algorítmico. Una revisión de los datos sugiere que los casos en los que el juicio humano sobrepasa a los algoritmos son sumamente raros y casi siempre ocurren en situaciones en que la gente tiene información importante que le falta a la máquina. Pero incluso entonces todavía hay una dificultad, pues la gente no puede distinguir entre los ajustes benéficos debidos a asimetrías en la información y los ajustes dañinos debidos a un exceso de confianza.

Un grupo de investigadores de la Wharton School documentó cuán extendido está lo que llaman “aversión al algoritmo”. En diferentes industrias (entre ellas la banca, las manufacturas y la de belleza) y con distintos métodos de pronóstico, resultó que los profesionales o no usaban algoritmos en absoluto o les concedían muy poca importancia. Curiosamente, la gente les cogió aún más aversión a los pronósticos algorítmicos después de ver cómo superaban a los analistas humanos. En cinco estudios en los que los participantes observaban pronósticos hechos por un algoritmo, por un ser humano, por ambos o por ninguno, quienes vieron al algoritmo en acción confiaron menos en él y se hizo menos probable que lo prefirieran, así fuera más preciso, al inferior ser humano. A un algoritmo no le perdonamos los errores, ni siquiera cuando comete considerablemente menos que los seres humanos.

Al profundizar en el tema, los investigadores hallaron que la gente piensa que, si bien los algoritmos pueden superar en promedio el juicio humano, son incapaces de aprender de sus errores o de responder a acontecimientos fuera de lo común. Esa agilidad de pensamiento y capacidad de actualizarse con base en las experiencias pasadas se les atribuye a los seres humanos, a pesar de que numerosas pruebas demuestran que, cuando éstos recurren a sus propias observaciones para “corregir” los

algoritmos, a menudo los vuelven menos precisos. Pero, ¿no podrían estos costos de ajuste tener menos peso que los beneficios que obtiene la gente por el solo hecho de participar? Quizá si se le diera a la gente algún control sobre los algoritmos se reduciría su aversión y habría mayor voluntad de usarlos, con la consiguiente mejora en los pronósticos.

Resulta que podemos proyectar un modo de dejar atrás la aversión a los algoritmos. Para probarlo, unos investigadores les pidieron a los participantes en un experimento que predijeran el desempeño de una serie de estudiantes a partir de varios exámenes, basándose en datos sobre su formación —por ejemplo, el máximo título obtenido, la cantidad de sus amigos que no van a la universidad, sus materias escolares favoritas o si habían tomado o no pruebas de colocación avanzada—. A los participantes del estudio se les pagaba según la exactitud de sus predicciones. Cuando a la gente se le permitía “corregir” los pronósticos de un algoritmo, disminuía su aversión y aumentaban las probabilidades de que lo empleara. Curiosamente, la gente no parecía necesitar un enorme margen de acción. Más bien, el más mínimo aumento en su capacidad de hacer ajustes los dejaba más satisfechos con el proceso y les ayudaba a seguir confiando en el algoritmo después de que se equivocara. Por fortuna, basta con un pequeño grado de libertad para reducir de forma considerable el escepticismo y dejar que el algoritmo haga su trabajo y —tal como los datos habrían pronosticado— sobrepase a la mente humana.²¹

El mensaje de este capítulo es sencillo: deberíamos usar más los datos y el análisis de esos datos. Deberíamos usar los datos masivos para entender si hay brechas de género en los salarios o en los ascensos dentro de nuestras organizaciones, diagnosticar por qué y fundamentar intervenciones proyectadas para cerrar las brechas. Y deberíamos usar experimentos para evaluar si nuestras intervenciones funcionan o no. Los datos masivos también pueden usarse para predecir mejor qué empleados y qué estudiantes tienen la mayor probabilidad de prosperar en nuestras organizaciones y escuelas, y en qué condiciones. Los algoritmos nos ayudarán. Podemos superar nuestra aversión a ellos si le damos a la gente la oportunidad de intervenir y hacer ajustes, idealmente no demasiados para

no reducir la exactitud de los algoritmos, pero suficientes para que la gente esté dispuesta a usarlos.

*Proyectar la equidad de género:
aplica los datos para las decisiones sobre recursos humanos*

- ▶ Recaba, rastrea y analiza los datos para entender regularidades y tendencias, y hacer predicciones.
- ▶ Mide para detectar lo que está descompuesto y mejora las intervenciones. Experimenta para saber qué funciona.
- ▶ Dale a la gente cierto margen de maniobra para ajustar los juicios algorítmicos.

6. Organizar procedimientos de evaluación más inteligentes

Al Ministerio del Trabajo de Singapur (mom, por las siglas en inglés de Ministry of Manpower) se le debía dinero. Algunas empresas que empleaban trabajadores extranjeros no estaban cumpliendo con la ley que les exige pagar al mom sus impuestos como trabajadores eventuales. El ministerio podría haber intentado recaudar su dinero de varias maneras, pero planeó una intervención sencilla y económica que se basaba en el poder del color rosa. En un experimento de campo se envió a la mitad de los empleadores morosos el acostumbrado recordatorio de pago en papel blanco; la otra mitad recibió cartas en papel rosa, que incluían otras mejoras en el diseño. Y funcionó. Un porcentaje mucho mayor de los empleadores que recibieron la carta rosa saldaron su deuda.

No es que el color rosa tenga algo mágico. En Singapur, sin embargo, es un referente interno poderoso. Chew Ee Tien, de la Behavioural Insights and Design Unit [Unidad de Planeación e Ideas Conductuales] del mom, explica: “Las compañías de aparatos y servicios móviles suelen imprimir sus notificaciones de retraso en papel rosa. Ese color refuerza el mensaje de que hay retraso en el pago.”¹

A la hora de buscar soluciones, los detalles más pequeños importan. El diseño del MOM estuvo influido por una de las ideas centrales de la ciencia de la conducta: los juicios son comparativos. Mientras que el papel blanco recuerda el correo típico e indiferenciado, el papel rosa trae a la memoria otros recordatorios de pago atrasado. Los documentos rosas no se dejan apilar, como sí ocurre con los blancos.

Para nosotros es casi imposible evaluar nada en términos absolutos. Que te guste o no determinada taza de café guarda alguna relación con el tipo de café que normalmente bebes. Que estés tiritando de frío o muriéndote de calor en una sala de juntas guarda relación con la clase de temperaturas a las que estás acostumbrado. Los europeos que visitan Estados Unidos

suelen helarse en nuestras salas de juntas y restaurantes, mientras que los estadounidenses en Europa se retuercen y se quitan capas de ropa en las salas de reuniones llenas de vapor. Del mismo modo, cuando evaluamos a la gente, la comparamos instintivamente con otros.

Considera el siguiente problema: Linda tiene 31 años, es soltera, extrovertida y muy brillante. Es egresada de filosofía. De estudiante le interesaban mucho los asuntos de discriminación y justicia social, y participó en manifestaciones antinucleares.

Ahora, con base en la descripción anterior, puntúa los siguientes enunciados sobre Linda del más al menos probable.

- a) Linda es vendedora de seguros.
- b) Linda es cajera en un banco.
- c) Linda es cajera en un banco y participa activamente en el movimiento feminista.

Si eres como la mayoría de la gente, crees que lo más probable es que Linda sea cajera en un banco y participe activamente en el movimiento feminista. Linda, la cajera feminista, es lo que mejor encaja con la descripción que se dio de ella, aun cuando puedan quedarnos algunas dudas sobre su trabajo de cajera.

Ésta es una de las pruebas más usadas para ayudar a que la gente experimente la heurística de la representatividad con que nos topamos antes al pensar en quién es el típico habitante de Florida (recuerda: no son los ancianos). Esto nos muestra que nuestras intuiciones pueden descarriarnos. Fíjate en que te pedí clasificar, de más a menos probable, ciertas afirmaciones sobre Linda. No puede ser que la categoría “es cajera en un banco y participa activamente en el movimiento feminista” sea más probable que la categoría “es cajera en un banco”, que la contiene. Una cajera feminista es automáticamente también una cajera, pero, por supuesto, no toda cajera es feminista.

Si bien la lógica nos dicta que debe haber más cajeras que cajeras feministas, cuando consideramos a Linda ese señalamiento no es intuitivo. Linda tiene apariencia más de feminista que de cajera y por tanto, cuando

añadimos un dato representativo sobre ella —ser feminista— a un dato no representativo —ser cajera—, éste cobra más vida. La descripción de Linda como cajera feminista es psicológicamente más atractiva, aunque menos probable, que la sola descripción de cajera de un banco. Cuando los economistas Sendhil Mullainathan de la Universidad de Harvard y Marianne Bertrand de la Universidad de Chicago mandaron currículos (ficticios) a diferentes empresas, Lakisha Washington y Jamal Jones recibieron menos llamadas que los por lo demás idénticos Emily Walsh y Greg Baker. Los nombres que sonaban blancos obtuvieron 50 por ciento más llamadas que los que sonaban afroamericanos; de hecho, Lakisha y Jamal necesitaron ocho años más de experiencia laboral en el sector para obtener una atención equivalente. En cuatro categorías ocupacionales —ventas, asistencia administrativa, servicios de oficina y servicio al cliente—, Lakisha y Jamal eran sistemáticamente percibidos como los vendedores negros o los asistentes negros, mientras que Emily y Greg eran simplemente vendedores o asistentes. Así como Linda era ante todo feminista, al oír los nombres de Lakisha y Jamal, para una clara mayoría de empleadores el referente interno es antes que nada una persona negra.²

Junto con Max Bazerman y Alexandra van Geen, me propuse buscar una intervención que desacreditara el referente interno. En retrospectiva, la idea parece muy simple. Introdujimos un comparador explícito. Dicho de otro modo, queríamos enfrentar a los evaluadores con dos solicitudes al mismo tiempo. Esperábamos que eso les ayudara a comparar explícitamente a los solicitantes de empleo, más que juzgarlos implícitamente con base en el referente interno.

El experimento funcionó de la siguiente manera. Los participantes del estudio debían contratar a un candidato, ya fuera para una función estereotípicamente masculina —un problema matemático— u otra estereotípicamente femenina —alguna tarea relacionada con el lenguaje—. Se les pagó de acuerdo con el desempeño de su candidato elegido. En la condición de control, a los evaluadores se les informó del desempeño pasado de un solo candidato y su sexo (además de una serie de características de relleno que eran idénticas en todos los candidatos; por ejemplo, que todos provenían de la gran zona urbana de Boston). En la

condición experimental o de tratamiento, además del único candidato presentado en la condición de control, añadimos información sobre un candidato adicional. Los evaluadores de la condición de control tenían que decidir si seguían adelante con el candidato que se les presentó o si mejor dejaban que se les asignara otro aleatoriamente, sacado de la reserva de candidatos. En la condición experimental, los evaluadores tenían que decidir si continuaban con uno de los dos candidatos que se les presentaron o sacar otro de la reserva. Se les informó de lo bien que les había ido en promedio a los candidatos de la reserva, para que supieran qué esperar si recurrían a ella.

El experimento estaba pensado para imitar decisiones reales en torno a la contratación y el ascenso. Según un estudio, aproximadamente la mitad de los evaluadores del mundo real mira a un candidato a la vez. La otra mitad acumula una serie de aspirantes y somete a una investigación de antecedentes a varios candidatos de forma simultánea. Otro sondeo, éste de ejecutivos de alto rango en grandes compañías de Estados Unidos, sugiere que en cerca de 30 por ciento de las decisiones de ascenso hay sólo un candidato de por medio.

En nuestros experimentos, cuando los evaluadores miraban perfiles de candidatos en lo individual, era más probable que se contratara a hombres para la tarea matemática y a mujeres para la verbal, incluso a aquellos cuyo desempeño no había estado a la altura de lo que se esperaba. Nuestra intervención, en la que a los evaluadores se les presentaba a más de un candidato, pudo vencer esas valoraciones estereotípicas. La evaluación comparativa hacía que la atención de los evaluadores se centrara en el desempeño individual y no en los estereotipos grupales. Cuando se evaluaba de manera comparativa a los candidatos, no sólo desaparecía por completo la brecha de género, sino que prácticamente todos los evaluadores elegían al de mejor desempeño.³

Así pues, la evaluación comparativa no sólo es más justa, sino que maximiza los beneficios. Lo correcto resultó, además, lo más inteligente. Yo recomiendo sin titubear los procedimientos de evaluación comparativa a todas las organizaciones con las que trabajo. Es una planeación inmediatamente disponible que promueve la equidad de género y un mejor

equilibrio final. En la Kennedy School, siempre que es posible juntamos nuestras búsquedas de profesores jóvenes. Esto no sólo nos permite evaluar comparativamente a los candidatos, sino evaluar comparativamente las búsquedas; así hacemos explícitos los criterios de desempeño y podemos calibrar nuestros juicios de una búsqueda a otra. De esa manera nos beneficiamos también de otro dato conductual: es más probable que surja la variedad cuando la gente toma múltiples decisiones simultánea y no secuencialmente. En un experimento, los investigadores pidieron a los voluntarios que eligieran tres tentempiés —manzanas, galletas y bagels— para consumirlos en tres días distintos —lunes, martes y miércoles—. El grupo experimental los eligió simultáneamente. Por ejemplo, el lunes en la mañana tuvieron que decidir qué comerían esa tarde y las siguientes dos tardes. La gente del grupo de control eligió secuencialmente: cada día eligieron un tentempié. Alrededor de dos terceras partes de quienes hicieron las elecciones simultáneas escogieron tres tentempiés distintos, en contraste con tan sólo 9 por ciento de la gente que hizo elecciones secuenciales.

Esa búsqueda de variedad con la elección simultánea se ha documentado repetidas veces. Por ejemplo, también se ha descubierto que la gente compra una mayor variedad de yogur cuando compra más yogur al mismo tiempo. En muchos casos, la diversificación es algo bueno. La mayoría de los asesores en inversiones insiste en que uno diversifique su portafolio de inversión. La mayoría de los nutriólogos recomiendan una dieta variada. También hay riesgos evidentes: la persona que compra 12 sabores de yogur puede descubrir que ocho no le gustan. Dependiendo de tus objetivos, los tratos en paquete pueden ser o no óptimos.⁴

Deberíamos preocuparnos, sin embargo, cuando los empleadores siguen eligiendo a empleados de la misma clase, concretamente aquellos que se les parecen. Como Carlos, un abogado de origen hispano, le dijo a la socióloga Lauren Rivera cuando ella le preguntó qué buscaban los evaluadores en los candidatos a un puesto: “Debes partir de ti mismo para evaluar la posible afinidad [de la persona al puesto], pues eso es todo lo que tienes para proseguir.” Estudiando contrataciones en bancos de inversión, bufetes de abogados y compañías de consultoría de gestión, Rivera descubrió que la “afinidad cultural” —la medida en que la formación, los pasatiempos y la

presentación de los candidatos se parecen a la base de empleados que ya están en la compañía— era determinante en las evaluaciones de candidatos de los tres sectores. Más de la mitad de los evaluadores entrevistados describió esa afinidad como la consideración más importante a la hora de entrevistar a los aspirantes, más importante que, por ejemplo, el pensamiento analítico o las habilidades comunicativas. La preferencia más pronunciada por la afinidad se daba en los bufetes de abogados y la menos acentuada en las empresas consultoras.

En algunos casos, el sesgo inconsciente se traduce en una estrategia deliberada. Denise, una abogada blanca, informó: “Yo de verdad creo que se trata de encontrar algo en común con tu entrevistado.” Para rematar, una banquera llamada Arielle describió así una de las mejores entrevistas que jamás tuvo: “Las dos corrimos en el maratón de Nueva York. Hablamos de eso y congeniamos. Empezamos a hablar de cuánto nos gusta acechar a la gente famosa en Nueva York. De inmediato hicimos *clic*. Me cayó de maravilla.”⁵

Ya fuera por la química que podría darse entre un evaluador y un candidato a un puesto o por asociaciones involuntarias hechas durante una entrevista laboral, no podemos evitar que influyan sobre nosotros algunos detalles intrascendentes: una afición común a acechar a los famosos, el color de una carta de solicitud de empleo o el aspecto de una persona. Quizás el saco de un aspirante es de tu tono favorito de azul. Si bien es poco probable que ese hecho venga al caso para el trabajo que está solicitando, después de haber visto un color que te gusta estarás mejor dispuesto hacia él o ella. Una y otra vez se ha demostrado que esta correlación, el efecto halo que se presentó en el capítulo 2, pertenece a la categoría de los sesgos de confirmación, en los que las primeras impresiones afectan nuestra manera de evaluar la información subsecuente.

Para mí el “sesgo de confirmación” es uno de los obstáculos más difíciles de superar para tomar decisiones inteligentes. Cuando la gente busca y evalúa información, tiende a favorecer las pruebas que confirman las creencias con la que ya cuenta, pero eso impide que evalúe objetivamente la nueva información. De hecho, dificulta su capacidad de aprendizaje. Las consecuencias pueden llegar a poner en peligro la vida.

Piensa en la siguiente simulación que se llevó a cabo en Toronto: a un grupo de médicos se le dio información sobre 64 pacientes con infarto. Los doctores tenían que imaginar que se encontraban en la sala de urgencias y en 10 segundos tenían que tomar una decisión basándose en historiales clínicos de seis puntos. Había disponibles dos medicamentos (ficticios). Era evidente que tenían que aprender actuando y actualizando sus creencias sobre qué medicamento funcionaba mejor para cada paciente según la información que recibían. Tras administrar una de las dos medicinas, se les decía si había dado buenos resultados o no.

Casi una cuarta parte de los médicos encontró el tratamiento apropiado para los pacientes: uno de los medicamentos funcionaba mejor en los diabéticos, el otro con los demás. Lo que distinguía a esta minoría de espabilados del resto se podía ver en sus cerebros: basándose en imágenes de resonancia magnética funcional, los lóbulos frontales de los cerebros de los perspicaces estaban especialmente activos cada vez que un tratamiento fallaba. Parecían estar “aprendiendo de sus errores”. En contraste, los lóbulos frontales de los rezagados mostraban un aumento de actividad cuando el tratamiento funcionaba. Los investigadores concluyen que para aprender es necesario un proceso de desconfirmación, es decir, de descarte de hipótesis alternativas. Si caes en la mayoría y buscas pruebas confirmatorias, es más probable que el pensamiento desiderativo y el azar te engañen.⁶

¡Aprende de tus errores! No celebres los triunfos (al menos no cuando necesitas aprender). Sabemos que, por desgracia, las simples advertencias no funcionan, o no muy bien que digamos, y en muchos casos para nada. Nuestro deseo de congruencia interna hace que sea más probable que sigamos por el camino en el que ya estamos, con nuestros sesgos existentes influyendo sobre nuestras decisiones y quizás incluso dictándolas. Considera el “efecto halo de la atracción”. Dado que en muchas situaciones primero vemos a la gente y después hablamos con ella, este efecto halo se ha estudiado minuciosamente. Numerosas investigaciones sugieren que no sólo se da por sentado que las personas atractivas son más honestas y responsables, también se perciben como más inteligentes. La “prima de belleza” aporta rendimientos reales en el mercado laboral. Controlando

todas las demás variables, la gente más atractiva gana mejor que la menos atractiva.

Analicemos un poco más este fenómeno. Para entender qué ve la gente en los colegas atractivos, los economistas James Andreoni y Ragan Petrie planearon un experimento para medir la disposición de la gente a cooperar con los demás. Encontraron que era más probable que la gente supusiera (incorrectamente) que sus colegas contribuirían al bien público cuando éstos eran más atractivos. Resulta que la gente atractiva no es ni más ni menos cooperativa que la no tan atractiva. Cuando todos los participantes supieron cuál había sido el nivel de contribución de todos los demás, Andreoni y Petrie descubrieron que la prima de belleza se convertía en castigo. Dadas las mayores expectativas de la gente hacia las personas atractivas, su nivel de cooperación “apenas en el promedio” generaba desilusión y falta de disposición a cooperar con ellos.

Las expectativas por encima del promedio hacia la gente físicamente atractiva se han observado en contextos muy diferentes. En otra investigación se esperaba que los participantes atractivos fueran mejores para resolver laberintos, percepción que ocasionaba que les ofrecieran salarios más altos. Las expectativas por encima del promedio se apoyaban en el hecho de que la gente atractiva tenía más seguridad en sí misma y mayores habilidades sociales. Pero todo resultó injustificado: he aquí que la gente bonita no resuelve mejor los laberintos.

Adoptar lo que funcionó para las orquestas, es decir, que los aspirantes hagan su audición detrás de una cortina, no va a funcionar en todas las situaciones, pero, como mínimo, sería aconsejable que los países que, como Israel y gran parte de los europeos, aún alientan a los solicitantes a incluir una foto de rostro junto con el currículum dejaran de hacerlo. Para explorar si los empleadores prestaban atención a esas fotografías, un grupo de investigadores envió más de 5 mil currículos en pares a cerca de 2600 vacantes anunciadas en Israel. Los currículos sin fotografía adjunta se pusieron en pares junto con otros a los que se había adjuntado la foto, ya fuera de un hombre o mujer atractivos, o bien de un hombre o mujer de aspecto promedio. Resultó considerablemente más probable que los empleadores llamaran a los hombres atractivos que a hombres de aspecto

promedio u hombres que hubieran enviado currículum sin foto. Ahora detente un momento: con base en todo lo que has leído y tu propia intuición, ¿cómo crees que respondieron los empleadores a los currículos de las mujeres?

De manera un tanto sorprendente, las mujeres atractivas no cosecharon una prima de belleza. Los empleadores mostraron una clara preferencia por currículos de mujeres sin fotografía adjunta. Uno de los más destacados expertos mundiales sobre las consecuencias económicas del sesgo de la belleza, el economista Daniel Hamermesh, de la Universidad de Texas en Austin, nos dice que no deberíamos sorprendernos tanto. En los países occidentales estudiados hasta ahora, la guapura parece importar más para los resultados de los hombres en el mercado laboral. En Estados Unidos, por ejemplo, los hombres más apuestos ganan hasta 5 por ciento más y los menos apuestos hasta 13 por ciento menos que los hombres de aspecto promedio, controlando las variables de la formación profesional y la experiencia. El efecto es menor para las mujeres estadounidenses, aunque su potencial de ingresos también se ve mejorado o perjudicado por su aspecto.

La discriminación basada en la apariencia está generalizada, aunque la dinámica específica de género varía de un país a otro. En el Reino Unido, el castigo por la apariencia también es mayor para los hombres que para las mujeres, pero la prima de belleza no difiere entre los sexos. En contraste, en China las mujeres se ven más seriamente afectadas. Las mujeres de aspecto físico por debajo del promedio ganan 31 por ciento menos y las de aspecto físico por encima del promedio ganan 10 por ciento más. Los hombres de aspecto por debajo del promedio ganan 25 por ciento menos y sus colegas más guapos, 3 por ciento más. La estatura también es un factor: la gente más alta gana más y es más probable que la contraten y logre avanzar profesionalmente.

A muchos nos da la impresión de que favorecer a los guapos es el arquetipo de la superficialidad, pero puede decirse que el atractivo influye sobre el curso de los acontecimientos mundiales. William McKinley, el vigésimo quinto presidente de Estados Unidos, asesinado en 1901, fue el último presidente más bajo que el hombre estadounidense promedio. Y no sólo en Estados Unidos es más probable que se elija a los candidatos

atractivos. Sin conocer de los candidatos nada más que su apariencia física, a partir únicamente de fotografías, los participantes en una investigación (extranjeros varios de ellos) pudieron predecir con exactitud los resultados electorales en Finlandia, Francia, Alemania, Suecia, Suiza y el Reino Unido.

Evidentemente, la guapura ayuda a predecir resultados electorales, pero, ¿también predice el desempeño laboral? Aunque el debate continúa, las pruebas presentadas en el fascinante libro *Beauty Pays* [La belleza sí paga], de Hamermesh, no sugieren que la belleza sea un indicador creíble de características subyacentes como la inteligencia. Cuando la belleza sí paga, parece que eso se basa sobre todo en estereotipos. Bien puede haber casos en que los clientes prefieran interactuar con vendedores más apuestos y que eso se traduzca en verdaderos rendimientos económicos para la compañía, pero no porque los vendedores atractivos sean más capaces. Más bien, los clientes discriminan a los empleados menos apuestos.⁷

Si quieres contratar gente talentosa y encontrar a alguien cuyas habilidades se ajusten a la tarea en cuestión, sacar conclusiones precipitadas basadas en la primera impresión (y, peor aún, en una fotografía adjunta a un currículum) no es una estrategia inteligente. Afortunadamente, con ayuda de la proyección conductual podemos salir de este berenjenal de sesgos. Tan sólo reconocer que las primeras impresiones influirán sobre ti es un paso en la dirección correcta. Algunas compañías con las que estoy trabajando, que aprendieron de las orquestas que hacen audiciones a ciegas, ahora experimentan con las “cortinas electrónicas”. Esto supone no sólo lo evidente —quitar las fotos de los currículos— sino quitar toda la información demográfica restante, incluso los nombres, de las solicitudes de trabajo electrónicas antes de que las vean los revisores.

Fíjate en el verbo *experimentar* en el párrafo anterior. Incluso con algo aparentemente tan sencillo como las audiciones a ciegas, aún hay mucho por aprender. En 2009, el gobierno francés lanzó un interesante experimento que afectaría a todas las compañías que recurrieran a los servicios de la agencia pública de empleo Pôle Emploi (que hasta 2005 tuvo el monopolio legal de unir a solicitantes con compañías que tuvieran vacantes). Pôle Emploi invitó a las empresas a participar voluntariamente

en un proceso de reclutamiento ciego en el que el nombre, la dirección, la nacionalidad y la foto del solicitante se eliminarían. Dependiendo de las preferencias de una empresa dada, los empleados de Pôle Emploi, en su habitual proceso de investigación previa de antecedentes, quitaban, o no, los identificadores de las solicitudes antes de entregarles los currículos a los empleadores.

Tres economistas, Luc Behaghel, Bruno Crépon y Thomas Le Barbanchon, analizaron el efecto de las evaluaciones ciegas sobre la probabilidad de que los miembros de grupos tradicionalmente desfavorecidos —inmigrantes, hijos de inmigrantes o residentes de barrios desaventajados— fueran invitados a una entrevista y a la larga contratados. Basados en una muestra de 600 empresas, dieron con un resultado sorprendente: el anonimato redujo las probabilidades de que los miembros de un grupo desfavorecido fueran citados a una entrevista y quizá contratados. He aquí que un efecto de selección contribuyó a ese resultado inesperado y no buscado: 62 por ciento de todas las compañías invitadas que voluntariamente eligieron participar en el programa previamente habían contratado a mucha gente con algún tipo de carencia o, como afirman los autores, “El anonimato entonces impidió que durante el experimento las compañías elegidas trataran favorablemente a los candidatos de alguna minoría.” Por lo tanto, experimentar con lo que funciona y evaluarlo aún es tan importante como siempre. Mientras que otros estudios han descubierto que las evaluaciones a ciegas en efecto nivelan el campo de juego, los efectos de selección pueden acarrear consecuencias no buscadas.⁸

Sin embargo, puedes hacer algo más que ocultar las identidades en las solicitudes de empleo. Podrías pertenecer a la primera generación de gerentes que supere lo que un artículo de 2008 sobre la selección de personal llamó “la mayor falla de la psicología industrial y organizacional”: la incapacidad de hacer que los empleadores confíen en “ayudas para la decisión”, como pruebas, entrevistas estructuradas y una combinación de predictores mecánicos “que reducen considerablemente el error en la predicción del desempeño del empleado”. Cuando se encuesta a gerentes de recursos humanos, una y otra vez las entrevistas no estructuradas reciben las mayores puntuaciones por efectividad percibida: más altas que, por

ejemplo, las pruebas de aptitud, de personalidad o de habilidades mentales generales. Sin embargo, cuando se comparan con esas pruebas, a las entrevistas no estructuradas les va peor. La resistencia a los enfoques analíticos parece estar motivada por los dos factores comentados en el capítulo anterior: la excesiva confianza de la gente en su propia pericia y experiencia, y el desagrado por los pronósticos probabilísticos. Y precisamente por esas razones somos reacios a creer lo que arrojan las pruebas y a actuar en consecuencia.

Pero ten presente esto: los datos que muestran que las entrevistas no estructuradas no funcionan son apabullantes. Hace pocos años se presentó en Texas una oportunidad más que singular de medir el valor que una entrevista aporta a las predicciones de desempeño. Cuando se descubrió que Texas no tenía suficientes médicos, la legislatura estatal le pidió a la Facultad de Medicina de la Universidad de Texas en Houston que incrementara el número de estudiantes de primer ingreso de 150 a 200, después de que el comité de admisiones había ya elegido a sus 150 estudiantes preferidos de entre un grupo de 2 00 solicitantes. Así, a mediados de mayo el comité tuvo que regresar al grupo de solicitantes y elegir otros 50 de entre los que ya antes había rechazado. Como la mayoría de los estudiantes presenta simultáneamente solicitudes de admisión a varias facultades de medicina, para entonces ya todos los mejores candidatos estaban comprometidos. Eso significaba que para mayo la reserva de estudiantes aún interesados estaba formada por aspirantes a los que antes el comité les había dado una puntuación de entre 700 y 800. Para plantearlo desde la perspectiva del comité, cuando eligió a sus primeros 150 estudiantes, el de menor puntuación había obtenido 350. Ahora estaban preparándose para añadir otros 50, ninguno de los cuales arrancaba con una puntuación mayor que 700. De los 50 estudiantes finalmente elegidos, sólo 7 habían recibido otra oferta de una facultad de medicina.

Lo que en su momento se sintió como un desafortunado requisito impuesto por el gobierno, el cual estaba causando mucha inquietud sobre la calidad de estos estudiantes adicionales (con baja puntuación), resultó un estudio de campo muy interesante que le permitió a un grupo de investigadores de la propia Universidad de Texas revisar si la puntuación

inicial importaba para el desempeño de los estudiantes en la carrera de medicina y un año de capacitación de posgrado. Los 200 estudiantes, tanto los 150 originales como los 50 admitidos después, se seleccionaron con base en los siguientes criterios: desempeño académico (el Grade Point Average o GPA, que es un promedio de calificaciones, y el Medical College Admission Test o MCAT, que es un examen de admisión para las facultades de medicina), evaluación de un orientador vocacional, experiencia laboral, actividades extracurriculares y una entrevista. A cada uno de los 200 estudiantes elegidos lo habían entrevistado un miembro del comité de admisiones y algún otro profesor o profesora. Los investigadores informan que “no se hizo ningún intento de estandarizar las entrevistas o de sopesar las variables objetivas y subjetivas que consideraron los entrevistadores. Cada entrevistador presentó al comité de admisiones una evaluación escrita del solicitante.”⁹

El descubrimiento sorprendente, no tanto para los informados lectores de este libro sino para los evaluadores, fue que no había diferencia en el desempeño, durante la estancia en la facultad de medicina o más adelante, entre los estudiantes aceptados al principio y los rechazados. De hecho, los 50 estudiantes de mayor puntuación no superaron a los rechazados al principio, que tenían puntuaciones entre 700 y 800.

¿Cómo era esto posible? Ahondando en el asunto, los investigadores descubrieron que las variables académicas y demográficas tan sólo explicaban alrededor de una cuarta parte de la diferencia de puntuación entre los aceptados y los rechazados al principio. Por ejemplo, el GPA promedio de los estudiantes aceptados al principio era de 2.48 y el de los rechazados, de 3.40, una diferencia minúscula, difícilmente significativa. En cambio, cerca de tres cuartas partes de la diferencia se explicaban básicamente por lo que había pasado en la entrevista. Aunque las calificaciones de los dos grupos eran casi idénticas, el comité de puntuaciones difería de manera considerable. Las admisiones iniciales se vieron muy influidas por la puntuación que hubieran dado los entrevistadores. Los investigadores concluyeron: “En resumen, parece que una cuidadosa investigación de los antecedentes de los aspirantes a ingresar a la facultad de medicina, hecha por una persona entendida que valora las

variables académicas y demográficas, la experiencia laboral y las actividades extracurriculares, así como las evaluaciones de los orientadores vocacionales, establece una alta probabilidad de que haya un desempeño exitoso en la facultad de medicina. El proceso de entrevistas tradicional no parece mejorar el valor predictivo de esa investigación inicial. ¿Debería la investigación inicial venir seguida de una lotería entre los aspirantes viables?”¹⁰

Un repaso que analiza 85 años de investigación en psicología de personal y 19 métodos distintos de selección concluye que no deberías elegir las entrevistas no estructuradas como herramienta de evaluación: las entrevistas estructuradas funcionan mucho mejor, sobre todo cuando están emparejadas con una evaluación formal de la inteligencia o de las habilidades cognitivas generales (hay una serie de pruebas disponibles comercialmente). Las habilidades mentales generales por mucho tiempo han demostrado ser el predictor del desempeño laboral más válido a la hora de evaluar a los candidatos a un puesto sin experiencia previa en el ramo. Sin embargo, aun entre los candidatos con experiencia previa, cuando se requieren altos niveles de destreza, está entre los principales predictores.

Por ejemplo, un gran metaanálisis realizado para el Departamento del Trabajo de Estados Unidos, que abarcó a 32 mil empleados de más de 500 trabajos distintos, arrojó que la validez de las habilidades mentales generales para predecir el desempeño laboral era alta para la mayor parte de las oportunidades de empleo en la economía de ese país, es decir, empleos de complejidad media que representan 62 por ciento de todos los trabajos disponibles. A las habilidades mentales generales les fue mejor con los trabajos más complejos y peor con los menos complejos, que no necesitaban ninguna destreza particular. Para calibrar esto, a la revisión de las referencias y los años de experiencia laboral les fue considerablemente peor que a las habilidades mentales generales. El poder predictivo global de las habilidades mentales se maximizaba cuando esta medida se combinaba con un examen de prueba laboral (que medía muy directamente la destreza requerida para realizar el trabajo), pruebas de integridad o bien —y esto es una buena noticia para todos los que tienen apego por las entrevistas— con una entrevista estructurada.

En el caso extremo, las entrevistas no estructuradas empeoran las cosas. Uno de los principales investigadores que exploraron sus consecuencias, Robyn Dawes, de la Universidad Carnegie Mellon, y sus colegas muestran en una serie de experimentos que para los evaluadores es casi imposible no hacer caso de la información no diagnóstica, a pesar de que es bien sabido que ésta disminuye la confianza de un evaluador en información más valiosa. Para empeorar las cosas, los evaluadores eran muy buenos para la interpretación *ex post facto*. En un estudio, la gente incluso vio regularidades en secuencias aleatorias.¹¹

Invertir en entrevistas estructuradas compensa. Es más, resulta sencillo y económico. Un consejo que quisiera que todos adoptaran: planea por adelantado, usa una lista de control para estructurar las entrevistas y ciñete a ella, y evalúa a los candidatos en vivo. Si los aspirantes van a ser entrevistados por varios colegas, espérense al final para intercambiar impresiones. Finalmente, mide y experimenta.

Antes de la primera entrevista de trabajo, determina qué buscas en un candidato y prepara tu lista de preguntas con antelación. Cualquier formato de entrevista estructurada disminuirá la subjetividad de las evaluaciones, tal como muestra la investigación de Barbara Reskin y Debra McBrier, pero algo más bien intuitivo y espontáneo, como el arte, puede convertirse en ciencia: confía en que la analítica de recursos humanos te indicará qué preguntas suelen arrojar altas correlaciones con los atributos que te importan. Esos conocimientos se obtienen a partir de la experimentación deliberada. Crea un sistema de puntuación con una escala del 1 al 10 por pregunta (pero siéntete libre de adaptarla a tus necesidades) y piensa cuánto peso quieres asignarle a cada una. Quizá quieras darles a todas el mismo valor, o quizás algunas de tus preguntas han demostrado capturar mejor lo que estás tratando de medir. Si es lo segundo, dales más peso a éstas.¹²

Debes estar alerta por si se presenta el efecto halo. Puntúa cada uno de los atributos que midas antes de pasar al siguiente y hazles a todos los candidatos las mismas preguntas en el mismo orden. Esto es difícil, pues invariablemente las entrevistas toman caminos distintos, y lo que pudo parecer una pregunta lógica de seguimiento para el primer candidato puede parecer algo extraña con el siguiente. No cedas. Está bien decir que

volverás a tocar un tema más adelante, pero ceñirse a la entrevista estructurada reporta grandes beneficios. En *The Checklist Manifesto* [El manifiesto de las listas de verificación], Atul Gawande nos recuerda que la observancia del protocolo no es rigidez; más bien, libera la capacidad mental para lidiar con los asuntos importantes. Lo que Gawande encuentra que funciona para la medicina, las finanzas y todos los trabajos en los que hay mucho en juego con cada decisión funciona también a la hora de entrevistar.¹³

Es muy importante asignar puntuaciones de inmediato. Nuestra memoria suele jugarnos malas pasadas. De acuerdo con el Innocence Project [Proyecto Inocencia], tres cuartas partes de los casos de presos condenados injustamente, y exonerados tiempo después gracias a pruebas de ADN, fueron resultado de fallos involuntarios de la memoria de los testigos. Como todos nosotros, los testigos oculares se ven influidos por los numerosos sesgos y por la heurística que afecta nuestro modo de valorar la información. Lo mismo pasa con los entrevistadores para un puesto laboral.¹⁴

Considera que es más probable que recuerdes ejemplos vívidos que números aburridos. Lo más preocupante es que tendemos a considerar la facilidad con que un acontecimiento viene a la mente como indicador de su probabilidad. Cuando se le pregunta cuál es la causa más probable de muerte en Estados Unidos, el asesinato o el suicidio, la mayor parte de la gente supone que es el asesinato. Error: el suicidio es más frecuente. Esto es un ejemplo clásico de lo que Daniel Kahneman y Amos Tversky llamaron “heurística de la disponibilidad”. Los asesinatos tienden a recibir más atención de los medios que los suicidios; por consiguiente, el asesinato es la respuesta más disponible.

La posibilidad de que los evaluadores no recuerden bien es un verdadero peligro en las evaluaciones de calidad basadas en entrevistas. De acuerdo con la “regla del punto máximo” y el “sesgo de lo reciente”, la gente hace juicios basada en las experiencias más intensas y en las más recientes, más que en la suma total de experiencias o en algún promedio de éstas. Además, pueden verse afectados por la manera como se enmarque el proceso de la entrevista. Resulta que incluso el solo hecho de introducir

números aleatorios, ya sea 100 o 1000, afectará tu mejor cálculo de, por ejemplo, cuántos puentes hay en Venecia; hay entre 400 y 500. Cuando les pregunté a la mitad de mis estudiantes si había más de 100 puentes o menos, y a la otra mitad le pregunté si había más de 1000 o menos, el primer grupo, que se ajustó al alza a partir de 100, calculó un número considerablemente menor que el segundo grupo, que se ajustó a la baja a partir de 1000. Se ha demostrado que el “efecto de anclaje”, otro término heurístico acuñado por Kahneman y Tversky, afecta incluso qué tanto la gente está dispuesta a pagar por ciertos productos.¹⁵

Para protegerte de los sesgos de evaluación, de los marcos y de los anclajes, evalúa a los candidatos comparativamente. Cuando los hayas entrevistado a todos, compara sus respuestas de forma horizontal, pregunta por pregunta. Es un procedimiento que muchos académicos emplean al calificar exámenes. Ya hemos aprendido a identificar los exámenes por el número de cuenta de los alumnos y no por sus nombres; yo, además, no evalúo el examen de un estudiante leyendo las respuestas a cada pregunta, sino que califico las respuestas de todos los estudiantes a la pregunta 1, luego sus respuestas a la pregunta 2 y así sucesivamente. En circunstancias ideales, al volver a cada examen, tapo mi calificación a la pregunta 1 para asegurarme de que evaluaré la siguiente pregunta sin dejarme influir por las primeras impresiones. Tal vez sientas, como yo, cierto desconcierto al descubrir que un estudiante puede dar magníficas respuestas a las primeras dos preguntas, pero decepcionar profundamente en la tercera y la cuarta. Con todo, reconocer esta inconsistencia interna vale la pena.

Evita también la consistencia que comúnmente se conoce como “pensamiento grupal”. Irving Janis introdujo la idea de que los grupos podrían desempeñarse peor que los individuos porque tienden a la uniformidad y a la censura. Se han realizado muchas investigaciones sobre el fenómeno desde entonces y colectivamente se presenta como algo un poco más complejo, que se analizó hace poco, en 2015, en el libro *Wiser*, de Cass Sunstein y Reid Hastie. Lo que más importa para nuestros propósitos es que se ha descubierto que, en comparación con los individuos, los grupos tienden aún más a depender de la heurística de la representatividad y a mostrar una confianza más pronunciada en sus propias opiniones.¹⁶

Si en la actualidad haces entrevistas en equipo, en las que un grupo de entrevistadores se reúne al mismo tiempo con el candidato a un puesto, detente. En vez de eso, el ideal son las valoraciones independientes, que no guarden una correlación y no se vean influidas por lo que otro entrevistador piense. Todos hemos estado en reuniones donde era evidente que el grupo no obtuvo el mejor resultado, sino que más bien siguió a la voz más estruendosa de la sala. Ahora, sin embargo, sabemos lo suficiente acerca de los sesgos inconscientes como para aceptar esos resultados sin preocupación o queja. Para beneficiarnos de diversos tipos de conocimientos y experiencias, debemos intentar que los entrevistadores se mantengan lo más independientes posible de los demás. Para consignar una obviedad, si tienes cuatro entrevistadores, cuatro datos obtenidos de cuatro entrevistadores individuales matan un dato obtenido de una entrevista colectiva.

Fruta un poco más difícil de cosechar, porque no está tan al alcance de la mano: quizá quieras invitar a los evaluadores a presentar sus evaluaciones antes de una reunión para hablar sobre un aspirante. Esto permitiría que tu organización juntara respuestas —esas puntuaciones ponderadas de 1 a 10 para preguntas planteadas en el mismísimo orden—, incluso tal vez de manera automática. Las valoraciones con los candidatos que estén por arriba de cierto límite —en cuanto a las puntuaciones promedio y también en cuanto al número mínimo de evaluaciones con cierta puntuación— avanzarían para su consideración, ya fuera que implicara contratación o ascenso. Ve un paso más allá y haz que un programa de cómputo busque sesgos compartidos en esas recomendaciones.

Ya armado con las evaluaciones individuales, el resultado de haber juntado las valoraciones y el análisis de sesgos, pide que los evaluadores se reúnan y analicen los casos polémicos. Para nombramientos o ascensos particularmente importantes, quizá quieras pensar en una planeación un poco más elaborada: emplea el proceso previo, pero haz que concluya con dos reuniones. En la primera, los miembros del comité se asignan aleatoriamente a subcomités más pequeños para discutir sobre los candidatos, y en la segunda reunión el comité en su totalidad analiza las recomendaciones de los subcomités. Probablemente sea imposible evitar el

pensamiento grupal en la etapa final del proceso, pero este enfoque permitirá que más de un pensamiento de grupo evolucione en los subcomités antes de que se reúna el comité en pleno. Por lo general, las investigaciones sugieren que los grupos tomarán mejores decisiones si adoptan procesos más estructurados, como tener subgrupos o designar un “abogado del diablo”.¹⁷

Esto empieza a sonar a trabajo difícil y complicado. Lo es. Pero la tecnología puede ayudar. Están ahora disponibles en el mercado algunas herramientas que les ayudan a los empleadores a evaluar más objetivamente al personal. El Behavioural Insights Team [Equipo de Ideas Conductuales] del Reino Unido ha creado Applied, una herramienta que surge a partir de gran parte de las pruebas analizadas en este capítulo. Las solicitudes de empleo son ciegas y se asignan a diferentes evaluadores, se hace hincapié en las pruebas de habilidades que evalúan a los aspirantes en tareas reales requeridas para el trabajo en cuestión y las valoraciones independientes se agrupan. Del mismo modo, GapJumpers y Unitive han creado plataformas de reclutamiento que no revelan el sexo ni la raza del solicitante. Unitive también les expone a los gerentes de contratación un dato cada vez: separa a qué escuela fueron los solicitantes, por ejemplo, de sus empleadores anteriores, para asegurarse de que la puntuación de un evaluador no se vea demasiado influida por falsas inferencias.¹⁸

Si te parece que esto representa demasiado trabajo y consume mucho tiempo, piensa en el alto costo de los malos nombramientos y en nuestra incapacidad de lidiar correctamente con ellos. La mayoría de nosotros estamos embelesados con la situación actual y vivimos el cambio como pérdida. Esto significa que los malos nombramientos son errores que no se arreglan fácilmente. En una encuesta con directores corporativos acerca de las prácticas de manejo del talento, Boris Groysberg y Deborah Bell descubrieron que menos de 10 por ciento de los directores consideraba que sus compañías afrontaban esa clase de errores de la manera adecuada. Puede decirse que cuesta más trabajo dejar ir a una mala contratación.¹⁹

No dejes que eso te pase. Fíjate más en a quién estás eligiendo. Pero no sólo te fíes de mi palabra cuando digo que adoptar estas características de planeación para el reclutamiento y los ascensos es un beneficio: mide y

experimenta, y déjame ayudarte. En la figura 5 te presento una lista de control para tus siguientes entrevistas.

Proyectar la equidad de género:

crear procedimientos de evaluación más inteligentes

- ▶ Evalúa comparativamente y contrata o asciende por tandas.
- ▶ Elimina la información demográfica de las solicitudes de empleo.
- ▶ Usa pruebas predictivas y entrevistas estructuradas para evaluar a los candidatos. No uses entrevistas no estructuradas.

Antes...

- ▶ Determina la cantidad de entrevistados y sus características demográficas (usa tus propios datos).
- ▶ Determina las preguntas (usa tus propios datos).

Durante...

- ▶ Entrevista por separado (no hagas entrevistas grupales).
- ▶ Plantea las preguntas en el mismo orden y cíñete a él.
- ▶ Sé consciente de los efectos del marco: anclaje, representatividad, disponibilidad, halo...
- ▶ Puntúa las respuestas a cada pregunta y califica inmediatamente.

Y después

- ▶ Compara las respuestas a las preguntas candidato por candidato, una pregunta cada vez.
- ▶ Usa el peso previamente asignado a cada pregunta para calcular la calificación global.
- ▶ Preséntale tus puntuaciones al evaluador principal.
- ▶ Reúnanse como grupo para comentar los casos polémicos. Planéense subgrupos para las contrataciones importantes.

FIGURA 5. Lista de control para entrevistas, creada por el Women and Public Policy Program.

7. Atraer a la gente indicada

Si produces refrescos de dieta, te enfrentas a una dificultad: a los hombres, que constituyen un poco menos de la mitad del mercado mundial en potencia, no parecen gustarles, o por lo menos los beben con una frecuencia mucho menor que las mujeres. En esencia, esa dificultad consiste en responder por qué es así. Quizá, de entrada, los hombres se preocupan menos por las calorías que contienen los refrescos que se toman. Quizá simplemente beben menos refresco, o quizá los refrescos dietéticos tienen algo que a ellos los ahuyenta. Varias compañías que se enfrentaban a este mismo problema concluyeron que esto último era lo que pasaba y les entró la sospecha de que había algo en la etiqueta “de dieta” que a los hombres no les sentaba bien. Dicho de otro modo, sospecharon que “de dieta” simplemente no se alineaba con la identidad masculina.

Empezaron a experimentar con diferentes mensajes. Por ejemplo, Coca-Cola introdujo “Coca Zero”; PepsiCo, “Pepsi Max”, y Dr Pepper Snapple Group sacó “Dr Pepper Ten”, un refresco de diez calorías cuyo eslogan anunciaba “No es para mujeres”. Cuando se introdujo “Coca Zero” en el Reino Unido, se referían al refresco como “la coca de los compadres” [“bloke Coke”], y la dirección de marketing para América del Norte llegó incluso a comentar en el momento del lanzamiento: “Estamos colocando Coca Zero como algo que defiende y celebra el goce de los chavos.”¹

No toda la mercadotecnia explota tan abiertamente los estereotipos, pero los mensajes con distinción de género son más frecuentes de lo que puedas pensar. Por ejemplo, cuando expandió el alcance de su marca — tradicionalmente asociada con productos de cuidado personal para hombres — para incluir a las mujeres, Gillette diseñó rasuradoras en colores pastel y les puso nombres como “Venus Divine”, “Daisy” o simplemente “Gillette para Mujeres”. Las rasuradoras Gillette de color oscuro para hombres tenían en cambio nombres como “Mach3 Turbo” o “M3 Poser Nitro”. Y mientras

que el yoga suele comercializarse para mujeres, recientemente me enteré de que el “broga”¹ es específicamente para hombres.²

¿Qué mensajes mandas en tus anuncios de vacantes, boletines, páginas electrónicas, blogs y demás comunicaciones? ¿Están formulados para ser igualmente atractivos para todo el mundo, o es más probable que apelen a algunas personas pero no a otras? Evidentemente, para cualquier organización es primordial atraer a la gente indicada, ya sean empleados o clientes, y eso empieza con publicidad inteligente. Toma nota: el lenguaje apropiado importa.

Desde hace tiempo, los lingüistas han señalado que el lenguaje tiene género. En inglés, los pronombres pueden representar un problema —y en español los sustantivos y adjetivos también—. Tienes que contratar a un empleado nuevo para marketing... ¿o será más bien una empleada nueva? Apenas recientemente se ha vuelto aceptable recalcar “él o ella” —o poner “empleado o empleada”— en tales oraciones. En otras lenguas, incluso los sustantivos tienen género, como en alemán, donde alguien que se dedica a la docencia, si es hombre, es *Professor* y, si es mujer, *Professorin*. Aun así, lo común es referirse a los profesores sólo con el sustantivo masculino. De hecho, hay una encantadora palabra alemana para esto: *mitgemeint*, que es difícil de traducir pero significa que, cuando se usa un sustantivo masculino, las mujeres también están incluidas.³ Pero, desde luego, no es esto lo que la experiencia nos demuestra.

Se sabe que, cuando se anuncian empleos que podrían calificarse como “masculinos”, es menos probable que las mujeres aspiren a ellos, y lo mismo con los hombres cuando se trata de empleos supuestamente femeninos. En Estados Unidos, por varias décadas fue común poner anuncios en columnas de periódico segregadas por sexo —trabajos para mujeres y trabajos para hombres—, hasta que en 1964 la ley de derechos civiles volvió inconstitucional esa práctica. Los empleos solían anunciarse para atraer hombres a las profesiones con predominio masculino, como técnico para tendido de cables en una compañía de electricidad, o para atraer mujeres a trabajos tradicionalmente ocupados por ellas, como azafatas en una línea aérea. A principios de los años setenta, la práctica había desaparecido por completo, y eso tuvo consecuencias reales. Las

investigaciones muestran que, cuando los anuncios no hacen referencia al sexo deseado en el candidato ideal, se vuelve considerablemente más probable que tanto hombres como mujeres busquen empleos no tradicionales. Poner los anuncios en columnas ordenadas alfabéticamente, en vez de segregar por sexo, resultó ser una solución muy poderosa, mucho más efectiva que el señalamiento de que “los aspirantes al empleo deben suponer que el anunciante considerará a aplicantes de cualquier sexo en conformidad con las leyes contra la discriminación”. Ya que se había asignado un trabajo a una columna identificada con un sexo, esos descargos eran de poca ayuda.³

Los anuncios de empleo dirigidos a un sexo en particular todavía son comunes en algunas partes del mundo. Por ejemplo, una revisión de más de un millón de ofertas de trabajo dirigidas a aspirantes ciudadanos y con gran cultura general, publicadas en 2008 y 2009 en Zhaopin.com —uno de los principales sitios en línea para anunciar trabajos en China—, reveló que aproximadamente una tercera parte de las más de 70 mil compañías anunciantes usaban descripciones de puestos que identificaban el sexo del empleado ideal en uno o más avisos. Los avisos que especificaban sexo, que favorecían a mujeres y hombres en casi la misma medida, eran muy explícitos en cuanto a lo que estaban buscando. Cuando se dirigían a mujeres, los anuncios preferían a solicitantes jóvenes, altas y atractivas; cuando se dirigían a hombres, preferían a los solicitantes ya maduros.

La selección por sexo, sin embargo, siguió ciertas regularidades interesantes. Las compañías parecían más explícitas en cuanto al sexo preferido en sus candidatos ideales cuando el tamaño de la reserva laboral significaba que podían darse ese lujo. En mercados laborales más restringidos y en puestos para gente más calificada, se basaban en medidas de desempeño más objetivas. Uno de los descubrimientos más sólidos del estudio fue una “relación habilidad-direccionamiento” negativa: mientras más habilidades se requirieran para un trabajo, ya fuera que se midieran por formación profesional, experiencia o incluso el salario ofrecido, menos anuncios hacían referencia a un sexo en específico. El análisis puede recordarte nuestra anterior discusión sobre el argumento de Gary Becker de que el “gusto por la discriminación” debería desaparecer conforme

aumentan las presiones competitivas sobre las compañías. Quienes no poseen habilidades que los distingan de otros y viven en sitios donde abunda la mano de obra se quedan rezagados y son los más vulnerables a esa discriminación.⁴

Incluso en los países donde las descripciones de vacantes han dejado de hacer referencia explícita al sexo del candidato ideal todavía hay señales más sutiles. Un grupo de investigadores se dispuso a medir cómo seguía reflejándose el género en la formulación de los anuncios de empleo en el siglo xx y a determinar si el uso de palabras asociadas con roles sexuales estereotípicos, como la idea de que los hombres son competitivos y las mujeres son cálidas, influye en cómo los solicitantes perciben esos trabajos. El equipo codificó el contenido de las ofertas en los principales sitios electrónicos de búsqueda de trabajo: Monster.ca y Workopolis.com. Se centraron en ocupaciones con predominio de hombres y con predominio de mujeres, entre ellas plomeros, electricistas, mecánicos, ingenieros, guardias de seguridad y programadores informáticos, en las que los hombres ocupaban entre 74 y 99 por ciento de los trabajos, y asistentes administrativas, educadoras de preescolar, enfermeras registradas, contadoras y especialistas en recursos humanos, en las que las mujeres ocupaban entre 71 y 97 por ciento de los trabajos.

Para medir si los anunciantes habían elegido formulaciones masculinas para ocupaciones con predominio masculino y formulaciones femeninas para las ocupaciones con predominio femenino, se basaron en listas publicadas de palabras que indican capacidad de acción o comunidad, como *individualista*, *competitivo*, *ambicioso*, *asertivo* y *líder*, en oposición a *comprometido*, *servicial*, *compasivo*, *interpersonal* y *comprensivo*. Cada anuncio recibía entonces una puntuación basada en la proporción de palabras alusivas a género masculino o femenino que contuvieran. Como era de esperar, las ofertas tenían una fuerte carga de género. De hecho, la proporción de palabras estereotípicas incluso se correlacionaba con la proporción de mujeres y hombres en una profesión dada. Esto significa que para los plomeros se usaban más palabras indicadoras del estereotipo masculino que para los programadores informáticos, y más palabras

estereotípicamente femeninas para asistentes administrativos que para especialistas en recursos humanos.

Esas formulaciones importan. En experimentos de seguimiento que revisan el efecto del uso de palabras asociadas con lo masculino, los autores descubrieron que la gente infería de los anuncios qué tanto predominio de hombres o mujeres había en cada profesión. Mientras más inferían las mujeres que en una profesión predominaban los hombres, menos atractivos les resultaban esos trabajos. No se trataba de percibir qué tan competente eran para ese trabajo. Esto es revelador: la formulación de género les indicaba a los solicitantes algo sobre si el empleo era para ellos o no, pero no afectaba si creían o no tener las habilidades para desempeñarlo.⁵

La gente se autoselecciona para los trabajos de acuerdo con sus preferencias y sus creencias sobre si les corresponden o no. Las descripciones de puesto proporcionan información y señales conductuales acerca de ambas cosas. Y, si no eres cuidadoso, ambas inmediatamente dicen algo sobre qué tanto encajaría la gente según su género y su identidad. Los economistas llaman a esa conducta “clasificación”. La gente se clasifica en barrios, escuelas, trabajos, clubes y grupos sociales. En algunos casos se cobran altas cuotas de “membresía” y se ofrecen privilegios especiales para atraer a quienes los valoran lo suficiente y tienen la capacidad de pagarlos, y de ese modo disuaden a otros. Entre los miembros, las señales lingüísticas son como etiquetas de precio. A algunos les indican que el lugar es para ellos y son bienvenidos, pero disuaden a otros que, consciente o inconscientemente, se dan cuenta de que tendrían que pagar un precio demasiado alto con tal de encajar.

La clasificación no es algo malo; de hecho, en muchas circunstancias quisiéramos alentar a la gente a autoseleccionarse. Cada quien tiene mucha más información sobre sí mismo que la que jamás pueda llegar a tener cualquier observador o evaluador externo. Con todo, debemos ser conscientes de cuál es la base de su clasificación. Éste es el momento para la planeación. Tienes que examinar tus mensajes en busca de las señales que mandan al mundo. Quizá las escuelas primarias quieran añadir todavía más mujeres a su planta docente, que más o menos es femenina en un 80 o 90 por ciento, especificando en sus anuncios que “buscan un docente

comprometido, con excepcionales habilidades pedagógicas e interpersonales, para trabajar en un ambiente servicial y colaborativo”. Pero lo dudo. La mayoría de las escuelas quieren beneficiarse de toda la reserva de talento y no disuadir a los hombres calificados que pudieran aspirar al puesto solamente porque los adjetivos con carga de género en sus anuncios les mandan la señal de que no es un lugar para ellos. Y las escuelas también son muy conscientes de que los niños varones necesitan modelos de conducta del mismo sexo. Es fácil arreglarlo. Las escuelas, y cualquier otra organización en realidad, pueden usar lenguaje inclusivo en sus anuncios. Con unos cuantos cambios sencillos en la redacción —“se busca un excelente docente con habilidades pedagógicas excepcionales”— puedes expandir la reserva de talento posible.

En muchos sentidos, al quitar el sesgo de los anuncios de empleo, estamos ayudando al mercado a hacer su trabajo. Esto debería hacer que se encuentren quienes ofrecen servicios con quienes los demandan. Y debería hacerlo de manera eficiente, apuntando a las mejores combinaciones posibles. Hoy en día para esto hay complejos algoritmos que ayudan a algunas escuelas a encontrar a los estudiantes indicados y a algunos hospitales a identificar a los residentes correctos, y viceversa. Por ejemplo, en 2003 el estado de Nueva York adoptó un nuevo método para asignar a los estudiantes a las diversas preparatorias. El sistema se basa en un “algoritmo de aceptación diferida” creado por un equipo de académicos, entre ellos Alvin E. Roth, ex colega mío y ganador del Premio en Ciencias Económicas en Memoria de Alfred Nobel en 2012. El algoritmo combina la mejor escuela disponible con los mejores alumnos disponibles, basándose tanto en las clasificaciones de las escuelas que hacen los alumnos como en las de los alumnos que hacen las escuelas. Estas clasificaciones se basan en las señales que los estudiantes y las escuelas mandan sobre lo que pueden ofrecer y lo que buscan. Por supuesto, el algoritmo puede crearse de tal modo que sea ciego a las características demográficas. En su esclarecedor libro de 2015 *Quién obtiene qué y por qué. La nueva economía del diseño de mercados*, Roth ofrece muchos ejemplos más de enlaces exitosos, entre ellos los vínculos entre gente que necesita un órgano y gente deseosa de donarlo. Lo bueno de un algoritmo que encuentra un donador de órganos

compatible es que se esfuerza por incluir toda la información médica que viene al caso, y nada más. Deberíamos aplicar esos mismos estándares cuando enlazamos a empleadores con empleados.⁶

Si bien puede ser que muchos de los responsables de contratar personas no entremos en procesos formales para dar con estos emparejamientos, podemos mejorar nuestros procedimientos de búsqueda. Además, debemos ser cautelosos con el lenguaje que usamos no sólo en nuestras propias comunicaciones, sino también en las que recibimos. Las cartas de recomendación, por ejemplo, son otro lugar donde a menudo se desliza el lenguaje con sesgos de género. Según un estudio, las cartas para profesoras universitarias de medicina tendían a ser más cortas y se prestaban más a sembrar la duda (elogios tenues, rodeos, comentarios negativos sin mayor explicación), además de referirse al trabajo de enseñanza y no a la investigación que ellas realizaban, con lo que se refuerzan los estereotipos que presentan a las mujeres como maestras y a los hombres como investigadores. Piénsese en este ejemplo de lenguaje con carga de género: “En el plano más personal, Sarah es, en mi opinión, la quintaesencia de la médica contemporánea, que muy hábilmente combina dedicación, inteligencia, idealismo, compasión y responsabilidad incondicional.” Comentarios que sembraban la duda incluían expresiones como éstas: “Parece que su salud y su vida personal son estables”, “Aunque no es la mejor estudiante que he tenido”, “Como trabajadora independiente no requiere mucha supervisión” o “Trabajó esmeradamente en proyectos que ella aceptó”.⁷ Eliminar el lenguaje con sesgos de género en las cartas de recomendación y los anuncios de empleo es algo por completo al alcance de la mano. Sin embargo, no siempre sabemos de entrada qué formulación es la que mejor funciona para atraer a la clase indicada de empleados. En ocasiones compensa poner a prueba el efecto de tus mensajes, incluso en el momento en que los estás enviando.

Poner a prueba es exactamente lo que hizo el gobierno de Zambia cuando buscaba llenar el puesto recién creado de trabajador comunitario de la salud. Colaboró con diversos investigadores para entender mejor cómo podría atraer a la gente indicada por medio de mensajes en las bolsas de trabajo. En un experimento de campo, los investigadores observaron que,

mientras que el trabajo requería gente que quería hacer el bien y cuidar a otros, poner esa información en el aviso atraía a la clase de gente equivocada. “¿Quieres servir a tu comunidad? ¡Conviértete en un trabajador comunitario de la salud!” atraía a menos solicitantes calificados que anuncios que destacaban los beneficios extrínsecos del trabajo: “¡Hazte trabajador comunitario de la salud para adquirir destrezas y potenciar tu carrera!” Gracias a esos incentivos profesionales, al puesto aspiró gente más calificada que luego era más efectiva para prestar los servicios sanitarios. Curiosamente, también resultó que no era más probable que esa gente dejara el trabajo por otras oportunidades comparado con los trabajadores que habían respondido a los anuncios orientados al servicio. He aquí que ambos grupos querían hacer el bien, pero los trabajadores con mayores habilidades querían además tener una carrera. Ni el gobierno ni los investigadores habrían sabido esto sin poner a prueba el efecto de diversos mensajes.⁸

En ocasiones, los efectos de la carga de género de nuestros mensajes no pueden conocerse de antemano sin llevar a cabo un experimento. Piénsese en las diferencias de género en las actitudes hacia el riesgo y la competencia. Si existen (tema que analizaremos con más detenimiento en el capítulo 8), podríamos esperar que hombres y mujeres respondieran de manera diferente a los anuncios dependiendo de cuán competitivo sea el trabajo descrito. Eso es lo que Jeffrey A. Flory, Andreas Leibbrandt y John List quisieron descubrir. Pusieron un anuncio en 16 ciudades de Estados Unidos en busca de un “asistente de prensa”, cuya principal responsabilidad se describía como la creación de boletines que resumieran artículos y la redacción de breves reportajes. Los investigadores estudiaron si a las mujeres en efecto les atraían más los esquemas de remuneración menos competitivos. Los aspirantes al puesto se encontraban con anuncios que, al azar, a veces describían las remuneraciones como fijas, a veces como parcial y a veces como considerablemente dependientes del desempeño. Respondieron casi 7 mil personas de las 16 ciudades, pero muchas menos mujeres cuando la remuneración del puesto se anunciaba como en extremo competitiva. Si bien ni las mujeres ni los hombres aceptaban con

entusiasmo los entornos competitivos, a ellas les desagradaban decididamente más que a ellos.⁹

Este problema parece general, incluso global. Experimentos de laboratorio realizados en diferentes países arrojan resultados parecidos. Las mujeres suelen preferir no participar en planes de pago competitivo y variable, normalmente debido a su más pronunciada aversión al riesgo, menor confianza en sí mismas y poco gusto por la competencia. Parece haber por lo menos un sistema que afecta esta autoselección por género. Curiosamente, la brecha de género en los ambientes competitivos se invierte cuando la gente compite en equipo. Esto parece ser un fenómeno de atracción/expulsión, donde los equipos atraen a las mujeres tanto como ahuyentan a algunos hombres. Trabajar en grupo parece darles a ellas más confianza en sí mismas; a los hombres, por su parte, les entra preocupación por las capacidades de los miembros de su equipo. En específico, los hombres de alto desempeño rehúyen los planes de salario competitivo cuando el pago depende del desempeño del equipo.¹⁰

Como suele ocurrir con la inequidad de género, las mujeres bien pueden tener razones muy prácticas para evitar los esquemas de compensación competitiva, así como los hombres tienen razones para adoptarlos. Un análisis de datos laborales en Alemania sugiere una razón más por la que las mujeres se autoseleccionan para entrar en planes de trabajo a destajo: la compensación más estrechamente ligada a niveles de desempeño medidos de manera objetiva deja menos espacio para la discriminación. En la muestra de obreros analizada, los esquemas a destajo efectivamente funcionaban mejor para las mujeres, con una menor brecha salarial por género, no explicada, en el régimen a destajo respecto del régimen por tiempo trabajado. La historia apoya esta observación. Claudia Goldin se remontó muchos años atrás y analizó históricamente dónde han trabajado las mujeres en Estados Unidos. Descubrió que han tendido a trabajar en ocupaciones que dependen mucho de mediciones de desempeño objetivas.¹¹

Goldin también mostró que las mujeres eligen ocupaciones que permiten más flexibilidad. En su discurso presidencial ante la American Economic Association en 2014, identificó el valor que las mujeres encuentran en las condiciones laborales flexibles como un factor clave que

afecta la segregación por género en el mercado laboral. Eso también ayuda a explicar las diferencias de género en pago y ascenso en ocupaciones que tienen alguna flexibilidad disponible para los empleados, pero a un precio alto. Entre éstas están las de los sectores empresarial, financiero y jurídico, que recompensan desproporcionadamente a la gente que trabaja sin interrupción por largas horas, sin tomarse descansos para atender a la familia. En contraste, en la ciencia, la tecnología y la asistencia médica, las exigencias sobre el tiempo de la gente han empezado a cambiar. Goldin señala a los farmacéuticos como un ejemplo interesante. La farmacología, donde los ingresos tienen una relación más lineal con las horas trabajadas que en ramas como la administración o el derecho, es la tercera ocupación mejor pagada para las mujeres y la octava para los hombres. Mientras más horas trabajen los farmacéuticos, más dinero ganan, independientemente de si lo hacen a tiempo parcial o completo, o si se dan descansos para atender a su familia. Por consiguiente, esa ocupación tiene una de las brechas salariales de género más bajas entre los trabajos con altos sueldos y atrae a las mujeres de manera desproporcionada.¹²

Los sectores que intentan atraer a más mujeres aprovechan este conocimiento en sus descripciones de puesto. Algunos van más lejos y tratan de cambiar las dinámicas que dieron lugar a las conclusiones de Goldin. En una entrevista con *The Financial Times*, Niall FitzGerald, entonces copresidente de Unilever, explicó cómo podía funcionar eso: cuando uno de sus colegas dijo “debemos identificar muy claramente qué trabajos pueden funcionar de manera flexible”, FitzGerald le respondió: “Vas en una dirección completamente equivocada. Nosotros diremos: ‘en principio, todo trabajo puede funcionar de manera flexible a menos que se demuestre lo contrario.’”

Hay buenas razones para que, en el debido proceso del derecho penal, se presuma que un acusado es inocente mientras no se demuestre que es culpable. Las opciones elegidas al inicio son poderosas y exigir que el gobierno demuestre la culpabilidad de un acusado y no al revés salvaguarda la justicia. Si “flexibilidad a menos que se demuestre que no funciona” fuera la opción inicial, la estructura del trabajo cambiaría drásticamente. Si los acuerdos laborales flexibles fueran la opción inicial hasta que se

demostrara que objetivamente son insostenibles o hasta que los empleados decidieran que prefieren no participar en ese esquema, mucha más gente optaría por trabajar de manera flexible. Gran parte de las investigaciones de los economistas conductuales pone de relieve que cambiar la opción inicial de “decidir si uno entra” a “decidir si uno sale” puede tener un efecto enorme. El ejemplo ahora icónico es cómo la participación en los planes 401(k)[†] financiados por la empresa aumenta de manera espectacular cuando las compañías automáticamente inscriben a sus empleados, en relación con cuando son los empleados quienes deben tomar la iniciativa. Un conocido sesgo explica por qué: la gente tiende a aferrarse al *statu quo*, fenómeno al que William Samuels y Richard Zeckhauser en 1988 acertadamente llamaron “sesgo del *statu quo*”. En especial, cuando la gente se enfrenta a decisiones complicadas, como planear su jubilación, tiende a evitar tomarlas y las deja para más adelante. Además de hacer que la gente participe de entrada en un plan de ahorros particular o en un acuerdo laboral flexible, de los que pueda salirse si así lo desea, simplificar el proceso y exigir que la gente tome una decisión activa también puede ayudarla a ahorrar más.¹³

La ya mencionada compañía australiana Telstra está mostrando cómo podría funcionar todo esto e hizo de la flexibilidad la norma. “La flexibilidad se aplica a todo tipo de función en Telstra”, afirma ahora en su sitio electrónico. Conversaciones que sostuve con empleados de Telstra cuando estuve en Australia en 2015 indican que su eslogan “All Roles Flex” [Todas las funciones flexibles] se ha convertido, de hecho, en el acuerdo laboral inicial. Antes de instrumentar el cambio de manera general, Telstra llevó a cabo un programa piloto en sus unidades de ventas y de servicio al cliente, que describía como “una postura nueva y revolucionaria para normalizar una flexibilidad que aumentaría los beneficios de la productividad, impulsaría el compromiso de los empleados, establecería una clara posición de mercado y también posibilitaría una nueva manera de trabajar”. Durante la fase piloto, observaron quiénes se postulaban para las vacantes y por qué razón. Tal como se esperaba, aumentó la participación de mujeres en el conjunto de aspirantes y cerca de una tercera parte de los candidatos informó que se había postulado debido a la posición de Telstra

respecto de la flexibilidad. Si bien no fue un ensayo aleatorio controlado, la experiencia de Telstra ofrece algunas pistas sobre cómo la flexibilidad podría incidir en quiénes logran atraer las compañías.¹⁴

Desde luego, si los acuerdos laborales flexibles ya no fueran un asunto de mujeres, dejarían de darse los castigos profesionales de género sobre los que Goldin escribe. Con una mayor demanda de flexibilidad podemos (y debes) prever que los mercados laborales competitivos se ajustarán a las preferencias de los empleados y dejarán de discriminar a la gente que busca flexibilidad.

Cuando quieras contratar personal, además de preocuparte por el contenido de tu mensaje necesitas también considerar el contexto en el que se leerá tu aviso de trabajo, o sea el marco. Éste no se limita al lenguaje que elijas o las opciones iniciales que determines, sino que incluye, como nos dirían los expertos de marketing, todos los aspectos del diseño, entre ellos la colocación del anuncio y la cercanía con otros anuncios. Recuerda la lección del capítulo 6: nuestras mentes quieren evaluar todo comparativamente. En la actualidad, la tecnología permite incluso que quienes buscan trabajo tomen en cuenta lo que están haciendo otros solicitantes.

Aprovechando las grandes cantidades de datos recogidos por el sitio electrónico de redes de contactos profesionales LinkedIn, Laura Gee, de Tufts University, pudo medir cómo responden los solicitantes de empleo a información sobre lo que otros solicitantes están haciendo. Analizó el comportamiento de búsqueda de empleo de casi dos millones de solicitantes de más de 200 países, que vieron 100 mil avisos de trabajo en marzo de 2012. Cerca de dos tercios de los solicitantes eran hombres, de 36 años en promedio, y casi la mitad era de Estados Unidos. Casi todos tenían un título de licenciatura o de posgrado.

Los solicitantes miraron una amplia variedad de empleos y respondieron a avisos de aproximadamente 21 mil empresas; los dos sectores más frecuentes eran la alta tecnología y las finanzas. A Gee le interesaba entender mejor un aspecto particular de la búsqueda de trabajo, concretamente cómo respondían los solicitantes a información sobre lo que otros solicitantes estaban haciendo. Al igual que con los descubrimientos ya

mencionados, cabía la posibilidad de que saber que otros también están solicitando determinado empleo propiciaría que las mujeres rehuyeran los trabajos populares, por su rechazo a la competencia que viene con ellos. Otra posibilidad es que saber lo que otros están haciendo proporciona información sobre el atractivo del empleo. Mientras más reacios a la ambigüedad sean los solicitantes, más valorarán contar con ese dato, con lo que resultará más probable que se postulen.

Para investigar, Gee realizó un experimento de campo en el que aleatoriamente se asignó a los solicitantes de empleo a una de dos situaciones: o bien veían cuántos más habían empezado a llenar una solicitud al leer el anuncio en línea, o no lo veían. Curiosamente, la información adicional casi no les importa a los hombres, pero aumenta en 10 por ciento la probabilidad de que las mujeres se postulen. Esto significa que, un día cualquiera, las empresas que buscaran 100 por ciento del talento podrían recibir miles de solicitudes adicionales de mujeres, incluso en industrias donde el porcentaje de éstas aún es bajo, como la alta tecnología y las finanzas. Al ser más reacias a la ambigüedad y tener menos seguridad en sí mismas, las mujeres se convencían de que valía la pena solicitar determinado trabajo cuando se enteraban de que ese puesto les resultaba atractivo a otros. Al ser menos reacios a la ambigüedad y al tener más seguridad en sí mismos, a los hombres les pareció poco importante la información adicional. Si bien se ha observado que las mujeres generalmente rehúyen los ambientes competitivos, conocer la deseabilidad de un trabajo parecía compensar cualquier preocupación que tuvieran por la fuerte competencia.¹⁵

Atraer a la clase indicada de personas para solicitar un empleo es una tarea ardua. Junto con los diversos sesgos que los empleadores pueden prever y a los cuales pueden adaptarse, hay asociaciones y aspectos contextuales —qué aviso está al lado del tuyo, por ejemplo— que escapan a nuestro control. Pero, como he observado y cualquier gerente de recursos humanos puede ratificar, lidiar con malas contrataciones es difícil y a veces costoso. Zappos, la tienda de zapatos en línea, usó un diseño innovador para asegurarse de atraer a la clase indicada de empleados. Después de algunas semanas en el trabajo, cuando los recién contratados pasaban gran parte de

su tiempo en capacitación, la compañía les ofrecía la oportunidad de renunciar, así como una gratificación que consistía en un mes de salario además de lo que ya hubieran ganado. ¿Por qué haría Zappos una cosa así? Porque les permitía a los empleados “clasificarse”. Aquellos a los que les gustaban la compañía y su trabajo se quedaban y valoraban más la oportunidad de ser un empleado de Zappos que la bonificación en efectivo que se les ofrecía por renunciar. Otros se iban sin imponer costos adicionales ni a la compañía ni a sí mismos.¹⁶

Atraer a la gente indicada en vez de lidiar con la equivocada es una de las tareas más importantes a que se enfrenta cualquier organización. Es el mantra que rige a Google... o, como escribe Laszlo Bock, “contrata únicamente gente que sea mejor que tú”. En una entrevista sobre la cultura corporativa y de contratación de la compañía, Eric Schmidt, el presidente ejecutivo, explicó que, además de juzgar la cualificación técnica de los posibles contratados, Google se concentra en determinar si son apasionados y están comprometidos con la innovación. Desde luego, permitirles a todos los ingenieros e ingenieras de Google pasar 20 por ciento de su tiempo desarrollando sus propias ideas funciona como herramienta de clasificación: atrae a mentes creativas e independientes que inventan Google Noticias, Orkut o un sitio de redes de contactos. El tiempo no está grabado en piedra ni necesariamente se hace uso de él, pero como idea importa: “Nadie recibe un paquete de ‘20 por ciento del tiempo’ en el cursillo de orientación ni se le insiste en que se distraiga con un proyecto aparte. El programa de 20 por ciento del tiempo siempre ha funcionado según va surgiendo y representa un escape para los empleados más brillantes, inquietos y persistentes de la compañía: gente decidida a llevar una idea a término pase lo que pase.”¹⁷

No muchos de quienes “llevan una idea a término pase lo que pase” son mujeres. En la primavera de 2015, un juicio por discriminación de género entablado por una ex socia minoritaria de una empresa de capital de riesgo de Silicon Valley atrajo un renovado interés sobre el bajo porcentaje de mujeres en la industria de la tecnología. Si bien al final el jurado falló en contra de la demandante, los bajos números eran innegables: menos de 20 por ciento en la mayoría de las empresas de tecnología y todavía menos en las empresas de capital de riesgo de Silicon Valley correspondía a mujeres.

Algunas personas sostienen que la mentalidad estereotípicamente masculina del epicentro tecnológico excluye a las mujeres e incluso desanima a las estudiantes a centrarse en ciencias de la computación. Tal vez sea cierto. Sin duda, el ambiente de predominio masculino no ayuda a las empresas tecnológicas a atraer mujeres. Como sabemos, desviarse del comportamiento que otros o uno mismo esperan de una categoría social puede ser costoso. Por definición, una mujer que va en contra de las normas no “pertenece”, no encaja. No es de extrañar que el miedo a no pertenecer tenga alguna influencia.¹⁸

De hecho, las investigaciones realizadas por Boris Groysberg, Ashish Nanda y Nitin Nohria (decano de la Harvard Business School al momento de escribir este libro) sugieren que demostrar *pertenencia* resulta ser una preocupación importantísima de las mujeres que buscan trabajo. Este equipo informa que las mujeres, al evaluar las ofertas de trabajo, toman en cuenta más factores que los hombres, en especial la afinidad cultural, los valores y el estilo gerencial. Esa investigación, sin embargo, arroja un aspecto positivo: ese hecho acarrea beneficios ocultos para las mujeres y sus empleadores. En un trabajo de seguimiento, Groysberg identifica este análisis como una de las variables fundamentales para explicar por qué las mujeres logran una transición más fluida hacia nuevas empresas que los hombres. Las mujeres saben en dónde se están metiendo.

Los investigadores analizaron el desempeño de más de mil analistas “estrella” que trabajaron para casi 80 distintos bancos de inversión durante un periodo de nueve años. A los analistas se les calificaba de “estrella” si estaban clasificados entre los mejores de la industria por la revista *Institutional Investor*. El equipo se interesaba en comprender mejor si los analistas conservaban sus habilidades al cambiar de empresa. Resultó que la mayoría de los analistas perdían el estrellato cuando cambiaban de empleador a menos que se cambiaran a una mejor compañía o llevaran consigo a su equipo completo... con la excepción de las mujeres analistas. Ellas no sólo habían estudiado más minuciosamente una posible mejor empresa antes de incorporarse a ella, sino que habían estructurado su perfil de manera distinta que sus colegas varones. Las analistas con mejor desempeño habían “destacado las relaciones externas y transferibles con los

clientes y las compañías a las que cubrían, más que las relaciones dentro de sus empresas”. En palabras de una analista estrella: “Para una mujer en cualquier negocio es más fácil centrarse afuera, donde puedes definir y cumplir los servicios requeridos para triunfar, que navegar por las filiaciones internas y la estructura de poder dentro de una compañía con predominio masculino.”¹⁹

La gente elige las organizaciones basándose en sus preferencias y sus creencias sobre si podrían prosperar o no en una organización dada. Los mensajes dan forma a esas creencias. Piensa en los mensajes enviados cuando el teniente general David Morrison afirmó en un video subido al canal oficial de YouTube del ejército australiano que estaba comprometido con la inclusión. “Si eso no se ajusta a ti, entonces vete —declaró rotundamente—. No hay lugar para ti en esta banda de hermanos y hermanas.” En respuesta a una investigación de 2013 sobre abuso sexual, Morrison envió un fuerte mensaje. En 2014 se unió a la delegación australiana para la Cumbre Global para Erradicar la Violencia Sexual en Conflictos Armados, realizada en Londres. Una vez más, con admirable franqueza, dijo que los ejércitos que conceden más valor a los hombres que a las mujeres y toleran la violencia sexual “no hacen nada para distinguir al soldado de la bestia”.²⁰

¿Estos mensajes atraerán y retendrán a soldados que valoran la equidad y la inclusión? El tiempo lo dirá. Y si bien a sus palabras les han seguido acciones, todos sabemos que hablar no cuesta nada. Cómo y cuándo los mensajes afectan el comportamiento es por sí solo un gran campo de investigación, pero las pruebas experimentales escasean. Con todo, hay un ejemplo alentador.

Robert Jensen y Emily Oster aprovecharon el hecho de que el acceso a la televisión por cable se dio paulatinamente en distintas partes de India, lo que les permitió rastrear si las actitudes y los comportamientos iban cambiando al estar expuesta la gente a la nueva información que proporcionaba la programación por cable. Descubrieron que introducir la televisión por cable estuvo asociado con mejoras en la situación de las mujeres en zonas rurales, por ejemplo la inscripción de las niñas a la escuela o la reducción de la tasa de natalidad. También se informó de un

incremento de la autonomía y una disminución en la aceptabilidad de los golpes a las mujeres y en la preferencia por los hijos sobre las hijas. La información transmitida en la televisión por cable, muchas veces por vías un poco sorprendentes, como las telenovelas, exponía a los televidentes rurales a actitudes de género y modos de vida, incluso dentro de los hogares, más frecuentes en zonas urbanas. Y eso cambió su comportamiento.²¹

Los mecanismos de clasificación son poderosos y a menudo se pasan por alto. Los encargados de atraer a la mayor cantidad de los solicitantes más talentosos deberían asegurarse de examinar detenidamente los mensajes, manifiestos y textos sesgados, que transmiten en sus anuncios, sitios electrónicos u otras comunicaciones. La redacción, los esquemas de incentivos utilizados, las horas laborales requeridas e incluso la cantidad de personas que están solicitando el mismo empleo pueden involuntariamente atraer a algunos, pero no a otros. Y si bien hablar no cuesta nada, en ocasiones la gente sí escucha. Le importa lo que las personas a las que admiran tienen que decir, entre ellas los héroes y las heroínas de las telenovelas, que incluso pueden convertirse en modelos de conducta. En el capítulo 10 volveremos a este tema.

*Proyectar la equidad de género:
atraer a la gente indicada*

- ▶ Revisa los anuncios de trabajo y otras comunicaciones de tu organización para eliminar el lenguaje cargado de género.
- ▶ Paga por el desempeño, no por el tiempo que la gente esté ahí.
- ▶ Transparenta el proceso de solicitud de empleo.

Notas al pie

[‡] Por *brother*, “hermano”; alude específicamente a los hombres (pues “hermana” es *sister*). [N. de la t.]

[‡] Como el masculino genérico en español. [N. de la t.]

[‡] Llamados así por la sección del código fiscal que los rige. [N. de la t.]

Tercera parte

Cómo proyectar la escuela y el trabajo

8. Calibrar el riesgo

¿Adivina qué?: a las mujeres no les gusta adivinar. Y eso importa. Piensa en el Scholastic Aptitude Test [Examen de Aptitud Académica] (SAT) que por generaciones se usó para ayudar a decidir el ingreso a la universidad. En comparación con los hombres, es más probable que las mujeres que hacen la prueba se brinquen preguntas en vez de responder al tanteo. En una de las innovaciones en proyección para promover la equidad de género más trascendentales de la historia reciente, la gente detrás del sat eliminó el riesgo de las preguntas de opción múltiple.

Introducida en Estados Unidos en 1926 para crear un mecanismo meritocrático para la búsqueda, el sat se usa para elegir a los estudiantes universitarios con base en su capacidad (o “inteligencia innata”, como originalmente se afirmaba) y no en sus características demográficas, de dónde provienen o cuánto dinero tienen sus familias. La administra la organización sin ánimo de lucro College Board y es considerada una de las pruebas más importantes que los estudiantes estadounidenses tienen que hacer en la vida. A pesar de sus honorables aspiraciones, ya en 1938 algunos estudiantes empezaron a tomar clases de preparación con Stanley Kaplan para mejorar sus puntuaciones. Esto se convirtió en una industria multimillonaria y ahora muchas otras compañías y profesores particulares ofrecen cursos preparatorios. Las costosas clases se concentran en conocimiento, habilidades y, lo que usualmente es más importante, estrategias para hacer la prueba: algo muy distinto de su intención original de alentar la meritocracia en vez de reforzar el privilegio existente.¹

Esta y otras preocupaciones llevaron al recién nombrado presidente del College Board, David Coleman, a iniciar en 2012 una revisión fundamental del SAT. Una de las nuevas características del SAT corregido es una disposición que nivela el campo de juego entre quienes toman riesgos y quienes los eluden. Desde 2016, el SAT ya no castiga por dar respuestas incorrectas en las preguntas de opción múltiple. En el pasado, quienes

hacían la prueba recibían un punto por cada respuesta correcta, pero perdían un cuarto de punto por cada respuesta incorrecta. También se podían brincar preguntas, algo que no tenía ningún efecto en sus puntuaciones brutas. El SAT rediseñado suprime el castigo de un cuarto de punto por las respuestas incorrectas.²

¿En qué estaban pensando Coleman y sus colegas? Por supuesto que el College Board no quería simplemente alentar las repuestas al azar. ¿O sí? En el viejo régimen, la estrategia inteligente para quienes hacían la prueba era tratar de adivinar siempre que pudiera descartarse por lo menos una respuesta. La razón es que cada pregunta de opción múltiple tenía cinco respuestas posibles. Si alguien podía eliminar una, contestar aleatoriamente significaba una probabilidad de uno sobre cuatro de dar con la respuesta correcta. Si la gente adoptaba esta estrategia en, supongamos, 40 preguntas, en promedio acertaría en 10 y fallaría en 30. Por cada respuesta correcta obtenía un punto; por cada respuesta incorrecta perdía un cuarto de punto. Así, terminaba con 10 puntos por 10 respuestas afortunadas y perdía 7.5 puntos por 30 respuestas desafortunadas, para una ganancia esperada de 2.5 puntos (si no podías descartar una respuesta por cada pregunta y respondías completamente a ciegas, acababas en empate, ganando 8 puntos y perdiendo 8 en promedio). Así, la puntuación del SAT de una persona quedaba determinada por una mezcla de conocimiento, alguna noción de teoría de la probabilidad, la disposición a correr riesgos y, simple y llanamente, un poco de suerte. Tantear no perjudicaba: el peor resultado posible de responder todo al tanteo era un valor esperado de cero. Y si alguien sabía algo y podía descartar algunas opciones, tantear definitivamente ayudaba.

Abolido el castigo, adivinar se vuelve aún más atractivo. Usando el mismo ejemplo, si desaparece la pena del cuarto de punto, una estrategia de puro tanteo ahora arroja un valor esperado de 8. En el SAT siempre ha sido recomendable ensayar, pero con el nuevo sistema de puntuación se ha vuelto todavía más recomendable. El College Board ha eliminado el riesgo de responder al tanteo. Por consiguiente, los más reacios al riesgo, las mujeres por ejemplo, deberían beneficiarse.

En efecto, una serie de estudios sugiere que es más probable que las mujeres se brinquen las preguntas de opción múltiple a que lo hagan los hombres. Un análisis de las puntuaciones de matemáticas en el SAT del otoño de 2001 muestra que la tendencia de ellas a brincarse más preguntas puede explicar hasta 40 por ciento de la brecha de género en los puntajes de esta evaluación. Se han encontrado efectos similares en pruebas de opción múltiple en Sudáfrica, en pruebas de microeconomía en Estados Unidos y en la prueba israelí de aptitudes Hadassah. En Estados Unidos se ha documentado que de 20 a 40 por ciento de la demostrada brecha de género en conocimiento político se explica porque los hombres dan respuestas de peso, pero sin fundamento, en lugar de poner “No sé”.³

Katie Baldiga Coffman se tomó a pecho estos resultados. Ideó experimentos para medir no sólo cualquier brecha de género en la disposición a adivinar en las pruebas tipo sat, sino también si la brecha se debía a que los hombres tienen mayor disposición a correr riesgos. Y algo más importante aún: probó si disminuir el riesgo que implicaba el responder a ciegas, es decir, eliminar el castigo para las respuestas equivocadas, ayudaría a cerrar la brecha.

Resulta que, incluso entre personas igualmente hábiles para hacer la prueba, los hombres estaban más dispuestos a responder al tanteo y las mujeres a saltarse las preguntas. El experimento de Coffman fue el primer estudio pensado para medir lo que la gente habría sabido si se hubiera visto obligada a responder. Descubrió que no eran diferencias de conocimiento basadas en el género lo que daba lugar a variaciones en las puntuaciones de la prueba. Más bien, la resistencia de las mujeres a responder al tanteo disminuía considerablemente sus puntajes. Más o menos la mitad de la brecha de género en la disposición a adivinar se debía a diferencias en la disposición a correr riesgos: lo suficiente para que la innovación en el diseño funcionara. De hecho, sus descubrimientos son impresionantes: cuando no se asignaba un castigo a las respuestas incorrectas, todos los que hacían la prueba respondían todas las preguntas.⁴

Literalmente, cientos de estudios, con una muy pequeña cantidad de excepciones, apoyan la idea de que las mujeres son más renuentes al riesgo que los hombres. En una gran muestra representativa de más de 22 mil

personas en Alemania, Thomas Dohmen y sus colegas descubrieron que las mujeres se evaluaban a sí mismas más bajo en una escala de riesgo y además tomaban decisiones más reacias al riesgo en la lotería. Controlando muchos otros posibles factores determinantes para que alguien se arriesgue, los autores también informan que los encuestados con resultados más bajos, gente mayor e hijos de padres menos cultos eran, todos, más reacios a correr riesgos.

Además de recabar datos sobre la disposición general de la gente a correr riesgos, los autores se centraron en cinco esferas específicas: deportes y tiempo libre, salud, carrera profesional, conducción de automóviles y finanzas. Las mujeres estaban menos dispuestas a asumir riesgos en cada una de ellas. Sin embargo, la brecha de género estaba más pronunciada en asuntos financieros y de conducción, y menos en los relacionados con la carrera profesional. Aun así, las diferencias eran suficientemente importantes como para ayudar a entender algunas elecciones profesionales. Por ejemplo, se ha demostrado que las personas que están menos dispuestas a correr riesgos eligen ocupaciones con ingresos promedio más estables y previsibles, aunque sean más bajos.⁵

Junto con ser menos propensas a responder pruebas al tanteo, también es menos probable que las mujeres digan lo que piensan o presenten sus opiniones. También necesitan más seguridad antes de estar dispuestas a postularse para un cargo público. Aunque hay muchas barreras para la participación política de las mujeres, las diferencias de género en la disposición a correr riesgos pueden contribuir en algo. Provistas del hecho de que servir en una legislatura estatal sirve para predecir quién se postula a un escaño en el congreso de Estados Unidos (es común que más de la mitad de los congresistas haya servido en legislaturas estatales), Sarah Fulton, politóloga de la Universidad de Texas A&M, estudió cuántos hombres y mujeres que en ese momento eran congresistas estatales estaban considerando ascender al Congreso. Dicho de modo más preciso: ¿qué tan altas tenían que ser las probabilidades de ganar para que los hombres y las mujeres de una legislatura estatal se plantearan postularse? Para las mujeres, las probabilidades tenían que ser de al menos 20 por ciento. Los hombres, por otro lado, estaban dispuestos a lanzarse a competir si la

probabilidad de ganar era mayor que cero. Las mujeres políticas no apuestan cuando hay pocas probabilidades: compiten cuando la probabilidad de triunfo es aceptable. Sin embargo, cuando sí compiten, sus probabilidades de ganar son idénticas a las de los hombres.⁶

El Women and Public Policy Program [Programa de Mujeres y Políticas Públicas] ofrece un programa de capacitación extracurricular, con un nombre como “De Harvard Square a la Oficina Oval: pasantía en campañas políticas”, para estudiantes que quieren plantearse la posibilidad de postularse a un cargo público. El programa les proporciona a estudiantes de todo el mundo adiestramiento práctico en oratoria, recaudación de fondos, selección de votantes dirigida por los datos y las estrategias para fomento al voto, así como una orientación por los partidos políticos y los medios de campaña. También les ofrece a los estudiantes la oportunidad de cultivar sus redes profesionales y personales, en parte exponiéndolos a modelos de conducta políticos en todos los niveles del gobierno, como la ex secretaria de Estado Hillary Rodham Clinton, la líder de la minoría demócrata de la Cámara de Representantes, Nancy Pelosi, la ex congresista Anne Northup y la ex gobernadora Christine Todd Whitman.

En una sesión especialmente notable, Jennifer Lawless, politóloga de la American University de Washington, DC, una de las mayores expertas en el tema de las mujeres en la política, presentó estadísticas de Estados Unidos sobre lo que ella llama “la brecha de género en ambición política”. Aunque muchas cosas han cambiado con el tiempo, esta brecha sigue ahí. Las mujeres aún son menos ambiciosas a la hora de postularse a un cargo que sus homólogos. Entre las numerosas razones —basadas en autoevaluaciones de la gente— están la aversión al riesgo, menor seguridad en sí mismas y menos competitividad. Además, a más mujeres que hombres les parece que el ambiente electoral es hostil y sesgado... y, de acuerdo con el trabajo de Lawless, tienen razón. Finalmente, y esto es algo que tú y yo podemos empezar a corregir hoy, es menos probable que a ellas les pidan que se postulen. Esto apunta a una de las planeaciones de intervención más sencillas que ofrecerá este libro: ¡alienta a una mujer a postularse a un cargo público hoy! (Más adelante te presentaré pruebas asombrosas obtenidas en

la India que ponen de relieve cuán profundamente pueden cambiar las cosas, y de hecho mejorar, con mujeres en cargos públicos).⁷

Convertirse en político es una cuestión compleja y desenmarañar exactamente qué parte de la decisión de una persona se debe a sus preferencias de riesgo es una ciencia difícil. Por eso los programas de concursos de la televisión pueden ser útiles. Piensa que se ha descubierto que las mujeres concursantes corren menos riesgos que los hombres en programas como *Who Wants to Be a Millionaire* [Quién quiere ser millonario] o *Deal or No Deal* [Trato o no trato]. Por ejemplo, Natalia Karelaia, de INSEAD, y sus colaboradores analizaron el comportamiento de mujeres y hombres en un programa de concursos colombiano, *El Jugador*. En él, los participantes tienen que responder preguntas de conocimiento general en hasta cinco tandas. Empiezan compitiendo con otros cinco jugadores. Después de cada turno, cada uno decide si continúa o no. Los concursantes que abandonan voluntariamente pueden conservar el dinero que han acumulado; sin embargo, si se quedan y terminan con la menor puntuación en la siguiente vuelta, pierden todo su dinero y se van a casa.

Como en la mayoría de los programas de concursos, considerablemente más hombres que mujeres hacen audiciones para *El Jugador*. Como los organizadores hacen un esfuerzo adicional por reclutar mujeres, terminan con una cantidad casi igual que la de hombres. Con todo, es mucho más probable que las mujeres abandonen el programa voluntariamente a que lo hagan los hombres con las mismas habilidades. ¿Por qué? ¿Puede esto explicarse por las diferencias generales entre ellos y ellas en la disposición a correr riesgos, o algo pasa durante el concurso que provoca que ellos estén más dispuestos a correr riesgos?⁸

En su libro de 2012 *La biología de la toma de riesgos*, John Coates analiza el alcance del éxito y el fracaso a la hora de arriesgarse. Este autor, que alguna vez fue jefe de un departamento de operaciones de derivados financieros, tenía las redes y los medios para recoger muestras de saliva de los operadores para medir sus respuestas bioquímicas en “momentos de transformación”, concretamente después de experimentar ganancias y pérdidas. Resulta que los ganadores muestran un aumento en los niveles de una hormona específica, la testosterona, la cual se ha observado que lleva a

un mayor deseo de riesgo, mientras que los niveles de testosterona en los perdedores se reducían. Coates sostiene que esas reacciones químicas exageran los auges y los descabros: cuando las cosas van bien, los operadores varones buscan todavía más riesgo; cuando las cosas van mal, se vuelven demasiado renuentes a él. Las mujeres, sin embargo, parecen ser en buena parte inmunes a este “efecto del ganador”. Alexandra van Geen, de la Erasmus University Rotterdam, muestra en sus experimentos que los hombres que acaban de ganar la lotería están más dispuestos a aceptar el riesgo que los que acaban de perder, mientras que eso no importa para las mujeres. Ellas, desde luego, empiezan con sólo una fracción de los niveles de testosterona de los hombres. Estudios recientes de John Coates, en los que interviene otra hormona, el cortisol, sugieren que reducir el estrés en el piso de remates podría contribuir en gran medida a ser más certeros a la hora de correr riesgos. Tener más mujeres en Wall Street aumentaría, por necesidad biológica, la diversidad de niveles de testosterona y cortisol: ¿no será esto una razón interesante para que las compañías contraten a más mujeres como operadoras bursátiles?⁹

Pruebas recientes en un mercado de valores experimental y un metaanálisis basado en 35 distintos mercados, en estudios anteriores de Catherine Eckel y Sascha Füllbrunn, sugieren que la respuesta es sí. Ciertos estudios que emplearon el mismo paradigma habían descubierto una trama de burbujas consistente; en esos mercados, los precios normalmente comienzan por abajo del valor fundamental, luego crecen muy por encima de él y explotan antes de llegar a la madurez. Pero nunca habían probado el paradigma sólo con mujeres. Una reproducción del experimento exclusivamente con mujeres u hombres operadores reveló burbujas especulativas considerablemente mayores en los mercados de puros hombres que en los de puras mujeres. En algunos casos, los mercados de puras mujeres incluso produjeron burbujas negativas con precios por debajo de su valor fundamental. Un experimento de seguimiento mostró que los mercados de ambos sexos caen en algún punto intermedio. El metaanálisis apoya estos descubrimientos y muestra que mientras menores sean las burbujas de precio, mayor es la participación de mujeres en un mercado dado. Los autores concluyen que “Estos resultados implican que los

mercados financieros podrían en efecto funcionar de modo diferente si las mujeres los operasen. [...] Nuestros datos sugieren que aumentar la proporción de mujeres operadoras podría tener como consecuencia una disminución de la probabilidad y el tamaño de las burbujas.”¹⁰

Quizá las presiones en el piso de remates ocultan otro efecto, más sutil, que sucede entre los grupos mixtos. Quién más esté presente cuando se emprende determinada tarea puede afectar el desempeño. Considérese el descubrimiento de que cuando se pusieron en grupos de tres y se les pidió que respondieran una difícil prueba de matemáticas, a las mujeres les fue peor en presencia de hombres. Considérese también que no fue así cuando respondieron una difícil prueba de aptitudes verbales. A los hombres, sin embargo, no les afectó el sexo de la gente presente. O piénsese en una curiosa e inquietante regularidad que los investigadores detectaron al analizar todas las puntuaciones del sat de 2005: hacer la prueba en un sitio más chico y menos abarrotado aumentaba la puntuación. Para una racionalista, esto parece extraño. Todos los examinandos son conscientes de que miles y miles de personas hacen la prueba el mismo día; la cantidad de gente que da la casualidad de estar contigo en el salón durante la prueba no debería importar. Sin embargo importó, con lo que en los resultados del SAT se introducía otro sesgo involuntario: la “densidad de examinandos”.

Es evidente que importa cómo esté ideada la prueba, pero importa también el ambiente físico en que la gente la responde. Ver a tantos otros estudiantes tomando el SAT puede recordarles a los examinandos cuán competido está eso de entrar a la universidad. El entorno aumentó el riesgo percibido de no lograrlo y debilitó la confianza de la gente en sí misma y en su esfuerzo.¹¹

Una pregunta por completo distinta es si el SAT, o en realidad cualquier prueba, nos ayuda a predecir el desempeño futuro de los estudiantes. El SAT sigue usándose ampliamente para determinar los ingresos a la universidad en Estados Unidos, pues se cree que las puntuaciones de los estudiantes en la prueba funcionan bien para predecir sus logros universitarios. Los datos, sin embargo, son ambivalentes, e incluso los estudios que sugieren la existencia de un vínculo entre los resultados en la prueba y las calificaciones en la universidad, los índices de titulación e incluso los

ingresos tras haberse graduado muestran también que las puntuaciones del SAT se quedan cortas en la predicción del desempeño universitario de las mujeres en comparación con el de los hombres.¹²

Una serie de estudios que analizan qué tan bien predecían diversas pruebas el desempeño de los estudiantes en el sistema de la Universidad de California justifica estas inquietudes. Éstos sugieren que el SAT es un predictor relativamente malo del desempeño universitario. Las calificaciones de la preparatoria resultaron ser el mejor predictor de las calificaciones en la universidad y los índices de graduación, independientemente de la escuela a la que hubiera asistido el examinando. Es más, en conformidad con descubrimientos relativos al valor de las evaluaciones de desempeño en el trabajo, el informe de la Universidad de California plantea inquietudes sobre el uso del potencial de un estudiante como criterio de admisión, pues tiende a poner en injusta desventaja a aspirantes pobres y pertenecientes a minorías.¹³

Para empeorar las cosas tenemos que sumar otra preocupación. Saber qué tan bien se desempeñó alguien —un estudiante, un subordinado o un compañero de equipo— puede afectar cómo lo tratas. De esta manera, el desempeño en la prueba se convierte en una profecía autocumplida. A los primeros estudiantes o empleados no necesariamente les va mejor porque en efecto se desempeñen mejor, sino porque les prestas más atención, les ofreces mejores oportunidades y creas condiciones laborales en las que pueden prosperar.

Un conocido estudio de Robert Rosenthal, psicólogo de Harvard, publicado originalmente en 1966, permite entender este señalamiento. Unió fuerzas con Lenore Jacobson, directora de una escuela de educación básica de San Francisco, y aplicaron una prueba de habilidades cognitivas en 18 diferentes salones de clases que iban del jardín de niños al quinto año. Luego, él les informó a las maestras sobre los resultados de la prueba. Cerca de 20 por ciento de sus estudiantes mostraban potencial para “ganancias intelectuales inusuales”. En efecto, la prueba estaba en lo correcto: un año después, ese 20 por ciento de estudiantes a los que se identificó como poseedores de un potencial fuera de serie habían obtenido un promedio de 12 puntos de coeficiente intelectual, en contraste con un promedio de tan

sólo 8 puntos para el resto de los estudiantes. Dos años después, los primeros estudiantes seguían superando a sus compañeros de clase: se hacían más listos con más velocidad que sus compañeros.

Lo que las maestras no sabían es que Rosenthal había elegido al 20 por ciento de “primeros” estudiantes aleatoriamente. La diferencia estaba “en los ojos de la maestra”. Maestras que creían que los estudiantes eran talentosos les prestaron más atención a los niños, depositaron en ellos expectativas más altas y los apoyaron en su aprendizaje y desarrollo. Si bien varios estudios han confirmado el efecto de las profecías autocumplidas en el salón, un repaso de los datos sugiere que probablemente hay que matizar su alcance. La noticia más preocupante es que las expectativas de los maestros parecen ser relevantes cuando se trata de grupos que tradicionalmente se enfrentan a la discriminación. La buena noticia, sin embargo, es que los efectos de las profecías autocumplidas no son tan importantes como se temía y no tienden a acumularse con el tiempo.¹⁴

De todas formas tenemos que mantenernos alertas, pues incluso señales muy sutiles pueden afectar lo que la gente cree posible para sí misma. La “amenaza del estereotipo” es uno de los temas más estudiados en psicología social desde su introducción por Claude Steele y sus colegas en 1995. Sostiene que ciertos factores circunstanciales pueden llevar a la gente a confirmar estereotipos negativos sobre el grupo social al que pertenecen. Por ejemplo, Steele mostró que cuando a unas mujeres se les decía que una prueba de matemáticas era especialmente difícil para las mujeres, rendían menos que los hombres. Cuando al presentarles las pruebas se les decía que eran igualmente difíciles para ambos sexos, desaparecía la brecha de género en el desempeño. Ahora la neurociencia ofrece algunas pistas del porqué. Cuando las mujeres se enfrentan a señales ambientales amenazantes, la actividad neuronal aumenta en la corteza cingulada ventral anterior, la red afectiva que participa en el procesamiento de la información social negativa. Conforme aumenta esta actividad, su desempeño matemático empeora.

La amenaza del estereotipo empieza temprano. La psicóloga Nalini Ambady y sus colegas pusieron a prueba sus efectos en el rendimiento matemático de niños estadounidenses de origen asiático en la zona de

Boston. Antes de resolver algunos problemas matemáticos apropiados para su edad, a las cinco niñas más pequeñas, de entre cinco y siete años, se les pidió que colorearan uno de tres dibujos: una niña con una muñeca, con lo que se subrayaba su identidad de género; niños asiáticos comiendo de un tazón con palillos, con lo que se subrayaba su identidad asiática, o un paisaje, que era la condición de control. Cuando se les recordó su género, las niñas rindieron considerablemente menos que en la condición de control. Otros estudios relacionados con éste encontraron efectos similares en niñas alemanas e italianas. En literalmente cientos de estudios y muchos empeños diferentes, desde jugar golf o hacer un test estandarizado hasta montar una empresa, se ha descubierto que la amenaza del estereotipo reduce el desempeño de los miembros de grupos negativamente estereotipados.¹⁵

¿Qué puede hacerse? Piensa en establecer un ambiente más amigable. Recuerda que a las mujeres suele irles mejor en las pruebas de matemáticas cuando la proporción de hombres a su alrededor es pequeña. Chicas de 15 años en escuelas sólo para niñas en el Reino Unido, por ejemplo, están tan dispuestas a correr riesgos como sus homólogos varones. Las niñas de colegios mixtos, sin embargo, son considerablemente más reacias a correrlos. Aunque podrías (y con razón) preocuparte de que diferentes tipos de niños asistan a las escuelas de un solo sexo, en contraposición a las escuelas mixtas, un experimento realizado en Suiza, donde se asignó aleatoriamente a estudiantes de preparatoria a clases de un mismo sexo y a clases mixtas, descarta los efectos de la autoselección. A las chicas suizas les fue mucho mejor en matemáticas en las clases de puras niñas, supieron juzgar mejor sus propias capacidades y tenían más confianza en sí mismas.

Instituir escuelas de puros niños y puras niñas sería difícil, costoso y — como veremos en el capítulo 11, cuando nos detengamos más a pensar en la diversidad— polémico. Con todo, hay ajustes increíblemente simples que permiten avanzar en el tema. Cambiar el lugar de los recuadros donde a los examinandos se les pide anotar su sexo y su origen étnico del principio de la prueba al final es uno. Aunque la influencia de estos cambios está sujeta a debate, mi postura es pragmática: pasar el recuadro del principio al final de la prueba no le hace daño a nadie y a algunos los puede ayudar.¹⁶

En salones mixtos, asegúrate de que todo el mundo pueda aportar algo. En mi salón tengo dos reglas importantes: cuento hasta cinco antes de dar la palabra para asegurarme de que no siempre escojo a quienes primero levantan la mano. Y les pido a los estudiantes que comenten a partir de lo que los demás han dicho para alentar la escucha y una discusión más productiva en el aula. Como no siempre he tenido éxito al promover esto último, he empezado a experimentar un poco con intervención conductual. Al principio del semestre elijo aleatoriamente a tres estudiantes y al primero le pido que en un minuto resuma por qué ha decidido tomar la clase. Le doy un poco de tiempo para que piense qué va a decir. Más adelante, la clase se da cuenta de que la finalidad del ejercicio no es la excelencia. Luego, a una segunda persona le pido hacer lo mismo. Por supuesto, ese estudiante ha tenido más tiempo para prepararse y por eso suele irle un poco mejor. Por último, invito a la tercera persona a levantarse. Pero las reglas han cambiado. A ese estudiante le pido que resuma lo que la segunda persona acaba de contarle a la clase. Normalmente eso es imposible: el estudiante se ha concentrado tanto en preparar su historia que se olvidó de escuchar.

El ejercicio tiene varios propósitos: en primer lugar, quiero poner de relieve que lo que la mayoría de los profesores le piden a los estudiantes, a saber, escuchar lo que otros tienen que decir y desarrollar sus argumentos para que avance el conocimiento en clase se dice fácil, pero del dicho al hecho hay mucho trecho. Cobrar conciencia es un primer paso para la mejora. En segundo lugar, el ejercicio les ayuda a vivir en carne propia la prueba científica que indica que la mayor parte de la gente no es buena haciendo varias tareas al mismo tiempo. Escuchar a otros y a la vez preparar un argumento es difícil, ya ni se diga cuando estas tareas se combinan con el tan común hábito estudiantil de navegar por internet o mandar mensajes de texto a los amigos mientras están en clase. Finalmente aprovecho la oportunidad para explicar mi regla de los cinco segundos y algunas otras estrategias para proporcionar un ambiente cordial a quienes necesitan un poco más de tiempo para combinar el pensar con el escuchar. Para quienes quieren probar sus ideas antes de decirlas en público, hacer que la gente primero se reúna en grupos pequeños para discutir temas complejos o controvertidos me parece un muy elegante elemento de

planeación para nivelar el campo de juego y permitir que todo el mundo aporte algo.¹⁷

De hecho, el deseo de crear contextos de grupos pequeños fue una de las razones por las que la Harvard Business School (HBS) lanzó un nuevo curso llamado “Campo”, en el que los estudiantes tienen que trabajar en equipo. Analizar la participación en clase del típico curso de una maestría en administración con 80 o 90 estudiantes en el aula reveló que era menos probable que aportaran algo las mujeres y otros grupos tradicionalmente desfavorecidos. Bajo la dirección del decano Nitin Nohria, la HBS ha trabajado de forma ardua para crear un entorno en el que las mujeres —al igual que los hombres— puedan prosperar. Los grupos pequeños ofrecen un espacio de aprendizaje diferente del gran salón de clases, donde los estudiantes compiten por el tiempo y la atención de los profesores, y donde su participación determina un gran porcentaje de su calificación. Desde luego, trabajar en equipos también ayuda a que los estudiantes mejoren importantes aptitudes interpersonales.

Gran parte de los cambios de planeación inspirados en la conducta realizados en la HBS consistió en garantizar evaluaciones de desempeño justas y neutrales en cuanto al género. En el entendido de que tenemos que ayudar a los profesores, a los estudiantes y al personal a hacer adecuaciones poniéndoles más fácil que hagan lo correcto, la HBS tiene en los salones asistentes que ayudan al docente a guiar a quién le dan la palabra. Han creado herramientas en línea para que los profesores puedan seguir instantáneamente la participación en clase y calificarla reuniendo datos por género y otras métricas pertinentes. Una de ellas es si el inglés es la lengua materna de la persona. Incluso hablantes competentes tardan más en meterse en una discusión si el inglés no es su primer idioma. Cualquier calificación basada en la participación en clase debería proyectarse tomando esto en cuenta.

La HBS ha hecho un progreso enorme y, además de aumentar la proporción de mujeres estudiantes, ha cerrado la brecha de género en las calificaciones, pero ese trabajo sigue en curso. Como Robin Ely dijo en un artículo publicado en *The Atlantic Monthly* en 2013: “No hay balas de plata para ocuparse del sesgo de segunda generación. Ningún asistente en el

salón, ningún *software* garantiza que todos los estudiantes tengan oportunidad de participar, ya sean hombres o mujeres, se sienten del lado izquierdo del salón o del derecho, porque no son dos o tres cosas las que frenan el avance de las mujeres.” Frances Frei lo sintetizó muy bien en un artículo de 2013 en *The New York Times*: “Progresamos en las cuestiones de primer nivel, pero lo que eso nos está permitiendo es ver, ¡caramba!, cuán profundamente arraigado está todo lo demás.” Ely y Frei, profesoras de la HBS que han tenido un papel decisivo en los cambios que allí se han llevado a cabo, son demasiado modestas. Precisamente porque ahora podemos ver qué tan incrustado está el sesgo de género inconsciente, podemos empezar a proyectar y experimentar para salir del berenjenal. Ellas y sus colegas han empezado una replanificación en la hBs parecida a lo que David Coleman y su equipo hicieron con el sat: quitar el sesgo de los entornos riesgosos para nivelar el campo de juego y dejar que el talento hable por sí solo.^{[18](#)}

*Proyectar la equidad de género:
reduce el sesgo en entornos riesgosos*

- ▶ Regula el riesgo cuando las diferencias de género en la disposición a apostar puedan introducir un sesgo en los resultados.
- ▶ Elimina pistas que puedan detonar los estereotipos que inhiben el desempeño.
- ▶ Crea entornos incluyentes de personas con diferentes posturas ante el riesgo.

9. Nivelar el campo de juego

La palabra *bloke*[‡] no sólo se usa para que la Coca-Cola de dieta atraiga a los hombres. A mí me la presentaron en un contexto distinto, cuando mis dos hijos asistieron a la escuela en Sydney, donde trabajé durante un semestre. Varios niños australianos habían lanzado un nuevo programa: Boys, Blokes, Books and Bytes [Niños, tipos, libros y bytes] (B4). Su propósito era motivar a los niños varones a leer. Dicho brevemente, es un proyecto que se dirige a una faceta de la inequidad de género. B4 ofrece espectáculos y actividades que reflejan estilos masculinos de aprendizaje en los que participan modelos de conducta masculinos, es decir, “tipos”, en un esfuerzo por cerrar una brecha de género en el alfabetismo.

En todo el mundo, los niños se van rezagando cada vez más en lectura y escritura, según las mediciones de pruebas como el National Assessment Program—Literacy and Numeracy [Programa Nacional de Evaluación: Alfabetismo y Aritmética] (NAPLAN) en Australia o el National Assessment of Educational Progress [Evaluación Nacional de Progreso Educativo] (NAEP) en Estados Unidos. Muchos investigadores y planificadores de políticas se preguntan si los estilos de enseñanza, como exigirles a los estudiantes que se queden quietos por largos periodos, podrían inhibir el aprendizaje masculino. La escasez de maestros varones y de modelos de conducta masculinos que sean lectores probablemente tampoco ayuda. Después de que su hijo y él participaron en un programa de B4, un padre, Gary, informó lo siguiente: “Recomendaré este curso a otros papás porque a mí me hizo sobreponerme al miedo de no hacer las cosas bien a la hora de leer con mi hijo.”

Probablemente hacer las cosas bien no suponía nada más que un padre leyéndole a su hijo. Dedicaré más tiempo a analizar el efecto del modelo de conducta en el capítulo 10, pero es importante plantear aquí que hay cada vez más señales de que tener un maestro del mismo sexo mejora no sólo el

desempeño de los niños, sino también el de las niñas y también la manera como los perciben sus maestros.¹

Un informe de la OCDE publicado en 2015, titulado *El ABC de la equidad de género en la educación: aptitud, comportamiento, confianza*, descubrió que en los 64 países estudiados las niñas superaban a los niños en lectura y escritura. A los 15 años, la brecha de género en alfabetismo corresponde a un año extra de estudios. En comparación, la brecha de género en matemáticas se está reduciendo. A los 15, los niños están por delante de las niñas por apenas tres meses. En ciencias, niñas y niños se desempeñan más o menos igual.

El problema está bien documentado y muchos países, unos más preocupados que otros, han planteado acciones para afrontarlo. Lo interesante es que ningún país ha podido cerrar la brecha de género en matemáticas y alfabetismo al mismo tiempo. De hecho, parece como si hubiera una compensación entre la equidad de género en alfabetismo y la equidad de género en matemáticas. En países latinoamericanos como Chile, Colombia, México y Perú, la brecha de género en lectura es pequeña, pero en matemáticas es grande. En contraste, en países nórdicos, como Islandia, Noruega y Suecia, a las niñas les va tan bien como a los niños en matemáticas, mientras que los niños no han alcanzado a las niñas en lectura.²

¿Cómo podemos proyectar entornos en los que tanto niños como niñas se desarrollen plenamente? ¿Y si no pudiéramos tenerlo todo? Si la mejor manera de aprender es diferente para niños y niñas, proyectar entornos que en verdad nivelen el campo de juego entre hombres y mujeres resultará difícil. Lo que hará será favorecer a alguno de los dos sexos. Quizás esto es lo que la aparente compensación entre matemáticas y alfabetismo en distintos países está diciéndonos. En algunos casos, las compensaciones son explícitas y ciertos juegos son de suma cero. Dado que los presupuestos son limitados, y mucho más en los países pobres, toda beca para aumentar el acceso sólo para mujeres o sólo para hombres es una beca que no se destina a un miembro del otro sexo. Peor aún, es financiamiento que no se está usando para acciones que pudieran beneficiar a niños y niñas por igual.

Si bien no es fácil idear procedimientos neutros, no es imposible. Recuerda una vez más las audiciones a ciegas de muchas orquestas. La

creatividad, los datos y la experimentación pueden ayudar. Y aunque algunas situaciones suponen compensaciones, otras claramente no. Las compañías y las escuelas quieren que sus trabajadores y estudiantes den lo mejor de sí. Una meditada arquitectura de la intervención ayudará. Que estudiantes, trabajadores, administradores, políticos y líderes, según su sexo, no necesariamente se desarrollarán del mejor modo en las mismas condiciones es algo que requerirá atención y cuidado a la hora de elegir las planificaciones conductuales que puedan tener efectos diferentes según el grupo de que se trate.

Para entender mejor las posibles compensaciones, algunos investigadores han empezado a dilucidar tres efectos: los efectos en el grupo al que está dirigido un programa y en el grupo al que no está dirigido, así como el efecto global. Por ejemplo, un ensayo controlado aleatorio que evaluaba el efecto de unas becas basadas en el mérito entre niñas kenianas descubrió que con éstas las beneficiarias mejoraban de manera notable las puntuaciones de sus exámenes. Curiosamente, al final lo que podría haber sido una intervención que favoreciera a un sexo por encima del otro tuvo efectos beneficiosos más vastos. Las becas también tuvieron un efecto positivo en los compañeros y las compañeras que no recibieron ningún apoyo. Es más, las escuelas que reunieron los requisitos para el programa de becas vieron también un aumento de 5 por ciento en los índices de asistencia de los profesores, en comparación con las escuelas de control que no tuvieron acceso, lo que benefició a niños y niñas por igual. Así, un programa dirigido a un pequeño subconjunto de la población puede beneficiarla a toda ella a partir de efectos indirectos, en este caso los efectos en los pares y los motivacionales en los profesores.

Éstas son buenas noticias, pero, desde luego, no siempre pasa así. Sobre todo, no podemos detenernos ahí. Otra pregunta que un encargado de planeación responsable tiene que hacer es si las becas para niñas basadas en sus méritos son la manera más rentable de obtener los efectos positivos ya mencionados. En este caso, no lo eran. Para entender mejor esta pregunta tan poco estudiada, un grupo de investigadores del Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab recientemente se dispuso a crear un marco para realizar “análisis comparativos de rentabilidad” y se usaron intervenciones

educativas como su primera aplicación. Como podría esperarse, las becas son una manera costosa de aumentar la asistencia y el desempeño escolares en países en desarrollo. Pero no son los libros de texto, las comidas subsidiadas o los uniformes gratuitos lo que promete el mayor efecto al menor costo. Una de las maneras más rentables de aumentar la asistencia a clases fue una gran sorpresa. Se identificó poco después de principios de siglo y desde entonces se ha vuelto uno de los éxitos más admirables de toma de decisiones basada en evidencia: desparasitar, una intervención que busca mejorar la salud de niñas y niños. En muchos casos, el mayor impedimento de niñas y niños para ir a la escuela es la mala salud.

Basados en pruebas recabadas por dos economistas del desarrollo, Michael Kremer y Ted Miguel, en ensayos controlados aleatorios en Kenia, los programas escolares de desparasitación han sido ampliados por Evidence Action, una organización sin fines de lucro que lleva a cabo intervenciones rentables y basadas en evidencia, a casi 100 millones de niños en Kenia e India mediante su iniciativa Deworm the World [Desparasita el mundo]. En su evaluación en Kenia, la desparasitación escolar redujo las infecciones intestinales serias a la mitad y el ausentismo escolar en un cuarto, a un costo de menos de 50 centavos de dólar anuales por niño.³

Así, la respuesta a mi pregunta es que sí, podemos proyectar entornos en los que tanto niñas como niños se desarrollen plenamente. Aprendamos de la desparasitación y del sat rediseñado para balancear el campo de juego. La desparasitación es una intervención rentable que no tiene efectos específicos en un sexo u otro, y quitarle al sat el riesgo convirtió un instrumento con sesgos de género para medir aptitudes y desempeño en uno neutral. A veces unos ejemplos particulares resisten el rediseño hacia lo neutral y siguen teniendo efectos sobre hombres y mujeres de manera diferente. Ni siquiera en esos casos todo está perdido.

Considérese el exceso de confianza en uno mismo: es uno de los sesgos más poderosos y omnipresentes. Al exceso de confianza “se le ha culpado de guerras, de burbujas del mercado bursátil, de huelgas, de demandas innecesarias, de altos índices de bancarrota en las empresas y del fracaso de las fusiones y las adquisiciones corporativas”, como informan Max Bazerman y Don Moore en su revisión. Si bien aparece en diversas formas

y figuras, una sencilla ilustración es el efecto “mejor que el promedio”. Cuando les pido a mis alumnos que indiquen qué tan bien manejan o cuál esperan que sea su calificación final, de 70 a 80 por ciento cree que son mejores que el promedio. Un 30 por ciento espera que sus calificaciones estén entre el 10 por ciento superior. Varias investigaciones sugieren que el fenómeno “no sólo es notable sino casi universal”.⁴

Pero esto no es exactamente así. Resulta que los hombres tienden de manera considerable a tener más exceso de confianza en sí mismos que las mujeres. No sólo están dispuestos a correr más riesgos cuando los factores de riesgo se conocen, como se comentó en el capítulo 8, sino que también son más optimistas a la hora de valorar las situaciones riesgosas. Los hombres parecen estar especialmente confiados en terrenos en los que se espera que tengan pericia. Por ejemplo, Brad Barber y Terry Odean observaron datos de una importante casa de cambio y descubrieron que los inversionistas varones tenían tal exceso de confianza en su propia capacidad que compraron y vendieron en la bolsa 45 por ciento más que las inversionistas mujeres, y por consiguiente ganaron considerablemente menos dinero que ellas.

Las pruebas sugieren firmemente que nos es casi imposible valorarnos de forma objetiva, y quitar el sesgo a empleados que se tienen a sí mismos en mejor concepto que a otros resulta complicado. Un metaanálisis que estudió percepciones sobre la efectividad de liderazgo en casi 100 muestras independientes descubrió que la percepción que los hombres tenían de su propia efectividad era considerablemente más favorable que la que las mujeres tenían de sí mismas, cuando lo cierto es que otros los consideraban a ellos notablemente menos efectivos.

Las mujeres no tienden a confiar en sí mismas tanto como los hombres y en ciertos casos incluso confían demasiado poco. Por ejemplo, suelen subestimar su capacidad para las matemáticas y sobreestimar lo buenas que tienen que ser para que les vaya bien en los cursos relacionados de nivel superior. En la comparación por sexos, por lo general es más probable que las estudiantes consideren las calificaciones como indicador de su dominio de una materia dada: es más probable que ellas deserten de cursos en los que sus calificaciones no son tan altas. En Estados Unidos, a esto a veces se

le llama el efecto “miedo a la B”. La pérdida de autoestima en cursos introductorios a las matemáticas y la ciencia se ha identificado como un importante factor para explicar por qué las mujeres desertan de asignaturas de ciencia e ingeniería.⁵

Páginas atrás discutimos las valoraciones de desempeño, pero vale la pena repasarlas aquí: para éstas, las diferencias de género en la confianza en uno mismo también son una preocupación. Muchas compañías les piden a los empleados que se evalúen a sí mismos y luego comenten esas autoevaluaciones con sus supervisores. Considérese el siguiente escenario: los supervisores deben calificar a sus subordinados en una escala del 1 al 10, en la que 10 indica un desempeño perfecto. Los gerentes, por su cuenta, darían a cada una de las dos personas bajo sus órdenes directas, un hombre y una mujer, una calificación de 7. Pero el empleado es demasiado optimista en lo que concierne a sus capacidades y la empleada demasiado poco; el primero se da un 9 de calificación y la segunda se da un 5. Si se mantiene constante la calificación promedio de los dos y por tanto se cumplen los requisitos de la empresa en lo que toca a las curvas, el supervisor o supervisora tiene la tentación de ajustar su calificación inicial y hace algo infeliz al hombre bajándole un poco la calificación a 8 y feliz a la mujer subiéndole la calificación a 6. Esto es otro ejemplo del “efecto de anclaje”: sin darse cuenta, los subordinados les han mandado un punto de referencia a sus gerentes, que luego éstos no pueden evitar tomar en cuenta a la hora de hacer sus propias valoraciones.

Es fácil arreglar los efectos de anclaje en las valoraciones de desempeño: simplemente no les muestres a los gerentes las autoevaluaciones de sus empleados antes de que ellos decidan. O aún mejor: acaba con las autoevaluaciones por completo. Hasta ahora no me he cruzado con ninguna prueba que sugiera que pedirle a la gente que se califique traiga consigo algún beneficio para sí misma o para la organización. Considera desechar las autoevaluaciones como una estrategia atenuante. Aunque no puedes evitar que las mujeres se evalúen con más dureza que sus colegas varones, sí puedes contener los efectos que la diferencia de género en este sesgo tiene sobre la vida de la gente.⁶

A veces puedes intervenir incluso un poco antes. Puedes hacerle a la gente comentarios sobre su trabajo, quizás una crítica constructiva comparándola con los demás, para ayudarle a actualizar sus creencias sesgadas y replantearse su situación. Este plan ha demostrado ser especialmente efectivo para aminorar la brecha de género en la voluntad de competir. Uri Gneezy, Muriel Niederle y Aldo Rustichini llevaron a cabo en Israel los estudios pioneros para analizar la voluntad de hombres y mujeres para competir con otros. Estos investigadores les pidieron a los participantes en sus estudios que se unieran a una tarea para la que o bien se les pagaba un monto fijo por cada problema resuelto correctamente (un pago por trabajo a destajo) o bien participaban en un modelo de torneo en el que los ingresos dependían del desempeño relativo. Hombres y mujeres se desempeñaron más o menos igual en el sistema a destajo, pero en el torneo los hombres trabajaron más arduamente y les fue mejor. Es más, cuando se les da la opción de que les paguen a destajo o en un sistema de torneo, las mujeres “rehúyen” la competencia, mientras que los hombres la “aceptan”, según mostró una posterior investigación de Niederle y Lise Vesterlund con participantes estadounidenses.⁷

Esto provoca ineficiencia: entre quienes eligen competir tenemos abundancia de hombres confiados de bajo desempeño y gran escasez de mujeres de alto desempeño, pero no con tanta confianza en sí mismas. Las diferencias de género en la aversión al riesgo y la autoconfianza pueden explicar una parte de esto, pero también parece como si a las mujeres, en comparación con los hombres, competir simplemente les desagradara más. Y, una vez más, eso importa. En los Países Bajos, se ha demostrado que la disposición a competir predice qué áreas de estudio elegirán los estudiantes de preparatoria. Es más probable que los alumnos neerlandeses más competitivos, que normalmente son los hombres, elijan matemáticas y ciencias, que son las áreas más prestigiosas y de mayor rendimiento. Para los titulados en la maestría en administración de la Booth School of Economics, de la Universidad de Chicago, las diferencias interpersonales en cuanto a la voluntad de competir se traducen en contrastes considerables en ingresos, explican parte de la brecha de género en los salarios y tienen

efectos duraderos: es más probable que los titulados competitivos trabajen en industrias con mayores salarios nueve años después de la graduación.⁸

El efecto del género en la competitividad se ha estudiado ampliamente en el laboratorio y sobre el terreno. Los resultados parecen ser sensibles a la tarea en cuestión, la composición del equipo y el contexto en que se emprende. Un estudio, interesado en particular en estos efectos contextuales, fue más allá de lo esperado y encontró dos sociedades con diferencias considerables en sus relaciones de género. Los investigadores eligieron a los masáis de Tanzania, una sociedad sumamente patriarcal donde “se dice que las mujeres son menos importantes que el ganado”, y los khasi del noreste de India, una sociedad matrilineal en la que las mujeres son las jefas de familia. Invitaron a los habitantes a participar en una tarea consistente en arrojar diez veces una pelota en una cubeta. A los participantes se les preguntó si querían que se les pagara a destajo y recibir una cantidad fija por cada lanzamiento exitoso o competir con otro habitante anónimo que participara en la misma tarea en diferente ubicación. Si escogían el torneo, el ganador recibiría tres veces la cantidad fija y el perdedor no recibiría nada.

Los masáis se comportaron de modo muy parecido a los estadounidenses: la mitad de los hombres y sólo una cuarta parte de las mujeres decidió competir. En contraste, más de la mitad de las mujeres khasi decidió competir, mientras que en los hombres la probabilidad de que entraran en una competencia era como de 15 puntos porcentuales menos. Aunque los masáis y los khasi difieren en muchos sentidos además de sus relaciones de género, los experimentos apoyan una explicación de la competitividad basada en la crianza.

Otros trabajos sugieren que la diferencia de género en la competencia es especialmente pronunciada para tareas estereotípicamente masculinas, como un ejercicio de matemáticas, mientras que desaparece en tareas estereotípicamente femeninas, como un ejercicio de habilidades verbales. Como al responder exámenes, también aquí importó quién más estaba en el salón. Cuando sólo son mujeres, es más probable que ellas compitan y les vaya mejor en las competencias. Hay otro ejemplo interesante con niñas y niños suecos de entre 7 y 10 años, entre los que Anna Dreber, de la Escuela

de Economía de Estocolmo, y sus colegas no encontraron ninguna diferencia de género en la competitividad. En su muestra no importaba si los niños trataban de ganar una carrera o bailar mejor que el otro, actividades asociadas con la masculinidad y la feminidad, respectivamente.⁹

Suecia parece haber creado un campo de juego equitativo en el que no hay diferencias de género en la competencia. Por lo general, Suecia y otros países nórdicos figuran de manera sistemática en los primeros lugares de las clasificaciones que miden la equidad de género. Eso sí, transformar en Suecia a países como Estados Unidos es mucho pedir. Aunque es un tema ampliamente debatido, la equidad de género en los países nórdicos es tal vez el resultado de una compleja interacción de gran cantidad de factores. Afortunadamente, sin necesidad de intentar convertir otros países en Suecia, hay cosas al alcance de la mano de cualquiera.¹⁰

Por ejemplo, podemos ayudar a la gente a hacer autoevaluaciones más precisas. La meta más general, tanto en lo social como dentro de las organizaciones, es alentar a la gente indicada a participar en competencias: no los demasiado confiados sino los más aptos. En tu organización, esto puede hacerse con crítica constructiva sobre cómo le está yendo a alguien en comparación con los demás. En varios experimentos que empleaban las proyecciones anteriormente presentadas, en las que la gente participa en sistemas de pago a destajo o en torneos, se ha demostrado que la información sobre el desempeño relativo lleva a mujeres de muchas aptitudes a entornos más competitivos y a hombres de pocas aptitudes a formas menos competitivas de compensación, como el pago a destajo. Eso eliminó diferencias de género al momento de elegir.¹¹

A los que menos confianza tienen en su propia capacidad, los más reacios al riesgo y los menos inclinados a competir, la crítica constructiva sobre su desempeño relativo puede ayudarles a saber si sus dudas y vacilaciones se justifican o no. Además les sirve para poner los pies en la tierra a los que están ansiosos por competir pero es improbable que ganen. Hace algunos años, Robert Frank y Philip Cook escribieron un libro fascinante, *The Winner-Take-All Society* [La sociedad en que el ganador se lo lleva todo], en el que sugerían que demasiada gente desperdicia su vida persiguiendo el premio mayor. Alcanzar los éxitos de Serena Williams o

Roger Federer en el tenis es, en efecto, excepcional, y convertirse en tenista profesional de verdad es un asunto riesgoso. El exceso de confianza en la búsqueda de lo inalcanzable es costoso para los individuos y las organizaciones; calibrar la ambición con respecto a la capacidad es una lección para toda la vida. Las planificaciones pueden ser de ayuda.¹²

No dar a conocer a otras personas las autoevaluaciones sesgadas para evitar contaminar sus juicios, ofrecer crítica constructiva a quienes no confían lo suficiente en sí mismos y a quienes confían demasiado para ayudarles a hacer valoraciones más exactas son proyecciones atractivas que ayudan a nivelar el campo de juego entre gente con distintos grados de confianza en sí misma y de competitividad. Pero aquí entramos en terreno incierto. Ha habido mucha retórica —gran parte de ella rimbombante y no bien fundamentada en las pruebas y los datos— sobre las diferencias entre hombres y mujeres. ¿De verdad las mujeres son “de Venus” y los hombres “de Marte”, como sugiere el *bestseller* del consejero matrimonial John Gray, publicado en 1992, y estas diferencias en efecto pronostican “el fin de los hombres”, como sostiene el muy debatido artículo de Hanna Rosin, “The End of Men”, publicado en *The Atlantic Monthly* en 2010 y ampliado luego en un libro?¹³

Sean cuales sean los mecanismos que impulsan las diferencias de valores y actitudes entre hombres y mujeres, la diversidad entre unos países y otros sugiere que no pueden atribuirse a la naturaleza, o al menos no de manera exclusiva. Sin duda se ha encontrado la asociación entre diferentes hormonas y determinadas conductas. En el capítulo 8 mencionamos la relación entre la testosterona y la disposición a correr riesgos. Pruebas adicionales de los estudiantes de una universidad sueca indican que la exposición prenatal a la testosterona influye sobre la disposición de un niño o una niña a correr riesgos. Además, se ha demostrado que el ciclo menstrual afecta la disposición de las mujeres a asumir riesgos. Pero no espero que la ciencia resuelva jamás esta cuestión y determine qué parte de la diferencia de género observada se debe a la naturaleza y cuál a la crianza.¹⁴

Considera otra posible diferencia de género sobre la que hay mucha especulación: ¿las mujeres se preocupan más por los demás que los

hombres? Richard Zeckhauser y su colaborador John Rizzo se propusieron analizar si esto era, o no, de importancia para los médicos. Analizaron datos de una muestra nacional representativa de jóvenes médicos en Estados Unidos de las Practice Patterns of Young Physicians Surveys [Encuestas sobre hábitos en la práctica de jóvenes médicos] de 1987 y 1991. Los datos mostraron que las mujeres médicas tendían a trabajar menos horas por semana y pasaban más tiempo con sus pacientes que sus compañeros varones. También optaban por tratamientos menos costosos e invasivos. Por ejemplo, las obstetras/ginecólogas realizaban cesáreas e histerectomías con considerablemente menos frecuencia que sus colegas varones. Pero, ¿cómo se explica esto? ¿Los médicos y las médicas “quieren” hacer esto o hay otras fuerzas en juego?

Resulta que, entre los médicos jóvenes, los hombres se plantean para sí mismos metas de ingresos (a lo que se refieren como “ingreso adecuado” en la encuesta) más elevadas que las mujeres y luego necesitan vivir de acuerdo con ellas. No sabemos qué causa esto. Puede deberse a que los hombres se preocupan más por el dinero, como la pregunta podría haber sugerido, pero también podría ser un reflejo de la expectativa de que los hombres sean los principales proveedores de su familia. También podría simplemente reflejar la excesiva confianza masculina, como comentamos antes. Independientemente de la causa subyacente, los médicos que quieren acercar sus aspiraciones de ingresos a la realidad tienen dos opciones: trabajar más horas o intentar ganar más dinero por hora trabajada (o, desde luego, alguna combinación de ambas). Pueden incrementar sus ingresos por hora si cobran más, si ven a más pacientes por hora y si prescriben más procedimientos y eligen particularmente los que más le reeditúan al médico en cuestión. Pueden, asimismo, mudarse de consultorio a una zona que imponga precios más elevados por los servicios médicos. Se descubrió que las mujeres no siguen ninguna de esas estrategias. Por supuesto, por haberse planteado metas de ingresos más bajas, es menor la diferencia entre sus expectativas y la realidad. Los médicos varones, en contraste, por lo general eligen la segunda opción: elevan sus ingresos por hora recurriendo a un surtido de estrategias encaminadas a incrementar sus salarios para que se nivelen más con sus metas. En ese estudio, la brecha de género en las metas

de ingresos y en capacidad de respuesta a esas metas explica plenamente la considerable brecha de género en los ingresos y su aumento con el tiempo.

Según al menos ese estudio, las médicas no tienen una mayor preocupación intrínseca por sus pacientes sino que, más bien, pueden darse el lujo de hacerlo en virtud de los objetivos que ellas mismas se han planteado. Si bien probablemente a los pacientes no les importa mucho de dónde proviene la diferencia en la calidad de su tratamiento, para alguien que deba hacer una proyección conductual las causas fundamentales son clave. Si la razón de la diferencia en la atención médica son las aspiraciones de los doctores, como indica el estudio, evidentemente tenemos que atacar el proceso por el que los doctores fijan sus metas. Si la causa fundamental estriba en cuánto les preocupa a los doctores el bienestar de los demás, cambiar los valores debería ser nuestro objetivo, que tal vez es el problema más difícil de encarar mediante la planificación. Afortunadamente, las pruebas no sugieren que tengamos que intentar atacar los valores. De hecho, las pruebas sobre las posibles diferencias de género en la consideración por los demás es menos clara de lo que puedas creer.

Gran parte de los datos de laboratorio sobre la conducta de “consideración por los demás” proviene de un sencillo experimento llamado el juego del dictador. Participan dos personas. Una es elegida aleatoriamente para recibir cierta cantidad de dinero. La otra no recibe nada y de hecho es un participante pasivo. Luego se le pregunta a la primera persona cuánto quiere darle a la segunda persona, si es que quiere darle algo. Las mujeres tienden a darle un poco más a su compañero y guardar un poco menos para ellas que los hombres. Pero las diferencias por lo general son pequeñas y dependen del contexto. Por ejemplo, se ha visto que los hombres son más receptivos al precio del altruismo que las mujeres. Cuando las reglas del juego estipulan que renunciar a 50 dólares se traducirá en que alguien reciba \$100, ellos están más dispuestos a hacerlo. En contraste, a las mujeres dispuestas a renunciar a \$50 difícilmente les importa si su donación se traduce en un beneficio de \$50 o \$100 para otros (esto significa que a los organismos de beneficencia en países que ofrecen deducciones de impuestos a los donantes les va un poco mejor si se dirigen a hombres que a mujeres).¹⁵

Aun si las diferencias de género en las consideraciones por los otros son pequeñas y dependen del contexto, pueden convertirse en profecías autocumplidas, y el pertenecer a una categoría social de la que se espera que sea más considerada con los demás puede terminar siendo un lastre. Considera este ingenioso experimento que realizaron Lise Vesterlund, Linda Babcock, Maria Recalde y Laurie Weingart. Motivadas por sus propias experiencias como profesoras, querían explorar si las mujeres la pasaban peor que los hombres a la hora de negarse cuando alguien les pedía un favor. Les preocupaba que las mujeres pudieran pasar más tiempo en lo que ellas llaman “tareas que no sirven para el ascenso”, como participar en comités administrativos, organizar una actividad o hacer algo de mentoría y de evaluación para otros, y que por lo tanto les costara más trabajo escalar posiciones profesionales. Su experimento estaba proyectado para captar los incentivos a los que la gente se enfrenta cuando le piden que realice una tarea de la que se beneficiaría, pero que preferiría dejarle a alguien más. La mayoría de los profesores preferiría que alguien más organizara el ciclo de conferencias de su departamento y a la mayoría de los socios de los bufetes de abogados le gustaría que alguien más fuera el mentor de los jóvenes que pasan el verano en el bufete. En ambos casos, el profesorado en su conjunto y los socios se benefician de grandes conferencias y de maravillosos futuros colegas.

En el experimento se separó a la gente en grupos y sus ingresos dependían de que se encontrara a un miembro del grupo dispuesto a ofrecerse de voluntario. A todos les iba mejor si una persona se ofrecía, pero hacerlo resultaba costoso para el voluntario. En grupos de un mismo sexo, mujeres y hombres estaban igualmente dispuestos a ofrecerse de voluntarios, pero cuando los grupos eran mixtos, esa pauta de pronto cambió: las mujeres se ofrecieron más y los hombres menos. Todos, incluso las mujeres, dieron por sentado que las mujeres se ofrecerían más que los hombres. Los hombres ajustaron su comportamiento en consecuencia, esperando beneficiarse de las mujeres, y las mujeres estuvieron a la altura de lo que se esperaba de ellas.

Eso es un hábito común en las universidades. Investigadores de una universidad grande confirmaron que también allí era más probable que las

profesoras respondieran afirmativamente a una petición de integrarse a un comité administrativo que sus homólogos varones. El trabajo en comités es un servicio importante para la universidad, pero casi nunca beneficia a las personas que participan en él. Es preocupante que esa pauta parezca generalizable. En una magnífica revisión de por qué hay tan pocas mujeres trabajando en los campos CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), Stephen Ceci, de la Universidad de Cornell, y sus colegas analizaron diversos estudios para descubrir que los profesores varones pasan menos tiempo en actividades de servicio y en la enseñanza, pero más en la investigación, la tarea académica que más ayuda a los ascensos. En qué medida estas diferencias inhiben las carreras de las mujeres es una pregunta abierta. Para responderla, necesitaríamos un análisis detallado de las diferencias de género en la distribución del tiempo por área. Por ejemplo, ¿tienen las académicas de áreas en las que las mujeres tradicionalmente han estado poco representadas, como ingeniería, economía o matemáticas, menos tiempo para hacer investigación que las mujeres de psicología, ciencias sociales y ciencias biológicas? No lo sabemos. Por ahora, Ceci y sus colegas concluyen que, en general, “las actuales barreras a la plena participación de las mujeres en áreas científicas académicas con fuerte presencia de las matemáticas se originan en factores que anteceden a la universidad”.¹⁶

Si te preocupan los desequilibrios en tu organización debidos al género, fácilmente puedes seguir los pasos de la Harvard Kennedy School. Tratamos de medir (y remunerar) todas las aportaciones que sean importantes para la institución. Empleamos un sistema de puntos para medir la carga de trabajo de la planta docente. El volumen de trabajo de una profesora o un profesor de tiempo completo equivale a 100 puntos, con un margen de error de 10 por ciento de más o de menos. Si el profesor en cuestión aporta mucho más, la escuela le da una mayor remuneración. Si un profesor se queda muy corto frente a las expectativas, lo indicado es que dé alguna explicación y, a veces, que se hagan ajustes en el salario o en sus horas de trabajo. Se asignan puntos para tareas de enseñanza y administrativas, y la planta docente tiene mucha flexibilidad en la manera como cumple sus obligaciones. Algunos pueden escoger enseñar más de lo

mínimo requerido, otros pueden dar una mayor parte de su tiempo y esfuerzo al servicio o a las oportunidades de liderazgo organizativo.

El sistema de puntos tiene muchas ventajas y ofrece incentivos para que la gente cumpla con los bienes públicos de los que todo el mundo se beneficia. La flexibilidad les permite intercambiar actividades para las que no son tan buenos por tareas en las que son más aptos, y así a todos les va mejor. Como planificación, esto es prácticamente un puro ganar-ganar. Es cierto que no todo es cuantificable y por eso cada cierto número de años tenemos una discusión sobre si nuestro sistema de carga de trabajo recompensa adecuadamente el esfuerzo y no desplaza la motivación intrínseca. Pero no me preocupa y creo que la mayoría de mis colegas prefiere nuestro sistema a los sistemas menos flexibles, más opacos y aparentemente menos equitativos que se siguen en otras instituciones académicas. Por lo menos, los puntos de la Kennedy School sacan a la luz las inequidades e incluyen las actividades de servicio siempre que se habla de las remuneraciones de los docentes.

El mayor tema es, por supuesto, éste. Al medir todas las remuneraciones podemos corregir *ex post facto* los efectos diferenciales del sesgo de género. Idealmente nivelaríamos el campo de juego *ex ante* o intervendríamos para mitigar los efectos antes de que llegue el golpe más fuerte. Pero si no podemos, la compensación *ex post facto* de los desequilibrios importantes para la carrera que son resultado de las expectativas que se ponen sobre los sexos puede ser un criterio útil de planificación.

Proyectar la equidad de género: nivela el campo de juego

- ▶ Evita que el sesgo de género tenga un efecto: usa proyecciones neutrales.
- ▶ Mitiga los efectos del sesgo de género en ti misma y en otros; no hagas del conocimiento de los supervisores las autoevaluaciones sesgadas; haz crítica constructiva para ayudar a la gente a corregir sus sesgos.
- ▶ Compensa por el efecto diferencial debido al sesgo de género.

Nota

[†] Que viene siendo “tipo”, “compadre”. [N. de la t.]

Cuarta parte

Cómo proyectar la diversidad

10. Crear modelos de conducta

Como en la mayoría de las instituciones, cuando entras a la Harvard Kennedy School ves retratos en las paredes. Cuelgan en nuestros espacios públicos, salones de clases, espacios para conferencias y oficinas. Inspirados en lo que algunas investigaciones han puesto de manifiesto, recientemente añadimos otros. Con ayuda de las dotes de liderazgo de mi colega Jenny Mansbridge y del Women and Public Policy Program, ahora tenemos los retratos de Ida B. Wells, sufragista y activista estadounidense por los derechos civiles; Abigail Adams, la segunda Primera Dama estadounidense; Edith Stokey, economista y “madre fundadora” de la Kennedy School, y Ellen Johnson Sirleaf, presidenta de Liberia, Premio Nobel de la Paz y egresada de la escuela (véase la figura 6).

Se trata de un esfuerzo en curso. Harvard aún tiene mucho por hacer. El periódico estudiantil, el *Crimson*, observaba en marzo de 2012 que, “de las más de 60 figuras que vemos representadas en los vitrales del Annenberg Hall, tres son mujeres: dos de ellas están cuidando niños y la tercera le da a su esposo guerrero la bienvenida a casa, a una vida de tranquilidad doméstica”.

¿Y eso importa? Sí. Las actitudes de los estudiantes pueden verse afectadas por cambios sencillos y sutiles. Sapna Cheryan, de la Universidad de Washington, ha demostrado que tan sólo cambiando la decoración de un salón de informática, poniendo en vez de imágenes de *Star Wars* y *Star Trek* obras de arte neutrales y fotografías de la naturaleza, se fortalecieron las asociaciones entre las estudiantes mujeres y las carreras de informática. Hasta el protector de pantalla que uno elija puede tener consecuencias. Para un estudio, antes de que dieran un discurso, se expuso sutilmente a la gente a una fotografía de Hillary Clinton, Angela Merkel, Bill Clinton o ninguna foto. En comparación con las mujeres que no habían visto ninguna foto o habían visto la de Bill Clinton, las que habían visto la de una mujer dirigente pronunciaron discursos más largos y recibieron mejores puntajes

tanto por los observadores externos como por ellas mismas. Los modelos de conducta no afectaron a los hombres. A ellos les fue igual de bien, tanto si no vieron ninguna foto como si estuvieron expuestos a la de Bill o la de Hillary Clinton. Otro estudio demostró que las fotos ni siquiera eran necesarias: puede bastar con preguntarle a la gente cómo se ve una “mujer fuerte” para debilitar los estereotipos.^{[1](#)}



FIGURA 6. Uno de los nuevos retratos de mujeres líderes en la Harvard Kennedy School: Ellen Johnson Sirleaf, presidenta de Liberia. Reproducida con autorización, cortesía de Stephen Coit. Todos los derechos reservados.

La mayoría de las organizaciones, al enfrentarse a esas decisiones de planeación, actúan de forma irreflexiva. Al entrar a una sala de consejo, normalmente ves a los anteriores directivos de la compañía, que casi siempre son puros hombres. Corregir esta clase de desigualdad de género mediante la proyección conductual es la mismísima definición de algo que está al alcance de la mano: a la altura a la que se cuelgan los retratos. Una multinacional a la que asesoro solía reunirse en una sala cuando tomaban decisiones importantes sobre los ascensos. Sus paredes estaban decoradas con los retratos de los presidentes anteriores. Todos eran hombres, desde luego, y tal como señalé eso difícilmente podría desencadenar asociaciones contra los estereotipos entre el género y la capacidad de liderazgo. De hecho, hasta hace apenas diez años todos los retratos de la Kennedy School eran de hombres.

La capacidad de los modelos de conducta, en retratos, pero sobre todo de carne y hueso, para influir sobre la desigualdad de género es algo alentador, pero también un poco turbio. En el capítulo 9 ya vimos que algunas investigaciones han señalado las consecuencias positivas de tener profesores y alumnos del mismo sexo, ya sea para alentar a los niños a leer o a las niñas a destacar en matemáticas. La posibilidad de que los modelos de conducta promuevan el imperativo moral de la equidad de género puede ser mucho más prometedora. En 1993, el gobierno de la India enmendó su constitución y estipuló que en lo sucesivo los ayuntamientos tenían que reservar una tercera parte de sus cargos para mujeres. Además, una tercera parte de las jefaturas, los puestos de *pradhan*, debía reservarse para mujeres. Descrita como una “legislación que marcaba un hito”, que “cambiaría para siempre el rostro de la política india rural” y “una de las mejores innovaciones para la democracia de las bases en el mundo”, más de un millón y medio de mujeres serían elegidas para representar a 800 millones de personas en la democracia más grande y más antigua del mundo.²

En un discurso a fines de 2011, Hillary Rodham Clinton, que entonces era secretaria de Estado de Estados Unidos, partió de la admirable innovación de la India para lanzar el proyecto Women in Public Service Project [Mujeres en el Servicio Público], en el que colaboraron el Departamento de Estado y cinco universidades de puras mujeres —Barnard, Bryn Mawr, Mount Holyoke, Smith y Wellesley—, con el objetivo de empoderar a mujeres de todo el mundo y prepararlas para trabajar en el sector público. Los logros tangibles del experimento de la India inspiraron el proyecto y sus objetivos. Al presentarlo, Clinton describió apenas una parte del efecto de la legislación india:

En un periodo muy corto, una serie de estudios demostró que las mujeres en esos puestos [jefaturas en el ayuntamiento] empezaron a invertir más en servicios públicos, desde agua limpia hasta reacción policiaca, que sus homólogos varones. Y hubo otros beneficios. Con ellas en las jefaturas de los ayuntamientos, más mujeres que nunca tomaron la palabra en las reuniones del ayuntamiento. Y en una nación con un bajo índice de denuncia de delitos contra las mujeres, se presentaron más demandas por abusos, pues ahora tenían más confianza en que la policía actuaría.

Sabemos esto y más porque esa pionera legislación de la India se puso en práctica de tal modo que permitió a una serie de científicas sociales, entre ellas Esther Duflo del MIT y Rohini Pande de la Kennedy School, evaluar rigurosamente su efecto. La ley no nada más ordenaba que una tercera parte de las jefas de aldea en un distrito fueran mujeres: también exigía que tales aldeas se eligieran por sorteo en cada ciclo electoral. Esto convirtió la intervención en un “experimento natural” en el que muestras aleatorias de aldeas recibían el “tratamiento” —en otras palabras, tenían una mujer dirigente— y otras no. Así, las investigadoras pudieron analizar aldeas comparables en cualquier aspecto además del sexo de su dirigente y medir el efecto real de la nueva medida obligatoria.

Varias veces he descrito esta investigación como el “patrón oro” para medir la influencia de las cuotas. Las pruebas obtenidas de la intervención en la India se basan en un experimento verdadero y nos permiten hacer inferencias causales sobre el efecto de las cuotas de género. En ningún otro país del mundo se han introducido las cuotas aleatoriamente. Casi siempre tenemos que basarnos en comparaciones de “antes y después” o en análisis

correlacionales. Si bien resultan útiles, estos datos son mucho menos confiables que las pruebas experimentales.

Gracias a la “ley Panchayati Raj”, como se llama comúnmente a la enmienda, la India pudo aumentar la participación de las mujeres en los gobiernos locales de 5 por ciento en 1993 a 40 por ciento en 2005, superando ampliamente la cuota obligatoria de 33 por ciento. Y a pesar de los alegatos iniciales de que las mujeres ediles no estaban cualificadas o eran parientes de hombres poderosos y sólo actuaban como sus representantes, las jefas de aldea hicieron todas las cosas positivas que Clinton mencionó en su discurso: abastecieron con más bienes públicos fundamentales, como agua potable, carreteras y educación; aumentaron la denuncia de delitos (entre ellos el de violación) y aceptaron menos sobornos que sus homólogos varones.

Las mujeres dirigentes también cambiaron de manera sustancial el rostro de la política. Fungieron como modelos de conducta de diversas maneras y con consecuencias medibles. Cuando llegaron las jefas, la probabilidad de que una mujer hiciera uso de la palabra en una reunión de la aldea aumentó en 25 por ciento. Si en el anterior ciclo electoral había un asiento reservado para una mujer, era más probable que en una elección abierta subsecuente se postulara una mujer y compitiera con los hombres, según demostró un estudio para el estado de Maharashtra. Ver a mujeres líderes cambió las percepciones: a las mujeres les hizo sentir más confianza para postularse para cargos públicos y a los hombres los volvió más abiertos a la posibilidad de que hubiera mujeres dirigentes.

En Bengala Occidental, los vecinos que habían tenido contacto con por lo menos dos jefas superaron su prejuicio inicial contra las mujeres en posiciones de liderazgo y las puntuaron igual que a los varones. Incluso muchos hombres de diversas poblaciones que, cuando se introdujeron las cuotas, declararon que no les gustaba votar por mujeres, tras haber tenido contacto al menos con dos dirigentes llegaron a votar por ellas sin sentirse incómodos.

La aplicación del Test de Asociación Implícita confirmó que las mujeres modelos de conducta influyen hasta cierto punto en el sesgo de género. Los vecinos que nunca habían tenido una mujer dirigente las puntuaban

sistemáticamente por abajo de los jefes. Sin embargo, los vecinos que sí habían tenido jefas consideraban que ellos eran menos efectivos, a juzgar por la calificación que les daban. Este descubrimiento es especialmente sorprendente dadas las pruebas de una encuesta que buscaba averiguar si las puntuaciones de efectividad se traducían en diferencias en cuanto a la preferencia de candidatos. La respuesta es, tristemente, no. Los habitantes de las pequeñas poblaciones que han tenido contacto con mujeres líderes podrán puntuarlas mejor, en ocasiones incluso mejor que a los líderes varones, pero siguen prefiriendo a éstos. Esto sugiere que el dilema entre competencia y agradabilidad que enfrentan las mujeres estadounidenses en áreas con predominio masculino se aplica también a las mujeres dirigentes en la India.

Las pruebas de los beneficios del gran experimento de la India, sin embargo, no terminan con las percepciones de efectividad. Algo quizá más asombroso es que las líderes modelos de conducta influían en las aspiraciones profesionales que madres y padres tenían sobre su descendencia. Tras haber vivido dos veces la experiencia de una jefa en el ayuntamiento, era más probable que los progenitores quisieran que sus hijas estudiaran más allá de la escuela secundaria, con lo que básicamente se eliminaba la brecha de género en aspiraciones escolares. La influencia no se quedaba nada más en madres y padres, sino que se extendía a las hijas. Las niñas expuestas a jefas de aldea pasaban menos tiempo haciendo tareas domésticas y preferían casarse más tarde. El sistema de cuotas había creado modelos de conducta para las niñas y sus parientes, y a todos les permitió imaginar y ver el valor de un futuro diferente. Un comentario de Abhijit Banerjee, del MIT —autor, junto con Esther Duflo, del importante libro *Repensar la pobreza*—, aborda este cambio de actitudes. Entrevistado para la cinta *Gender Equality: The Smart Thing to Do* [Equidad de género: la ruta inteligente], producido por el Women and Public Policy Program en 2011, dijo haber oído algo inesperado que cabía atribuir directamente a la ley Panchayati Raj. Cuando habló con madres y padres en la India rural, ellos mencionaron una nueva aspiración para sus hijas, a saber: “que esté en la política, pues hay muchas oportunidades de trabajo para las mujeres que

se dedican a la política. Es una respuesta que no habría esperado ni escuchado hace diez años.”³

En términos generales, la introducción de cuotas políticas de género en la India fue un éxito. El hecho de ver a algunas mujeres en puestos de mando aumentó la seguridad de las demás mujeres y su disposición a competir en terrenos de predominio masculino, y además cambió las suposiciones de hombres y mujeres en torno a la apariencia de un líder efectivo. Esto importó para las elecciones, pues hizo que todos tuvieran una mayor disposición a votar por mujeres. También influyó sobre progenitores y niñas, y les permitió imaginar la posibilidad de llegar a un cargo político y esforzarse por conseguirlo.

En los días de la enmienda, nada se conocía con certeza, nadie sabía qué pasaría. De hecho, muchos temían que imponer a las mujeres líderes mediante la reservación de espacios sería contraproducente. Se pensaba que a la gente las cuotas de género le parecerían injustas, que iban en contra de otras normas de género, o simplemente podrían disgustarles las restricciones que las cuotas imponían a su libertad de elección. Aunque seguramente en algunas aldeas de la India deben haberse sentido estas preocupaciones y es probable que se haya actuado en consecuencia, el mandato resolvía un problema del tipo “¿qué es primero: el huevo o la gallina?”: si la gente tiene prejuicios contra las mujeres líderes, pero nunca ha visto a una en un cargo de dirección, nunca podrá actualizar sus creencias. Con una tercera parte de los asientos del ayuntamiento reservados para mujeres, a la población votante se le dio una oportunidad de evaluar a las líderes que realmente estaban cumpliendo sus deberes en un cargo en lugar de basar sus creencias en caricaturas y estereotipos. Y a todas las mujeres indias se les dieron modelos de conducta de los que podían aprender y que podían inspirarlas.⁴

Noruega es otro buen ejemplo. En 2003, este país estipuló que debía haber una representación mínima de 40 por ciento de cada sexo en los consejos corporativos de las sociedades públicas de responsabilidad limitada y las empresas propiedad del Estado. Aunque todavía es pronto para sacar conclusiones, Marianne Bertrands y sus colaboradores plantean de manera tentativa que la introducción de las cuotas de género en las juntas

directivas pudo haber desencadenado otros cambios corporativos en la cúpula y aumentado así el porcentaje de altos directivos que son mujeres, pero no influyó en la cantidad total de mujeres empleadas en una compañía dada. Un estudio en grandes empresas en Estados Unidos encontró asociaciones positivas similares entre un aumento del número de directoras y las medidas conducentes a una mayor cantidad de altas ejecutivas. Sin embargo, en términos generales, las investigaciones no sugieren que más mujeres en las juntas directivas y en las oficinas corporativas puedan reducir sesgos de género fuera de la empresa. En comparación con el experimento indio con jefas de aldeas, los efectos de los modelos de conducta en las cuotas corporativas noruegas parecen limitarse a quienes tienen contacto directo con ellas. Huelga decir que las pruebas de Noruega y de Estados Unidos ponen de relieve que la directora de una empresa es una figura mucho menos pública y visible que una mujer en la política.⁵

Los altos directivos bien pueden ser importantes modelos de conducta. Basándose en datos de panel procedentes de más de 20 mil compañías de todo Estados Unidos y de diferentes industrias, de 1990 a 2003, proporcionados por la Equal Employment Opportunity Commission [Comisión de Oportunidades para el Empleo Equitativo], grupos de investigadores han descubierto que cuando aumenta la proporción de altas directivas, la proporción de mujeres en gerencias medias también crece en consecuencia. El efecto fue más pronunciado con las mujeres blancas, pero también las de origen africano, hispano y asiático se vieron beneficiadas por tener superiores de su mismo sexo y raza.⁶

No permitamos que se pierda el señalamiento obvio que se esconde en estos análisis. Los datos sobre los modelos de conducta apuntan a algunas de las soluciones más sencillas: esto puede empezar contigo. Aprende de la gente que te ha inspirado. Esto a menudo empieza en casa con madres y padres, abuelas y abuelos, hermanas y hermanos, sobrinas y sobrinos, suegras y suegros, y otros parientes y amigos. También echa un ojo al motivante libro *Fast Forward* [Rápido hacia adelante], de Melanne Verveer y Kim Azzarelli, donde conocerás la experiencia de más de 70 mujeres pioneras. Encontrarás allí a las ex secretarías de Estado de Estados Unidos Madeleine Albright, Hillary Rodham Clinton y Condoleezza Rice; a la

francesa Christine Lagarde, directora gerente del Fondo Monetario Internacional; a la india Ela Bhatt, fundadora de la Asociación de Mujeres Autoempleadas; las ganadoras del Premio Nobel de la Paz Leymah Gbowee y Ellen Johnson-Sirleaf, presidenta de Liberia; la yemení Tawakkol Karman y la paquistaní Malala Yousafzai; las presentadoras de televisión Oprah Winfrey, de Estados Unidos, y Lan Yang, de China, así como Cherie Booth Blair, Tina Brown, Katie Couric, Geena Davis, Abigail Disney, America Ferrera, Melinda Gates, la senadora Kirsten Gillibrand, Arianna Huffington, Katty Kay, Helena Morrissey, Maria Shriver, la magistrada Sonia Sotomayor, Meryl Streep, Aude de Thuin y muchas otras artífices del cambio.⁷

Como directora en el consejo de administración de una gran multinacional, espero que mi presencia tenga efectos positivos sobre las empleadas, pero también me doy cuenta de que es importante qué tan visible sea la directora. Mientras más visible soy, más probables son los efectos positivos. Así, siempre que es posible procuro reunirme con grupos de mujeres o hablar en actos públicos relacionados con asuntos de género patrocinados por la compañía. El título de un artículo sobre el tema, “Ver es creer”, resuena en mí: la gente necesita ver con frecuencia modelos de conducta contrarios a los estereotipos para que las creencias cambien. En su artículo, Nilanjana Dasgupta y Shaki Asgari muestran que la exposición a mujeres que son modelos de conducta, a las que se haya encontrado a partir de información biográfica sobre dirigentes famosas o viendo a profesoras en un salón de clases, disminuyó las creencias estereotípicas de las mujeres sobre sí mismas. Tanto en una universidad de mujeres como en una mixta, mientras mayor era la proporción de mujeres en la planta docente, mayor era la probabilidad de que las alumnas asociaran a las mujeres con la capacidad de liderazgo y con las matemáticas.

Si bien varios estudios han mostrado correlaciones entre los logros de las estudiantes y el sexo del docente, sobre todo en campos de predominio masculino, apenas recientemente los investigadores han podido explotar un experimento que se da de manera natural para probar relaciones causales. La Air Force Academy [Academia de la Fuerza Aérea] de Estados Unidos asigna aleatoriamente a los estudiantes a los distintos cursos, lo que nos

permite medir qué efecto ha tenido el sexo del docente sobre los estudiantes. Era más probable que las mujeres estudiantes eligieran una especialidad en CTIM cuando en los cursos básicos asociados se les asignaba una profesora y no un profesor. Sin embargo, el sexo del docente no tenía ningún efecto sobre las elecciones de los hombres.

Thomas Dee, de Swarthmore College, examinó una muestra representativa de la población de Estados Unidos de 25 mil estudiantes de secundaria y descubrió que la coincidencia de sexo entre estudiantes y maestros importa sobremanera. Entre adolescentes de 13 años, casi una tercera parte de la brecha de género en lectura desaparecía si el profesor de inglés era hombre. La brecha se reducía debido a que había una coincidencia de sexo con los chicos y eso mejoraba su rendimiento en la materia, y había una falta de coincidencia de sexo para las chicas y eso perjudicaba su rendimiento. Igualmente, la mitad de la brecha de género en el rendimiento en ciencias y toda la brecha en matemáticas —aunque era mucho menor— desaparecían si las clases de esas materias las daba una mujer. Dado que la mayoría de los docentes de secundaria corresponde a mujeres —83 por ciento en el momento de ese estudio— y ellas a menudo conforman la mitad del personal en matemáticas y ciencias, Dee concluye que “la dinámica de género entre la planta docente y el alumnado en este nivel amplifica el muy bajo rendimiento de los chicos en lectura y a la vez atenúa el bajo rendimiento, más modesto, de las chicas en matemáticas y ciencias”.⁸

La escasez de modelos de conducta puede crear profecías autocumplidas. Dos estudios realizados en grandes bufetes de abogados sugieren que el bajo número de socias ha tenido un efecto considerable en las carreras de las abogadas adjuntas. Kathleen McGinn y Katy Milkman tuvieron acceso a datos sobre personal y a entrevistas con los empleados reunidas a lo largo de cinco años en un bufete con sede en Estados Unidos. Vieron que la capacidad de conservar en el despacho a las empleadas subalternas tenía una alta correlación con la cantidad de mujeres supervisoras que hubiera. Mientras menos modelos de conducta hubiera (y que pudieran ofrecer también mentoría o respaldo), menos abogadas obtenían un ascenso o se quedaban en el bufete. Es más, un estudio que

hizo Robin Ely de otro bufete sugiere que los escasos modelos de conducta vuelven menos útiles a los pocos que son visibles: las abogadas adjuntas que se forman un juicio a partir de las dos solitarias socias con hábitos totalmente divergentes se enfrentan a una dificultad que no conocen los abogados adjuntos que se forman ese juicio a partir de decenas de socios varones.

Una escasez de modelos de conducta puede, de hecho, promover la inequidad de género, incluso en una compañía u organización que esté trabajando para afrontarla. Era más probable que el personal dejara el despacho al quinto año de trabajar en él mientras mayor fuera el porcentaje de pares del mismo sexo o raza en su grupo de trabajo. Por lo visto, los abogados creían que sus posibilidades de ascenso disminuían mientras más gente “como ellos” hubiera en su mismo nivel. Si diez abogadas adjuntas sólo veían a una socia, bien podían sacar la conclusión de que sus posibilidades de llegar a ser socias eran muy limitadas. Las mujeres y las minorías pueden suponer que están en una competencia feroz con miembros de su mismo grupo demográfico para obtener los asientos implícitamente reservados para ellas.

De hecho, varios otros estudios han puesto al descubierto una dinámica muy similar. Según una revisión de entrevistas laborales en una gran empresa de servicios profesionales, ser entrevistadas por una mujer perjudicaba a solicitantes a las que la entrevistadora percibía como probables competidoras en el futuro, precisamente las mujeres más competentes, y las solicitantes menos capaces salían beneficiadas.

En España, las promociones académicas de profesor ayudante a profesor asociado y luego a profesor titular se determinan por comités de evaluación creados aleatoriamente, lo que lleva a variaciones en la composición por sexo de los comités. Resultó más probable que las profesoras asociadas que evaluaban a profesoras y profesores ayudantes para otorgarles un ascenso estuvieran a favor de dárselo a los colegas varones. Este efecto, con todo, sólo fue patente cuando evaluadora y candidato estaban en la misma institución. Parece como si las evaluadoras una vez más temieran la competencia con otras mujeres, suponiendo quizá que había alguna cuota de género implícita. De hecho, si se sustituía a un

evaluador con una evaluadora de la misma institución, esto disminuía en 38 por ciento la probabilidad de que se ascendiera a una candidata; esto no afectaba a las candidatas de otras instituciones. Los investigadores tampoco observaron esta conducta en los ascensos a profesor titular. Cuando éstos evalúan a un profesor asociado para unirse a sus filas, no tienen que temer la competencia de otros de su mismo sexo. El profesor titular tiene ya el más alto rango de la academia y, en ese punto, los evaluadores, en busca de amigos y gente como ellos, mostraron una preferencia por su propio grupo y favorecieron a candidatos del mismo sexo y de la misma red académica.

Ambos sesgos, las preferencias por el mismo grupo y la discriminación al mismo grupo, evidentemente son perjudiciales para una organización que busca contratar y promover a los más talentosos. Las pruebas sugieren, y cada vez más, que la discriminación a los del mismo grupo está movida por el temor a la competencia por otros del mismo sexo o la preocupación de que no haya más que una cantidad fija de puestos disponibles para las mujeres, y una mujer que asciende a otra mujer muy capaz vuelve más feroz la competencia. En contraste, un desagrado por los miembros del mismo grupo parece convertirse en preferencia por ellos una vez que la gente ha escalado profesionalmente. Queda la incógnita de en qué medida es causado por la escasez de modelos de conducta, y por consiguiente la escasez de plazas percibida. ¿Será que los enfermeros o los maestros varones se sienten también más amenazados por la competencia de otros hombres? Desafortunadamente, aún no se realizan investigaciones que puedan dar respuesta a esta pregunta.⁹

Los modelos de conducta están en todas partes, empezando, desde luego, por los progenitores. Las madres suelen ser los primeros modelos de conducta para las niñas pequeñas. Basándose en datos de un estudio de panel que abarcó 18 años, un grupo de investigadores concluyó que el igualitarismo de las opiniones de la gente se relaciona con si su madre trabajaba o no fuera del hogar. Las adolescentes parecen verse especialmente influidas por la situación de empleo de su madre. Curiosamente, la disposición de las mujeres a trabajar fuera de casa también puede remontarse a la proporción de hombres con madres trabajadoras. Como en las pruebas de la India, el contacto con mujeres trabajadoras, en

este caso sus propias madres, parece haber logrado hombres más abiertos a la participación de las mujeres en la fuerza laboral.

Varios investigadores basaron sus análisis en los empeños de reclutar mujeres como mano de obra durante la segunda Guerra Mundial. Movilizar a los hombres para el servicio militar en la guerra afectó no sólo a la generación de mujeres que, por consiguiente, se incorporaron a la fuerza laboral, sino que sus efectos fueron más duraderos.

Las circunstancias que surgieron durante la segunda Guerra Mundial no tenían precedentes. La pura demanda de mano de obra habría integrado a algunas mujeres a las plantas laborales, pero, como sostienen George Akerlof, ganador del Premio Nobel de Economía en 2001, y Rachel Kranton, fue necesario proponer, con el apoyo de una intensa propaganda, modelos de conducta que ayudaran a las mujeres a imaginar cómo podían asumir un “trabajo de hombres” sin perder su “feminidad”. Nació así el personaje de Rosie the Riveter (Rosie la remachadora), que se convirtió en un ícono cultural en Estados Unidos. El equivalente británico de Rosie es Ruby Loftus, cuyo retrato ahora pertenece a la colección de arte del Museo Imperial de la Guerra. En esa época no se había pensado mucho en las maneras como estas mujeres trabajadoras podían influir, como modelos de conducta, sobre las generaciones más jóvenes de hombres y mujeres que las veían salir a trabajar.¹⁰

Otro tema fascinante y poco estudiado es la influencia que tienen las hijas sobre sus progenitores. El magistrado Harry Blackmun, republicano que estuvo en la Suprema Corte de Estados Unidos de 1970 a 1994, es conocido sobre todo por haber escrito la opinión de la corte en el caso “Roe contra Wade”, la decisión histórica con la que se despenalizó el aborto en 1973, que lo convirtió en uno de los jueces más liberales en la historia de la corte. Redactó también el caso “Stanton contra Stanton”, que en 1975 resolvió que un Estado no podía especificar diferentes edades para considerar la adultez en hombres y en mujeres: “Una criatura, niño o niña, sigue siendo una criatura [...]. La mujer ya no está destinada exclusivamente al hogar y a la crianza de los hijos, ni sólo el hombre para el mercado y el mundo de las ideas. [...] Si se requiere para el niño una minoría de edad

especificada para garantizarle sustento parental mientras realiza sus estudios y preparación, así también para la niña.”

Blackmun era cercano a su familia y a su hija Sally. Cuando sus archivos se hicieron públicos en el invierno de 2004, Sally habló con el programa *Women's eNews* sobre su padre y contó un poco de su propia historia. Tenía 19 años y estudiaba en el Skidmore College cuando se enteró de que estaba embarazada. Corría el año 1966. “Era de esas cosas de las que no estaba orgullosa, que no me hacían estar satisfecha conmigo misma. Para mis padres fue una gran decepción. Hice lo que muchas jóvenes de mi época hicieron: dejé la universidad y me casé con mi novio, de 20 años, al que había conocido en la carrera. No habría tomado las mismas decisiones si hubiera existido ‘Roe contra Wade’.”

Unas semanas después de la boda, Sally tuvo un aborto espontáneo, pero era demasiado tarde para volver a la universidad. Lo que hizo fue reunirse con su esposo, que estaba viviendo en otro estado. Seis años después se divorciaron y Sally finalmente terminó sus estudios, se convirtió en abogada corporativa, se volvió a casar y tuvo dos hijas. Describe cómo, nueve años después de su embarazo inesperado, su padre consultó a su familia en torno a “Roe contra Wade”: “Ése fue un caso con el que mi papá batalló, uno para el que pidió la opinión de sus hijas y de su esposa.”

¿Habrá influido en él la experiencia de su hija? Quizá. Con datos de casi mil casos relacionados con el género de la Corte de Apelaciones de Estados Unidos y la información sobre cómo están integradas las familias de 224 jueces que la forman, Adam Glynn y mi colega Maya Sen descubrieron que es más probable que los jueces con hijas apoyen causas de las mujeres que aquellos que sólo tienen hijos varones (controlando la cantidad total de hijos). Parece que a los jueces republicanos, tal como Blackmun, les afecta más el sexo de sus hijos que a sus pares demócratas: sus opiniones demuestran un cambio más marcado en el apoyo a las causas de las mujeres cuando tienen hijas.¹¹

El trabajo de Glynn y Sen encontró inspiración en el de Ebonya Washington, de la Universidad de Yale, que examinó la política para revisar si las decisiones de los miembros varones del Congreso de Estados Unidos se veían afectadas por el sexo de su progenie. De hecho, manteniendo

controlada la cantidad de hijos, cada hija aumenta considerablemente la probabilidad de que un congresista dé un voto liberal, sobre todo en lo que respecta a asuntos relacionados con los derechos reproductivos. Además de influir sobre decisiones jurídicas y políticas, las hijas también tienen un papel en los negocios. Un estudio de Dinamarca indica que hay una asociación entre presidentes de empresas varones que tienen hijas, sobre todo primogénitas, y los salarios de las empleadas. Según los datos obtenidos, mientras más hijas tenga un presidente danés, mejor pagadas estarán sus empleadas.¹²

Reclutar a hombres como agentes de cambio es la finalidad de una serie de iniciativas innovadoras, como la campaña de la ONU HeForShe [ÉlPorElla], un “movimiento de solidaridad por la equidad de género que reúne a una mitad de la humanidad en apoyo de la otra mitad, para beneficio de todos”, representada por la actriz Emma Watson. El grupo australiano Male Champions of Change [Hombres Adalides del Cambio] “usa su capacidad de liderazgo individual y colectiva para reconocerle a la equidad de género su lugar como un asunto de importancia social y económica nacional e internacional”. La organización fue fundada por Elizabeth Broderick, comisionada de Australia contra la discriminación sexual de 2007 a 2015. Muchas otras organizaciones, demasiadas para listarlas aquí, honran a las mujeres como modelos de conducta.¹³

“Ver es creer”, ya sea para motivar a las mujeres en la India a postularse a cargos públicos y a los hombres a votar por ellas, o bien para ayudar a políticos varones a ponerse en los zapatos de las mujeres en Estados Unidos. Hay pruebas aplastantes de que los modelos de conducta influyen en el comportamiento, ya sean las hijas sobre los padres, las jefas de ayuntamientos en la India sobre los hombres votantes o las mujeres de los consejos de administración sobre la configuración por sexo de los altos mandos. El asombroso ejemplo de la enmienda de la India refuerza la promesa de las cuotas. Incluso cuando analizamos las preocupaciones que legítimamente las cuotas todavía despiertan (y que revisaremos en el siguiente capítulo), podemos reconocer que consisten en una herramienta potencialmente influyente. Y si bien aumentar la cantidad de socias en bufetes de abogados ha resultado difícil, y así seguirá siendo, cada mujer en

una posición prominente puede decidir actuar como modelo de conducta. Como mínimo, si te importa la equidad de género o eres una mujer sopesando ofertas laborales o candidatos por los cuales votar, saber cuántas hijas tiene un presidente de empresa o un candidato no es mala idea.



FIGURA 7. Campaña Daughter Water [Agua de Hija], creada por la Australian Workplace Gender Equality Agency, en asociación con DDB.

Por esa razón, en 2014 los dirigentes australianos recibieron un regalo: Daughter Water [Agua de Hija]. Se distribuyeron unas botellas de agua etiquetadas con esta explicación (véase la figura 7): “Un pago justo para las mujeres no debería depender de si el presidente de la compañía tiene una hija, y no hay necesidad de que así sea. La Australian Workplace Gender Equality Agency [Agencia Australiana por la Equidad de Género en el Trabajo] tiene todas las herramientas que requiere el personal para

asegurarse de que el sesgo de género no tenga ninguna incidencia en las decisiones salariales.”

*Proyectar la equidad de género:
crea modelos de conducta*

- ▶ Diversifica los retratos en las paredes de tu organización.
- ▶ Aumenta la proporción de gente contraria a los estereotipos en posiciones directivas, con ayuda de cuotas u otros medios. Ver es creer.
- ▶ Recuerda que es más probable que los padres con hijas se preocupen por la equidad de género.

11. Armar grupos

Hay alrededor del mundo instituciones de microfinanzas que dan créditos a la gente pobre. Cerca de tres cuartas partes de su clientela son mujeres. ¿Por qué? Para empezar, al estar entre las más pobres de los pobres, ellas tienen una necesidad apremiante de obtener crédito. Pero los acreedores buscan a la clientela femenina por una razón más pragmática: es más probable que ellas paguen sus préstamos a que lo hagan los hombres. Los grupos de microcrédito no son los únicos que promueven sus servicios para el mercado de mujeres. En los grupos de ahorro, la gente hace aportaciones regulares a un fondo que luego se distribuye entre los participantes, mujeres en su inmensa mayoría. En Kenia, por ejemplo, suelen ser mujeres quienes proporcionan bienes públicos, como escuelas, mediante el *harambee*, la expresión suajili que significa “trabajemos juntos”.

Al pensar en la diversidad debemos entender por qué en ocasiones a la gente le atrae la homogeneidad. ¿Por qué los grupos de puras mujeres parecen ser especialmente hábiles para el pago de préstamos, la cooperación y las aportaciones a los bienes públicos? En busca de respuestas, Fiona Greig viajó a un barrio bajo de Nairobi, en Kenia, y efectuó una serie de experimentos. Ahí, en efecto, era más probable que las mujeres colaboraran con otras mujeres que con los hombres porque esperaban que ellas fueran más cooperativas. Resultaron demasiado pesimistas con respecto a sus compañeros varones que, según mostró el experimento, habrían sido más cooperativos si se les hubiera dado la oportunidad. Pero las expectativas se convirtieron en profecías autocumplidas: era más probable que las mujeres confiaran en otras mujeres y a cambio, como recompensa, recibían esa cooperación.¹

Lo que funciona en un barrio bajo de Nairobi también funciona en un programa de concursos estadounidense. *Friend or Foe* [Amigo o enemigo], una variante del clásico dilema del prisionero, ampliamente estudiado por la teoría de juegos y las ciencias de la conducta, empezó a transmitirse en

Estados Unidos en 2002. Dos jugadores tienen que decidir simultáneamente si actúan como “amigos” o como “enemigos”. Si ambos optan por lo primero, comparten un fondo de dinero. Si ambos eligen lo segundo, ninguno recibe nada. Y si uno juega como “amigo” y el otro como “enemigo”, el “enemigo” se lleva todo el dinero y el “amigo” no se lleva nada. Así, la gente está motivada a jugar como “enemigo” para maximizar sus ganancias, pero teme que la otra persona haga lo mismo y los dos se queden con las manos vacías. Pero la cooperación es riesgosa, desde luego. Si eliges “amigo” y la contraparte elige “enemigo”, te habrán tomado el pelo. Las cantidades en juego oscilaban entre 200 y 16 400 dólares y, a lo largo de 315 juegos, 630 concursantes ganaron más de \$700 mil.

Por lo general, alrededor de la mitad de los participantes jugaba de “amigo”. Específicamente, cooperaban si tenían razones para creer que su contrincante también cooperaría. Pero, ¿cómo podían saberlo? ¿Qué pistas buscaban? Los concursantes se reunían durante unos momentos y tenían que responder juntos preguntas de cultura general, pero fuera de eso sabían muy poco el uno del otro. Podían, sin embargo, ver episodios anteriores y observar la apariencia de los típicos cooperadores. Algo que podían averiguar de ese modo era que los cooperadores solían ser mujeres. Por consiguiente, cuando había una pareja de mujeres era más probable que esperaran que la otra cooperara, y muchas cumplieron con estas expectativas.²

Lo que en esta versión del dilema del prisionero funciona a las mil maravillas no necesariamente es útil en otros contextos. En su revisión de las pruebas experimentales sobre el papel del género y la cooperación, Rachel Croson y Uri Gneezy destacan que los resultados parecen depender de señales sociales sobre lo que es la conducta adecuada, que particularmente las mujeres toman de sus entornos. Esas señales les ayudan a formarse ciertas expectativas. Pero, por supuesto, en ocasiones unas expectativas chocan con otras. Te doy un ejemplo. Imagina que tú y yo estamos negociando quién se lleva qué parte de una cantidad fija de dinero. Como soy mujer, podrías esperar más de mí... y como tú eres mujer, yo podría esperar más de ti. Si esas expectativas no se satisfacen, podríamos estar en un *impasse*. Ésta es exactamente la regularidad que se encontró en

un experimento en el que a uno de los dos jugadores —el proponente— se le daba una cantidad de dinero y tenía que decidir qué cantidad darle a una segunda persona —el contestador—. En la versión tradicional de este juego, el juego de ultimátum, el contestador decide entonces si acepta o no la oferta. Si la acepta, el trato se queda tal como se propuso. Si la rechaza, ninguno de los jugadores se lleva dinero. En este experimento particular, los contestadores tenían que anotar la cantidad mínima que aceptarían antes de ver cuánto se les ofrecía.

Resulta que tanto las contestadoras como los contestadores esperaban más de las mujeres: ponían mínimos más altos cuando el proponente era una mujer que cuando era un hombre. Pero las expectativas chocaban. Tanto mujeres como hombres proponentes les ofrecían menos a las mujeres que a los hombres. De hecho, el choque era peor para las parejas de dos mujeres: las proponentes, cuando les tocaba una contestadora, tenían la expectativa de que fuera más amable y generosa, y esperaban, en promedio, que aceptara 43 por ciento del pastel. En comparación, las mujeres les ofrecían a los hombres 51 por ciento del pastel. Pero pasaba lo mismo con las contestadoras: ellas esperaban que las mujeres proponentes fueran más amables y generosas y, en promedio, exigían que les compartieran 42 por ciento del pastel. Cuando las emparejaban con hombres, exigían sólo 28 por ciento.

En este experimento destacaban las díadas mujer-mujer: las parejas de mujeres chocaban 23 por ciento del tiempo y por consiguiente ambas participantes terminaban sin nada. En contraste, las otras combinaciones de pareja rara vez chocaban. Los hombres esperaban más de las mujeres y recibían más. Las mujeres esperaban menos de los hombres, y recibían un poco menos, pero quedaban satisfechas. Las parejas hombrehombre funcionaban porque ellos esperaban lo mínimo de los hombres proponentes y recibían un mejor trato del esperado. La homogeneidad ayuda en algunos contextos, pero no en otros, y algunos de estos contextos son de lo más polémicos. Por ejemplo, considera la educación segregada por sexo, tema de acalorados debates.³

En lo que es ampliamente considerado en Estados Unidos como el cambio de políticas más significativo desde que se prohibió la

discriminación por sexo en instituciones educativas —el Título IX, aprobado en 1972—, el gobierno de George W. Bush relajó en 2006 las restricciones a la enseñanza no mixta en las escuelas públicas. Se permitió así que los distritos crearan clases y escuelas para un solo sexo, siempre y cuando ofrecieran escuelas coeducativas de calidad equivalente y el alumnado y sus progenitores pudieran elegir qué forma de educación querían. Aunque el fallo fue muy criticado por algunos grupos de mujeres y por defensores de los derechos civiles, que temían que legitimara la discriminación en las escuelas, obtuvo suficiente respaldo de republicanos y demócratas, y fue aprobado. Después de eso, la cantidad de escuelas públicas destinadas exclusivamente a niños o exclusivamente a niñas aumentó de manera considerable. Según algunos cálculos, en 2015 había en Estados Unidos más de mil escuelas públicas no mixtas, aunque, en comparación con las casi 100 mil escuelas públicas del país, todavía son un pequeño porcentaje.⁴

Además, y por necesidad estadística, si las escuelas no mixtas están destinadas principalmente a un sexo, en este caso femenino, aumentará el desequilibrio por género en otras escuelas, lo que llevará a un porcentaje desproporcionado de niños. Esto importa. Caroline Hoxby, de Stanford, calculó en Texas el efecto de la composición por sexo en el salón sobre el rendimiento académico. Tanto a niñas como a niños les iba mejor cuando había más alumnas en el salón, incluso en matemáticas, materia en la que, en promedio, las niñas tenían calificaciones más bajas que los niños. Esto no es tan sólo un efecto colateral, como el llamado *spillover*, por el que los mejores estudiantes benefician a los menos diestros: es un “efecto niña”, una regularidad que también se ha encontrado en las escuelas israelíes y españolas.

El efecto varía un poco según el grado, la materia y la ubicación, pero en general los estudios que calculan los efectos de los pares en los salones de clases sugieren que, mientras que las niñas pueden beneficiarse de los salones no mixtos, a los niños los perjudican. Ambos, pero especialmente los niños, se benefician del hecho de estar rodeados de niñas. Hacen falta más investigaciones para explicar por qué, pero el estudio israelí muestra que una mayor proporción de mujeres entre los estudiantes se traduce en un alumnado más satisfecho, profesores menos agotados, menos alteraciones y

violencia en los salones, así como mejores relaciones entre el alumnado y entre éste y la planta docente.⁵

Cómo estén configurados los grupos importa. Se cuenta con suficiente información como para andar formándolos sin pensar. La proyección de equipos de trabajo, de salones de clase y de consejos directivos debería, como mínimo, hacerse teniendo conciencia de las posibles dinámicas de género. Y el género siempre está presente, ya sea que el grupo consista en gente de un mismo sexo o gente de un mismo sexo con la excepción de una persona del otro, o que sea un grupo perfectamente dividido en partes iguales (algo poco común).

Si sabes algo sobre dinámica de grupos, puedes también crearlos estratégicamente para cumplir con determinado objetivo. Piensa en el trabajo de grupo y en los efectos que apoyan la idea de que tener contacto con el “grupo externo” puede mejorar las relaciones entre grupos. Un equipo de investigadores observó lo que pasaba cuando, al principio del año lectivo, se designaban aleatoriamente estudiantes universitarios de diferentes orígenes étnicos para que vivieran juntos. Resultó más probable que los estudiantes blancos a los que al azar se les había asignado a vivir con estudiantes de origen africano apoyaran la discriminación positiva y aprobaran la diversidad en el campus. También informaron que se sentían más cómodos interactuando con gente de color y era más probable que lo hicieran (debido a que la muestra era pequeña, los autores no pudieron sacar conclusiones sobre el efecto de la diversidad racial sobre la gente de color). Además, se ha mostrado que la designación aleatoria de compañeros de cuarto en Dartmouth College influye considerablemente en los esfuerzos académicos y las conductas sociales. La composición de los grupos importa.

Más allá de las puertas de la residencia estudiantil, donde hay grandes incentivos para llevarse bien, los experimentos sugieren que el tamaño también importa. Un equipo de investigadores, basándose en conjuntos de datos sobre amistades e interacciones sociales en salones de clases y escuelas, concluyó que los adolescentes de escuelas pequeñas tienen un conjunto de amigos más diverso. En las escuelas más grandes, el alumnado tiene una variedad más amplia de potenciales amistades entre las cuales

escoger y decidir si se agrupan por sexo, raza, edad y estatus socioeconómico, lo que conlleva segregación y formación de camarillas. En resumen, nos gusta rodearnos de gente parecida a nosotros. En cambio, si la gente no tiene muchas opciones, las diferencias basadas en categorías sociales pierden importancia. Y el contacto entre grupos importa. Un metaanálisis de más de 500 estudios y más de 700 muestras independientes muestra que el contacto normalmente reduce el prejuicio entre grupos; esto apoya lo que en psicología se conoce como la “teoría del contacto intergrupar”.⁶

No estamos inclinados a ver la diversidad a menos que tengamos que hacerlo, pero verla trae muchas ventajas. Gran cantidad de investigaciones de laboratorio sugieren que la diversidad puede aumentar la productividad. Un estudio muy completo asignó a cierto número de personas a grupos de dos a cinco individuos y los hizo participar en una diversidad de tareas, como hacer lluvia de ideas, resolver enigmas visuales, elaborar juicios morales, negociar y jugar una partida colectiva de damas contra una computadora, la cual tomó hasta cinco horas. Los investigadores —Anita Williams Woolley, de la Carnegie Mellon University, y sus colaboradores— se basaron en un desempeño de equipos en estas tareas para calcular su factor de “inteligencia colectiva”, el cual, valorando qué tan bien le va a un grupo al realizar una serie de tareas, puede ayudar a predecir su desempeño futuro en otras tareas.

Resulta que la inteligencia promedio o máxima de los miembros del equipo, en lo individual, no ayuda a predecir la inteligencia colectiva de un grupo. En cambio, mientras más alto puntaje tuviera un grupo en sensibilidad social, más oportunidades de hablar se distribuían equitativamente entre los miembros, y mientras mayor fuera el porcentaje de mujeres en el grupo, mayor su inteligencia social. O, en palabras de Woolley y sus colegas, “la inteligencia colectiva del grupo en su conjunto tiene un poder predictivo superior a lo que puede explicarse si se conocen las capacidades de los miembros del grupo en lo individual”. La importancia de incluir a mujeres en un grupo para que pudiera alcanzar su potencial resultó una sorpresa para los autores del estudio. Parece que se debió en parte a que las integrantes del equipo puntuaban mayor que los

hombres en el indicador de sensibilidad social, lo que proporcionaba el necesario aglutinante para conectar las aportaciones de todos los miembros y crear un todo que excediera la suma de sus partes.

Estos resultados son prometedores e indican que con mayor investigación sería posible convertir la inteligencia colectiva en una herramienta de diagnóstico que nos permitiera predecir qué equipos tendrán buen rendimiento y cuáles tendrán que batallar. Además, podrían elaborarse herramientas que ayudaran a los equipos a administrarse —asegurarse de repartir más equitativamente los tiempos de participación oral, por ejemplo— y dar lugar así a la sensibilidad social que le permita a un grupo beneficiarse de las aportaciones de todos.⁷

Los grupos también pueden basarse en reglas para tomar decisiones con las que se asegure que todas las opiniones cuentan. Estas reglas podrían estipular que un equipo debe tomar una decisión por consenso o sólo con el respaldo de la mayoría de los integrantes. Comparando las reglas de unanimidad con las de mayoría, investigaciones experimentales conducidas por Christopher Karpowitz, Tali Mendelberg y Lee Shaker muestran que la unanimidad no sólo se traduce en que todos los votos cuente sino también lleva a que la “voz” se comparta más ampliamente, al participar más gente en las deliberaciones. Las reglas de unanimidad parecen especialmente importantes para grupos en los que las mujeres son minoría. Los investigadores concluyen que la “proyección deliberativa puede evitar la desigualdad si introduce procedimientos institucionales en el contexto social de la situación”.

Además, y de modo un tanto antiintuitivo, los grupos podrían querer limitarse de hablar libremente. El estudio “Creativity from Constraint” [Creatividad desde la limitación] presenta pruebas experimentales que muestran que imponer una norma de corrección política (CP) que especifique cómo deben interactuar entre sí hombres y mujeres aumenta la creatividad en grupos mixtos. La norma de CP aumentó el intercambio de ideas al clarificar las reglas de participación y dar seguridad a quienes asociaban el decir lo que se piensa con una conducta no estereotípica (casi siempre mujeres).⁸

Aunque es fácil crear grupos de manera aleatoria en el laboratorio, cuando hacemos investigación sobre organizaciones, lo normal es que tengamos que trabajar con equipos ya existentes. Pero si bien hay problemas con la selección, los escenarios organizativos tienen otras ventajas. Normalmente, el marco temporal de un equipo en una organización es más largo, y hay más cosas en juego, que cuando se crea en el laboratorio. Algunas de las dinámicas que se ven en el laboratorio surgen también en el terreno. En un estudio que analizaba el rendimiento de los equipos y la satisfacción de los empleados en una compañía global de servicios profesionales, las oficinas con mayor diversidad sexual obtenían mayores ingresos. El mismo estudio descubrió también que los empleados en equipos más diversos estaban menos cómodos y menos dispuestos a cooperar, aunque este último efecto se mitigó cuando los empleados creían que la compañía aprobaba la diversidad.⁹

Del mismo modo, se ha descubierto que la diversidad de género en equipos directivos está asociada con un mejor desempeño empresarial en ciertas condiciones, pero en otras no. Como siempre en los análisis correlacionales, la causalidad podría ir en cualquier dirección: las compañías de alto desempeño podrían atraer a un porcentaje desproporcionado de mujeres, por ejemplo. Para superar esa falla, un estudio examinó empresas emergentes, donde la secuencia de acontecimientos puede controlarse mejor. Los autores del estudio emplearon una gran base de datos austriaca para ver si había una relación entre el hecho de que hubiera mujeres entre las primeras contrataciones con salario alto de la empresa y la supervivencia de la misma. Controlando una gran cantidad de variables adicionales, encontraron que compañías con al menos una mujer entre sus primeras contrataciones eran más exitosas y permanecían más tiempo en el mercado que las nuevas empresas de puros hombres. Se vio que había similares efectos positivos de la diversidad de género sobre el desempeño —medidos en ventas, utilidades e ingresos por acción— en empresas emergentes creadas aleatoriamente por estudiantes en los Países Bajos.¹⁰

En resumen, la diversidad puede llevar a un mejor desempeño, pero no siempre. ¿Cuándo deberíamos esperar, razonablemente, sus beneficios?

Supón que tuvieras que crear un nuevo equipo para trabajar en un proyecto especial y tuvieras cinco puestos que llenar. Evalúas a los solicitantes a partir de 10 características distintas y asignas puntuaciones del 1 (la peor) al 10 (la mejor) para cada característica. Resulta que exactamente cinco solicitantes tienen una puntuación total de 91, con la mejor puntuación posible en nueve de los atributos que buscas y la peor posible en uno. Son quienes obtuvieron las mayores puntuaciones totales y puedes considerarte afortunada de contar con los cinco en tu equipo. Pero, ¿de verdad debes sentirte así? Si bien los cinco son los que tuvieron mayor puntuación, quizá no te estén dando la diversidad que necesitas: supongamos que ninguno de los cinco tuvo una alta puntuación en uno de los atributos que te importan —digamos, creatividad—. ¿No deberías elegir al menos un candidato, o posiblemente más de uno, con una puntuación total más baja pero mejores notas en creatividad?

Un estudio, acertadamente titulado “Too Many Cooks Spoil the Broth: How High-Status Individuals Decrease Group Effectiveness” [Demasiados cocineros arruinan el caldo. Cómo las personas de alto estatus disminuyen la efectividad grupal], examinó a analistas financieros de Wall Street y descubrió que los grupos tenían beneficios cada vez menores si incluían a más y más trabajadores de alto rendimiento. Conforme la proporción de estos trabajadores estrella aumentaba, el beneficio que cada estrella adicional le reportaba al equipo disminuía y a la larga hasta se volvía negativo.

Cuando armamos equipos, buscamos complementos, no sustitutos. La diversidad de puntos de vista puede superar la excelencia promedio cuando tenemos que resolver problemas de manera colectiva. En su maravilloso libro *The Difference* [La diferencia], Scott Page nos ayuda a entender por qué un equipo exitoso no necesariamente consiste tan sólo en jugadores estrella. Se requieren tanto habilidad como diversidad para que la inteligencia colectiva alcance su potencial. Desde luego, los complementos deben superponerse. De más está decir que un excelente hablante de mandarín sin conocimientos de inglés y un magnífico hablante de inglés sin conocimientos de mandarín se complementan, pero no vuelven el todo algo mayor que la suma de las partes.^{[11](#)}

Para que la diversidad de género aumente el desempeño de un grupo se necesitan integrantes cuyas diferentes perspectivas den un valor agregado y a la vez mantengan el costo de la coordinación tan bajo como sea posible. De hecho, las teorías de la diversidad en conducta organizativa, psicología, sociología y economía esperan que el desempeño mejore conforme la diversidad se base en diferentes conjuntos de capacidades importantes para la tarea en cuestión. Mientras más aumente el conocimiento pertinente con cada integrante adicional del equipo, más positivo será el efecto. En contraste, mientras las diferencias se basen en categorías no relacionadas con la tarea de que se trate o en valores muy arraigados, más se espera que la diversidad perjudique el desempeño del equipo. Desde luego, las variables pueden interactuar de muchas maneras diferentes y corregir la mayoría de estas interacciones es laborioso. En ciertos campos, las diferencias pueden incluso resultar insalvables.¹²

A partir de datos de más de 2 mil equipos directivos de varias organizaciones de la industria de los fondos de inversión bursátil en Estados Unidos, de 1996 a 2003, las diferencias en efecto perjudicaban el desempeño grupal: los equipos homogéneos superaban considerablemente a los equipos de hombres y mujeres. El trabajo de cada equipo era administrar un fondo de inversión, con expectativas claramente definidas y un desempeño fácil de medir con base en su rendimiento. El alto rendimiento se recompensaba con mejores salarios y ascensos. Muchos equipos trabajaron juntos varios años, y en el camino optimizaron el desempeño y entablaron buenas relaciones.

Cuando se realizó el estudio, tan sólo 10 por ciento de los gestores de fondos de inversión eran mujeres, con lo que la homogeneidad básicamente significaba equipos de puros hombres. Sólo 2 por ciento de los equipos estaban conformados únicamente por mujeres. Con tan poca variación, los investigadores tuvieron que medir la diversidad de género recurriendo a una variable binaria que tomaba el valor de 1 si los equipos consistían en hombres y mujeres, y de 0 si eran exclusivamente masculinos o (rarísima vez) exclusivamente femeninos. Además, si un equipo era diverso, en casi todos los casos las gestoras constituían una pequeña minoría en el equipo.

En este muy sesgado micro y macroambiente, el estudio demostró que la heterogeneidad no compensaba.¹³

Las organizaciones que se preguntan sobre las mejores maneras de crear equipos deberían centrarse en la “masa crítica”. Un artículo muy influyente que escribió en 1977 mi colega Rosabeth Moss Kanter, de la Harvard Business School, sugiere que uno de los factores clave que determinan el desempeño del equipo es la proporción relativa de gente de diferentes categorías demográficas representada, o la masa crítica del grupo. Ella, que había estudiado las empresas estadounidenses en la década de 1970, observó que “la cantidad relativa de gente social y culturalmente diferente en un grupo” era “fundamental para dar forma a la dinámica de las interacciones en la vida grupal”. En grupos con predominio de un tipo social, como en la industria de los fondos bursátiles, es probable que los miembros del grupo minoritario sean tratados como simples símbolos entre sus pares. Su condición minoritaria los hace visibles y facilita que sean reducidos a sus características demográficas. Considerados representantes simbólicos de su categoría social, puede que no aporten plenamente su pericia complementaria.

Tal vez muchos de los lectores hayan experimentado lo que se siente ser el evidente caso aparte en un grupo, quizá debido a su sexo, raza, origen étnico, nacionalidad, religión u orientación sexual o política. El contador hispano muchas veces se considera el portavoz de los hispanos y no el experto en contabilidad, mientras que el profesor chino de informática que da clases en Estados Unidos se convierte en la persona a la cual acudir para consultar todo lo que tenga que ver con China. Esta clase de reducción a un símbolo es incómoda y fácilmente puede debilitar la credibilidad del miembro del grupo. Las diferencias tienden a subrayarse, lo que en ocasiones orilla a la persona en cuestión a adoptar el estilo y las opiniones de la mayoría. Además puede sentir la necesidad de rendir de más para demostrar su valía. El resultado puede ser lo que suele llamarse el “síndrome de la abeja reina”, que describe a la mujer solitaria en la cúpula. En lugar de allanarles el terreno a quienes vienen después, estos miembros minoritarios del equipo admiran a sus pares de la mayoría, se asimilan y se distancian de las personas de su propia categoría social que acaban de

sumarse al grupo. Esto parece particularmente cierto para mujeres de primera generación en papeles contrarios a los estereotípicos.

En grupos más equilibrados, los estereotipos pierden su importancia y los miembros minoritarios se consideran individuos, no sólo representaciones simbólicas. Si bien es difícil determinar exactamente en qué momento se pasa de la escasez al equilibrio, parece que no se requiere una representación idéntica para cambiar las experiencias y el desempeño del equipo. Muchos sostienen que se necesita una masa crítica de un tercio en términos relativos y por lo menos tres en números absolutos para hacer que los grupos pasen de estar obsesionados con la dinámica de la categorización social a poder aprovechar los beneficios de la diversidad.¹⁴

Una década después del artículo de Rosabeth Moss Kanter, la politóloga Drude Dahlerup aplicó la teoría de la masa crítica a la política. Los políticos en comités o en los parlamentos parecen verse afectados por los números relativos de la misma manera en que los empleados se ven influidos por la composición por sexo de sus grupos de trabajo. Además, en política la “justificación del proyecto” para asegurarnos de aprovechar los beneficios de la diversidad podría ser todavía más crítica. Si las y los votantes tienen diferentes preferencias políticas, puede importarles, por razones de peso, el sexo de sus representantes. Se ha demostrado que el sufragio femenino, por ejemplo, conduce a un aumento del gasto en asistencia médica en Estados Unidos, y en la India los lugares reservados en los comités de gobierno local para diferentes castas se tradujeron en un mayor apoyo a estos grupos.¹⁵

Reducir a un símbolo a los representantes de grupos minoritarios, la masa crítica y el síndrome de la abeja reina representan algo con lo que habrán de lidiar muchas organizaciones que arrancan con una configuración demográfica sesgada. A una empresa consultora especializada que tuviera sólo ocho mujeres le costaría trabajo poner en práctica la idea de que probablemente tanto la homogeneidad como la heterogeneidad equilibrada superan la heterogeneidad sesgada. Cuando Katherine Phillips y Damon Phillips, de la Universidad de Columbia, estudiaron el desempeño de los equipos de la Liga Nacional de Hockey de Estados Unidos entre 1988 y 1998, descubrieron esta regularidad. Se centraron en la heterogeneidad

nacional en equipos con 28 nacionalidades representadas y observaron cuándo ganaban más juegos, con heterogeneidad baja o alta. Los grupos relativamente homogéneos tenían pocos problemas de coordinación y los sumamente heterogéneos no tenían más remedio que hacer frente a esos problemas. Cuando hay muchas nacionalidades diferentes representadas en un equipo, las grandes fracturas se desdibujan. Si prácticamente todos los jugadores provienen de distintos países, la categorización social basada en el país de origen pierde importancia. En contraste, si sólo hay un par de nacionalidades representadas, los jugadores se ven atraídos por otros como ellos, lo que puede dar lugar a diferenciación intergrupala y conflictos.¹⁶

Cuando formo equipos en mis clases, tengo estas consideraciones en cuenta. Mis estudiantes suelen mostrarse sorprendidos cuando descubren que están en equipos de un mismo sexo. En el programa ejecutivo de la Kennedy School para los Jóvenes Líderes Globales del Foro Económico Mundial, esas designaciones provocaron una protesta declarada: la gente quería estar en equipos diversos. Tuve que explicarles que no todos podían estar en un equipo diverso sin convertir a algunos miembros del grupo en representaciones simbólicas. Estalló así una fecunda discusión en el salón de clases, en la que hablé de varias de las revelaciones de este capítulo y extraje lo más importante para hacerles un “acordeón” sobre formación de grupos:

- ▶ Si una tarea exige coordinación, como el suministro de un bien público —por ejemplo, agua limpia o mejor atención sanitaria—, los grupos homogéneos pueden ser eficaces. Por ejemplo, equipos de puras mujeres superaban a los grupos mixtos y a los de puros hombres en *Friend or Foe* porque acertaban al creer que era más probable que una mujer colaborara a que lo hiciera un hombre, y eso llevaba a un círculo virtuoso.
- ▶ Si una tarea exige la resolución individual de problemas, como contestar un examen, ten cuidado con el efecto de los pares. La diversidad puede traer consigo efectos colaterales, como el *spillover* (o, dicho de manera más formal, pueden presentarse “externalidades”), que afecten, por ejemplo, el rendimiento de los estudiantes en una clase. Si un grupo tiene más probabilidades de trabajar arduamente o perturbar menos —como se

ha demostrado que pasa con las niñas—, permitir que haya una sobrerrepresentación de éste puede ayudar a que otros —en este caso, los niños— tengan un mejor rendimiento.

- Si la tarea supone resolución colectiva de problemas, como construir una casa, debes optar por los grupos heterogéneos en los que el conocimiento individual y las perspectivas de los miembros del grupo se complementen. Una habilidad particularmente provechosa para incorporar a los grupos es la capacidad de escuchar y de tender puentes; se ha demostrado que ambas están correlacionadas con la proporción de mujeres presentes. Y para reducir los obstáculos asociados con la diversidad de categorías sociales tienes que asegurarte de que las minorías demográficas estén representadas por una masa crítica de miembros. Si arrancas con una población de, digamos, 20 por ciento de hombres y 80 por ciento de mujeres y luego quieres crear equipos de trabajo, no asignes a la gente proporcionalmente: mejor forma algunos equipos equilibrados y al resto de las mujeres asígnalas a grupos enteramente femeninos.

¿Importa la justicia percibida? Estudiantes y participantes de programas de enseñanza ejecutiva siempre expresan su preocupación por la manera como se formaron sus grupos. ¿Se hizo de modo aleatorio, con base en sus méritos o con ayuda de algún intrincado algoritmo? Les interesa por varias razones. Una muy obvia es que en algunos caos su calificación depende del desempeño del equipo. Pero también buscan señales sutiles que les ayuden a entender mejor su lugar y propósito en el grupo. Finalmente, también les preocupa la justicia. Muchas investigaciones sugieren que es más probable que la gente acepte un resultado desfavorable si creen que el proceso fue justo. ¿Pero qué caracteriza a un proceso justo? Curiosamente, lo que muchos consideran el paradigma de la justicia, un proceso aleatorio, por lo general no es lo que la gente prefiere. Bruno Frey, de la Universidad de Zúrich, y sus colegas han estudiado esta pregunta en entornos muy diferentes y lo que suelen encontrar es que prevalecen procedimientos burocráticos o tradicionales, como el de dar prioridad al primero en llegar.

Para mi sorpresa, mis estudiantes suelen preferir que yo forme los equipos en vez de crear ellos los suyos.¹⁷

Un mecanismo burocrático muy polémico para componer equipos, mencionado en el capítulo 10, son las cuotas. Los puestos políticos en las aldeas de la India y las cuotas en los consejos directivos de algunas compañías noruegas han creado modelos de conducta. Al mismo tiempo, un experimento de laboratorio que Johanna Mollerstrom realizó en Boston reveló que la gente no percibía que las cuotas fueran justas. Resultó que, cuando la pertenencia a un equipo se decidía por cuotas y no por procesos aleatorios, la gente estaba menos dispuesta a colaborar con los demás. Surgen pruebas parecidas de un experimento que se llevó a cabo en Australia, en el que los participantes del tratamiento de cuotas llegaron incluso a sabotearse unos a otros. Además las cuotas no siempre logran su propósito. Por ejemplo, aunque en 2007 en España se aprobó una ley que estipulaba que por lo menos 40 por ciento de cada sexo debía tener representación en las elecciones parlamentarias nacionales, las cantidades reales se han quedado cortas, por no mencionar que las mujeres incluidas no siempre reciben apoyo. Un estudio muestra que los partidos ubicaban a sus candidatas en lugares desventajosos. Por ejemplo, en una elección al Senado un partido colocó a sus mujeres en tan sólo 20 por ciento de las curules con posibilidades de ganar y en 53 por ciento de los puestos que se esperaba perder. Han surgido problemas similares en Francia, país en el que en el año 2000 se ordenó una igual representación de hombres y mujeres en las listas de candidatos.¹⁸

Se ha escrito mucho sobre las ventajas y las desventajas de las cuotas. Las predicciones sobre sus resultados generales suelen depender de la teoría del mundo que tenga la gente. Si crees que hay un problema de “fugas en el sistema”, que hay muy pocas mujeres cualificadas para un trabajo, o que esa clase de exigencias debilitan el funcionamiento de un equipo, esperarás que las cuotas afecten el resultado. Por otro lado, si crees que los estereotipos impiden la elección de mujeres cualificadas, te mostrarás optimista frente al efecto de las cuotas. Cuál teoría prevalezca es algo que suele depender del contexto. Por ejemplo, las fugas son reales en algunas especialidades, como sugiere un estudio sobre la investigación de la baja

representación de mujeres en los campos CTIM. Entre quienes obtienen una licenciatura o un doctorado en las escuelas y facultades de ingeniería en Estados Unidos, tan sólo cerca de 20 por ciento son mujeres. Podría decirse que, en algunas circunstancias, simplemente no hay suficientes ingenieras como para establecer una cuota —por ejemplo, de 40 por ciento— en los proyectos con financiamiento federal.

Sin embargo, concluir a partir de esto que las cuotas, en un sentido general, no son recomendables podría inducir a errores muy serios. En un elegante experimento que realizaron Muriel Niederle, Carmit Segal y Lise Vesterlund en Estados Unidos, y que se ha reproducido ya en otras partes del mundo, se demostró que las cuotas animaban a competir a más mujeres talentosas, las que desde el primer momento debían haber competido, pero se rezagaron debido a falta de confianza y a haberse estereotipado a sí mismas. Según su estudio, había suficientes mujeres en el sistema, sólo que no se atrevían a proponerse.¹⁹

Las preocupaciones sobre las cantidades adecuadas de mujeres y de gente de color con las cualificaciones requeridas en el sistema se plantean reiteradamente en el contexto de las políticas de discriminación positiva. Hay razones para dudar de la gravedad de tales preocupaciones. En Estados Unidos, esas políticas han desempeñado un importante papel para los contratistas federales y, a pesar de que mucha gente teme que la discriminación positiva pueda afectar negativamente el desempeño de una empresa, un repaso de los datos disponibles indica que eso no pasa. Entre aquellos a quienes antes se había discriminado había suficientes candidatos cualificados que podían cubrir las plazas disponibles, y las compañías podían dar con ellos y contratarlos. Para analizar cómo, los investigadores estudiaron compañías en cuatro grandes ciudades de Estados Unidos: Atlanta, Boston, Detroit y Los Ángeles. Éstas dijeron haber ensanchado sus búsquedas, explorado en lugares en los que no lo habían hecho antes y entre aspirantes que no eran los habituales. El resultado fue una reserva más diversa de candidatos entre los cuales elegir. Y funcionó: al comparar entre contratistas federales y no federales, la proporción de mujeres empleadas aumentó considerablemente más rápido en algunos periodos en los que las compañías estuvieron sometidas a esa política. Sin embargo, de acuerdo con

el estudio más amplio hasta ahora, el que realizó Fidan Ana Kurtulus, de la Universidad de Massachusetts Amherst, al analizar datos obtenidos a lo largo de tres décadas, entre 1973 y 2003, los principales beneficiarios de la discriminación positiva fueron mujeres y hombres de origen africano y nativos americanos.^{[20](#)}

Con todo, esta preocupación es persistente, y desde luego que hacer que las compañías reduzcan sus estándares para cumplir con una cuota o con la discriminación positiva no beneficia a nadie. Entre otras cosas, puede reforzar aún más los estereotipos negativos sobre el grupo discriminado. De hecho, hay estudios que sugieren que los empleados contratados por políticas basadas en el género o la raza sufren estigmatización, tanto por otros como por ellos mismos, pero esos estereotipos negativos pueden atenuarse si un criterio basado en el mérito tuvo un papel preponderante a la hora de decidir a quién contratar. Así, cabe imaginar un proceso de dos fases en el que primero se determina el mérito y luego se les da trato preferencial a los miembros de ciertos grupos demográficos.^{[21](#)}

Quizás es más importante el hecho de que el péndulo parece estar oscilando en dirección de la segunda teoría de las cuotas: estimulan la participación de individuos bien cualificados pero que antes estaban poco representados. Hoy en día, más de la mitad de los países del mundo ha adoptado cuotas políticas. Van desde las cuotas de partidos —determinada representación de candidatas en las listas, ya sea que las adopten voluntariamente o lo hagan porque la ley así lo exige— hasta asientos reservados para una proporción de mujeres que deben estar representadas entre los funcionarios electos. Una parte de esto es reflejo de haber comprendido que el círculo vicioso de los efectos que se van perpetuando a sí mismos, en lo que respecta a la discriminación, sólo puede romperse si se crean oportunidades para la gente tradicionalmente discriminada. Si la gente da por sentado que las mujeres no son aptas para los cargos directivos, las mujeres invierten menos en la capacitación en liderazgo y buscan menos oportunidades para dirigir. Y cuando sí buscan convertirse en líderes y enfrentar el estereotipo, es menos probable que las elijan. Las cuotas pueden romper con este ciclo. Lejos de elevar a los poco

cualificados, resulta que las cuotas amplían la reserva de candidatos cualificados.

Ésta es quizá la razón por la que las cuotas han empezado a extenderse en el mundo de los negocios. En 2003, la legislación noruega exigía que 40 por ciento de cada sexo estuviera representado en los consejos de administración de las empresas. Vinieron después leyes parecidas en Bélgica, Francia, Alemania, Islandia, Italia, los Países Bajos y España. Actualmente se están discutiendo las cuotas en los consejos y otros planes por objetivos en varios otros lugares, como Brasil, Canadá, Filipinas, Escocia, Sudáfrica, los Emiratos Árabes Unidos y la Unión Europea. En 2014, en Alemania, la canciller Angela Merkel sorprendió a muchos cuando, cambiando de opinión, confirmó el plan para introducir en los consejos de las mayores compañías del Bundestag cuotas de 30 por ciento y afirmó: “No podemos darnos el lujo de prescindir de las habilidades de las mujeres.”²²

Pero, ¿tenía razón la canciller? ¿Es cierto que las pruebas indican que una mayor proporción de mujeres en los consejos directivos de las empresas beneficia a éstas? La respuesta corta es que, basándose en los datos disponibles, es imposible demostrar si sí o si no. Hasta ahora ningún estudio ha podido señalar una relación causal entre la diversidad del consejo de una empresa y el desempeño de ésta. Los consejos ni se crean ni se imponen a las empresas de manera azarosa. Si hubiera una relación entre la diversidad en la junta directiva y los resultados de una compañía, no sabríamos si fue el consejo lo que afectó a la compañía o si la compañía influyó en su composición.

Aunque los datos disponibles no permiten determinar si hay causalidad, se han dedicado numerosas investigaciones para entender si hay una relación entre la diversidad del consejo y el rendimiento de la compañía. Deborah Rhode y Amanda Packel, de la Universidad de Stanford, presentan un magnífico análisis de este fenómeno. Las pruebas son desiguales. Una serie de estudios informa sobre correlaciones positivas entre el porcentaje de directoras y el rendimiento de la empresa. Desde una perspectiva global, el Credit Suisse Research Institute, por ejemplo, halló un considerable aumento de la diversidad de género en un análisis de más de 2300

compañías de todo el mundo entre 2005 y 2011, pero únicamente tras la crisis financiera de 2008. ¿Quizá la diversidad cobra una especial importancia en tiempos turbulentos? El análisis que hace Miriam Schwartz-Ziv de algunas empresas israelíes permite concluir que la masa crítica importaba y que las compañías con al menos tres directoras tenían mayores márgenes de ganancias y rentabilidad financiera. Otros no han encontrado correlaciones entre la diversidad de género y el desempeño.

Dadas las desiguales pruebas de estudios individuales, un metaanálisis que combina los resultados de 140 estudios es especialmente útil en este contexto. En todos los estudios se encuentra una pequeña relación positiva entre una representación de mujeres en el consejo y la rentabilidad (rendimientos contables). El desempeño comercial, por otro lado, sólo tenía una relación positiva con la diversidad directiva en países con mayor paridad de género (de acuerdo con la puntuación del Informe Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial); de otro modo, la relación era negativa. Las evaluaciones de los inversionistas sobre el futuro desempeño de una empresa bien pueden verse influidas por las normas de género que prevalecen en determinado país. En naciones con más equidad de género, se esperaba que la diversidad en los consejos de las empresas fuera algo bueno; en naciones con menos equidad, parecía una desventaja.

Para poner estos descubrimientos en perspectiva, recuerda que por lo general hay pocas pruebas empíricas de que alguna de las características de los consejos por las que normalmente nos preocupamos (su tamaño, la cantidad de directores independientes, el tiempo y esfuerzo que éstos le dedican, sus retribuciones, sus obligaciones o si el director ejecutivo preside el consejo) se relacionan con el rendimiento de la empresa.²³

Además, los estudios mencionados no distinguen cómo se consiguió la diversidad. Como las cuotas de género en los consejos de las empresas se introdujeron muy recientemente, es natural que no sepamos casi nada sobre cómo influyen en el desempeño de la empresa. Lo poco que sí sabemos se basa en las compañías noruegas. Allí las pruebas indican que introducir las cuotas tuvo efectos negativos a corto plazo, tanto en las utilidades como en la valoración de la compañía. Un estudio que compara sus utilidades tras la introducción de las cuotas con los resultados de otras compañías

escandinavas en el mismo periodo descubrió que la política de las cuotas trajo consigo un aumento de los gastos laborales debido a los niveles de empleo, no a bonificaciones y beneficios adicionales. Pruebas arrojadas por encuestas apoyan la idea de que las directoras pueden, en efecto, preocuparse más por los empleados que sus homólogos varones. ¿Podría esto haber perjudicado el desempeño de las compañías afectadas por las cuotas en Noruega en una época en que muchas otras compañías estaban despidiendo gente a causa de la crisis financiera de 2008?

Nunca sabremos con certeza cuáles fueron las vías de influencia, pues la investigación no nos permite recrear lo que ocurrió en esas compañías. Hay demasiadas variables posibles: quizás en efecto las directoras fueron decisivas, o su presencia influyó en las opiniones de los directores, o la administración reaccionó negativamente a las cuotas de género o al incremento de la diversidad en sus consejos. También es posible que todo esto tuviera poco que ver con la composición específica de las juntas directivas y se debiera a que estaban apenas formándose los nuevos equipos. Los equipos, y en especial los heterogéneos, sí se vuelven más efectivos con el tiempo. Richard Hackman, por ejemplo, informa que el tiempo que los miembros de la tripulación de una línea aérea lleven volando juntos sirve para predecir “incidentes” aeronáuticos: 73 por ciento de éstos ocurren la primera vez que una tripulación vuela junta.²⁴

Que quede claro: las cuotas no son intervenciones conductuales, pero afectan a la gente por medio de canales de comportamiento. Que se introduzcan o no es una decisión política tras sopesar sus costos y sus beneficios. Su encanto es que los números cambian rápidamente y le evitan al equipo tener que estereotiparse y otros dolorosos procesos de asimilación que acompañan un enfoque más gradual, lo cual puede debilitar el desempeño. Con todo, un proceso de dos etapas en el que primero se examine el mérito de los candidatos, idealmente en evaluaciones ciegas, parece aconsejable para abordar las consideraciones de justicia.

Es evidente que la composición de los grupos importa. Y si bien no es fácil acertar, algunos principios de proyección conductual pueden ayudarnos a ir en la dirección correcta. El más importante es la masa crítica. Cuando formes equipos diversos, asegúrate de que todos los subgrupos

queden representados al menos por tres personas o constituyan un tercio del total. La próxima vez que evalúes el desempeño de los miembros de un equipo, tómate unos momentos para reflexionar sobre esto. Se ha descubierto que las mujeres reciben evaluaciones de desempeño de menor calidad que los hombres en grupos de trabajo donde representen menos del 20 por ciento. Conforme aumenta su presencia relativa, aumentan también las puntuaciones de sus evaluaciones de desempeño. Las listas de preseleccionados y las famosas listas de diversidad son otro sitio donde pueden buscarse mejoras potenciales. Algunas empresas de reclutamiento de ejecutivos han prometido incluir siempre a una mujer entre sus preseleccionados... pero puede ser que agregar sólo una no funcione e incluso podría resultar contraproducente. Si no puedes incluir más que a una mujer, mantén homogéneos los grupos. Tener miembros que hagan las veces de símbolo no le conviene a nadie.^{[25](#)}

Por último, cuando conformes un equipo, adhiérete a algunos principios básicos que, se ha demostrado, mejoran el desempeño. Los equipos no deben ser demasiado grandes: varios estudios indican que los equipos ideales consisten en entre cuatro y seis miembros con una alta diversidad cognitiva y una baja diversidad de valores. Sobre todo, no seas presa del problema del “pensamiento grupal”. Los integrantes de los equipos no sólo son proclives a apoyar la información que apoye sus posturas iniciales, sino que las pruebas confirmatorias también los vuelven más confiados... sin que su precisión aumente. Asegúrate de buscar información que impugne sus creencias y de crear procesos incluyentes que te ayuden a beneficiarte de la diversidad representada en tu equipo.^{[26](#)}

*Proyectar la equidad de género:
crea las condiciones para la inteligencia colectiva*

- Combina las capacidades promedio con una diversidad complementaria de perspectivas y pericias para maximizar el desempeño del equipo.
- Incluye una masa crítica de cada subgrupo en los equipos para evitar convertir a algunas personas en símbolo del grupo minoritario al que pertenecen.

- Crea procesos grupales incluyentes para permitir que se aporten y se
- escuchen diversas perspectivas, introduciendo, por ejemplo, reglas de unanimidad o normas de corrección política.

12. Perfilar las normas

En 2011, el Behavioural Insights Team [Equipo de Ideas Conductuales] del Reino Unido envió más de 100 mil cartas a ciudadanos británicos para recordarles que no habían pagado sus impuestos. Llamado a menudo la “Unidad del Empujoncito”, este equipo se creó en 2010 en el número 10 de Downing Street a fin de emplear innovadoras ideas conductuales para mejorar el funcionamiento del gobierno. Las cartas eran idénticas con excepción de un breve párrafo, o en ocasiones de una sola oración. Un primer grupo de destinatarios leyó que “Nueve de cada diez personas pagan sus impuestos a tiempo.” Un segundo grupo recibió una versión ligeramente corregida de este enunciado: “Nueve de cada diez personas en el Reino Unido pagan sus impuestos a tiempo.” Y un tercer grupo vio las siguientes dos oraciones: “Nueve de cada diez personas en el Reino Unido pagan sus impuestos a tiempo. Usted en este momento forma parte de la pequeña minoría que aún no nos paga.” Algunos otros no recibieron ningún mensaje adicional, o bien uno completamente distinto que les recordaba que pagar impuestos es importante para el suministro de servicios públicos. La tercera carta fue la ganadora: generó ingresos tributarios de más de 3 millones en menos de un mes. El equipo estaba intrigado e hizo más experimentos: todos confirmaron que los mensajes que más efecto tienen les hablan a los lectores de lo que otros hacen y les señalan que son ellos los casos aparte.

Hacer a la gente partícipe de esa información establece normas sociales. Por lo general, la gente quiere seguir al rebaño: decenas de experimentos de campo semejantes al descrito lo demuestran. Al contrario de lo que dice la teoría económica tradicional, la gente no vota cuando nadie más vota. Piensa en esto. En un mundo racional, se esperaría que la gente estuviera especialmente interesada en votar cuando aumenta la probabilidad de que su voto sea decisivo... pero no es así como funciona. La gente imita a los demás. Es más probable que vote cuando el número de votantes sea alto y que se quede en casa cuando no lo sea. Del mismo modo, es más probable

que la gente reduzca su uso de energía, dé dinero para apoyar la radio pública o recicle cuando se le informa que la mayoría de la gente lo está haciendo. La gente es “condicionalmente cooperativa” y es más fácil que contribuya a los bienes públicos cuando también otros lo hacen.¹

Es más seguro que la gente acepte una oferta laboral cuando se le informa que la mayoría de los demás lo ha hecho en el pasado. En un experimento de campo en el que participaron miles de personas que acababan de graduarse de la carrera y que aceptaron dar clases en una escuela de pobre rendimiento en el programa Teach for America [Enseña por Estados Unidos], era más probable que quienes fueron admitidos aceptaran cuando la carta con el ofrecimiento mencionaba el alto porcentaje de personas que habían aceptado el año anterior. También era más probable que mantuvieran el interés tras su aceptación y que siguieran trabajando en eso medio año después.

Estos estudios indican que podemos convertir las normas descriptivas en normas prescriptivas si tan sólo le hablamos a la gente de ellas, lo que muchos ya están haciendo. Lo que *es* se convierte en lo que *debe ser*. Por lo general, es más probable que la gente adopte un comportamiento si sabe que la mayoría ya lo está haciendo. En ocasiones llamamos a esto “conducta de rebaño”: el comportamiento de los otros, el rebaño, nos informa sobre lo que es normal, apropiado o benéfico hacer. Y entonces hacemos lo mismo.

Hace tiempo se realizó una contundente demostración de esto en un estacionamiento. Un grupo de investigadores puso volantes en los parabrisas y también en el piso. Les interesaba saber cuánta gente que encontrara un volante en las ventanillas de su coche lo tiraría al suelo y cuánta lo conservaría o lo pondría en su lugar. Como era de esperarse, era mucho más probable que la gente arrojara el volante al suelo si ya había muchos otros ahí tirados. Robert Cialdini, uno de los autores del estudio, exploró el efecto de tales normas en varios contextos diferentes. Uno de los descubrimientos más perturbadores es que la gente también hace más cosas malas si otros igualmente las hacen. En un estudio, él y su equipo de colaboradores buscaban el modo de desalentar a los visitantes del parque nacional del Bosque Petrificado de Arizona que arrancaban trozos de

madera petrificada. Observaron que poner señales que subrayaban que muchos otros habían robado la madera aumentaba las probabilidades de que otros también lo hicieran.²

En la primavera de 2013, hablé de estas ideas con el Department for Business, Innovation, and Skills [Departamento de Negocios, Innovación y Habilidades] del Reino Unido, que en ese entonces dirigía el secretario Vince Cable. El equipo con el que me reuní trabajaba para aumentar la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas en el Reino Unido sin depender de las cuotas. Los había inspirado el Behavioural Insights Team y estaban ansiosos por aplicar algunos de sus descubrimientos al tema de las diferencias de género. También tenían prisa, pues estaban intentando ayudar a algunas compañías a cumplir con todas las metas establecidas en el llamado Informe Davies, escrito por lord Davies de Abersoch, quien, a partir de un estudio independiente sobre la cantidad de mujeres en los consejos de administración presentado en febrero de 2011, recomendó que las compañías británicas incluidas en el índice bursátil londinense ftse 100 determinaran un objetivo mínimo de 25 por ciento de mujeres en sus consejos para 2015. Lord Davies dijo: “En los últimos 25 años la cantidad de mujeres con empleos de tiempo completo ha aumentado en más de un tercio y con el trabajo flexible y con la Ley de Igualdad de Salario se han dado muchos pasos hacia la equidad de género laboral; sin embargo, aún hay mucho camino por andar. Hoy en día hay 18 compañías en el índice ftse 100 que no tienen a ninguna directora, y casi la mitad de las 250 compañías del ftse 250 no tienen una sola mujer entre sus directivos. Si queremos un cambio de la magnitud que se necesita, hace falta un cambio radical en el modo de pensar de la comunidad empresarial.”

Del mismo modo, Theresa May, en aquel entonces ministra del Interior y ministra de Mujer e Igualdad, comentó: “Las mujeres representan más de la mitad de la población, pero ocupan tan sólo 12.5 por ciento de las direcciones de las empresas ftse 100. El informe de lord Davies es un importante paso adelante para comprender por qué es así y qué puede hacerse al respecto. Pensaré muy detenidamente en sus descubrimientos.”³

La ilustración en la portada del informe señalaba esto de manera gráfica. Pero, ¿era una manera inteligente de mandar un mensaje?

Basándome en hallazgos sobre la importancia de las normas en otros terrenos planteados por David Halpern, director del Behavioural Insights Team, yo tenía serias dudas. ¿En verdad era acertado centrarse en la pequeña minoría que representaban las mujeres? ¿No podían esos datos terminar por cumplirse a sí mismos al indicar que esa situación es la norma? Después de todo, cuando se trata de género nos enfrentamos a opiniones más arraigadas que las relativas a la basura, las elecciones o la recaudación de impuestos. En un análisis de actitudes realizado a partir de las Encuestas Mundiales de Valores de 1990, 1995 y 1999, por ejemplo, Nicole Fortin encontró que, entre 25 países de la ocde, es menos probable que las mujeres tengan un empleo fuera de casa en aquéllos donde una mayoría estaba de acuerdo con el enunciado “Cuando los trabajos son escasos, los hombres deberían tener más derecho a ellos que las mujeres.” En todo el mundo, las percepciones de los hombres como el sostén de la familia y las mujeres como amas de casa siguen importando mucho.⁴



FIGURA 8. Representación del porcentaje de mujeres en consejos de administración. Department for Business, Innovation and Skills, 2011, © Crown copyright, Open Government Licence v3.0.

Recomendé que el Department for Business, Innovation, and Skills hiciera un experimento de campo para evaluar la efectividad de esas estrategias de comunicación. Tal vez funcionaban bien. Tal vez las normas no cumplían el mismo papel con respecto a las diferencias de género que en otros terrenos, y centrarse en el hecho de que casi todas las empresas y casi

todos los países tenían a pocas mujeres en cargos directivos no resultaría contraproducente. O, por el contrario, quizá podía extraerse algún aprendizaje útil para el fomento de la diversidad de género. ¿Y si, en vez de hablar del pequeño porcentaje de mujeres directoras de empresa (véase la figura 8) los mensajes se centraban en el gran porcentaje de compañías con consejos directivos en las que sí hay diversidad de género? De hecho, llevé a la reunión una imagen creada por Kerry Conley, del Women and Public Policy Program, para mostrar cómo sería (véase la figura 9).



FIGURA 9. Representación del porcentaje de consejos de administración con diversidad de género. Imagen creada por el Women and Public Policy Program.

El departamento nunca llevó a cabo el estudio. Mi recomendación fue desplazada por asuntos que les parecían más imperiosos. Sí observé, sin embargo, que en 2013 el secretario Cable ya no se centró en la baja participación de mujeres en los consejos empresariales, sino que dijo: “Hoy en día 84 de las compañías ftse 100 tienen a mujeres en sus consejos, al igual que más de dos tercios de las compañías FTSE 350.”⁵

A fines de 2015, las compañías FTSE 100 tenían a más de 25 por ciento de mujeres en sus consejos directivos. ¿Podemos considerarlo un éxito? En gran parte. La mejor respuesta es un sí entusiasta, con una pequeña salvedad. Haberlo logrado es sin lugar a dudas un gran triunfo. Después de años de muy poco movimiento, el Reino Unido pudo más que duplicar la proporción de mujeres en sus consejos empresariales, y sin coacción alguna. Para que eso sucediera hizo falta mucho trabajo del gobierno, del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales, como el “Club del 30%”, dedicado a aumentar hasta 30 por ciento la proporción de directoras en las juntas de las empresas del FTSE 100.⁶

La salvedad tiene que ver con lo aprendido en el proceso. Desafortunadamente, el departamento nunca realizó un ensayo controlado, así que nunca sabremos cuál fue el efecto de la comunicación reformulada. ¿Importó centrar la atención de la gente en la nueva norma de tener consejos con diversidad de género, o ese gran paso adelante del Reino Unido puede atribuirse a alguna de las muchas otras intervenciones empleadas?

Aunque nunca lo sabremos, mis colegas y yo no podíamos abandonar la pregunta sin algún tipo de respuesta basada en la investigación. A falta de un experimento de campo, llevamos la pregunta al laboratorio... y quedamos impresionados por lo que descubrimos. Le pedimos a un primer grupo de estudiantes que asumiera el papel de “empleador” y que contratara a un equipo de cinco personas para una tarea matemática y una verbal. Elegimos a propósito esas tareas estereotípicamente asociadas con hombres

y mujeres, pues queríamos ver si un empujoncito normativo podía corregir la conducta estereotípica. Este primer grupo fue el creador de la norma. Mantuvimos varias sesiones y después le informamos a un segundo grupo de “empleadores” sobre lo que habían hecho los participantes del experimento en una sesión previa.

Resultó que cuando este nuevo grupo de empleadores no tenía información sobre las elecciones que otros habían hecho, los hombres tendían a elegir un poco de acuerdo con el estereotipo: 60 por ciento escogió equipos de mayoría masculina para la tarea matemática y equipos de mayoría femenina para la verbal. Las empleadoras, en promedio, eligieron una misma cantidad de hombres y mujeres para la tarea. Cuando les informamos sobre una sesión en la que la mayoría de los empleadores había elegido equipos de mayoría femenina tanto para la tarea matemática como la verbal, la reacción de los hombres consistió en elegir a menos mujeres. En esa condición, cerca de 70 por ciento eligió equipos de mayoría masculina tanto para la tarea matemática como para la verbal. El empujoncito los movió en la dirección equivocada y les costó a las mujeres 10 puntos porcentuales en la tarea matemática y 30 en la verbal. En contraste, cuando a los empleadores varones les informamos sobre una sesión en la que la mayoría había elegido equipos de mayoría masculina, no pasó gran cosa. Tampoco pasó nada con las empleadoras. En promedio, las mujeres eligieron como empleados a hombres y mujeres a partes iguales, independientemente de la información que se les diera.²

Esa defensa masculina del *statu quo* no es inaudita. Después de todo, estamos en un mundo de suma cero. Aumentar el porcentaje de un sexo en un equipo significa disminuir el de otro. Deutsche Telekom fue una de las primeras grandes compañías, y la primera del DAX-30, en introducir una cuota de género para sus gerencias medias y altas. El 15 de marzo de 2010 anunció que a fines de 2015 quería tener 30 por ciento de mujeres en sus rangos medios y altos. Como ha ocurrido en otras compañías con objetivos de diversidad de género, a muchos hombres no les entusiasmaba la perspectiva. Veían, literalmente, cómo su rebanada del pastel de las gerencias medias y altas se encogía en sus narices. Los periodistas alemanes

escribieron sobre la “discriminación de los hombres” y la “batalla de los sexos”, y preguntaron “dónde quedan los hombres”.⁸

Así, la resistencia masculina a las intervenciones que favorecen a las mujeres es real, ya sea en el laboratorio o en las oficinas corporativas y quizás incluso en las salas de consejo. Aaron Dhir, en su libro de 2015 *Challenging Boardroom Homogeneity* [Cuestionar la homogeneidad en los consejos directivos], sostiene que las normas de diversidad de género, si bien se suelen defender en teoría, aún no son una realidad en la mayoría de los cuerpos directivos. Dhir se muestra más optimista con respecto al Reino Unido, donde, por lo visto, el gobierno pudo desempeñar el papel de un “emprendedor normativo”, expresión acuñada por Cass Sunstein en 1996. Sin recurrir a representaciones de género obligatorias en los consejos directivos, ha podido hacer cambios y avanzar.

Los emprendedores normativos desarrollan ideas del bien y del mal que están ahí, en estado latente, aunque la gente las trate como preocupaciones teóricas y no como directrices para determinar sus acciones. Dhir piensa que Estados Unidos podría ser terreno fértil para el emprendimiento normativo en torno a la diversidad e informa sobre la gran cantidad de compañías que apoyaron la decisión de la Suprema Corte de Estados Unidos, en 2003, para confirmar una política de acción afirmativa en la Escuela de Derecho de la Universidad de Míchigan sobre el caso “Grutter contra Bollinger”. Las compañías presentaron un *amicus curiae* en el que sostenían que las empresas estadounidenses necesitaban tener acceso a una reserva diversa de talentos para competir en un mundo cada vez más globalizado con una creciente diversidad. Pocos años después, muchas de esas mismas empresas enviaron otro *amicus curiae* en el caso “Fisher contra la Universidad de Texas en Austin”, en el que básicamente repiten sus anteriores argumentos y sostienen que defender la diversidad se ha vuelto aún más imperioso.⁹

El emprendimiento normativo puede ayudar a esas organizaciones a adoptar la diversidad no sólo como principio sino como práctica. Al parecer, invocar lo que otros hacen sirve para ajustar las normas en la medida en que menos gente considere que las consecuencias son de suma cero. Las organizaciones necesitan encontrar modos de hacer crecer el

pastel, por ejemplo, aumentando el tamaño de los comités ejecutivos o juntas, un enfoque que muchas compañías noruegas eligieron cuando tuvieron que cumplir con la cuota de tener 40 por ciento de mujeres en la dirección. La “mentalidad del pastel de tamaño fijo” es una conocida barrera a la solución creativa de problemas. La manera como la gente ve a la competencia importa. Si alguien considera como una amenaza a cada nueva persona que se une a la plantilla, recibirá de peor gana a los nuevos empleados, incluidas las mujeres. En su análisis de la relación entre las actitudes de la gente y la participación de las mujeres en la plantilla laboral, Fortin observa que, en los países donde los hombres tenían una más favorable opinión de la competencia, los índices de empleo femenino eran más altos.¹⁰

Sin embargo, algunas limitaciones son reales y tienen que tomarse decisiones respecto de ellas. A los hombres que hayan estado haciendo fila para el siguiente puesto alto no les emocionará que haya competencia adicional de mujeres. Este hecho no debería parecernos ni nuevo ni sorprendente. Quienes se benefician de prácticas y normas ya existentes no suelen entusiasmarse cuando se bajan las barreras de ingreso para nuevos competidores; los monopolios y los cárteles rara vez se quedan calladitos. No hacer caso de estas preocupaciones, sin embargo, puede resultar contraproducente, según sugieren las investigaciones sobre la amenaza intergrupala. En el caso más grave, incrementar la independencia económica de las mujeres trajo consigo un aumento vertiginoso de la violencia doméstica, según indican pruebas de Bangladesh y la India. Así, al cambiar las normas, el enfoque prudente y pragmático es tener en cuenta tanto a ganadores como a perdedores.¹¹

Uno de estos enfoques es cosechar los beneficios que pueden resultar de que la gente se compare con otras personas. Esto significa copiar a los demás, sí, pero también implica competir con otros. Piénsese en el ejemplo de Opower, una compañía con sede en Estados Unidos. Tengo una experiencia inmediata con su intervención, pues fui receptora y beneficiaria de ella. Opower hace que nuestra empresa de servicios públicos, National Grid, mande a casa un informe personalizado de consumo de energía en el

hogar que compara el consumo de mi familia con el de nuestros vecinos (véase la figura 10).

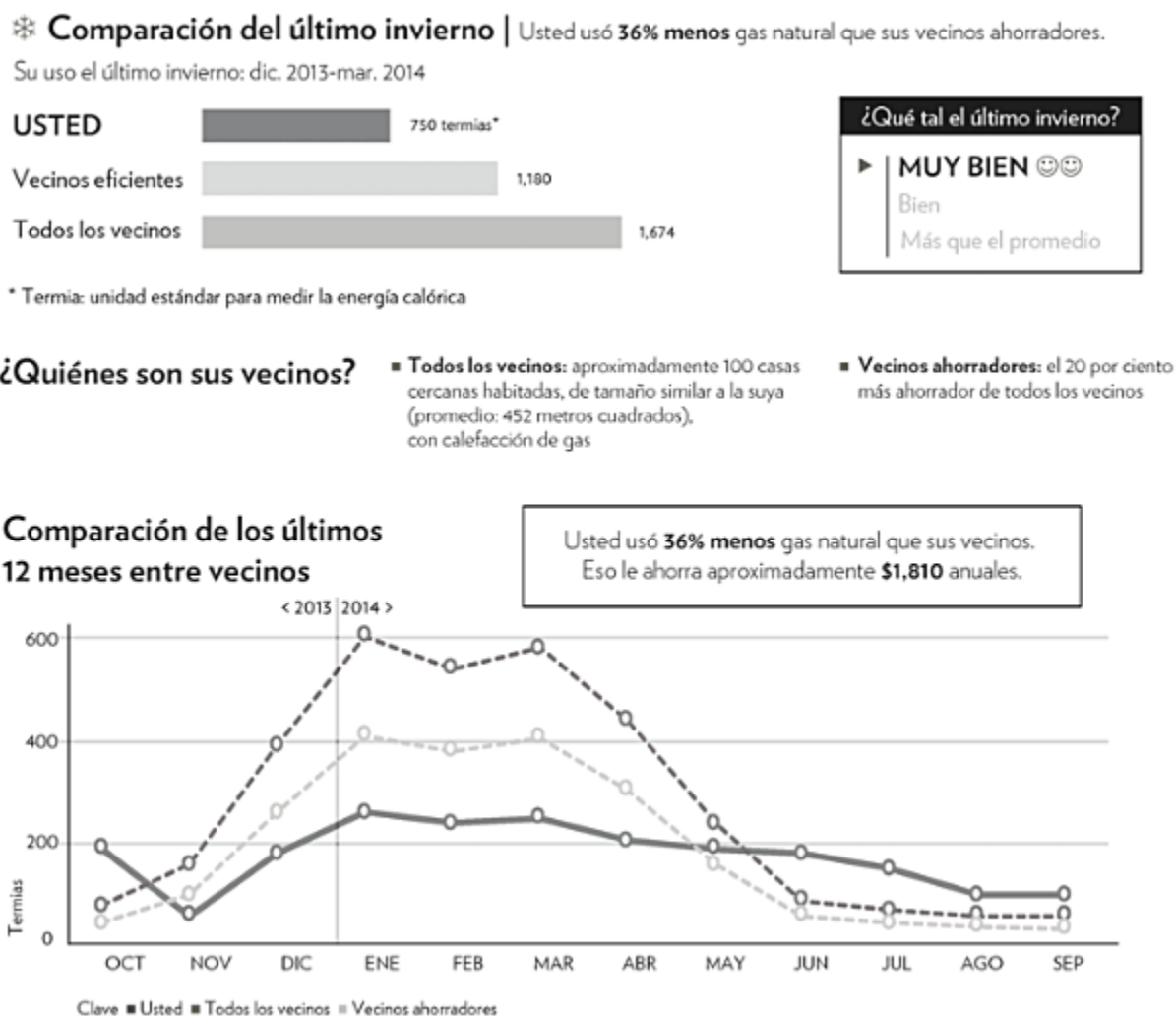


FIGURA 10. Informe personalizado de consumo de energía emitido por Opower, que compara el consumo de una casa con el de los vecinos. 2014, www.opower.com. Adaptado del original.

Actualmente vamos bien y mejor que los vecinos, pero no siempre fue así. Cuando recibimos nuestro primer informe estábamos en la peor categoría y decidimos que eso era inaceptable. Aislamos nuestro tejado e instalamos paneles solares. Además, ahora seguimos los “consejos de ahorro de energía” que nos da Opower: en verano mantenemos la casa más tibia y en invierno nos ponemos un suéter extra. Sobre todo estas últimas

medidas fueron muy sencillas y todos los cambios que adoptamos redujeron considerablemente nuestro consumo energético y nos ayudaron a ahorrar dinero. En Estados Unidos, 70 empresas de servicios han puesto en práctica los programas de Opower y más de 8 millones de hogares forman parte de sus poblaciones experimentales. Gracias a eso, Opower es uno de mis ejemplos favoritos de proyección exitosa cuando doy charlas sobre el poder de las normas. Invariablemente, alguien del público ha sido sujeto de esa intervención.

De hecho, mi familia y muchas otras hemos sido literalmente “sujetos”. Opower ha llevado a cabo una serie de experimentos de campo, con grupos tanto de tratamiento como de control. En promedio, sus intervenciones tienen importantes efectos a corto y largo plazos, como bajar el consumo de energía incluso después de que los hogares han recibido la comunicación de la empresa o alcanzar un consumo aún inferior cuando el programa se ha descontinuado.^{[12](#)}

Pero, como ocurre casi siempre cuando se investigan ideas aplicables a la conducta, las intervenciones de Opower no funcionan igual con todos los sujetos o todo el tiempo. Algunos estudios han descubierto que la intervención de Opower puede provocar una reacción negativa en hogares con opiniones más conservadoras y provocar que aumenten su consumo energético. Otros informan de un efecto *boomerang*: la gente aumentó su uso tras enterarse de que consumía menos que el promedio. Esto me recuerda el efecto de licencia moral que comentamos en el capítulo 2, con el que la gente que ha hecho algo bueno (o simplemente cree haberlo hecho) se siente con permiso de hacer algo malo. En mi propia casa he visto que esto ocurre. Desde que nos unimos a las filas de los usuarios de energía mejores que el promedio, mi esposo ha adquirido el hábito de recordarnos a los demás (que no somos tan buenos para apagar las luces) que no deberíamos sentirnos con permiso de portarnos mal sólo porque redujimos nuestro uso del aire acondicionado.^{[13](#)}

Reconociendo las salvedades de la respuesta negativa y la licencia moral, la intervención de Opower es económica y efectiva. Está en la cima de gran cantidad de investigaciones. Si hacemos las comparaciones apropiadas, podemos centrar la atención de la gente en aspectos específicos

de un problema. Imagínate que trabajas para una ong que recibe donativos. Debes diseñar un volante (o un envío de correos electrónicos) para gente que ya ha donado recursos. ¿Adónde diriges la atención de los destinatarios? Probablemente te centrarías en lo que la gente ha donado en el pasado, y quizá crearías una clasificación (como hacen muchas organizaciones) para indicar si la gente ha dado lo correspondiente en el nivel de oro, plata o bronce. Desde luego, no ordenarías a la gente según cuánto se ha guardado o cuánto tiene aún después de haber hecho el donativo. Un sencillo experimento de laboratorio lo confirmó. Se puso a los participantes en un juego de dictador y a cada quien se le dio cierta cantidad de dinero que debía compartir como quisiera con una persona anónima. Los investigadores hallaron que la gente daba considerablemente más cuando había un “torneo de generosidad”, en el que se clasificaba públicamente del más al menos generoso, en comparación con un “torneo de ganancias”, en el que se clasificaba según cuánto se había quedado cada quien. En pocas palabras, las comparaciones sociales importan —en casi cualquier cosa que podamos medir—, pero tenemos que centrar la atención de la gente en el resultado que nos interesa.

Richard Zeckhauser y yo nos interesamos en explorar esto más a fondo y ver si la gente también encuentra claves de justicia en los demás. Aplicamos una versión modificada del juego de ultimátum que presenté en el capítulo 11, que convierte el juego del dictador antes descrito en un juego de apuestas, en el que el proponente puede ofrecer al receptor una cantidad de dinero que éste puede aceptar o rechazar. Si lo rechaza, sin embargo, se pierde todo el dinero, incluso la cantidad que el proponente esperaba guardarse. Si el receptor acepta, el trato se mantiene tal como fue propuesto. Cuando Richard y yo les dijimos a todos los participantes que informaríamos a los receptores sobre la cantidad promedio que los proponentes habían dado antes de que tuvieran que decidir si aceptaban o rechazaban, los proponentes convergieron en una norma. En nuestro caso, fue una división a partes iguales. Los proponentes temían que los receptores castigaran las desviaciones de lo que otros habían hecho, y tenían razón.¹⁴

Hacer público y visible cómo marcha una compañía o un país en lo que respecta a equidad de género en comparación con otros podría también

promover la convergencia en una nueva norma. En efecto, una serie de organizaciones ahora proporciona comparaciones sociales o clasificaciones explícitas basadas en la equidad de género. En 2006, el Foro Económico Mundial (FEM) presentó su *Informe global de la brecha de género*, que la mide en cuatro categorías: participación y oportunidad económicas (salario, participación y liderazgo), empoderamiento político (representación), educación (acceso) y salud y supervivencia (esperanza de vida, cantidad de hombres y mujeres que nacen). Desde entonces, el FEM ha publicado anualmente un informe que mide cómo cambian esas brechas con el tiempo. Clasifica los países según su desempeño general y según qué tan bien les va en las cuatro categorías. Por nueve años, los países nórdicos han llevado la delantera, y desde 2013 Islandia ha cerrado la brecha total en 87.3 por ciento (donde 100 por ciento implica equidad de género). Por lo general, a los que peor les ha ido son los países del Oriente Medio y de África del norte, como Yemen que ha cerrado tan sólo 51.2 por ciento de la brecha general.

Saadia Zahidi, del FEM, autora principal del informe, explica: “La idea de que la equidad de género no sólo es lo correcto sino lo más inteligente es un modo de pensar muy nuevo que hace cinco años no existía.” Klaus Schwab, fundador y presidente del FEM, añade: “Alcanzar la equidad de género es evidentemente necesario por razones económicas. Únicamente las economías que tengan acceso a la totalidad de su talento podrán seguir siendo competitivas y prosperar. Pero, sobre todo, la equidad de género es un asunto de justicia. Como humanidad, tenemos también la obligación de garantizar un conjunto de valores equilibrado.”¹⁵

Desde entonces, el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la OCDE y el Instituto Europeo de la Igualdad de Género, entre otros, han creado informes y clasificaciones similares por país, cada uno con un enfoque y una metodología ligeramente distintos. Aunque difieren en las facetas de la equidad de género que cada uno mide y rastrea (algunos se centran en las brechas entre hombres y mujeres en lo que respecta a las oportunidades económicas, por ejemplo, y otros atienden los índices absolutos de la participación en la fuerza laboral; algunos cubren los resultados, como la remuneración, y otros miden variables de entrada, como

las leyes; algunos incluyen mediciones de violencia y otras mediciones de acceso a las finanzas), por lo general todos llegan a conclusiones similares: hay un buen avance en equidad de género en los países escandinavos, mientras que a los que más les falta son los países del Oriente Medio, África del norte y el África subsahariana.

- ▶ En 2009, el Banco Mundial empezó a recoger datos sobre *Mujeres, negocios y la ley*, un documento que analiza las diferenciaciones legales a partir del género en 143 economías alrededor del mundo. El informe abarca seis áreas en relación con el género: el acceso a las instituciones, el uso de las propiedades, la obtención de un trabajo, los incentivos para trabajar, la adquisición de crédito y el acudir a los tribunales. Recientemente, con base en el informe de 2014, se añadió, para cien economías, una séptima área que protege a las mujeres de la violencia.
- ▶ En 2009, el Centro de Desarrollo de la OCDE publicó su primer Índice de Género e Instituciones Sociales (IGIS), que ofrece un índice compuesto sobre la inequidad de género. La medida emplea cinco subíndices para calcular esta puntuación: código familiar discriminatorio, integridad física restringida, sesgo hacia los hijos varones, recursos restringidos y libertades civiles restringidas.
- ▶ En 2010, el PNUD presentó su Índice de Desigualdad de Género (IDG), que es una medida compuesta que calcula las diferencias en la distribución de logros de mujeres y hombres en los distintos países. La medida emplea tres dimensiones para calcular su puntuación: 1] salud reproductiva medida por el índice de mortalidad materna y la tasa de partos de adolescentes; 2] empoderamiento, medido en la proporción de asientos parlamentarios ocupados por mujeres y en la proporción de mujeres y hombres adultos de 25 años en adelante que hayan cursado por lo menos una parte de la educación secundaria, y 3] los índices de participación en el mercado laboral.
- ▶ En 2013, el Instituto Europeo de la Igualdad de Género presentó su Índice de Igualdad de Género, en el que documenta la postura de la Unión Europea y clasifica los países miembros según sus brechas de

género en varias subcategorías, como trabajo, dinero, conocimiento, tiempo, salud, poder, violencia y otras desigualdades que les atañen.

Judith Kelly, de la Universidad de Duke, y Beth Simmons, de Harvard, sostienen que las clasificaciones se han vuelto un instrumento efectivo de “poder suave” en la gobernanza internacional, incluso para afrontar algunos de los mayores problemas de nuestros tiempos, como el tráfico de personas. Es más probable que los países que han sido incluidos en el informe anual estadounidense sobre tráfico de personas, *Trafficking in Persons Report* [Informe sobre tráfico de personas], o que figuran en la “lista de vigilancia” criminalicen el tráfico. Se ha descubierto también que las corporaciones responden a las clasificaciones, por ejemplo, con respecto a su efecto en el medio ambiente. Un grupo de investigadores evaluó a varios cientos de empresas y observó cómo reaccionaban a las calificaciones que les puso una conocida agencia de clasificación social. Las de pobre desempeño lo mejoraron después de que las clasificaciones se hicieron públicas, mientras que algunas compañías que nunca habían sido clasificadas o a las que les fue mejor en la evaluación inicial no cambiaron.¹⁶

Mike Luca, de la Harvard Business School, y sus colaboradores demostraron el efecto de las clasificaciones sobre las decisiones de los estudiantes en cuanto a sus solicitudes de ingreso. Si una universidad obtiene un mejor lugar en la clasificación de las mejores universidades de la revista *US News and World Report*, eso inmediatamente se traduce en un mayor número de solicitudes. Curiosamente, sin embargo, los autores sólo encuentran este efecto cuando la revista presenta las universidades ordenadas según su clasificación. Cuando las listan en orden alfabético, y su clasificación se menciona en el texto junto con la descripción de la universidad, no se detectó ningún efecto en las solicitudes. Sólo importaron las comparaciones comprensibles y muy visibles, algo que los interesados en proyectar la equidad de género, con la esperanza de influir en el comportamiento, tienen que tener presente. Una importante consideración final es: precisamente porque la gente y las organizaciones se preocupan por su posición relativa, las clasificaciones pueden motivar intentos de manipulación. Ben Edelman y Ian Larkin, por ejemplo, muestran que

cuando la gente se rezaga puede incurrir en engaños para mejorar su posición.¹⁷

Las leyes y las reglamentaciones pueden funcionar de modo parecido. Así como enterarnos de lo que hacen los demás puede hacer que queramos seguir al rebaño o incluso sobrepasarlo, saber lo que se aprueba o se sanciona, ya sea formalmente mediante leyes o informalmente mediante normas sociales, también ofrece información sobre las conductas que se consideran aceptables. La ley, por lo tanto, suele ir más allá de la disuasión: tiene también una “función expresiva”. Incluso si el costo esperado de transgredir la ley es demasiado bajo para realmente disuadir, la gente puede tomarlo como señal de la norma social con respecto a determinada conducta.

Tomemos por ejemplo cruzar la calle de forma imprudente. Como yo crecí en Suiza, donde la gente sólo cruza la calle cuando el semáforo está en verde, yo nunca cruzaba en rojo. Pero entonces me mudé a Cambridge, en Massachusetts, y observé, sin dar crédito, cómo casi todo el mundo (menos los turistas) cruzaba las calles de Harvard Square sin tener en cuenta los colores de los semáforos. Al final empecé a hacer lo mismo, aunque hasta el día de hoy siempre miro si hay niños cerca y, si voy caminando con alguien, me espero a ver qué va a hacer. Es evidente que las normas sobre el cruce de peatones en Suiza y en Cambridge son muy diferentes. Dudo que la probabilidad de ser multado o el tamaño de la multa difieran drásticamente, así que la diferencia de comportamiento debe obedecer a otra cosa. Los economistas dirían que los dos lugares se han instalado en dos diferentes equilibrios, uno de cruzar imprudentemente y uno de no cruzar imprudentemente. Sin una intervención, es poco probable que cambien las normas en cualquiera de esos lugares. Alguien acostumbrado a cruzar imprudentemente podrá mostrarse incrédulo: ninguna intervención va a afectar un hábito tan arraigado, uno que raya en un derecho percibido. Lo más seguro, sin embargo, es que quien cruza imprudentemente no será además fumador.

En Estados Unidos, fumar en público era muy común hasta hace poco tiempo, pero la legislación concretó un cambio que estaba naciendo en la opinión pública. Los no fumadores que querían que otros dejaran de fumar,

en especial cerca de ellos, ahora tenían autoridad moral. Las normas sociales estaban cambiando de un equilibrio fumador a uno no fumador, que constantemente se vería reforzado por la disposición cada vez mayor de la gente a desaprobador las desviaciones. Pueden emplearse argumentos similares a las grandes diferencias de un lugar a otro en cuanto a conformidad con leyes y regulaciones que rigen el exceso de velocidad, los hurtos, la conducta poco ética en las organizaciones o viajar en transporte público sin pagar. Las leyes y los reglamentos activan sistemas informales de control: cambian nuestra manera de interpretar las acciones. Por ejemplo, cuando la Liga Nacional de Hockey de Estados Unidos puso el requisito de que los jugadores usaran casco, se replanteó por completo la discusión en cuanto a lo que era apropiado, aceptable y pertinente de impulsar. Usar casco, que antes se consideraba señal de debilidad o incluso algo poco viril, se convirtió en la norma.¹⁸

El Título IX, una ley que ha marcado un hito en Estados Unidos, ofrece otro ejemplo del poder de la regulación para determinar nuevas normas con consecuencias de gran alcance. Firmado por el presidente Richard Nixon el 23 de junio de 1972, el Título IX prohíbe la discriminación de género en todo programa o actividad educativa financiado en el ámbito federal. Se lo conoce sobre todo por haberle abierto la puerta a niñas y mujeres que deseaban competir en deportes, pero tiene otras nueve disposiciones que ejercieron influencia sobre normas que nada tenían que ver con éstos: por ejemplo, protegieron del acoso sexual a las estudiantes y proporcionaron igual acceso a la educación superior, a las matemáticas y las ciencias, y un trato justo para estudiantes embarazadas o madres. Específicamente, la ley ordena: “En Estados Unidos, a ninguna persona podrá negársele, por razón de su sexo, la participación o los beneficios de ningún programa o actividad educativa que reciba asistencia financiera federal, ni podrá ser discriminada.”

Antes de que pasara, en aquel país menos de 300 mil chicas tenían acceso a los deportes en el bachillerato. Hoy en día se calcula que participan en ellos más de 3 millones de muchachas. Dado el papel central que tienen los deportes en la cultura educativa de Estados Unidos, esto es un cambio enorme. Curiosamente, los defensores de la ley tenían una idea

de lo que iba a pasar y a propósito guardaron discreción. Al celebrar el cuadragésimo aniversario de la ley en 2012, el documental *Sporting Chance* explica cómo surgió el Título IX. Bernice Sandler, una activista estadounidense por los derechos de las mujeres que trabajaba con Edith Green, congresista de Oregon, y con Birch Bayh, senador de Indiana —dos de sus proponentes clave—, recuerda en la cinta que Green quería evitar llamar demasiado la atención sobre la ley, pues temía que si la gente comprendía su potencial para promover el cambio social se opondría: “No quiero que cabildeen, pues, si lo hacen, la gente hará preguntas sobre el proyecto y se dará cuenta de lo que conlleva.” Sandler continúa: “Y tenía toda la razón. Que nadie estuviera poniendo atención representó una gran oportunidad.”

El efecto del Título IX no se hizo patente sino hasta unos años después de su aprobación, cuando empezaron a desencadenarse propuestas de enmienda, como un intento de exentar los deportes lucrativos, una serie de casos de la Suprema Corte y muchas acciones políticas. Condoleezza Rice, ex secretaria de Estado de Estados Unidos, recordaba cómo el Título IX había derribado algunas normas sociales en Birmingham, Alabama, su ciudad natal, que entonces era la ciudad con mayor segregación de aquel país. Hablaba del “enorme estallido de oportunidades para mujeres jóvenes en el campo de juego...” y fuera de él. “Así, muy a menudo pienso en el Título IX como un intento de acabar con la discriminación, pero en realidad lo que hace es brindar oportunidades.”¹⁹

Muchas reglas cumplen con funciones expresivas que pocas veces se analizan. Pueden castigar y recompensar conductas de manera informal, lo que puede resultar más bien problemático. Tómese el caso de Lee Iacocca, presidente de la Ford Motor Company de 1970 a 1978, año en que fue despedido. Se ha descrito a Iacocca como el impulsor del Ford Pinto. En 1977, se denunció que el diseño estructural de ese coche era defectuoso y fácilmente podía explotar. En 1978, un millón y medio de estos autos subcompactos fueron retirados para instalarles una protección en el tanque de gasolina. En *The Ford Pinto Case*, su estudio de caso de ética aplicada, que se enseña en muchas escuelas de administración y negocios, Douglas Birsch y John Fielder informan que las preocupaciones de seguridad no

eran la norma en Ford: “A Iacocca le encantaba decir ‘La seguridad no vende’.” Como venía de arriba, eso representaba un mensaje contundente sobre los valores de la compañía y lo que se recompensaba o castigaba, formal e informalmente.²⁰

Todo lo que las empresas hagan en serio sí importa, probablemente más que los códigos de conducta corporativos puestos en negro sobre blanco. Para promover determinadas conductas, los emprendedores normativos de las organizaciones y los que trabajan en políticas públicas aprovechan el deseo que tiene la gente de imitar, competir y obtener aprobación social. Quizás el más alentador testimonio de los poderes del emprendimiento normativo sea el gobierno del Reino Unido. Su éxito al más que duplicar la proporción de mujeres en los consejos de las empresas sin recurrir a las cuotas debería ser un toque a rebato para los demás.

*Proyectar la equidad de género:
conviértete en un emprendedor normativo*

- ▶ Destaca los buenos resultados que otros han tenido al aumentar su diversidad de género.
- ▶ Emplea clasificaciones para motivar a la gente a competir en equidad de género.
- ▶ Usa reglas, leyes y códigos de conducta para expresar las normas.

13. Aumentar la transparencia

Imagínate a unos hambrientos turistas en Los Ángeles, o quizás unos antiguos residentes que visitan un nuevo barrio, que se encuentran frente a tres restaurantes en los que nunca han comido. En la puerta de uno hay un papel blanco muy visible con una gran letra c. Más de cerca, pueden verse unas letras negras más chicas que dicen “Clasificación de inspección sanitaria”. Su vecino tiene una B en la puerta y, a su lado, el tercer restaurante ostenta una a en la ventana. Suponiendo que a los visitantes hambrientos les da lo mismo si comen chino, japonés o italiano, y a grandes rasgos el precio de las tres opciones es equivalente, ¿en qué restaurante crees que entrarán?

Ése es el poder de la transparencia. Otro ejemplo: la última vez que reservaste un boleto de avión en línea, ¿leíste los términos y condiciones? Si eres como casi todo el mundo, no los leíste: simplemente marcaste el recuadro indicado para decir que estabas de acuerdo con las políticas de la compañía aérea. Si te preguntara qué proporción de consumidores imaginas que leen los términos y condiciones en los sitios electrónicos, probablemente adivinarías que es pequeña, pero ¿habrías pensado que es de tan sólo 3 por ciento, como revela una investigación? No nos va mucho mejor a la hora de leer las advertencias en los productos, pues, según una revisión de aproximadamente 400 estudios, la mayoría de los consumidores hace caso omiso de ellas. Entonces, ¿por qué los gobiernos, las empresas y los consumidores nos preocupamos por esto?¹

Para empezar, algunas compañías sobreestiman la influencia que tienen las llamadas “cláusulas de divulgación” en los consumidores. Se llama “efecto reflector”: normalmente tenemos una exagerada expectativa sobre la conciencia que otros puedan tener de nuestras acciones. Además, las compañías saben que en ocasiones basta con algunos consumidores o grupos de consumidores activos para dar lugar a preocupaciones y hacer que un público más amplio preste atención. Por consiguiente, las compañías

no sólo suelen responder rápidamente a las preocupaciones iniciales, sino que se toman en serio las cláusulas de divulgación, a pesar de que saben que sólo un reducido porcentaje de los consumidores les dedicará tiempo y atención. Cuando la Unión Europea y Estados Unidos exigieron que los electrodomésticos llevaran etiquetas de eficiencia energética, por ejemplo, los fabricantes de inmediato empezaron a innovar y ofrecieron productos con mayor eficiencia energética incluso antes de que los consumidores demandaran diferentes tipos de electrodomésticos.²

Al mismo tiempo, las cláusulas de divulgación muchas veces no alcanzan todo su potencial. Mal diseñadas o mal realizadas, a su capacidad de influir le falta filo. Algunos principios de proyección conductual pueden ayudar, y en ocasiones de forma espectacular. Mientras más prominente y visible sea la información, más probable es que la gente repare en ella. Mientras más fácil sea para los consumidores leer las cláusulas, desde el tamaño de la letra hasta la sencillez y la claridad del lenguaje, más probable será que las lean. Y mientras más información se ponga en un contexto que permita hacer comparaciones —“Con este auto, en cinco años usted habrá ahorrado 35 000 pesos en combustible en comparación con un vehículo nuevo promedio”—, más gente podrá entenderlo. Las mismas reglas conductuales para las evaluaciones de personal que abordamos en el capítulo 6 se aplican siempre que necesitamos procesar información, sobre todo cuando ésta es compleja o desconocida. Para mejorar las posibilidades de que la procesemos con exactitud, la información tiene que ser visible y sencilla, y estar en un contexto que permita hacer comparaciones.

Por esta razón, al menos para un economista conductual, cabe calificar de bellas las etiquetas sobre la eficiencia energética en los electrodomésticos y en los automóviles que se venden en países como Estados Unidos. La información se ofrece de manera comparativa, de modo que los consumidores puedan calibrar, por ejemplo, los costos de operación de un coche específico en relación con otros. Además, mediciones complicadas como los km/l —kilómetros por litro— han sido sustituidas con otras mejores. ¿Por qué? Porque las mediciones lineales son más sencillas que las no lineales. Los kilómetros por litro no son lineales: se ahorra un litro por cada 100 kilómetros si los km/l cambian de 3.5 a 3.9 o

de 11.7 a 17.7. En cambio, los litros necesario para recorrer 100 kilómetros, o l/100 km, les dan a los consumidores una mejor idea de lo que pasa.

Por ejemplo, el Toyota Prius 2015 es un vehículo híbrido que funciona con gasolina y tiene un precio de venta al público sugerido de entre 24 mil y 30 mil dólares aproximadamente. En promedio, consume 5.9 litros por cada 100 kilómetros, cifra basada en el rendimiento de seis vehículos. Si tienes un Toyota Prius, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos informa que ahorras \$4 500 en combustible a lo largo de cinco años en comparación con un vehículo nuevo promedio.³ El dato es visible, sencillo y comparativo.

Uno de los más convincentes defensores de la simplificación es Cass Sunstein, que durante el mandato del presidente Barack Obama fue director de la Oficina de Información y Asuntos Regulatorios, y a quien se le conocía como “el zar regulador”. Su maravilloso libro *(más) Simple*, publicado poco después de que dejara el cargo, recurre a ejemplos de muchas de las simplificaciones que ayudó a poner en práctica y ofrece útiles pautas para simplificar nuestras comunicaciones y hacerlas más efectivas. Entre ellas hay una serie de requisitos de divulgación “pensados para proteger a estudiantes, consumidores e inversionistas asegurándose de que ‘se enteren antes de endeudarse’”. La ley de 2009 sobre rendición de cuentas, responsabilidad y divulgación de información en torno a las tarjetas de crédito, por ejemplo, exige una clara divulgación de las tasas porcentuales anuales y los cargos por financiamiento, así como el aviso anticipado de los cambios. En Estados Unidos, los estados de cuenta mensuales de las tarjetas de crédito ahora incluyen una “advertencia sobre el pago mínimo” que explica cuánto tiempo le tomaría al tarjetahabiente saldar la cuenta si paga sólo el mínimo y cuánto le costaría. Para que los consumidores estuvieran más atentos a sus deudas, Mike Luca sostenía que esa transparencia debía extenderse de las copias en papel a los estados de cuenta en línea. Él muestra cuán fácil sería para las instituciones financieras crear una herramienta en internet que ayudara a los clientes a entender las implicaciones a largo plazo de pagar tal o cual cantidad.⁴

Sunstein también participó en un programa para ayudar a los estadounidenses a reconsiderar lo que comen. Por muchísimas razones, el

gobierno deseaba que los estadounidenses fueran más sanos, y alentar a más personas a que comieran comida más sana parecía algo al alcance de la mano. Sólo que por muchos años no lo fue. Desde 1992, el Departamento de Agricultura había empleado una pirámide alimentaria para ayudar a la ciudadanía a entender cuántas frutas y verduras conviene comer en comparación con, digamos, la cantidad de carne. Resultó que para la mayoría de la gente esa pirámide no funcionaba. En su libro *Switch*, Chip y Dan Heath no se andan con rodeos: el mensaje de la pirámide es “poco claro [...], confunde y desmoraliza”. Sunstein estaba en condiciones de hacer algo al respecto. En consecuencia, la administración de Obama buscó una mejor imagen. Y en ocasiones, sencillo de verdad significa sencillo: se eliminó la pirámide y se puso un plato en su lugar. Dividido en partes desiguales para recomendar un saludable equilibrio de verduras, frutas, proteínas y cereales, mostraba también un vaso que representaba los lácteos. La imagen gubernamental de MyPlate [MiPlato] es un gran ejemplo de información efectivamente transparente. A diferencia de la pirámide, MyPlate es un espejo de tu propio plato y la comparación —tal vez estás acostumbrado a ver la mitad de tu plato ocupado por el bistec y no por la porción de poco menos de una cuarta parte que ahí se recomienda— es fácil e inmediata, aparte de reveladora. Como amante del yogur, confieso que me sacude el tamaño tan pequeño del vaso de los lácteos.⁵

MyPlate no es el único ejemplo célebre de divulgación exitosa para alentar una alimentación más sana. Recuerda a los personajes que al principio de este capítulo se preguntaban dónde cenar. Exhibir las categorías en cuanto a la higiene de los restaurantes ha resultado una muy efectiva intervención de transparencia. En enero de 1998, el Departamento de Servicios de Salud de Los Ángeles decidió que a partir de ese momento se exigiría a los restaurantes fijar una tarjeta de clasificación (con las letras A, B o C) en la ventana para señalar qué calificación les había dado el departamento en su última inspección de higiene. El resultado fue que todos los restaurantes de la ciudad mejoraron radicalmente en ese renglón. Debido a la visibilidad, sencillez y facilidad para comparar la información expuesta, los clientes empezaron a poner atención a la higiene de los restaurantes. Disminuyó la cantidad de enfermedades transmitidas por los alimentos,

tanto porque la gente cambió de restaurantes de menor a mayor calidad como porque los restaurantes mejoraron sus condiciones de higiene. Con el tiempo, las clasificaciones de la inspección sanitaria mejoraron en toda la ciudad.

El siguiente gran salto adelante para comer con confianza en un nuevo restaurante podría estar en la analítica de datos. Hoy en día muchas ciudades tienen sitios electrónicos o aplicaciones en los que los consumidores pueden enterarse de cómo les fue a sus restaurantes favoritos en las inspecciones de higiene. Nueva York tiene una aplicación llamada ABCeats y San Francisco colabora con el sitio de reseñas Yelp para que la información sanitaria del restaurante esté accesible para el público. De hecho, usando las grandes cantidades de datos que se han creado con las reseñas de los clientes, los investigadores ahora pueden aplicar algoritmos que predicen la calidad de un restaurante. De acuerdo con Mike Luca y Yejin Choi, su modelo estadístico basado únicamente en reseñas de clientes puede distinguir, con una exactitud de más de 80 por ciento, entre restaurantes que probablemente querrás evitar y restaurantes sin antecedentes de condiciones antihigiénicas.⁶

Divulgar la información puede hacernos más sanos, más seguros, más sensatos y más responsables. Tiene el potencial de cosechar grandes beneficios a un costo relativamente bajo, todavía es una herramienta atractiva para los responsables de políticas y de regulaciones, y ahora se usa cada vez más para diversificar las organizaciones. Desde luego, la utilidad de una herramienta depende de qué tan bien se proyecte. En 2010, la Securities and Exchange Commission [Comisión de Bolsa y Valores] (SEC) de Estados Unidos comenzó una campaña poco prometedora. Resolvió que las empresas tenían que revelar cómo consideraban la diversidad al seleccionar sus consejos. La regla exige específicamente que las empresas que cotizan en la bolsa deben divulgar “si la diversidad es un factor a la hora de considerar candidatos para su junta de directores, cómo se considera la diversidad en ese proceso y cómo evalúa la empresa la efectividad de sus políticas para considerar la diversidad”.

A estas alturas probablemente podrás adivinar por qué este enfoque no es efectivo. No es suficientemente prominente, su mensaje es poco claro y

no hay ningún esfuerzo por propiciar las comparaciones. Una simple recomendación: si vas a alentar la diversidad, debes estar dispuesto a definirla. Así de simple. La SEC no lo hizo. De hecho, su intento sólo se salva por lo transparente que es su ambición: las nuevas reglas, dijo, no tenían “la intención de guiar el comportamiento”. Como era de esperar, no lo lograron. En un estudio, Aaron Dhir encontró que a menudo las compañías no incluían factores demográficos al plantearse la diversidad. Lo que hacían era definir la diversidad de acuerdo con experiencias previas de los directores. Si bien la exclusión de factores basados en la identidad ha suscitado inquietudes, por ejemplo, de numerosos grandes inversionistas institucionales, Dhir tiene serias dudas de que la regla de la SEC vaya a tener alguna influencia perceptible sobre el género o algún otro criterio de diversidad demográfica en los consejos de las empresas estadounidenses.

La mayoría de los otros países que han aprobado requisitos de divulgación ha planteado definiciones específicas de *diversidad*. Por ejemplo, el Código de Gobernanza Corporativa de Singapur especifica que “los comités de los consejos deben constar de directores que, como grupo, reflejen el apropiado equilibrio y la diversidad de habilidades, experiencia, género y conocimiento de la compañía”. En 2014, el Equipo Operativo de la Diversidad referente a las Mujeres en los Consejos publicó un informe que detallaba recomendaciones específicas sobre cómo aumentar la diversidad en los consejos de administración, entre ellas publicar las clasificaciones.

Algunos países han ido más lejos y han adoptado un enfoque de “acatar o explicar”. Los encargados de la regulación orientan sobre lo que consideran que son las buenas políticas, las buenas prácticas organizativas e incluso los buenos resultados, y les piden a las compañías que acaten o bien expliquen públicamente por qué no lo hicieron. Por ejemplo, los códigos de gobernanza corporativa de Alemania, los Países Bajos y el Reino Unido aplican este enfoque e imponen ciertas normas para los comités de auditoría y compensación de los consejos directivos. Y la información divulgada ayuda a los inversionistas, a los asesores y a los accionistas para evaluar las decisiones, las acciones y los resultados de un consejo, y para tomar las medidas apropiadas.

Con el enfoque de acatar o explicar, el gobierno, en efecto, establece una opción inicial suave para las compañías: define las circunstancias deseadas y a las empresas que eligen otro curso de acción les pide que expliquen sus razones. Si bien no restringen la posibilidad de elegir, esas opciones iniciales crean un punto de referencia del que a la gente no le gusta apartarse, y establecen tal inercia que la gente y las organizaciones evitan o retrasan los cambios que puedan ser costosos y dolorosos. “Fijar la situación inicial” es un poderoso instrumento de la caja de herramientas del encargado de la proyección conductual. Se ha demostrado que, cuando se requiere una renuncia explícita para cambiar el *statu quo*, el índice de inscripciones en los planes de ahorro para el retiro llega a estar casi 40 puntos porcentuales por arriba cuando la situación inicial es estar dentro y para salir hay que elegirlo que cuando, al revés, hay que decidirse a entrar.²

Cada vez más países están usando el enfoque de acatar o explicar para promover la diversidad de género. El Mercado de Valores de Australia, por ejemplo, les pide a las compañías que anualmente informen sobre sus políticas de diversidad y la medida en que la han alcanzado. No sólo deben informar sobre el porcentaje total de empleadas, sino también sobre la cantidad de mujeres en puestos de alto rango y en la junta directiva de la empresa. Finalmente, deben explicar con detalle sus objetivos globales en lo que respecta a la diversidad de género y qué tanto los han alcanzado. Del mismo modo, en Canadá la Comisión de Valores de Ontario introdujo en 2014 reglas de acatar o explicar, que les exigían a las compañías de la Bolsa de Valores de Toronto divulgar anualmente lo siguiente:

si el emisor tiene una política por escrito acerca de la representación de mujeres en el consejo, y si no, por qué;

si su consejo o comité de nombramientos consideró el nivel de representación de mujeres en el proceso de identificación y selección de directores, y si no, por qué;

si el emisor considera la representación de mujeres en puestos ejecutivos cuando hace nombramientos, y si no, por qué;

si el emisor tiene objetivos para la representación de mujeres en su consejo y en puestos ejecutivos, y el progreso anual y acumulativo para alcanzar esos objetivos, y si no los hay, por qué no; y

la cantidad y la proporción de mujeres en el consejo y en posiciones ejecutivas de la compañía y en cada una de sus principales subsidiarias.

Alentado por el Informe Davies de 2011, que presenté en el capítulo anterior, el Reino Unido es probablemente el que más lejos ha ido, y para ello recurrió a los requisitos de divulgación para alcanzar su objetivo de 25 por ciento de directoras para fines de 2015. En 2015 ya no quedaba ni un consejo de puros hombres entre las compañías del índice FTSE 100, algo que nunca había pasado en la historia de la bolsa de Londres. Ese mismo año, más de 90 por ciento de las compañías del FTSE 250 tenía diversidad de género, cuando apenas en 2011 la mitad de esos consejos eran enteramente masculinos. En 2013, los Países Bajos siguieron el ejemplo y fijaron un objetivo de 30 por ciento tanto para los consejos de supervisión como para los ejecutivos, especificando que al menos 30 por ciento de los lugares debía ocuparse por mujeres. Si una compañía no alcanza ese objetivo, debe explicar por qué no lo alcanzó e informar qué acciones planea llevar a cabo para alcanzarlo en el futuro.⁸

Los requisitos de divulgación son populares en parte porque ayudan a la gente a tomar decisiones más informadas sin limitar su autonomía. Depende de los accionistas, los inversionistas, los analistas y el público decidir cómo emplear la información revelada. Aquellos a los que el género no les preocupa, pueden hacer caso omiso, mientras que quienes se preocupan por la inclusión de ambos sexos en la toma de decisiones y en el liderazgo pueden actuar en consecuencia. Sin embargo, sabemos poco acerca de si la divulgación de la diversidad de género está funcionando para promoverla, y cómo y en qué medida. Estas disposiciones se introdujeron hace poco y con frecuencia venían acompañadas de intervenciones adicionales que volvían imposible desenmarañar la importancia particular de las divulgaciones. Además, las reglas específicas de divulgación varían enormemente entre los países que las han adoptado. Con todo, un hecho comparativo sobresale. En Estados Unidos, donde los requisitos de divulgación eran vagos y no tenían “la intención de guiar el comportamiento”, la proporción de directoras se ha movido poco en los últimos años, de 16.1 por ciento en 2011 a 19.2 en 2014. Es difícil imaginar que el Reino Unido hubiera podido superar a

Estados Unidos en ese mismo marco temporal sin el Informe Davies y la transparencia evaluativa que traen consigo las divulgaciones.⁹

Pero sigue en pie la pregunta: ¿funciona la divulgación de información? En otros ámbitos, esa divulgación, a veces basada en ensayos controlados aleatorios, brinda ideas innovadoras y advertencias. Una faceta de la ley que en Estados Unidos protege al paciente y el cuidado asequible de la salud, de 2010, arroja luz sobre esto. La mayoría de nosotros nos declaramos a favor de la igualdad de género, y casi todos los empleadores nos asegurarían que tienen el deseo y el propósito de contratar a los empleados más talentosos. No es distinto de cuando la mayoría estamos de acuerdo en que comer saludable es algo bueno, pero cuando tenemos que escoger como guarnición entre unas papas fritas y una ensalada muchos escogemos las papas, tal como el empleado que, al enfrentarse a una elección entre un candidato más cualificado y uno que comparte su afición al beisbol, termina optando por el que encaja con sus gustos y no por el que tiene más habilidades.

La ley sobre el cuidado asequible de la salud trata de abordar esta desconexión entre las buenas intenciones y las malas acciones al exigir que se divulgue la información calórica en los menús de las cadenas de restaurantes con 20 o más locales. Las pruebas disponibles sobre el efecto de la divulgación de calorías, sin embargo, revelan que el efecto es ambivalente. Hasta para los que tienen buenas intenciones es difícil portarse bien, e incluso cuando la información cumple con los requisitos conductuales de sencillez, visibilidad y posibilidad de comparar, no siempre cambia la conducta de todo el mundo. Christina Roberto, de la Universidad de Yale, y sus colegas resumen así lo que se sabe de la divulgación de la información calórica: “Los efectos documentados del etiquetado en los menús sobre la conducta del consumidor y la industria restaurantera indican que probablemente alentará a algunos consumidores para en ocasiones comer de manera más sana, y la política es un importante primer paso para mejorar los hábitos alimentarios del público.”

Como la redacción indica, los efectos globales resultaron modestos y parecían variar dependiendo del cliente. De hecho, algunas investigaciones mostraron que las mujeres, las personas de peso normal, los grupos social y demográficamente privilegiados y los clientes de algunas cadenas de

restaurantes, pero no de otras, eran más receptivos a la información calórica. Además, como en los descubrimientos sobre la higiene, los canales de mayor influencia podían operar por medio de los restaurantes más que de los clientes. Un estudio que revisó lo que ofrecían los menús de restaurantes de comida rápida entre 2005 y 2011, tiempo en el que se introdujo la divulgación de las calorías en una serie de localidades, encontró que las ofertas cambiaban. Los restaurantes de cadena en comunidades donde se publicaba la información calórica incluían opciones más sanas que los locales de las mismas cadenas en zonas donde no había ese requisito.

Además, no todas las etiquetas se crean del mismo modo. Las características de la proyección conductual importan, sobre todo cuando se trata de hacer comparaciones. Una revisión sistemática de los estudios experimentales y cuasiexperimentales que prueban el efecto que tiene el revelar las calorías a los consumidores vio que no ocurría nada cuando solamente se ofrecía la información calórica. En contraste, cuando esa información se ponía en un contexto en el que pudiera entenderse mejor, la gente empezó a consumir menos calorías. Saber que un burrito contiene 1 000 calorías es una cosa; saber que el consumo calórico diario recomendado para un adulto promedio son 2 000 calorías pone en contexto el primer número. Se informó de similares efectos positivos cuando la información se presentaba de manera más destacada y más fácil de interpretar, por ejemplo, usando los colores que conocemos por las luces de los semáforos —verde, amarillo y rojo— para indicar si uno debe consumirlo, detenerse a pensar si lo consume o detenerse por completo y mejor elegir otra cosa.

En general, limitarse a revelar la información nutricional tiene poco efecto o ninguno, pero cuando se presenta de modo prominente, claro y con puntos de comparación, la información tiene efectos positivos moderados para algunas personas. Aun así, ¿qué daño puede hacer? La divulgación parece influir en la conducta corporativa. Es una intervención relativamente económica, y dar a los clientes por lo menos la opción de elegir de manera informada está bien, ¿o no? Sí, salvo por el riesgo de que nos salga el tiro por la culata. Cabe imaginar que el efecto de licencia moral antes comentado también pudiera aplicarse aquí. La gente bien podría compensar

por haber elegido un plato fuerte más sano escogiendo de postre un trozo de pastel de chocolate en vez de una manzana.

Igualmente, los consejos directivos de las empresas bien podrían sentir que por haber divulgado cuán efectivas consideran sus gestiones en pro de la diversidad, como exige la legislación en Estados Unidos, ya hicieron su trabajo y en lo sucesivo pueden preocuparse de otras cosas. De hecho, hay algunas pruebas que indican que en ciertas circunstancias las divulgaciones benefician a la persona a la que se le pide hacerlas. Algunos investigadores han descubierto que la gente considera que otras personas que acaban de mentir actúan más éticamente si habían manifestado de antemano que tenían un incentivo para mentir. De la misma manera, es más probable que la gente confíe en otros que han revelado un posible conflicto de interés.¹⁰

Estos descubrimientos deben hacer que nos pongamos alertas, pero no deberían interferir en nuestro deseo de que haya más transparencia. Indican que debemos ser conscientes de los posibles contragolpes y trabajar para mitigarlos, empezando por hacer que la gente rinda cuentas de sus acciones. A este respecto, Estados Unidos ha adoptado una postura enérgica. El 8 de abril de 2014, el presidente Obama no sólo prohibió a los contratistas federales que sancionaran a los empleados que hablaran de sus salarios, como se mencionó en el capítulo 3, sino que fue un paso más allá. Aunque las leyes federales y la Ley de Igualdad de Salario de 1963 estipulan que los empleadores no pueden remunerar de diferente manera a hombres y mujeres por el mismo trabajo, hacer cumplir este mandato ha resultado difícil. El National Equal Pay Task Force [Equipo Nacional en pro del Pago Equitativo], creado por el presidente en 2010, detectó que la falta de datos desglosados por sexo y raza era uno de los principales culpables. Para encarar el problema, un decreto presidencial de 2014 exigía que los contratistas federales le presentaran al Departamento del Trabajo un resumen de datos sobre la remuneración de los empleados por sexo y raza. Varios otros países, como Australia, Austria, Bélgica y el Reino Unido, también han aprobado leyes que subrayan la importancia de la transparencia para reducir las brechas de género en el salario, los ascensos y la composición de la plantilla, y han llegado incluso a pedirles a los

empleadores que formulen planes de acción si se dan cuenta de que se han quedado cortos.¹¹

Necesitamos ayudar a las compañías a superar la brecha entre la intención y la acción. Divulgar la información, si se proyecta con inteligencia, puede ayudar a las organizaciones a actuar en consonancia con sus virtuosas intenciones de tratar igual a hombres y mujeres, y de ofrecerles a ambos igualdad de oportunidades. Presentar información sencilla, prominente y comparativa ayuda. Saber elegir el momento oportuno también importa. Por ejemplo, la gente tiende a responder mejor a la información positiva que llega como sorpresa. Para ejemplificar, piensa en un simple experimento en línea que revisa cómo aumentar la productividad. A tres grupos de capturistas se les ofreció un salario bajo, un salario alto o un salario bajo que vino seguido del salario alto después de que los trabajadores habían aceptado la oferta baja. Esa agradable sorpresa dio lugar a un aumento de 20 por ciento en la productividad en comparación con los otros dos grupos, incluido el grupo del salario alto en el que los incentivos eran idénticos.¹²

La introducción de un objetivo específico podría haber ayudado al Reino Unido a cumplir su meta de aumentar la proporción de mujeres en los consejos corporativos a 25 por ciento. Otras organizaciones, como el “Club del 30%”, indican que las aspiraciones altas pero alcanzables pueden ser poderosos empujoncitos. Muchas investigaciones en el campo de la negociación, por ejemplo, indican que determinar las aspiraciones importa. De modo parecido a la formulación de metas personales, los objetivos corporativos pueden movilizar recursos y centrar la atención. Por esta razón no están exentos de polémica. Como hemos visto, determinar los objetivos en contextos de suma cero —como hacer que 30 por ciento de su equipo ejecutivo sean mujeres cuando la cantidad total de puestos ejecutivos no aumenta— puede prestarse a una reacción negativa de los hombres. Otros sostienen que cualquier estatus protegido, o que se perciba como tal, perjudicará a las mujeres. Otros más plantean preocupaciones más generales: los objetivos de desempeño pueden aumentar el estrés, dar lugar a datos amañados y debilitar la confianza. Si bien hacen falta más investigaciones para desenmarañar estas diferentes preocupaciones y

evaluar el alcance de los objetivos de diversidad, muchas organizaciones siguen anunciándolos. Los ejemplos abarcan todos los sectores: pueden mencionarse Bank of England, Bayer, BMW, Daimler Chrysler, Deloitte, Deutsche Telekom, KPMG, Lloyds Bank, Louis Vuitton, Merck y Qantas, entre otros, cuyos objetivos normalmente se centran en sumar mujeres a los puestos de dirección o a los consejos directivos y en alcanzar números tan ambiciosos como 45 por ciento.¹³

Revelaciones recientes sobre el planteamiento de objetivos indican que sería aconsejable que las organizaciones que actualmente están introduciendo objetivos de largo plazo fijaran metas más pequeñas, provisionales. Se ha descubierto que fijar subobjetivos tiene efectos positivos pues aumenta la sensación de logro, el interés en una tarea y la perseverancia para lograrla. Trabajos afines han demostrado que metas menores y alcanzables han ayudado a la gente a ahorrar de manera más efectiva y pagar deudas. Funcionaron particularmente bien cuando la gente tenía un solo objetivo de ahorro en vez de que persiguiera simultáneamente varios objetivos. Dan Ariely, autor del esclarecedor libro *Las trampas del deseo*, y Klaus Wertenbroch dan un ejemplo muy sencillo de la efectividad de los subobjetivos. Le pidieron a un grupo de estudiantes que corrigieran tres ensayos en tres semanas, a otro grupo que corrigiera un ensayo por semana a lo largo de tres semanas, y a un último grupo que fijara sus propios plazos. El grupo con subobjetivos —un ensayo por semana a lo largo de un periodo de tres semanas— tuvo mejores resultados que los grupos que sólo tenían un objetivo final, tanto en lo que respecta a la puntualidad como en lo que respecta a la precisión. No sólo hicieron una mayor parte del trabajo, sino que la calidad fue mejor. Además, cuando se les daba la opción, los estudiantes normalmente se ponían subobjetivos a sí mismos.¹⁴

La rendición pública de cuentas importa. Responsabilizar a las organizaciones pidiéndoles que “expliquen” cuando no han “acatado” es otra palanca que ayuda a la gente a seguir adelante con sus buenas intenciones. De hecho, la bibliografía sobre el tema indica que es menos probable que la gente a la que se le encomienda evaluar a otros se base en estereotipos si tiene que explicar sus decisiones.

En un experimento realizado en Israel, a algunas estudiantes de una escuela normal se les pidió que evaluaran un ensayo de un alumno de segundo de secundaria sobre “algo interesante que me pasó”. Todas recibieron el mismo ensayo y se les informó que hacer esas evaluaciones era una parte fundamental del trabajo de toda maestra. A cada una se le pidió que evaluara los méritos literarios del ensayo en una escala de 1 a 100. A un grupo de evaluadoras, sin embargo, se les dijo que el origen étnico del estudiante era askenazi (de procedencia europea o americana) y a otro grupo se le dijo que el autor era sefardí (de procedencia asiática o africana); a un último grupo no se le dijo nada sobre el origen étnico del autor. Finalmente, para examinar el efecto de la rendición de cuentas sobre las calificaciones, a la mitad de las estudiantes normalistas que calificarían el ensayo los investigadores le dijeron que el estudio en el que estaban participando tenía el propósito de formarse un juicio sobre su capacidad de evaluación y que tendrían que explicar en público su valoración. Además, en algún momento tendrían que poder comparar su evaluación con las de una maestra con experiencia. En contraste, a la otra mitad de las estudiantes se le dijo que el propósito del estudio era comprender mejor las diferencias en los estilos de evaluación. Como en otras investigaciones, el origen étnico de las maestras que calificaban el ensayo no importó. Sin embargo, la identidad del alumno de secundaria resultó muy significativa. Por lo general, a los ensayos que tenían un nombre askenazi se les daba una calificación más favorable que a los de nombre sefardí, con una excepción: cuando las que calificaban sabían que públicamente tendrían que rendir cuentas de sus evaluaciones, el sesgo proaskenazi desapareció.

Por lo general, es más probable que la rendición de cuentas atenúe el sesgo cuando la gente se enfrenta a un público bien informado, interesado en la precisión y con una razón legítima para hacer preguntas. En palabras llanas, funciona porque a la gente le importa lo que piensen los demás. Hay dos salvedades importantes. En primer lugar, la rendición de cuentas funciona mejor cuando la gente sabe de antemano que podrá imputársele alguna responsabilidad; de otro modo podría ponerse a la defensiva y tratar de justificar su conducta en lugar de mejorar sus procedimientos. En segundo lugar, y esto no es poca cosa, en un mundo ideal la gente no

conocería de antemano las opiniones de sus evaluadores. Mientras más sepan, más tentados estarán de adecuarse superficialmente a lo que creen que el público quiere oír, sin realmente escudriñar sus argumentos o cambiar los procesos subyacentes para mejorarlos. Sin embargo, si bien éste es un ideal teórico, dudo que sea practicable en la mayoría de los escenarios organizativos. En vez de eso, las organizaciones han encontrado otras maneras de asegurarse de que no todo se quede en buenas intenciones.¹⁵

En su por lo demás deprimente revisión de la eficacia de los programas de capacitación en la diversidad, Frank Dobbin y sus colegas encontraron que la rendición de cuentas es uno de los mecanismos más importantes relacionados con la diversidad de la plantilla laboral. Hacer responsables de que se conserve la diversidad a los grupos de trabajo, a los funcionarios encargados de la diversidad o a algún comité similar se asoció fuertemente con mayor diversidad de la plantilla, incluido un aumento en la proporción de mujeres. Para entender mejor por qué la rendición de cuentas se relaciona con un aumento en la diversidad, pero no así la capacitación en la diversidad, los autores realizaron una serie de entrevistas en un subconjunto de las empresas que originalmente habían estudiado, en Atlanta, Boston, San Francisco y Chicago. La gente de recursos humanos y los gerentes de producción informaron que los grupos de trabajo y los funcionarios encargados de la diversidad eran buenos para identificar problemas y también para recomendar soluciones, y les hacían rendir cuentas, actuando como la voz de su conciencia, al observar si los gerentes llevaban a término las iniciativas acordadas. Pero éstas no siempre eran revisiones formales. Más bien, un estudio sugiere que la rendición de cuentas puede funcionar aunque no se asigne a nadie formalmente para revisar la conducta. Una de las razones por las que así se consigue que las cosas no se queden en buenas intenciones y en palabras vanas es porque a la mayoría de la gente casi nunca le gusta mentir.¹⁶

Un ingenioso estudio que examinaba cómo vota la gente indica cómo y por qué. En 2010, durante las elecciones parlamentarias estadounidenses de mitad de mandato, en las que históricamente el número de votantes es catastrófico, Stefano DellaVigna, John List, Ulrike Malmendier y Gautam Rao se propusieron descubrir cuál era el valor del voto para alguien que

creyera que otros le preguntarían si se había tomado la molestia de salir a votar. Resulta que la respuesta es entre 10 y 15 dólares. Ésa es la cantidad de dinero que estaba dispuesta a gastar la gente para decirles sinceramente a los demás que habían votado. Este dato indica que los gerentes no tienen que responder a un grupo de trabajo formal para recibir un empujoncito hacia la rendición de cuentas: quizá baste con que crean que tendrán que responder ante alguien.¹⁷

A la gente le preocupa lo que piensen los demás, y también a las empresas. Ése es el poder de la transparencia: le permite a todo el mundo tomar decisiones más informadas, ya sea comprar un auto particular por su eficiencia energética, liquidar más rápido sus deudas debido a las consecuencias a largo plazo o trabajar en o incluso invertir en una compañía que es más diversa y tiene salarios más equitativos. Exigir a las organizaciones que rindan cuentas mediante la divulgación y los enfoques de acatar o explicar puede hacer que el acatamiento sea la opción inicial suave. Y mientras más conocimientos sobre la conducta y las motivaciones para actuar incluya la información que se comunica, más probable será que se avance hacia una mayor transparencia y una mayor equidad de género.

*Proyectar la equidad de género:
divulgar y rendir cuentas con base
en la comprensión del comportamiento*

- Presenta la información de manera prominente y sencilla, de modo tal que se puedan hacer comparaciones.
- Fija objetivos a largo plazo y también metas específicas y alcanzables a corto plazo.
- Haz a la gente y a las organizaciones responsables de acabar lo que empiezan.

Proyectar el cambio

Si pudiera despedirme dejándote una gran idea para llevar, sería ésta: podemos reducir la inequidad de género. Emplearemos todo lo que sabemos sobre el funcionamiento de la mente, sobre la manera en que los sesgos influyen en las decisiones y los resultados, y sobre cómo la proyección conductual puede alterarlos. Podemos efectuar este cambio no en cuestión de décadas sino en cuestión de años. Ni siquiera la buena planeación resolverá todos nuestros problemas, pero la proyección conductual es la herramienta más útil y más desaprovechada que tenemos. La verdad sea dicha, sólo podemos hacer esto colectivamente si tú participas.

Escribí *Lo que sí funciona* para compartir contigo ciertos hallazgos basados en la investigación, la confianza y algunos consejos prácticos necesarios para proyectar tus propios cambios en el trabajo o en la escuela. En este último capítulo quiero facilitarlo aún más. Presento tres elementos fundamentales que conviene recordar para tener presente lo que la proyección nos promete para saciar esta *sed* de justicia:

- ▶ S de señalamientos
- ▶ E de experimentos
- ▶ D de datos

La buena proyección conductual empieza con los datos. ¿A cuántos hombres y mujeres ha contratado y ascendido tu empresa, para qué puestos y con qué salarios, en los últimos cinco años? En tu escuela, ¿los niños y las niñas están adquiriendo competencias lectoras, se quedan igual o se vuelven menos competentes? ¿Cuántos de los retratos en el vestíbulo de tus oficinas o en las salas de juntas son de mujeres y cuántos son de hombres?

Armada de datos, una responsable de proyección conductual debe experimentar. No arrancas en un ambiente sin planeación; en ese sentido, tú ya estás participando en un experimento, sólo que sin saberlo y sin la ventaja de tener un grupo de control disponible. Cuando proyectes tu experimento, hazlo a sabiendas de esto y con responsabilidad. Adhiérete a

las normas éticas establecidas por entidades como los comités de revisión institucional, que en algunos países supervisan la experimentación en las universidades.¹

Prueba con nuevos señalamientos —en la puerta de un restaurante, en los protocolos de entrevista o en las paredes de tu oficina— que utilicen los conocimientos sobre la conducta humana para indicarle a la gente direcciones más deseables. ¿Recuerdas las llaves electrónicas que en algunos hoteles automáticamente encienden y apagan las luces del cuarto? Busca señalamientos que, al igual que estas llaves, ayuden a que nuestras sesgadas mentes tomen decisiones no sesgadas. No te centres en cambiar la mente de los demás: el propósito mismo de los señalamientos es ayudarnos a encontrar el camino sin tener que memorizar o siquiera pensar mucho sobre el asunto.

Entonces, en resumen: reúne datos para entender si hay inequidad de género y por qué, experimenta con acciones que pudieran cerrar las brechas y, con base en las ideas conductuales que se aplican a la creación de señalamientos, dale al comportamiento de las personas un empujoncito hacia una mayor equidad. Por último, asegúrate de hacerles saber a tus colegas que al adoptar la proyección conductual se están sumando a las filas de cada vez más gobiernos, corporaciones, escuelas y universidades que, en respuesta a la promesa de los conocimientos sobre la conducta que permiten efectuar cambios definitivos, han hecho eso mismo.

Toma en cuenta los ahorros. Se han añadido millones de dólares a las cuentas para el retiro en Dinamarca, Nueva Zelanda, el Reino Unido, Estados Unidos y otras partes a partir de la inscripción como opción inicial, las aportaciones automáticas de los empleados, la decisión activa y diversos planes de ahorro, como el estadounidense Save More Tomorrow [Ahorra más Mañana], que aplican principios de psicología y economía conductual para ayudar a los trabajadores a depositar sus ganancias futuras, más que las presentes, en sus cuentas de ahorro. Para poner esto en perspectiva, recuerda los datos sobre Dinamarca que se comentaron en el primer capítulo. Cada dólar gastado por el gobierno en subsidios llevaba a un aumento de tan sólo un centavo en los ahorros... pero Estados Unidos sigue

gastando en subsidios alrededor de 100 mil millones de dólares y el Reino Unido, como \$30 mil millones al año.

Podemos contarte muchos éxitos más. En el Reino Unido, el Behavioural Insights Team ha ayudado a aumentar en 25 por ciento la inscripción de gente pobre a las universidades con formularios de solicitud prellenados, a incrementar el pago de impuestos hasta en 16 por ciento al recordarles a los contribuyentes lo que hace la mayoría de la gente y a alentar la alimentación sana haciendo que los empleados elijan de antemano. Se ha conseguido esto por medio de la recolección de datos, la experimentación y una minuciosa evaluación, tal como explica el perspicaz libro de David Halpern *Inside the Nudge Unit*, publicado en 2015. Los institutos What Works [Lo que sí funciona] del Reino Unido les ofrecen a los profesionales información práctica que va desde cómo aumentar los logros educativos en las escuelas hasta cómo fomentar el crecimiento local. Ahora es buen momento para procurar la equidad de género aplicando estos grandes resultados de otras disciplinas.²

Muchos otros países han emprendido iniciativas similares a las del Behavioural Insights Team británico, entre ellos Australia, Austria, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Guatemala, México, los Países Bajos, Noruega, Singapur, Sudáfrica, Suecia y Estados Unidos. Lo mismo han hecho algunas organizaciones internacionales. En 2015, el *Informe sobre el desarrollo mundial*, insignia del Banco Mundial, se dedicó a las ideas conductuales y lanzó una iniciativa global referida a éstas. Su presidente, Jim Yong Kim, escribió: “Lo que este enfoque promete para la toma de decisiones y la conducta es enorme, y su ámbito de aplicación es sumamente amplio. [...] El *Informe sobre el desarrollo mundial* de este año [...] introduce una nueva e importante agenda para que la comunidad del desarrollo avance.” Universidades como Berkeley, Carnegie Mellon, Chicago, Harvard, Princeton y Pensilvania están a la vanguardia de la reflexión y el estudio de la conducta. En Harvard, el Behavioral Insights Group [Grupo de Revelaciones Conductuales], que presido junto con Max Bazerman, se localiza en el Center for Public Leadership [Centro para el Liderazgo Público] de la Kennedy School, porque poner en práctica las

revelaciones conductuales es una habilidad de liderazgo fundamental. Un buen líder es alguien que sabe hacer proyección conductual.³

Los líderes tienen que hacer muchas cosas. Sobre todo, los líderes necesitan seguidores. Los líderes políticos harán bien en tomar nota de la investigación de Todd Rogers y sus colegas sobre las estrategias para aumentar el número de votantes. Barack Obama y el primer ministro Narendra Modi lo hicieron y les sirvió de mucho. Ayudar a los votantes a planear cuándo votar y cómo llegar a la casilla, y recordarles que casi todos los demás también van a votar aumenta la cantidad de gente que acude a las urnas, más que las estrategias tradicionales, y a un costo muy bajo.⁴

Otra importante tarea de liderazgo es encontrar talento. La policía del Reino Unido aumentó considerablemente la reserva de talentos cuando empleó un tono más amigable y le hizo a la gente una pregunta sencilla antes de presentar el examen: “¿Por qué quieres formar parte de la policía y por qué eso es importante para tu comunidad?” Percibir un tono distinto y recibir un empujoncito para pensar en lo que los motivaba aumentó en 50 por ciento el porcentaje de aprobación de los solicitantes de grupos minoritarios. Para hacer este pequeño cambio, que tuvo un gran efecto, no se necesitaron más que ideas novedosas y experimentación por parte de algunos pensadores creativos del Behavioural Insights Team del Reino Unido.

Finalmente, un líder querrá motivar a la gente a dar lo mejor de sí, tanto en lo que respecta al valor que aporta como a su comportamiento. Piensa en esta otra sutil proyección basada en las investigaciones de Scott Wiltermuth y Francesca Gino: la gente trabaja más arduamente cuando las recompensas se agrupan en categorías. Por ejemplo, las mismas gratificaciones, dos vacaciones con todos los gastos pagados, se sienten distinto si provienen de dos “cubetas” diferentes. Cuando se determinan dos objetivos, la gente trabaja con más ahínco cuando los incentivos —dos viajes gratis— se catalogan por separado. Aunque los viajes pueden ser idénticos, si la gente primero trabaja en pos del viaje de la “cubeta azul” y luego intenta ganar el de la “cubeta roja”, más del triple de personas seguirá esforzándose por alcanzar la segunda meta. Incluso después de haber ganado el primer viaje,

la gente siente que estaría “desaprovechando” algo si no intentara ganar también el segundo.

El buen liderazgo no acaba en la productividad. Los líderes también deben tomar y promover decisiones éticas. Gracias a la incipiente especialidad de la ética del comportamiento, hemos aprendido mucho sobre los puntos ciegos que nos impiden hacer lo correcto. Ahí se aplican los mismos principios de la planeación. Para superar la tensión entre lo que queremos y lo que sabemos que debemos hacer, bloquear nuestras elecciones futuras nos ayuda a regular en el presente no sólo nuestros ahorros para el retiro y nuestro consumo de calorías, sino nuestras decisiones morales. Es más probable que hagamos lo correcto si las decisiones se llevarán a la práctica en un futuro distante y no inmediatamente. Así, un líder que sepa proyectar no hará cambios estructurales de la noche a la mañana sino que, por ejemplo, hará un compromiso para introducir en unos cuantos meses un nuevo protocolo de entrevistas estructuradas.⁵

Entre las corporaciones, pocas han ido más lejos que Google al adoptar los principios de la proyección conductual. Como casi todas las empresas tecnológicas, Google aún tiene mucho que hacer para alcanzar la equidad de género. Sin embargo, los datos llevaron a la compañía a introducir una capacitación para que los empleados aprendieran a identificar el sesgo inconsciente. Después de conocer lo arrojado por las investigaciones, Laszlo Bock, su director de Recursos Humanos (o, como allí llaman al departamento, Operaciones con Gente), empezó a preguntarse cómo podría terminarse con los sesgos en Google: “Tenemos un ambiente muy refinado y por lo general no hay manifestaciones de sesgo declarado —dijo—. De vez en cuando algún idiota hace algo estúpido e hiriente, y a esa gente me gusta despedirla.” Él sospechaba que la mayoría de los sesgos en Google se manifestaban a puerta cerrada, ocultos para la mayoría, incluso para los empleados sobre los que éstos tenían alguna influencia. Y, de hecho, después de responder el Test de Asociación Implícita (TAI) informó: “De repente uno pasa de la inconciencia total a la revelación de que, santo Dios, está por todas partes.”⁶

El TAI (en www.implicit.harvard.edu) es tan sólo una de las herramientas que puedes emplear para comenzar el diagnóstico. Otra es EDGE (www.edge-cert.org). Cuando te des cuenta de que tanto tus propios datos como lo que ocurre en tu organización necesita repararse, puedes pasar a la experimentación. Como resumen de lo aprendido te recomiendo el Gender Action Portal [Portal de Acción de Género] (www.gap.hks.harvard.edu). La plataforma en línea gratuita del Women and Public Policy Program te permite buscar resúmenes accesibles de hallazgos científicos —basados en experimentos en el terreno y en el laboratorio— sobre lo que sí funciona para cerrar la brecha de género en lo que respecta a las oportunidades económicas, la participación política, la salud y la educación. Si lo que te preocupa es algún posible sesgo en tus procesos de contratación, te recomiendo intentar con una herramienta como Applied (www.beapplied.com), que te permite valerte fácilmente de un enfoque más estructurado.⁷

No tienes que esperar: de inmediato puedes empezar a hacer proyecciones. En este libro te he presentado 36 sugerencias de planeación basadas en investigaciones. Mientras te preparas para probar algunas de ellas, permíteme resumir algunos principios clave, con especial atención en los cuatro aspectos que hemos tratado en este libro: capacitación, administración del talento, escuela y trabajo, y diversidad. Si instrumentas alguna o varias planeaciones, éstos pueden ser objetivos cercanos a los cuales se aspira.

1. *Capacitación*: pasa de los “cursos de formación” a la “construcción de capacidades”.
2. *Administración del talento*: pasa de la “intuición” a los “datos” y la “estructura”.
3. *Escuela y trabajo*: pasa de un “campo de juego disparado” a uno “nivelado”.
4. *Diversidad*: pasa de los “juegos de números” a las “condiciones para el éxito”.

Permíteme terminar con un ejemplo final, uno de mi propio patio trasero, Boston, donde el Women and Public Policy Program (wapppp.hks.harvard.edu) ha tenido una gran participación. El 9 de abril de 2013, el entonces alcalde de Boston, Thomas Menino, instituyó el Women's Workforce Council [Consejo para la Fuerza de Trabajo Femenina], conformado por líderes del mundo empresarial, del gobierno, de organizaciones sin fines de lucro y de la academia. La misión del consejo es ayudar a “cerrar la brecha de género y eliminar las barreras visibles e invisibles que inhiben el progreso de las mujeres en el mundo laboral de hoy”. El consejo dio a conocer un informe que explica resumidamente lo que las empresas, los organismos y las organizaciones sin fines de lucro podrían hacer para reducir la brecha salarial de género, y un convenio, llamado “100% talento”, que podrían firmar las organizaciones y así declarar que están dispuestas a poner a prueba al menos tres intervenciones basadas en investigación y dejar que los investigadores evalúen su efecto. En el momento en que escribo este libro, 50 compañías han firmado el acuerdo y el consejo está colaborando con las empresas en la recolección de datos. Es la primera vez que muchas de estas firmas recolectan y analizan sus datos con distinción de género. Esto, que es un gran éxito para el Women's Workforce Council, es también el principio de un viaje que a esas empresas les permitirá poner en práctica proyecciones de probada eficacia para arreglar lo que está descompuesto.⁸

Empresas, universidades y gobiernos de todo el mundo se han propuesto la misión de proyectar la equidad de género. Hoy podemos avanzar hacia un mundo mejor y más justo. Ahora depende de ti.

Agradecimientos

Este libro es resultado de un viaje de casi diez años que empezó cuando David Ellwood, entonces decano de la Harvard Kennedy School, me invitó a asumir el cargo de presidenta del cuerpo docente y, más adelante, el de directora del Women and Public Policy Program [Programa de Mujeres y Políticas Públicas] (WAPPP), uno de los centros de investigación de la Kennedy School. Lo que me entusiasmó del puesto fue la oportunidad de aplicar los conocimientos y las herramientas que como economista conductual había usado para ayudar a personas y organizaciones a tomar mejores decisiones, y para ayudar a la sociedad a cerrar las brechas de género. Poco tiempo después me di cuenta de que los dos propósitos eran, de hecho, el mismo. Tomar mejores decisiones significa tomar decisiones no sesgadas. Al igual que otros sesgos, los de género nos frenan: afectan nuestra manera de pensar, juzgar y decidir, incluso si no somos conscientes de su existencia. Provocan que en las contrataciones y los ascensos no tomemos las mejores decisiones, que seamos injustos al poner exámenes y permitamos que proliferen los estereotipos en nuestros salones de clase y nuestras salas de consejo.

Como especialista en ciencias de la conducta, yo contaba con las herramientas para arreglar algo de eso. Quitar los sesgos en los ambientes donde vivimos, estudiamos y trabajamos se convirtió en mi mantra personal y guió no sólo mi investigación, sino la manera de dirigir a mi equipo en el WAPPP y, más adelante, mi desempeño como decana académica de la Kennedy School. Aunque ocupar este último cargo, de 2011 a 2014, me alejó del libro que estaba ansiosa por escribir, trabajar con David Ellwood y aprender de él y del equipo de liderazgo de nuestra escuela me ofreció enseñanzas invaluableles sobre el funcionamiento de una organización y la gestión de personal. David, John Haigh, Suzanne Cooper, Sarah Wald, Melodie Jackson, Matt Alper, Charlie Haight, Beth Banks, Karen Jackson-Weaver y Janney Wilson: ha sido para mí un honor trabajar con ustedes.

En el verano de 2014 volví a mis clases, a la investigación, al Women and Public Policy Program y a un equipo maravilloso. Victoria Budson, directora ejecutiva del WAPPP, sabe traducir admirablemente los hallazgos de las investigaciones para quienes elaboran políticas y toman decisiones. Su organización trabaja con el Consejo de la Casa Blanca sobre Mujeres y Niñas, el Women in Public Service Project [Proyecto de Mujeres en el Servicio Público] —fundado por la entonces secretaria de Estado Hillary Rodham Clinton—, el Women's Workforce Council [Consejo para la Fuerza de Trabajo] de Boston y muchas otras organizaciones. Además, Anisha Asundi, Danielle Boudrow, Nicole Carter Quinn, Kerry Conley, Em Gamber, Cara Mathews, Heather McKinnon Glennon y Lindsey Shepardson hacen del mundo, día con día, un mejor lugar para mujeres y hombres. Les debo muchísimo.

Anisha, Cara, Kerry y Nicole se han interesado especialmente por mi libro y me han ofrecido una orientación y una crítica invaluable. Anisha hizo mucho más que colaborar con la investigación: una y otra vez iba más allá; es la persona experta y dedicada ideal con la cual trabajar. La habilidad de Kerry para detectar todo lo que tenga que ver con la proyección y la comunicación ha servido para mejorar mucho el libro (así como mis presentaciones, mi página electrónica y demás). Nicole es la persona a la que acudo cuando necesito consejos sensatos sobre lo que sea. Gracias, Cara, por tus ideas y por mantenerme organizada. Gracias también a todo el equipo por ayudarme a estudiar detenidamente conceptos y datos particulares que estaba tratando de comunicar... y sí, por pensar junto conmigo cómo debía ser la cubierta de la edición en inglés del libro. Discutimos y votamos colores, diseños, tipografías, involucramos a mi familia aquí y en Suiza y, con la dirección de Tim Jones y Eric Mulder, de Harvard University Press, ideamos la que finalmente se publicó. Gracias, Tim y Eric, por su creatividad y paciencia.

De hecho, el propio título es resultado de un proceso en el que participamos muchas personas, dentro y fuera del WAPPP. Desde el principio sabía que el título tenía que hablar de la equidad de género y de la proyección, pero faltaba algo. Me acerqué a unos amigos con unas cuantas ideas y una petición de ayuda, y todos generosamente ofrecieron su

experiencia. Aprendí mucho de mis intercambios con Max Bazerman, Jason Beckfield, Paul Bohnet, Dominik Bohnet Zürcher, Mary Brinton, Steve Frost, Jana Gallus, Claudia Goldin, Carol Hamilton, David Laibson, Michael Mauboussin, Kathleen McGinn, Felix Oberholzer-Gee, Lisa Oberholzer-Gee, Carol Schwartz, Cass Sunstein, Lara Warner, Richard Zeckhauser y Michael Zürcher, y, de nuevo, con Anisha y Kerry. Es asombroso que todavía podamos usar nuestro pizarrón, después de todas las notas y garabatos que tuvo que aguantar. Mi más sincero agradecimiento.

Este libro no habría sido posible sin el apoyo del Women's Leadership Board [Consejo para el Liderazgo de las Mujeres]. Estas maravillosas líderes creyeron en mí antes de que yo hubiera escrito nada sustantivo sobre los temas de género y por muchos años me han acompañado en este emocionante viaje para crear conocimiento, ponerlo en práctica y analizar sus efectos. ¡Aprendo muchísimo de ustedes! Mi agradecimiento especial, por su confianza y dedicación, a la actual presidenta, Lara Warner, así como a sus predecesoras, Jeannie Minskoff Grant, Roxanne Mankin Cason, Barbara Annis y Francine LeFrak.

Sigo agradecida con Abigail Disney, de la Exxon Mobil Women's Empowerment Initiative [Iniciativa para el Empoderamiento de las Mujeres de Exxon Mobil], y el Weatherhead Center for International Affairs [Centro Weatherhead de Asuntos Internacionales] de Harvard por proporcionarme apoyo adicional para mi investigación; con las visionarias que ayudaron a poner las bases del trabajo en temas de género en la Kennedy School: Victoria Budson, Swanee Hunt, Jane Mansbridge, Joe Nye, Holly Taylor Sargent y Shirley Williams, y con las líderes con las que el WAPPP ha tenido el placer de colaborar a lo largo de los años: Analisa Balares de Womensphere, Laura Liswood del Consejo de Mujeres Líderes del Mundo, Robert Mnookin del Programa de Negociación de la Harvard Law School, Deborah Kolb de la Simmons School of Management y Saadia Zahidi del Foro Económico Mundial.

He aprendido mucho de mi trabajo en la junta directiva del Credit Suisse Group y agradezco a su presidente, Urs Rohner, y a mis colegas de la junta, así como a Tidjane Thiam (el director ejecutivo), Brady Dougan (su predecesor) y los miembros del consejo ejecutivo por su interés en las

ciencias de la conducta y su compromiso con la equidad de género. Gracias también a todas las personas que hacen de Credit Suisse la gran compañía que es, y con quienes he tenido el placer de reunirme en estos años.

Estoy en deuda con los colaboradores que me ayudaron a dar forma a mis pensamientos para este libro: Mohamad Al-Issis, Nava Ashraf, Max Bazerman, Bruno S. Frey, Fiona Greig, Benedikt Herrmann, Kessely Hong, Steffen Huck, Dorothea Kübler, Stephan Meier, Felix Oberholzer-Gee, Maliheh Paryavi, Farzad Saidi, Alexandra van Geen y Richard Zeckhauser; mis colegas de Harvard, en especial el Behavioral Insights Group, que tengo el placer de presidir junto con Max Bazerman y que tan eficientemente dirige Abigail Dalton; el grupo consultivo del cuerpo docente del WAPPP y la Weatherhead Initiative on Gender Inequality [Iniciativa Weatherhead sobre Desigualdad de Género]; mis alumnos y ex alumnos, compañeros y ex compañeros; los Jóvenes Líderes Globales del Foro Económico Mundial con los que he tenido el placer de trabajar; los miembros de los consejos de la agenda global del FEM sobre conducta y sobre empoderamiento de las mujeres, que hacen un trabajo magnífico, y los viejos y nuevos amigos, que para este libro han ido más allá de su deber: Candice Beaumont, David Boehmer, Deborah Borda, Beth Brooke-Marciniak, Steve Frost, Michelle Gadsden-Williams, Carol Hamilton, Pat Harris, Olivia Leland, Carolina Müller-Möhl, Melanie Richards, Mirjam Staub-Bisang y Kelly Thompson.

Escribí gran parte del libro mientras disfrutaba un año sabático en la Universidad de Sydney, en Australia. Le agradezco a Mike Hiscox su generosa ayuda para lograr que eso ocurriera y por preparar el terreno para que mi familia se instalara en el hermoso Manly. Va un agradecimiento a Bates Gill y Melissa Grah-McIntosh por su hospitalidad en el US Study Center [Centro de Estudios de Estados Unidos] y a los participantes del taller que impartí, por todas esas provechosas discusiones que hicieron que mi proyecto de libro avanzara. Graeme Head merece un reconocimiento especial por el espléndido trabajo sobre revelaciones conductuales e inclusión que hace como jefe del Servicio Público de Nueva Gales del Sur. También estoy profundamente agradecida con Carol Schwartz, por su inspirador liderazgo en temas de equidad de género y por abrirme muchas

puertas; con Dianne Laurance, por señalar su camino como empresaria y por su gentil hospitalidad, y con la Australian Workplace Gender Equality Agency [Agencia Australiana para la Equidad de Género en el Trabajo], por ejercer su liderazgo intelectual.

Un inmenso agradecimiento a los amigos y colegas que leyeron el manuscrito completo o algunas partes: Linda Babcock, Max Bazerman, Hannah Riley Bowles, Jana Gallus, Kate Glazebrook, Cass Sunstein y Aniela Unguresan. Me beneficié de sus amables críticas constructivas y sus sabios consejos. También estoy de lo más agradecida con gente que tuvo la amabilidad de leer las pruebas, pues de verdad necesitaba sus conocimientos: Dolly Chugh, Theresa Lund y Susanne Schwarz. Y, desde luego, una vez más, Anisha hizo una maravillosa supervisión a todo lo largo del proceso.

La persona que mayor huella dejó en este libro es Thomas LeBien, mi editor en Harvard University Press. Thomas ejemplifica todas las cualidades que una autora podría desear en un editor: es un maestro en el arte y la ciencia de unir hebras a menudo desiguales y en convertir los hallazgos de las investigaciones en soluciones que pueden llevarse a la práctica; me ayudó a encontrar mi voz y a dar vida a mis ideas. ¡Gracias, Thomas! También estoy agradecida con Kate Brick por su exigente crítica y con Amanda Peery por su diligencia y apoyo. Gracias también a Kimberly Giambattisto por su ayuda como editora de producción. Muchas gracias también a Anne McGuire por su oportuno índice analítico. Mike Giarratano, Emilie Ferguson y Rebekah White, de Harvard University Press, y Angela Baggetta y Lynn Goldberg, de Goldberg McDuffie Communications, llevaron la carga de la publicidad. Gracias por todo lo que han hecho para defender el libro y ayudar a difundir su mensaje. Gracias a Susan Donnelly por creer en este libro desde el momento en que nos conocimos, y por su pasión puesta en esta causa.

Cuando consideré por primera vez la posibilidad de escribir un libro, mi amigo Max Bazerman fue generosísimo con su tiempo, su experiencia y su considerable pericia. Autor prolífico y pensador influyente, Max me llevó por todas las fases del proceso, me sugirió gente con la cual hablar y me ayudó a librar escollos en el camino. Hiciste de esta experiencia algo mucho

más gozoso y fluido, Max: ¡gracias por tu generosidad y tu amistad! Muy al principio, Max y Cass Sunstein me presentaron a Thomas. Como los dos habían trabajado con él, deben haber sospechado que una reunión de una hora bien podía convertirse en una provechosa colaboración de varios años. Agradezco también a Judy Singer por haberme puesto en contacto con Harvard University Press, a Don Moore por tomarse el tiempo de darme consejos cuando empezaba este proyecto, a Dave Nussbaum y Cade Massey por tender puentes y presentarme gente, y a Adam Grant por su generosidad y sabio consejo: alguien verdaderamente generoso que vive los valores de su propio libro.

No podría haber escrito estas páginas sin el apoyo de mi familia. Mis padres, Ruth y Paul, son sencillamente los mejores del mundo. Su confianza y apoyo imperecederos y su amor incondicional significan muchísimo para mí. Mi hermana, Brigitte, ha sido fuente de inspiración para mí desde que éramos chicas. Es una de las personas más dignas que conozco: siempre considerada, generosa, cariñosa. Ha sido un privilegio ser parte de su bonita familia, con Hans-Ruedi y con Gabriela y Mirjam, dos mujeres jóvenes y fuertes que están cambiando el mundo: en Murg, Suiza, y en Delhi, India.

Y si bien aquí mismo escribo sobre la tendencia de la gente a confiar demasiado en sí misma, algunos de nosotros tenemos la suerte de contar con muchos “mejores” en nuestra vida. Mi esposo, Michael, es el mejor que puede haber. No alcanzan las palabras para describir cuánto significan para mí tu amor y tu comprensión. Haces que parezca fácil vivir la equidad de género. Nuestros hijos, Dominik y Luca, son una bendición y, sí, son los mejores que podríamos tener. Ellos me enseñaron a vivir en el presente y a disfrutar el momento, y están entre los mejores embajadores que este libro y su autora podrían tener.

La promesa de la proyección conductual

¹ Claudia Goldin y Cecilia Rouse, “Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians”, *American Economic Review*, vol. 90, 2000, pp. 715-741. La proporción relativa de músicos y músicas en diez de las orquestas con mayor presupuesto de Estados Unidos ha aumentado a un ritmo moderado entre 2004 y 2013 y, si bien la cantidad de integrantes asiáticos ha aumentado considerablemente, el porcentaje de ejecutantes de origen africano o hispano se mantiene alrededor de 1 o 2 por ciento; League of American Orchestras, *Orchestra Statistical Report, Fiscal Years 2004-2013* (Anisha Asundi Diversity Request 2004-2013), Nueva York, 2015. Datos que no se han hecho públicos, citados con la debida autorización. Para una mayor discusión, véanse Jutta Allmendinger, J. Richard Hackman y Erin V. Lehman, “Life and Work in Symphony Orchestras”, *Musical Quarterly*, vol. 80, núm. 2, 1996, pp. 194-219; “Vienna Philharmonic’s Conservatism Has Exposed It to Unsettling Truths”, *The Guardian*, 11 de marzo de 2013, sección Music, disponible en www.theguardian.com/music/2013/mar/11/vienna-philharmonic-history.

² Chia-Jung Tsay, “Sight over Sound in the Judgement of Music Performance”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 110, núm. 36, 2013, pp. 14580-14585.

³ Shai Danziger, Jonathan Levav y Liora Avnaim-Pesso, “Extraneous Factors in Judicial Decisions”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 108, 2011, pp. 6889-6892; Keren Weinshall-Margel y John Shapard, “Overlooked Factors in the Analysis of Parole Decisions”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 108, 2011, p. E833; Shai Danziger, Jonathan Levav y Liora Avnaim-Pesso, respuesta a Weinshall-Margel y Shapard: “Extraneous Factors in Judicial Decisions Persist”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 108, 2011, p. E834. Se ha demostrado que el orden en el que la gente se presenta ante quienes los evalúan tiene importancia en muchos diferentes ámbitos, entre ellos (para regresar a nuestro primer ejemplo) los concursos musicales, que nos dejan el sorprendente aprendizaje de que no conviene ser el primero: Victor A. Ginsburgh y Jan C. van Ours, “Expert Opinion and Compensation: Evidence from a Musical Competition”, *American Economic Review*, vol. 93, núm. 1, 2003, pp. 289-296.

⁴ Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, edición revisada y aumentada, Nueva York, Penguin Books, 2009 [hay edición en español: *Un pequeño empujón. El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*, Madrid, Taurus, 2009]; Raj Chetty, John N. Friedman, Søren Leth-Petersen y

Torben Heien Nielsen, “Active vs. Passive Decisions and Crowd-Out in Retirement Savings Accounts: Evidence from Denmark”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 129, 2014, pp. 1141-1219; Gregory M. Walton, “The New Science of Wise Psychological Interventions”, *Psychological Science*, vol. 23, 2014, pp. 73-82.

⁵ Pedro Bordalo, Katherine Coffman, Nicola Gennaioli y Andrei Shleifer, “Stereotypes”, documento de trabajo, Harvard University, Cambridge (MA), mayo de 2015, disponible en scholar.harvard.edu/shleifer/publications/stereotypes.

⁶ Chang-Tai Hsieh, Erik Hurst, Charles I. Jones y Peter J. Kienow, “The Allocation of Talent and U.S. Economic Growth”, National Bureau of Economic Research (NBER), documento de trabajo, enero de 2013, disponible en www.nber.org/papers/w18693.

⁷ US Central Intelligence Agency, “Country Comparison: Total Fertility Rate”, *The World Factbook*, disponible en www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2127rank.html.

⁸ Marc Teignier y David Cuberes, “Aggregate Costs of Gender Gaps in the Labor Market: A Quantitative Estimate”, Social Science Research Network (SSRN), documento académico, 10 de febrero de 2014, disponible en papers.ssrn.com/abstract=2405006; *Closing the Gender Gap: Act Now*, OECD Publishing, 2012, disponible en www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/close-the-gender-gapnow_9789264179370-en; Groundbreakers, Ernst & Young, 2009, www.ey.com; “The Economic Power of Women’s Empowerment, Keynote Speech by Christine Lagarde, Managing Director, International Monetary Fund”, Fondo Monetario Internacional, 12 de septiembre de 2014, disponible en www.imf.org/external/np/speeches/2014/091214.htm; Stephen J. Ceci, Donna K. Ginther, Shulamit Kahn y Wendy M. Williams, “Women in Academic Science: A Changing Landscape”, *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 15, 2014, pp. 75-141; Ina Ganguli, Ricardo Hausmann y Martina Viarengo, “Closing the Gender Gap in Education: What Is the State of Gaps in Labour Force Participation for Women, Wives and Mothers?”, *International Labour Review*, vol. 153, núm. 2, 2014, pp. 173-207.

⁹ Esther Duflo y Christopher Udry, “Intrahousehold Resource Allocation in Cote d’Ivoire: Social Norms, Separate Accounts and Consumption Choices”, NBER, documento de trabajo, mayo de 2004, disponible en www.nber.org/papers/w10498; Anita Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi y Thomas W. Malone, “Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups”, *Science*, núm. 330, 2010, pp. 686-688.

¹⁰ Para una magnífica discusión, véase Esther Duflo, “Women Empowerment and Economic Development”, *Journal of Economic Literature*, vol. 50, 2012, pp. 1051-1079. La información recabada a gran escala tiene una salvedad: la mayoría de los análisis se basa en correlaciones que nos

ayudan a entender hasta qué punto se relacionan el empoderamiento y el rendimiento económico de las mujeres, pero no nos permiten desmenuzar los canales de influencia. La información a pequeña escala se basa, en general, en experimentos que nos permiten hacer inferencias causales, pero eludiendo la pregunta de qué tan generalizables son. Desde luego, la equidad de género y el desarrollo económico están íntimamente relacionados, pero el desarrollo no ayudará automáticamente al avance de las mujeres y éste no provocará de forma automática el progreso económico.

¹¹ Marie Vlachová y Lea BIASON (comps.), “Women in an Insecure World: Violence against Women, Facts, Figures and Analysis”, Geneva Center for the Demographic Control of Armed Forces, UNICEF, septiembre de 2005, disponible en www.unicef.org/emerg/files/women_insecure_world.pdf; “The Worldwide War on Baby Girls”, *The Economist*, 4 de marzo de 2010, disponible en www.economist.com/node/15636231; Rohini Pande, “Keeping Women Safe”, *Harvard Magazine*, 8 de septiembre de 2015, disponible en harvardmagazine.com/2015/01/keeping-women-safe; Nicholas D. Kristof y Sheryl WuDunn, “The Women’s Crusade”, *The New York Times*, 17 de agosto de 2009, disponible en www.nytimes.com/2009/08/23/magazine/23Women-t.html; Valerie M. Hudson y Andrea M. den Boer, *Bare Branches: The Security Implications of Asia’s Surplus Male Population*, Cambridge (MA), MIT Press, 2005.

¹² Robert Jensen, “Do Labor Market Opportunities Affect Young Women’s Work and Family Decisions? Experimental Evidence from India”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 127, 2012, pp. 753-792.

¹³ Conuerdo con las conclusiones a las que se llegó en el metaanálisis de las intervenciones con que se buscaba cambiar los estereotipos de género: “en esta fase todavía no es posible determinar de manera concluyente si los estereotipos masculinos y femeninos son igualmente susceptibles de intervenciones, dada la escasez de estudios en los que los investigadores hayan buscado alterar únicamente el estereotipo masculino”. Alison P. Lenton, Martin Bruder y Constantine Sedikides, “A Meta-analysis on the Malleability of Automatic Gender Stereotypes”, *Psychology of Women Quarterly*, vol. 33, 2009, pp. 183-196. Para una discusión sobre hombres que se están rezagando, véanse “The Weaker Sex”, *The Economist*, 7 de marzo de 2015, disponible en www.economist.com/news/international/21645759-boys-are-being-outclassed-girls-both-school-and-university-and-gap; “Nature plus Nurture”, *The Economist*, 7 de marzo de 2015, disponible en www.economist.com/news/leaders/21645734-girls-do-better-boys-school-and-university-both-can-still-improvesometimes; “The Weaker Sex”, *The Economist*, 30 de mayo de 2015, disponible en

www.economist.com/news/leaders/21652323-blue-collar-men-rich-countries-are-trouble-they-must-learn-adapt-weaker-sex, cita en la página 9.

¹⁴ Richard F. Martell, David M. Lane y Cynthia Emrich, “Male-Female Differences: A Computer Simulation”, *American Psychologist*, vol. 51, 1996, pp. 157-158.

¹⁵ Sheryl Sandberg, *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, Nueva York, Knopf, 2013.

¹⁶ Soy directora no ejecutiva del consejo de Credit Suisse Group AG.

CAPÍTULO 1. Los sesgos inconscientes están en todas partes

¹ Kathleen L. McGinn y Nicole Tempest, “Heidi Roizen”, Harvard Business School Case Collection, enero de 2000, revisado en abril de 2010, disponible en www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=26880.

² Véanse, por ejemplo, Laurie A. Rudman y Peter Glick, “Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash toward Agentic Women”, *Journal of Social Issues*, vol. 57, 2001, pp. 743-762; Alice H. Eagly, Anne E. Beall y Robert Sternberg, *The Psychology of Gender*, 2a ed., Nueva York, The Guilford Press, 2005; Madeline E. Heilman y Elizabeth Parks-Stamm, “Gender Stereotypes in the Workplace: Obstacles to Women’s Career Progress”, en *Social Psychology of Gender*, vol. 24, *Advances in Group Processes*, Emerald Group, 2007, pp. 47-77; Victoria L. Brescoll y Eric Luis Uhlmann, “Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace”, *Psychological Science*, vol. 19, núm. 3, 2008, pp. 268-275.

³ Robert W. Livingston, Ashleigh Shelby Rosette y Ella F. Washington, “Can an Agentic Black Woman Get Ahead? The Impact of Race and Interpersonal Dominance on Perceptions of Female Leaders”, *Psychological Science*, vol. 23, núm. 4, 2012, pp. 354-358; Robert W. Livingston y Nicholas A. Pearce, “The Teddy-Bear Effect: Does Having a Baby Face Benefit Black Chief Executive Officers?”, *Psychological Science*, vol. 20, núm. 10, 2009, pp. 1229-1236; para una discusión más general sobre lo que se ha dado en llamar el estereotipo de “la negra enojada”, véase Melissa V. Harris-Perry, *Sister Citizen: Shame, Stereotypes, and Black Women in America*, New Haven, Yale University Press, 2013. Para una discusión de modelos aditivos frente a modelos interseccionales de género y raza, contando gente asiática, hispana y nativa americana, véase Valerie Purdie-Vaughns y Richard P. Eibach, “Intersectional Invisibility: The Distinctive Advantages and Disadvantages of Multiple Subordinate-Group Identities”, *Sex Roles*, vol. 59, 2008, pp. 377-391; sobre perfiles de género, véanse Adam D. Galinsky, Erika V. Hall y Amy J. C. Cuddy, “Gendered Races Implications for Interracial Marriage, Leadership Selection, and Athletic Participation”, *Psychological Science*, vol. 24, núm. 4, 2013, pp. 498-506; Erika V. Hall, Adam D. Galinsky y

Katherine W. Phillips, "Gender Profiling: A Gendered Race Perspective on Person-Position Fit", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 41, núm. 6, 2015, pp. 853-868.

⁴ Amy J. C. Cuddy, Susan T. Fiske, Virginia S. Y. Kwan, Peter Glick, Stéphanie Demoulin, Jacques-Philippe Leyens, Michael Harris Bond, Jean-Claude Croizet, Naomi Ellemers, Ed Sleebos, Tin Tin Htun, Hyun-Jeong Kim, Greg Maio, Judi Perry, Kris-tina Petkova, Valery Todorov, Rosa Rodríguez-Bailón, Elena Morales, Miguel Moya, Marisol Palacios, Vanessa Smith, Rolando Perez, Jorge Vala y Rene Ziegler, "Stereotype Content Model across Cultures: Towards Universal Similarities and Some Differences", *British Journal of Social Psychology*, vol. 48, núm. 1, 2009, pp. 1-33; Amy J. C. Cuddy, Elizabeth Bailly Wolf, Peter Glick, Susan Crotty, Jihye Chong y Michael I. Norton, "Men as Cultural Ideals: Cultural Values Moderate Gender Stereotype Content", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 109, núm. 4, 2015, pp. 622-635.

⁵ Katherine L. Milkman, Modupe Akinola y Dolly Chugh, "What Happens Before? A Field Experiment Exploring How Pay and Representation Differentially Shape Bias on the Pathway into Organizations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, núm. 6, 2015, pp. 1678-1712.

⁶ Sobre el sesgo en la facultad de ciencias, véase Corinne A. Moss-Racusin, John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham y Jo Handelsman, "Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students", *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 109, 2012, pp. 16474-16479; sobre sesgo y tareas académicas, véase Ernesto Reuben, Paola Sapienza y Luigi Zingales, "How Stereotypes Impair Women's Careers in Science", *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 111, núm. 12, 2014, pp. 4403-4408.

⁷ Laurie A. Rudman, "Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, 1998, pp. 629-645; Laurie A. Rudman y Peter Glick, "Feminized Management and Backlash toward Agentic Women: The Hidden Costs to Women of a Kinder, Gentler Image of Middle Managers", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, 1999, pp. 1004-1010; Madeline E. Heilman, Aaron S. Wal len, Daniella Fuchs y Melinda M. Tamkins, "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, 2004, pp. 416-427; Alice H. Eagly y Linda L. Carli, *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*, Boston, Harvard Business Review Press, 2007; Amy J. C. Cuddy, Susan T. Fiske y Peter Glick, "When Professionals Become Mothers, Warmth Doesn't Cut the Ice", *Journal of Social Issues*, vol. 60, 2004, pp. 710-718.

⁸ Para una revisión de la bibliografía dedicada a experimentos de campo en torno al género (de los llamados en inglés "audit studies" o "correspondence studies", consistentes en que alguien se hace pasar por candidato para ver si alguna empresa discrimina) y sus críticos, véase Ghazala Azmat

y Barbara Petrongolo, “Gender and the Labor Market: What Have We Learned from Field and Lab Experiments?”, Centre for Economic Performance, Ise, 2014, disponible en ideas.repec.org/p/cep/cepops/40.html; para pruebas de prejuicio racial obtenidas en experimentos de campo, véase por ejemplo Devah Pager, Bruce Western y Bart Bonikowski, “Discrimination in a Low-Wage Labor Market: A Field Experiment”, *American Sociological Review*, vol. 74, 2009, pp. 777-779.

⁹ Sobre el estudio Heidi/Howard para el segmento del programa de Anderson Cooper, véase ac360.blogs.cnn.com/2013/03/12/how-are-powerful-women-perceived; Wendy M. Williams y Stephen J. Ceci, “National Hiring Experiments Reveal 2:1 Faculty Preferences for Women on STEM Tenure Track”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 112, 2015, pp. 5360-5365.

¹⁰ Eagly y Carli, *Through the Labyrinth*; Marianne Bertrand y Kevin Hallock, “The Gender Gap in Top Corporate Jobs”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, 2001, pp. 3-21; Francine Blau y Jed DeVaro, “New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires”, *Industrial Relations*, vol. 46, 2007, pp. 511-550. Para un informe de 2015 escrito por Lean In y McKinsey, véase womenintheworkplace.com.

¹¹ Ina Ganguli, Ricardo Hausmann y Martina Viarengo, “Gender Differences in Professional Career Dynamics: New Evidence from a Global Law Firm”, documento de trabajo, Universidad de Harvard.

¹² M. Ena Insei y Daniel M. Cable, “When Accomplishments Come Back to Haunt You: The Negative Effect of Competence Signals on Women’s Performance Evaluations”, *Personnel Psychology*, vol. 68, 2014, pp. 615-657; para una de las primeras revisiones del asunto, véase Robert L. Dipboye, “Some Neglected Variables in Research on Discrimination in Appraisals”, *Academy of Management Review*, vol. 10, 1985, pp. 116-127.

¹³ Kim M. Elssesser y Janet Lever, “Does Gender Bias against Female Leaders Persist? Quantitative and Qualitative Data from a Large-Scale Survey”, *Human Relations*, vol. 64, 2011, pp. 1555-1578; Ashleigh Shelby Rosette y Robert W. Livingston, “Failure Is Not an Option for Black Women: Effects of Organizational Performance on Leaders with Single versus Dual-Subordinate Identities”, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 48, 2012, pp. 1162-1167; Paul Milgrom y John Roberts, *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992, p. 344.

¹⁴ Marc Mangel y Francisco J. Samaniego, “Abraham Wald’s Work on Aircraft Survivability”, *Journal of the American Statistical Association*, vol. 79, 1984, pp. 259-267.

¹⁵ Estados Unidos, Comisión de la Presidencia y de la Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio sobre el Accidente del Transbordador Espacial *Challenger*, “Report to the President: Actions to Implement the Recommendations of the Presidential Commission on the Space Shuttle *Challenger* Accident”, Washington, dc, National Aeronautics and Space Administration, 1986, disponible en history.nasa.gov/rogersrep/actions.pdf; Jack W. Brittain y Sim Sitkin, “Carter Racing” (revisado en 2000), www.deltaleadership.com/case-studies.php.

¹⁶ “U.S. Department of Commerce Women’s History Month: March 2015”, *US Census Bureau News*, 26 de febrero de 2015, disponible en www.census.gov/content/dam/Census/newsroom/facts-for-features/2015/cb15ff-05_womens_history.pdf; Ian Ayres y Peter Siegelman, “Race and Gender Discrimination in Bargaining for a New Car”, *American Economic Review*, vol. 85, 1995, pp. 304-321; los primeros en identificar la “discriminación estadística” fueron Kenneth J. Arrow, “The Theory of Discrimination”, en Orley Ashenfelter y Albert Rees, *Discrimination in Labor Markets*, Princeton, Princeton University Press, 1973, pp. 3-33, y Edmund S. Phelps, “The Statistical Theory of Racism and Sexism”, *American Economic Review*, vol. 62, 1972, pp. 659-661.

¹⁷ Cientos de estudios han detectado una “pena salarial por hijo” para las mujeres del mercado laboral en su conjunto, y al mismo tiempo se reconoce una prima para los hombres por estar casados y tener hijos; véanse Michelle J. Budig y Paula England, “The Wage Penalty for Motherhood”, *American Sociological Review*, vol. 66, 2001, pp. 204-225; Jane Waldfogel, “The Effect of Children on Women’s Wages”, *American Sociological Review*, vol. 62, 1997, pp. 209-217. Gran parte de esta multa por tener hijos se atribuye a las horas semanales, las brechas profesionales y las ocupaciones elegidas que ajustan la flexibilidad a las horas trabajadas; véase Claudia Goldin, “A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter”, *American Economic Review*, vol. 104, 2014, pp. 1091-1119. Jennifer H. Lundquist, Joya Misra y KerryAnn O’Meara, “Parental Leave Usage by Fathers and Mothers at an American University”, *Fathering*, vol. 10, 2012, pp. 337-363, descubrieron que la inmensa mayoría de los profesores que aprovechaban el permiso por haber tenido un hijo correspondía a mujeres (72 por ciento). Steven E. Rhoads y Christopher H. Rhoads, “Gender Roles and Infant/Toddler Care: Male and Female Professors on the Tenure Track”, *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, vol. 6, 2012, pp. 13-31, hicieron una encuesta con 181 profesores en busca de una plaza académica que estuvieran casados, tuvieran hijos menores de dos años y trabajaran en instituciones con la prestación del permiso —con goce de sueldo— por haber tenido un hijo. Según los resultados, 69 por ciento de las mujeres tomaban el permiso, pero sólo 12 por ciento de los hombres. Colleen Flaherty Manchester, Lisa Leslie y Amit Kramer, “Is the Clock Still Ticking? An Evaluation of the Consequences of Stopping the Tenure Clock”, *ILR Review*, vol. 66, núm. 1, Cornell University, 2013, disponible en digitalcommons.ilr.cornell.edu/ilrreview/vol66/iss1/1, descubrieron que, en una

universidad de la región central de Estados Unidos, a quienes tomaban el permiso se les pagaba menos. Véase también Robert Drago, Carol L. Colbeck, Kai Dawn Stauffer, Amy Pirretti, Kurt Burkum, Jennifer Fazioli, Gabriela Lazzaro y Tara Habasevich, “The Avoidance of Bias against Caregiving: The Case of Academic Faculty”, *American Behavioral Scientist*, vol. 49, 2006, pp. 1222-1247; estos autores descubrieron que, para tratar de evitar los sesgos, las profesoras (de química e inglés) ocultaban sus compromisos familiares: por ejemplo, no tomaban el permiso por maternidad o aplazaban el momento de su evaluación para lograr la titularidad.

¹⁸ Kate Antonovics y Brian G. Knight, “A New Look at Racial Profiling: Evidence from the Boston Police Department”, *Review of Economics and Statistics*, vol. 91, 2009, pp. 163-177; “Racial Profiling and Traffic Stops”, National Institute of Justice, disponible en www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/trac-stops.aspx.

¹⁹ “PISA 2012 Results: The ABC of Gender Equality in Education: Aptitude, Behaviour, Confidence”, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (ocde), disponible en www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-gender.htm; Luigi Guiso, Ferdinando Monte, Paola Sapienza y Luigi Zingales, “Culture, Gender, and Math”, *Science*, vol. 320, 2008, pp. 1164-1165; Curtis R. Price, “Gender, Competition, and Managerial Decisions”, *Management Science*, vol. 58, 2012, pp. 114-122.

²⁰ Sobre la inversión de la brecha de género en matemáticas, véanse Guiso *et al.*, “Culture, Gender, and Math”; Pedro Bordalo, Katherine Coffman, Nicola Gennaioli y Andrei Shleifer, “Stereotypes”, documento de trabajo, Universidad de Harvard, mayo de 2015, disponible en scholar.harvard.edu/shleifer/publications/stereotypes; sobre la representatividad, véase Daniel Kahneman y Amos Tversky, “Subject Probability: A Judgement of Representativeness”, en Carl-Axel S. Staël von Holstein (comp.), *The Concept of Probability in Psychological Experiments*, Dordrecht, Springer, 1972, pp. 25-48.

²¹ Gordon W. Allport, *The Nature of Prejudice*, Cambridge (MA), Addison-Wesley, 1954; Susan T. Fiske y Steven L. Neuberg, “A Continuum of Impression Formation, from Category-Based to Individuating processes: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation”, en Mark P. Zanna (comp.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 23, Waltham, Academic Press, 1990, pp. 1-74; Henri Tajfel, “Cognitive Aspects of Prejudice”, *Journal of Social Issues*, vol. 25, 1969, pp. 79-97; Henri Tajfel y Michael Billic, “Familiarity and Categorization in Intergroup Behavior”, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 10, 1974, pp. 159-170; Michael I. Norton, Joseph A. Vandello y John M. Darley, “Casuistry and Social Category Bias”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 87, 2004, pp. 817-831.

²² Mahzarin R. Banaji y Anthony G. Greenwald, *Blindspot: Hidden Biases of Good People*, Nueva York, Delacorte Press, 2013. Sobre la relación entre reírse de chistes sexistas y el sexismo en el tal, véase Robert Lynch, “It’s Funny Because We Think It’s True: Laughter Is Augmented by Implicit Preferences”, *Evolution and Human Behavior*, vol. 31, 2010, pp. 141-148. Sobre la velocidad con que hacemos dichas asociaciones, véase Nalini Ambady y Robert Rosenthal, “Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, núm. 3, 1993, pp. 431-441.

²³ Ernest Reuben, Pedro Rey-Biel, Paola Sapienza y Luigi Zingales, “The Emergence of Male Leadership in Competitive Environments”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 83, núm. 1, 2012, pp. 111-117.

²⁴ Nicholas D. Kristof y Sheryl WuDunn, *Half the Sky: Turning Oppression into Opportunity for Women Worldwide*, Nueva York, Knopf, 2009. Véase también www.halftheskymovement.org.

²⁵ Orley Ashenfelter y Timothy Hannan, “Sex Discrimination and Product Market Competition: The Case of the Banking Industry”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 101, 1986, pp. 149-173.

²⁶ “The Social Capitalist: Heidi Roizen”, My Greenlight, disponible en mygreenlight.com/sites/default/files/coaching/social_capitalist_transcript_-_heidi_roizen.pdf.

CAPÍTULO 2. Es difícil eliminar los sesgos de la mente

¹ “Byrnes, Byrnes & Townsend: Case and Simulation”, *Harvard Business Review*, disponible en hbr.org/product/byrnes-byrnes-townsend-case-and-simulation/395135-PDF-ENG; “Patriot National Insurance Co.: Case and Simulation”, *Harvard Business Review*, disponible en hbr.org/product/patriot-national-insurance-co-case-and-simulation/395134-PDF-ENG. En 1999, Hannah Riley Bowles y James Robinson analizaron los datos de los estudiantes y me dieron acceso a ellos.

² Linda Babcock y George Loewenstein, “Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 11, 1997, pp. 109-126. Amos Tversky y Daniel Kahneman, “Rational Choice and the Framing of Decisions”, *Journal of Business*, vol. 59, 1986, pp. 251-278, no confían mucho en que los sesgos y los prejuicios se corrijan con la experiencia y el paso del tiempo. Linda Babcock, Xianghong Wang y George Loewenstein, “Choosing the Wrong Pond: Social Comparisons in Negotiations that Reflect a Self-Serving Bias”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 111, 1996, pp. 1-19. Sobre la conciencia del sesgo y la oposición a los estereotipos, véase por ejemplo Laura J. Kray, Leigh Thompson y Adam Galinsky, “Battle of the Sexes: Gender Stereotype Confirmation and Reactance in Negotiations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 80, 2001, p. 942; véanse también Richard P. Lar-rick, “Debiasing”, en Derek J.

Koehler y Nigel Harvey (comps.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, Blackwell Publishing, 2004, pp. 316-338, y, para una discusión del tema, Max Bazerman y Don A. Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*, 7a ed., Hoboken, Wiley, 2008.

³ Sobre el realismo ingenuo, véase Lee Ross y Andrew Ward, “Naive Realism in Everyday Life: Implications for Social Conflict and Misunderstanding”, en Edward S. Reed, Elliot Turiel y Terrance Brown (comps.), *Values and Knowledge*, Sussex, Psychology Press, 2013. Emily Pronin, Daniel Y. Lin y Lee Ross, “The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 28, 2002, pp. 369-381; Emily Pronin, Thomas Gilovich y Lee Ross, “Objectivity in the Eye of the Beholder: Divergent Perceptions of Bias in Self versus Others”, *Psychological Review*, vol. 111, 2004, pp. 781-799; sobre el efecto halo, véase Christopher G. Wetzell, Timothy D. Wilson y James Kort, “The Halo Effect Revisited: Forewarned Is Not Forearmed”, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 17, 1981, pp. 427-439; sobre los estereotipos raciales, véase John F. Dovidio y Samuel L. Gaertner, “Changes in the Expression and Assessment of Racial Prejudice”, en Harry J. Knopke *et al.* (comps.), *Opening Doors: Perspectives on Race Relations in Contemporary America*, Tuscaloosa, University of Alabama Press, 1991, pp. 119-148.

⁴ Sobre el nulo efecto de la conciencia, véase Do-Yeong Kim, “Voluntary Controllability of the Implicit Association Test (IAT)”, *Social Psychology Quarterly*, vol. 66, 2003, pp. 83-96; sobre la inutilidad de la represión, véase Adam D. Galinsky y Gordon B. Moskowitz, “Perspective-Taking: Decreasing Stereotype Expression, Stereotype Accessibility, and In-Group Favoritism”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 78, 2000, pp. 708-724; Carol T. Kulik, Elissa L. Perry y Anne C. Bourhis, “Ironic Evaluation Processes: Effects of Thought Suppression on Evaluations of Older Job Applicants”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000, pp. 689-711; Irene V. Blair, Jennifer E. Ma y Alison P. Lenton, “Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes through Mental Imagery”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, 2001, pp. 828-841; Giulio Boccato, Vincent Yzerbyt y Olivier Corneille, “Another Look at the New Look: The Moderating Impact of Stereotypic Beliefs on the Delboeuf Illusion”, *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, vol. 14, 2007, pp. 151-163; sobre el metaanálisis, véase Alison P. Lenton, Martin Bruder y Constantine Sedikides, “A Meta-Analysis on the Malleability of Automatic Gender Stereotypes”, *Psychology of Women Quarterly*, vol. 33, 2009, pp. 183-196. Sobre la raza y las tácticas de evasión, véase Evan P. Apfelbaum, Samuel R. Sommers y Michael I. Norton, “Seeing Race and Seeming Racist? Evaluating Strategic Colorblindness in Social Interaction”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 95, 2008, pp. 918-932.

⁵ Sobre el efecto nulo de la conciencia en, por ejemplo, el sesgo retrospectivo, véase Baruch Fischhoff, “Perceived Informativeness of Facts”, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, vol. 3, 1977, pp. 349-358; Baruch Fischhoff, “Debiasing”, en *Judgment under Uncertainty*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

⁶ Elizabeth Levy Paluck y Donald P. Green, “Prejudice Reduction: What Works? A Review and Assessment of Research and Practice”, *Annual Review of Psychology*, vol. 60, 2009, pp. 339-367, cita de la página 356. El estudio de 2005 es Eboni G. Price, Mary Catherine Beach, Tiffany L. Gary, Karen A. Robinson, Aysegul Gozu, Ana Palacio, Carole Smarth, Mollie Jenckes, Carolyn Feuerstein, Eric B. Bass, Neil R. Powe y Lisa A. Cooper, “A Systematic Review of the Methodological Rigor of Studies Evaluating Cultural Competence Training of Health Professionals”, *Academic Medicine*, vol. 80, 2005, pp. 578-586.

⁷ Para el experimento de campo con niños, véase Melissa A. Houlette, Samuel L. Gaertner, Kelly M. Johnson, Brenda S. Banker, Blake M. Riek y John F. Dovidio, “Developing a More Inclusive Social Identity: An Elementary School Intervention”, *Journal of Social Issues*, vol. 60, 2004, pp. 35-55.

⁸ Alexandra Kalev, Frank Dobbin y Erin Kelly, “Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies”, *American Sociological Review*, vol. 71, 2006, pp. 589-617; Frank Dobbin, Alexandra Kalev y Erin Kelly, “Diversity Management in Corporate America”, *Contexts*, vol. 6, 2007, pp. 21-27.

⁹ Sobre el agobio cognitivo y el agotamiento del ego, véase por ejemplo Mark Mu-raven, Dianne M. Tice y Roy F. Baumeister, “Self-Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, 1998, pp. 774-789.

¹⁰ Sobre el estudio en Taiwán, véase Wen-Bin Chiou, Chao-Chin Yang y Chin-Shen Wan, “Ironic Effects of Dietary Supplementation: Illusory Invulnerability Created by Taking Dietary Supplements Licenses Health-Risk Behaviors”, *Psychological Science*, vol. 22, 2011, pp. 1081-1086. Sobre la licencia moral después de haber respaldado a Obama, véase Daniel A. Effron, Jessica S. Cameron y Benoît Monin, “Endorsing Obama Licenses Favoring Whites”, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 45, 2009, pp. 590-593. Sobre el sesgo de género y la licencia moral, véase Emilio J. Castilla y Stephen Benard, “The Paradox of Meritocracy in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, 2010, pp. 543-676. Sobre el costo de un curso de capacitación sobre la diversidad cultural, véase Fay Hansen, “Diversity’s Business Case Doesn’t Add Up”, *Workforce*, vol. 4, 2003, p. 28. Sobre el metaanálisis, véase Lenton, Bruder y Sedikides, “A Meta-Analysis on the Malleability of Automatic Gender Stereotypes”.

¹¹ Babcock y Loewenstein, “Explaining Bargaining Impasse: The Roles of Self-Serving Biases”; Max H. Bazerman y Margaret A. Neale, “Heuristics in Negotiation: Limitations to Effective Dispute Resolution”, en H. R. Arkes y K. R. Hammond (comps.), *Judgment and Decision Making: An Interdisciplinary Reader*, Nueva York, Cambridge University Press, 1986, pp. 311-321; Adam D. Galinsky y Gordon B. Moskowitz, “Perspective-Taking: Decreasing Stereotype Expression, Stereotype Accessibility, and In-Group Favoritism”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 78, 2000, pp. 708-724; Victoria M. Esses y John F. Dovidio, “The Role of Emotions in Determining Willingness to Engage in Intergroup Contact”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 28, 2002, pp. 1202-1214; Paluck y Green, “Prejudice Reduction”. Sobre la intervención en la India, véase Ritwik Banerjee y Nabanita Datta Gupta, “Awareness Programs and Change in Taste-Based Caste Prejudice”, *PLOS ONE*, vol. 10, 2015, pp. 1-17, cita de la página 5.

¹² Sobre las estrategias de plantearse lo contrario, véase Charles G. Lord, Mark R. Lepper y Elizabeth Preston, “Considering the Opposite: A Corrective Strategy for Social Judgment”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 47, 1984, pp. 1231-1243. Para una discusión sobre el asunto, véanse Larrick, “Debiasing”; Linda Babcock, George Loewenstein y Samuel Issacharoff, “Creating Convergence: Debiasing Biased Litigants”, *Law & Social Inquiry*, vol. 22, 1997, pp. 913-925; Babcock y Loewenstein, “Explaining Bargaining Impasse”; Calvin K. Lai, Maddalena Marini, Steven A. Lehr, Carlo Cerruti, Jiyun-Elizabeth L. Shin, Jennifer A. Joy-Gaba, Arnold K. Ho, Bethany A. Teachman, Sean P. Wojcik, Spassena P. Koleva, Rebecca S. Frazier, Larisa Heiphetz, Eva E. Chen, Rhiannon N. Turner, Jonathan Haidt, Selin Kesebir, Carlee Beth Hawkins, Hillary S. Schaefer, Sandro Rubichi, Giuseppe Sartori, Christopher M. Dial, N. Sriram, Mahzarin R. Banaji y Brian A. Nosek, “Reducing Implicit Racial Preferences: I. A Comparative Investigation of 17 Interventions”, *Journal of Experimental Psychology*, general 143, núm. 4, 2014, pp. 1765-1785; sobre el género y los antiestereotipos, véase el metaanálisis de Lenton, Bruder y Sedikides, “A Meta-Analysis on the Malleability of Automatic Gender Stereotypes”.

¹³ Sobre el razonamiento estadístico y los estereotipos, véase Mark Schaller, Charles H. Asp, Michelle Ceynar Roseil y Stephen J. Heim, “Training in Statistical Reasoning Inhibits the Formation of Erroneous Group Stereotypes”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 22, 1996, pp. 829-844.

¹⁴ Irving Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2a ed., Boston, Cengage Learning, 1982; Cass R. Sunstein y Reid Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*, Boston, Harvard Business Review Press, 2014.

¹⁵ Sobre la sabiduría de las multitudes, véase James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*, Nueva York, Anchor, 2005. Sobre las reglas de grupos, véase Reid Hastie y Tatsuya Kameda, “The Robust

Beauty of Majority Rules in Group Decisions”, *Psychological Review*, vol. 112, 2005, pp. 494-508. Para una discusión del enfoque de la multitud en el interior, véase Jack B. Soll, Katherine L. Milkman y John W. Payne, “A User’s Guide to Debiasing”, en Gideon Keren y George Wu (comps.), *Handbook of Judgment and Decision Making*, Malden, Wiley Blackwell, 2015, vol. 2, pp. 924-951.

¹⁶ Elizabeth Levy Paluck, “Reducing Intergroup Prejudice and Conflict Using the Media: A Field Experiment in Rwanda”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 96, 2009, pp. 574-587.

¹⁷ Kurt Lewin, “Group Decision and Social Change”, en Eugene L. Hartley y Theodore M. Newcomb (comps.), *Readings in Social Psychology*, Nueva York, Henry Holt and Company, 1947; Bazerman y Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*.

¹⁸ Sobre la importancia del proceso, específicamente sobre tener voz en él, véanse E. Allan Lind y Tom R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, Nueva York, Springer, 1988, y Bruno S. Frey, Matthias Benz y Alois Stutzer, “Introducing Procedural Utility: Not Only What, but Also How Matters”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 2004, pp. 377-401.

¹⁹ Evan P. Apfelbaum, Nicole M. Stephens y Ray E. Reagans, “Beyond One-Size Fits-All: Tailoring Diversity Approaches to the Representation of Social Groups”, documento de trabajo, MIT, 2015, cita de la página 4. Para trabajos anteriores sobre equipos y diversidad organizativa, véase Robin J. Ely y David A. Thomas, “Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, 2001, pp. 229-273.

CAPÍTULO 3. Hacerlo tú mismo es riesgoso

¹ Iris Bohnet y Hannah Riley Bowles, “Introduction”, *Negotiation Journal*, vol. 24, 2008, pp. 389-392.

² Hannah Riley Bowles, Linda Babcock y Lei Lai, “Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 103, 2007, pp. 84-103; Hannah Riley Bowles y Michele Gelfand, “Status and the Evaluation of Work-place Deviance”, *Psychological Science*, vol. 21, 2010, pp. 49-54.

³ Linda Babcock y Sara Laschever, *Women Don’t Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation—and Positive Strategies for Change*, Nueva York, Bantam, 2003; Fiona Greig, “Propensity to Negotiate and Career Advancement: Evidence from an Investment Bank That Women Are on a ‘Slow Elevator’”, *Negotiation Journal*, vol. 24, 2008, pp. 495-508.

⁴ Jenny S  ve-S  derbergh, “Are Women Asking for Low Wages? Gender Differences in Wage Bargaining Strategies and Ensuing Bargaining Success”, Working Papers, Institutet f  r Social

Forskning, 2007, disponible en ideas.repec.org/p/hhs/sofiwp/2007_007.html; David Blackaby, Alison L. Booth y Jeff Frank, “Outside Offers and the Gender Pay Gap: Empirical Evidence from the UK Academic Labour Market”, *Economic Journal*, vol. 115, 2005, pp. 81-107.

⁵ Jennifer Lawrence, “Why Do I Make Less Than My Male Co-Stars?”, *Lenny*, 13 de octubre de 2015, us11.campaign-archive1.com/?u=a5b04a26aae05a24bc4efb63e&id=64e6f35176&e=fe292e1416#wage.

⁶ Hannah Riley Bowles, Linda Babcock y Kathleen L. McGinn, “Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 89, 2005, pp. 951-965; Andreas Leibbrandt y John A. List, “Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment”, *Management Science*, vol. 61, 2014, pp. 2016-2024.

⁷ Lazlo Bock, *Work Rules! Insights from Inside Google that Will Transform How You Live and Lead*, Nueva York, Twelve, 2015. Francesca Gino, Caroline Ashley Wilmuth y Alison Wood Brooks, “Compared to Men, Women View Professional Advancement as Equally Attainable, but Less Desirable”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 112, 2015, pp. 12354-12359.

⁸ Laura A. Liswood, *The Loudest Duck: Moving Beyond Diversity While Embracing Differences to Achieve Success at Work*, Hoboken, Wiley, 2009.

⁹ “Hannah Riley Bowles on Katie Couric’s ‘Lean In’ Panel Discussion”, WAPPP Wire, 1 de mayo de 2013, disponible en wapppwire.blogspot.com/2013/05/hannah-riley-bowles-on-katie-couric-in.html.

¹⁰ Bowles, Babcock y McGinn, “Constraints and Triggers”, pp. 951-965.

¹¹ Hanna Bäck, Marc Debus y Jochen Müller, “Who Takes the Parliamentary Floor? The Role of Gender in Speech-Making in the Swedish Riksdag”, *Political Research Quarterly*, vol. 67, 2014, pp. 504-518; Victoria L. Brescoll, “Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 56, 2011, pp. 622-641.

¹² Katherine Baldiga Coffman, “Evidence on Self-Stereotyping and the Contribution of Ideas”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 129, 2014, pp. 1625-1660.

¹³ Bowles, Babcock, McGinn, “Constraints and Triggers”, pp. 951-965; Emily T. Amanatullah y Michael W. Morris, “Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women’s Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 98, 2010, pp. 256-267. Jens Mazei, Joachim Hüffmeier, Philipp Alexander Freund, Alice F. Stuhlmacher, Lena Bilke y Guido Hertel, “A Meta-Analysis on Gender Differences in Negotiation Outcomes and Their Moderators”, *Psychological*

Bulletin, vol. 141, 2015, pp. 85-104, también observaron que las diferencias de género disminuían con la experiencia.

¹⁴ Kristina A. Diekmann, “‘Implicit Justifications’ and Self-Serving Group Allocations”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, 1997, pp. 3-16; Marianne Bertrand, Emir Kamenica y Jessica Pan, “Gender Identity and Relative Income within Households”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, 2015, pp. 571-614; Tara Watson y Sara McLanahan, “Marriage Meets the Joneses: Relative Income, Identity, and Marital Status”, *Journal of Human Resources*, vol. 46, 2011, pp. 482-517; Ina Ganguli, Ricardo Hausmann y Martina Viarengo, “Marriage, Education and Assortative Mating in Latin America”, *Applied Economics Letters*, vol. 21, 2014, pp. 806-811.

¹⁵ Nava Ashraf, “Spousal Control and Intra-Household Decision Making: An Experimental Study in the Philippines”, *American Economic Review*, vol. 99, 2009, pp. 1245-1277.

¹⁶ Christopher Udry, “Gender, Agricultural Production, and the Theory of the Household”, *Journal of Political Economy*, vol. 104, 1996, pp. 1010-1046; Esther Duflo y Christopher Udry, “Intrahousehold Resource Allocation in Cote d’Ivoire: Social Norms, Separate Accounts and Consumption Choices”, NBER, documento de trabajo, mayo de 2004, disponible en www.nber.org/papers/w10498; Alberto Alesina, Paola Giuliano y Nathan Nunn, “On the Origins of Gender Roles: Women and the Plough”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, 2013, pp. 469-530.

¹⁷ Nava Ashraf, Corrine Low, Kathleen McGinn y Remy Mukonka, “Negotiating a Better Future”, Harvard Business School Profile, 2012, disponible en www.hbs.edu/faculty/Profile%20Files/GN_OnePage_9-18-12_67dedee3-ef8b-467f-88e3-80097232ecf5.pdf.

¹⁸ Alice F. Stuhlmacher y Eileen Linnaberry, “Gender and Negotiation: A Social Role Analysis”, en *Handbook of Research on Negotiation*, Northampton, Edward Elgar Publishing, 2013, pp. 221-248; Maria Konnikova, “Lean Out: The Dangers for Women Who Negotiate”, *The New Yorker*, 10 de junio de 2014, disponible en www.newyorker.com/science/maria-konnikova/lean-out-the-dangers-for-women-who-negotiate.

¹⁹ Claudia Goldin, *Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women*, Nueva York, Oxford University Press, 1992; Francine D. Blau y Lawrence M. Kahn, “Gender Differences in Pay”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, 2000, pp. 75-99; Claudia Goldin y Lawrence F. Katz, “The Power of the Pill: Oral Contraceptives and Women’s Career and Marriage Decisions”, NBER, documento de trabajo, febrero de 2000, disponible en www.nber.org/papers/w7527; Marianne Bertrand, Claudia Goldin y Lawrence F. Katz, “Dynamics of

the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors”, *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 2, 2010, pp. 228-255.

²⁰ Anne-Marie Slaughter, *Unfinished Business: Women Men Work Family*, Nueva York, Random House, 2015; Najy Benhassine, Florencia Devoto, Esther Duflo, Pascaline Dupas y Victor Pouliquen, “Turning a Shove into a Nudge? A ‘Labeled Cash Transfer’ for Education”, NBER, documento de trabajo, 2013, disponible en ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/19227.html.

²¹ Department of Labor, “OFCCP News Release: Rule to Improve Pay Transparency for Employees of Federal Contractors Proposed by US Labor Department”, disponible en www.dol.gov/opa/media/press/ofccp/OFCCP20141696.htm; “Valerie Jarrett: Wage ‘Transparency’ Will Help Employers ‘Avoid Lawsuits’”, *CNS News*, 8 de abril de 2014, disponible en www.cnsnews.com/news/article/susan-jones/valerie-jarrett-wage-transparency-will-help-employers-avoid-lawsuits.

CAPÍTULO 4. Buscar ayuda sirve, pero sólo hasta cierto punto

¹ Robin J. Ely, Herminia Ibarra y Deborah Kolb, “Taking Gender into Account: Theory and Design for Women’s Leadership Development Programs”, Harvard Business School, 1 de septiembre de 2011, disponible en www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41610. Para más información sobre la encuesta, véase Andrea Gutmann y Petra Seisl, “WoMENizing: Eine empirische Studie zum Themenfeld Frauen und Karriere”, enero de 2014, disponible en www.plan-ag.net/uploads/index_64_230630819.pdf; cita tomada de “Mentoring für Frauen: Was bringt die Frauenförderung?”, *Die Zeit*, marzo de 2015, sección Beruf, disponible en www.zeit.de/karriere/beruf/2014-12/frauen-foerder-programme-wirksamkeit/komplettansicht; “Why Leadership-Development Programs Fail”, McKinsey & Company, disponible en www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/why_leadership-development_programs_fail; Harrison Monarth, “Evaluate Your Leadership Development Program”, *Harvard Business Review*, 22 de enero de 2015, disponible en hbr.org/2015/01/evaluate-your-leadership-development-program.

² Frank Dobbin y Alexandra Kalev, “The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs”, Rochester, Nueva York, Social Science Research Network, 2013, disponible en papers.ssrn.com/abstract=2274946.

³ Véase Donna K. Ginther y Shulamit Kahn, “Women in Economics: Moving Up or Falling Off the Academic Career Ladder?”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 18, 2004, pp. 193-214; el programa de mentoría se analizó en Francine D. Blau, Janet M. Currie, Rachel T. A. Croson y Donna

K. Ginther, “Can Mentoring Help Female Assistant Professors? Interim Results from a Randomized Trial”, *American Economic Review*, vol. 100, 2010, pp. 348-352.

⁴ Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz y Lizzette Lima, “Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, 2004, pp. 127-136; David L. DuBois, Bruce E. Holloway, Jeffrey C. Valentine y Harris Cooper, “Effectiveness of Mentoring Programs for Youth: A Meta-Analytic Review”, *American Journal of Community Psychology*, vol. 30, 2002, pp. 157-197; Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans y Thomas Ng, “Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals”, *Journal of Vocational Behavior*, Mentoring, vol. 72, núm. 2, abril de 2008, pp. 254-267; “The Chronicle of Evidence-Based Mentoring”, disponible en chronicle.umbmentoring.org.

⁵ Herminia Ibarra, Nancy M. Carter y Christine Silva, “Why Men Still Get More Promotions than Women”, *Harvard Business Review*, septiembre de 2010, disponible en hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women; sobre la defensa del respaldo, véase Sylvia Ann Hewlett, *Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career*, Boston, Harvard Business Review Press, 2013.

⁶ Nancy R. Baldiga y Katherine Baldiga Coffman, “Lab Evidence on the Effects of Sponsorship on Competitive Preferences”, documento de trabajo, 2015, disponible en drive.google.com/le/d/0B2fD6UtLe0bcbVZmLUtxNjQxNms/view.

⁷ Iris Bohnet y Farzad Saidi, “Informational Differences and Performance: Experimental Evidence”, documento de trabajo, Harvard Kennedy School of Government, Cambridge (MA), 2015, disponible en wapp.hks.harvard.edu/files/wapp/files/informational_differences_and_performance_0.pdf; sobre las redes con base religiosa y su efecto sobre la confianza entre los judíos que comercian con diamantes, véase Yoram Ben-Porath, “The F-Connection: Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange”, *Population and Development Review*, vol. 6, núm. 1, 1980, pp. 1-30; sobre las redes sociales por país de origen o por idioma que facilitan la búsqueda de empleo, véase Per-Anders Edin, Peter Fredriksson y Olof Åslund, “Ethnic Enclaves and the Economic Success of Immigrants—Evidence from a Natural Experiment”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, 2003, pp. 329-357; sobre las relaciones comerciales, véase C. Kirabo Jackson y Henry S. Schneider, “Do Social Connections Reduce Moral Hazard? Evidence from the New York City Taxi Industry”, *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 3, 2011, pp. 244-267; y sobre la participación en los programas de asistencia social y las prestaciones, véanse Marianne Bertrand, Erzo F. P. Luttmer y Sendhil Mullainathan, “Network Effects and Welfare Cultures”, *Quarterly Journal of*

Economics, vol. 115, 2000, pp. 1019-1055, y David N. Figlio, Sarah Hamersma y Jeffrey Roth, “Information Shocks and the Take-Up of Social Programs”, *Journal of Policy Analysis and Management*, 1 de julio de 2015, pp. 1-25.

⁸ Herminia Ibarra, “Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, 1992, pp. 422-447; Herminia Ibarra, “Network Assessment Exercise: Executive Version”, *Harvard Business Review*, disponible en hbr.org/product/network-assessment-exercise-executive-version/497003-pdf-eng; Dobbin y Kalev, “The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs”.

⁹ “New Campaign Encourages Men to Take Up Flexible Work Patterns”, News Com Au, disponible en www.news.com.au/lifestyle/parenting/new-campaign-encourages-men-to-take-up-flexible-work-patterns/story-fnet08ui-1227323658455; “Equilibrium Challenge”, equilibriumchallenge.com.au; The Workplace Gender Equality Agency, www.wgea.gov.au; “Teilzeitmann”, TeilzeitKarriere, www.teilzeitkarriere.ch/teilzeitmann.html; “Sensitising Men and Companies”, nrp 60 Gender Equality, disponible en www.nfp60.ch/e/knowledge-transfer-and-communication/in-focus/Pages/_xc_project_part_time_man.aspx.

¹⁰ George Loewenstein, “Out of Control: Visceral Influences on Behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 65, 1996, pp. 272-292; Todd Rogers y Max H. Bazerman, “Future Lock-in: Future Implementation Increases Selection of ‘Should’ Choices”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 106, 2008, pp. 1-20; sobre la decisión activa y la inscripción en 401(k), véanse Gabriel D. Carroll, James J. Choi, David Laibson, Brigitte C. Madrian y Andrew Metrick, “Optimal Defaults and Active Decisions”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 124, 2009, pp. 1639-1674; Richard Thaler y Shlomo Benartzi, “Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving”, *Journal of Political Economy*, vol. 112, 2004, pp. 164-187; Richard H. Thaler, *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*, Nueva York, W.W. Norton & Company, 2015 [hay traducción al español: *Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida económica*, Barcelona, Paidós, 2015]; sobre el compromiso anticipado para ir al gimnasio, véase Stefano DellaVigna y Ulrike Malmendier, “Paying Not to Go to the Gym”, *American Economic Review*, vol. 96, 2006, pp. 694-719; sobre el compromiso anticipado y la nutrición, véanse Brian Wan-sink, *Slim by Design: Mindless Eating Solutions for Everyday Life*, Nueva York, William Morrow, 2014; “stickK”, www.stickk.com; Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, edición ampliada y revisada, Nueva York, Penguin Books, 2009.

¹¹ Abhijit Banerjee, Esther Duflo, Rachel Glennerster y Cynthia Kinnan, “The Miracle of Microfinance? Evidence from a Randomized Evaluation”, *American Economic Journal: Applied*

Economics, vol. 7, 2015, pp. 22-53.

¹² Para los datos sobre la capacitación en negocios en la India, véase Erica Field, Seema Jayachandran y Rohini Pande, “Do Traditional Institutions Constrain Female Entrepreneurship? A Field Experiment on Business Training in India”, *American Economic Review*, vol. 100, 2010, pp. 125-129; para una excelente visión de conjunto sobre los indicadores de la formación de capacidad financiera, véase “Enhancing Financial Capability and Behavior in Low- and Middle-Income Countries”, Banco Mundial, disponible en documents.worldbank.org/curated/en/2014/01/19770351/enhancing-financial-capability-behavior-lowmiddle-income-countries.

¹³ Sobre la simplicidad en la República Dominicana, véanse Alejandro Drexler, Greg Fischer y Antoinette Schoar, “Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb”, *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 6, 2014, pp. 1-31; Sendhil Mullainathan y Eldar Shafir, *Scarcity: The New Science of Having Less and How It Defines Our Lives*, Nueva York, Picador, 2014 [hay traducción al español: *Escasez. ¿Por qué tener poco significa tanto?*, México, Fondo de Cultura Económica, 2016]. Sobre la capacitación personalizada en la India, véase Fenella Carpena, Shawn Cole, Jeremy Shapiro y Bilal Zia, “The ABCs of Financial Literacy—Experimental Evidence on Attitudes, Behavior and Cognitive Biases”, Poverty Action Lab, documento de trabajo, disponible en www.povertyactionlab.org/sites/default/files/Improving%20Financial%20Capabilities%202.pdf.

¹⁴ Edwin A. Locke, Gary P. Latham, Ken J. Smith y Robert E. Wood, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, Prentice Hall College, 1990; sobre la importancia de los objetivos, véase Dilip Soman y Min Zhao, “The Fewer the Better: Number of Goals and Savings Behavior”, *Journal of Marketing Research*, vol. 48, núm. 6, 2011, pp. 944-957.

¹⁵ Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky y Max H. Bazerman, “Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting”, *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, núm. 1, 2009, pp. 6-16; Daniel J. Simons y Christopher F. Chabris, “Gorillas in Our Midst: Sustained Inattentional Blindness for Dynamic Events”, *Perception*, vol. 28, núm. 9, 1999, pp. 1059-1074; Max H. Bazerman y Dolly Chugh, “Decisions without Blinders”, *Harvard Business Review*, vol. 84, núm. 1, enero de 2006, pp. 88-97.

¹⁶ Sobre planeación y votación, véase David W. Nickerson y Todd Rogers, “Do You Have a Voting Plan?: Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making”, *Psychological Science*, vol. 21, núm. 2, 2010, pp. 194-199; sobre el ejercicio, véase Sarah Milne, Sheina Orbell y Paschal Sheeran, “Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions”, *British Journal of Health Psychology*, vol. 7, 2002, pp. 163-184; sobre la vacuna contra la influenza, véase Katherine L.

Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson y Brigitte C. Madrian, “Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 108, 2011, pp. 10415-10420, y sobre el cumplimiento de plazos, véase Uptal M. Dholakia, Richard P. Bagozzi y Lisa Klein Pearo, “A Social Influence Model of Consumer Participation in Network- and Small-Group-Based Virtual Communities”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, 2004, pp. 241-263.

¹⁷ Sobre la crítica constructiva y la determinación de objetivos, véase Lawrence J. Becker, “Joint Effect of Feedback and Goal Setting on Performance: A Field Study of Residential Energy Conservation”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, 1978, pp. 428-433; sobre la formación de redes en Uganda, véase Kathryn Vasilaky y Kenneth Leonard, “As Good as the Networks They Keep? Expanding Farmer’s Social Networks Using Randomized Encouragement in Rural Uganda”, documento de trabajo, Universidad de Princeton, 2014, disponible en paa2011.princeton.edu/papers/111216; sobre la formación de redes en la India, véase Benjamin Feigenberg, Erica Field y Rohini Pande, “The Economic Returns to Social Interaction: Experimental Evidence from Microfinance”, *Review of Economic Studies*, vol. 80, 2013, pp. 1459-1483; Emily Breza y Arun G. Chandrasekhar, “Social Networks, Reputation and Commitment: Evidence from a Savings Monitors Experiment”, NBER, documento de trabajo, mayo de 2015, disponible en www.nber.org/papers/w21169; para una discusión más general, véase Banco Mundial, *World Development Report 2015: Mind, Society and Behavior*, Washington, dc, World Bank Reports, 2015, disponible en openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20597.

CAPÍTULO 5. Aplicación de los datos a las decisiones de la gente

¹ Para más información, véase la conferencia de Wharton People Analytics, organizada por Adam Grant y Cade Massey de la Wharton School, disponible en www.peopleanalyticsconference.com.

² Central Intelligence Agency, “The World Factbook”, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2095rank.html.

³ Viktor Mayer-Schönberger y Kenneth Cukier, *Big Data: A Revolution that Will Transform How We Live, Work, and Think*, Boston, Eamon Dolan-Mariner Books, 2014 [hay traducción al español: *Big data. La revolución de los datos masivos*, traducción de Antonio J. Iriarte, Madrid, Turner, 2013]; Sasha Issenberg, *The Victory Lab: The Secret Science of Winning Campaigns*, Nueva York, Broadway Books, 2013; Benedict Carey, “‘Dream Team’ of Behavioral Scientists Advised Obama Campaign”, *The New York Times*, 12 de noviembre de 2012, disponible en www.nytimes.com/2012/11/13/health/dream-team-of-behavioral-scientists-advised-obama-campaign.html; “Are Indian Companies Making Enough Sense of Big Data?”, LiveMint, 23 de julio de 2014, disponible en www.livemint.com/Industry/bUQo8xQ3gStSAy5II9lxoK/Are-Indian-companies-making-enough-sense-of-Big-Data.html.

⁴ La evaluación de un programa de licencia de paternidad en Quebec, en donde, a diferencia de otras provincias canadienses, los padres (hombres) disfrutaban de un derecho individual e intransferible con un permiso de cinco semanas llamado “cuota de papá”, mostró que Google estaba en lo correcto. Con datos obtenidos de los diarios, se detecta un salto de 250% en la participación de los padres en el programa y un aumento a largo plazo de la cantidad de tiempo que pasan en casa. Curiosamente, la cuota funcionó a pesar de que la licencia no era obligatoria para los padres. Describirla como “sólo para papás” provocó una respuesta conductual que forzó a los padres a tomar la licencia y modificó el modo en que padres y madres pasaban el tiempo, con lo que se redujo la típica especialización sexual. Véase Ankita Patnaik, “Reserving Time for Daddy: The Short and Long-Run Consequences of Fathers’ Quotas”, ssrn, documento académico, Rochester, Nueva York, 15 de enero de 2015, disponible en papers.ssrn.com/abstract=2475970.

⁵ Laszlo Bock, *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*, Nueva York, Twelve, 2015 [hay traducción al español: *La nueva fórmula del trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán tu forma de vivir y liderar*, traducción de Javier Fernández de Castro, Barcelona, Penguin Random House, 2015]; Farhad Manjoo, “The Happiness Machine”, *Slate*, 21 de enero de 2013, disponible en www.slate.com/articles/technology/technology/2013/01/google_people_operations_the_secrets_of_the_world_s_most_scientific_human.single.html. Para investigaciones sobre felicidad y

específicamente sobre cómo el dinero se traduce en felicidad, véanse Elizabeth Dunn y Michael Norton, *Happy Money: The Science of Happier Spending*, Nueva York, Simon & Schuster, 2014; Daniel Gilbert, *Stumbling on Happiness*, Nueva York, Vintage, 2007 [hay traducción al español: *Tropezar con la felicidad*, traducción de Verónica Canales Medina, Barcelona, Ariel, 2017]. Para datos experimentales sobre el ahorro, véase John Beshears, James J. Choi, David Laibson y Brigitte C. Madrian, “Simplification and Saving”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 95, 2013, pp. 130-145; Brigitte C. Madrian y Dennis F. Shea, “The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, 2001, pp. 1149-1187.

⁶ Janice Fanning Madden, “Performance-Support Bias and the Gender Pay Gap among Stockbrokers”, *Gender & Society*, vol. 26, 2012, pp. 488-518.

⁷ Para el informe de 2009, véase “A Study on the Status of Women Faculty In Science at MIT”, 2009, disponible en web.mit.edu/fnl/women/women.html; para el informe de 2011, véase “A Report on the Status of Women Faculty in the Schools of Science and Engineering at MIT, 2011”, disponible en newsoffice.mit.edu/sites/mit.edu.newsoffice/les/documents/women-report-2011.pdf; Kate Zernike, “The Reluctant Feminist”, *The New York Times*, 8 de abril de 2001, sección Education, disponible en www.nytimes.com/2001/04/08/education/08ed-femI.html; Cathy Young, “Sex and Science”, *Salon*, 12 de abril de 2001, disponible en www.salon.com/2001/04/12/science_women.

“EDGE Is the Global Business Certification for Gender Equality”, EDGE, www.edge-cert.org; Banco Mundial, “World Bank Group to Seek Key Certification on Workplace Equality”, disponible en www.worldbank.org/en/news/feature/2015/03/11/world-bank-group-to-seek-key-certification-on-workplace-equality.

⁸ Sobre el sesgo de género en los comentarios a las revisiones de desempeño, véase este esclarecedor artículo (que no está basado en una muestra aleatoria) de Kieran Synder: “The Abrasiveness Trap: High Achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews”, *Fortune*, 26 de agosto de 2014, disponible en fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias; Emilio J. Castilla, “Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers”, *Academy of Management Proceedings*, núm. 1, 2005, pp. G1-6; Emilio J. Castilla y Stephen Benard, “The Paradox of Meritocracy in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, 2010, pp. 543-676; Benoît Monin y Dale T. Miller, “Moral Credentials and the Expression of Prejudice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, 2001, pp. 33-43; Maura A. Belliveau, “Engendering Inequity? How Social Accounts Create vs. Merely Explain Unfavorable Pay Outcomes for Women”, *Organization Science*, vol. 23, 2011, pp. 1154-1174.

⁹ Claudia Goldin, *Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women*, Nueva York, Oxford University Press, 1992; Ulrike Muench, Jody Sindelar, Susan H. Busch y Peter I. Buerhaus, “Salary Differences between Male and Female Registered Nurses in the United States”, *JAMA*, vol. 313, 2015, pp. 1265-1267.

¹⁰ Sobre el trabajo hecho en Australia en cuanto a la brecha salarial de género, véase Workplace Gender Equality Agency, “Australia’s Gender Equality Scorecard”, disponible en www.wgea.gov.au/sites/default/files/2013-14_summary_report_website.pdf. Para un informe sobre la brecha salarial de género en Estados Unidos, véase American Association of University Women, “The Simple Truth about the Gender Pay Gap: 2015 Edition”, disponible en www.aauw.org/files/2015/02/The-Simple-Truth_Spring-2015.pdf. Para un informe sobre la brecha salarial de género en la Unión Europea, véase EuroStat, “Gender Pay Gap Statistics—Statistics Explained”, disponible en ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics; y para un informe sobre la brecha salarial de género en países de la OCDE, véase OCDE, “Gender Wage Gap”, disponible en www.oecd.org/gender/data/genderwagegap.htm.

¹¹ Abundante bibliografía aborda la brecha salarial de género. En mi opinión, los siguientes artículos son particularmente útiles: Claudia Goldin y Solomon Polachek, “Residual Differences by Sex: Perspectives on the Gender Gap in Earnings”, *American Economic Review*, vol. 77, 1987, pp. 143-151; Francine D. Blau y Lawrence M. Kahn, “Understanding International Differences in the Gender Pay Gap”, *Journal of Labor Economics*, vol. 21, 2003, p. 106; Francine D. Blau y Lawrence M. Kahn, “The US Gender Pay Gap in the 1990s: Slowing Convergence”, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 60, 2006, pp. 45-66; Wiji Arulampalam, Alison L. Booth y Mark L. Bryan, “Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage Distribution”, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 60, 2007, pp. 163-186; Heather Antecol, Anneke Jong y Michael Steinberger, “The Sexual Orientation Wage Gap: The Role of Occupational Sorting and Human Capital”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 61, 2008, pp. 518-543; Shelley J. Correll, Stephen Benard e In Paik, “Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?”, *American Journal of Sociology*, vol. 112, 2007, pp. 1297-1339; Alexandra Killewald, “A Reconsideration of the Fatherhood Premium: Marriage, Coresidence, Biology, and Fathers’ Wages”, *American Sociological Review*, vol. 78, 2013, pp. 96-116.

¹² D. Brian McNatt, “Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, 2000, pp. 314-322.

¹³ Lisa L. Shu, Nina Mazar, Francesca Gino, Dan Ariely y Max H. Bazerman, “Signing at the Beginning Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports in Comparison to Signing at

the End”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 109, 2012, pp. 15197-15200.

¹⁴ Sobre reglas formales y brechas salariales de género en pagos fijos y variables, véase Marta M. Elvira y Mary E. Graham, “Not Just a Formality: Pay System Formalization and Sex-Related Earnings Effects”, *Organization Science*, vol. 13, 2002, pp. 601-617; Barbara F. Reskin y Debra Branch McBrier (“Why Not Ascription? Organizations’ Employment of Male and Female Managers”, *American Sociological Review*, vol. 65, 2000, pp. 210-233) descubrieron que las grandes empresas con procedimientos formales de recursos humanos tienen más mujeres entre sus gerentes y su personal administrativo. En un estudio longitudinal, James N. Baron, Michael T. Hannan, Greta Hsu y Özgecan Koçak (“In the Company of Women: Gender Inequality and the Logic of Bureaucracy in Start-Up Firms”, *Work and Occupations*, vol. 34, 2007, pp. 35-66) hallaron que más mujeres siguen trabajando en dichas compañías seis años después; sobre Google, véase Bock, *Work Rules!*

¹⁵ Algunos estudios han demostrado que los evaluadores tienden a inflar sus calificaciones y por lo general son muy indulgentes con quienes están bajo sus órdenes directas, además de que limitan la gama de puntuaciones, con lo que disminuye la variación. Las clasificaciones no evitan el favoritismo y se puede engañar el sistema si se alterna el mayor desempeño a lo largo de los años, es decir, los perdedores de un año se convierten en ganadores al siguiente. Por lo general, las puntuaciones funcionan mejor cuando se usan con grupos grandes y cuando no se limita la cooperación de los empleados. Para un análisis sobre la gestión del rendimiento, véanse Elaine D. Pulakos y Ryan S. O’Leary, “Why Is Performance Management Broken?”, *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, 2011, pp. 146-164, y James N. Baron y David M. Kreps, “Chapter 10: Performance Evaluation”, en *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Nueva York, Wiley, 1999.

¹⁶ Iwan Barankay, “Rank Incentives Evidence from a Randomized Workplace Experiment”, borrador, Universidad de Pensilvania, Wharton School of Business, 7 de julio de 2012. Para un metaanálisis de los estudios psicológicos sobre la crítica constructiva, véase Avraham N. Kluger y Angelo DeNisi, “The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory”, *Psychological Bulletin*, vol. 119, 1996, pp. 254-284.

¹⁷ Charles Duhigg, “How Companies Learn Your Secrets”, *The New York Times*, 16 de febrero de 2012, disponible en www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html; David Lazer, Ryan Kennedy, Gary King y Alessandro Vespignani, “The Parable of Google Flu: Traps in Big Data Analysis”, *Science*, vol. 343, 2014, pp. 1203-1205.

¹⁸ Paul E. Meehl, *Clinical Versus Statistical Prediction: A Theoretical Analysis and a Review of the Evidence*, Northvale, Echo Point Books & Media, 1954. Véase también la discusión de Daniel Kahneman en *Thinking, Fast and Slow*, Nueva York, Farrar, Straus y Giroux, 2013 [hay traducción al español: *Pensar rápido, pensar despacio*, traducción de Joaquín Chamorro Mielke, Barcelona, Debate, 2012]; para un repaso de las pruebas y datos, véase Colin F. Camerer y Eric J. Johnson, “The Process-Performance Paradox in Expert Judgment—How Can Experts Know so Much and Predict so Badly?”, en K. Anders Ericsson y Jacqui Smith (comps.), *Towards a General Theory of Expertise: Prospects and Limits*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991, pp. 195-217.

¹⁹ Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?*, Princeton, Princeton University Press, 2006 [hay traducción al español: *El juicio político de los expertos*, traducción de Jorge Sola, Madrid, Capitán Swing, 2016]; Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*, Nueva York, W.W. Norton, 2004.

²⁰ Sobre la exactitud de las predicciones, véase Robert Fildes, Paul Goodwin, Michael Lawrence y Konstantinos Nikolopoulos, “Effective Forecasting and Judgmental Adjustments: An Empirical Evaluation and Strategies for Improvement in Supply-Chain Planning”, *International Journal of Forecasting*, vol. 25, 2009, pp. 3-23; sobre la aversión al algoritmo, véase Berkeley J. Dietvorst, Joseph P. Simmons y Cade Massey, “Algorithm Aversion: People Erroneously Avoid Algorithms after Seeing Them Err”, *Journal of Experimental Psychology*, vol. 144, 2015, p. 114; sobre cómo superar la aversión al algoritmo, véase Berkeley J. Dietvorst, Joseph P. Simmons y Cade Massey, “Overcoming Algorithm Aversion: People Will Use Algorithms If They Can (Even Slightly) Modify Them”, SSRN, documento académico, Rochester, 11 de junio de 2015, papers.ssrn.com/abstract=2616787. Para una revisión de datos sobre los pronósticos, véase Michael Lawrence, Paul Goodwin, Marcus O'Connor y Dilek Önkol, “Judgmental Forecasting: A Review of Progress over the Last 25 Years”, *International Journal of Forecasting*, vol. 22, 2006, pp. 493-518.

CAPÍTULO 6. Organizar procedimientos de evaluación más inteligentes

¹ La cita de Chew Ee Tien proviene de este artículo: “A Tip for Policy-Making: Nudge, Not Shove”, *Challenge: Approaching the Public Service Differently*, disponible en www.challenge.gov.sg/print/cover-story/a-tip-for-policy-making-nudge-not-shove; para más ejemplos de cómo Singapur se ha estado basando en conocimientos profundos sobre el comportamiento para crear políticas, véase Donald Low, *Behavioural Economics and Policy Design: Examples from Singapore*, Singapur, World Scientific Publishing, 2011.

² Amos Tversky y Daniel Kahneman, “Evidential Impact of Base Rates”, en Daniel Kahneman, Paul Slovic y Amos Tversky (comps.), *Judgment under Uncertainty*, Cambridge, Cambridge

University Press, 1982; Amos Tversky y Daniel Kahneman, “Extensional versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment”, *Psychological Review*, vol. 90, 1983, pp. 293-315; Marianne Bertrand y Sendhil Mullainathan, “Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination”, *American Economic Review*, vol. 94, 2004, pp. 991-1013.

³ Iris Bohnet, Alexandra van Geen y Max Bazerman, “When Performance Trumps Gender Bias: Joint vs. Separate Evaluation”, *Management Science*, 29 de septiembre de 2015, disponible en dx.doi.org/10.1287/mnsc.2015.2186; sobre la prevalencia de estrategias de contratación en conjunto o por separado, véanse Paul Oyer y Scott Schaefer, “Personnel Economics: Hiring and Incentives”, NBER, documento de trabajo, mayo de 2010, disponible en www.nber.org/papers/w15977; Jos van Ommereen y Giovanni Russo, “Firm Recruitment Behaviour: Sequential or Non-Sequential Search?”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 76, 2014, pp. 432-455; “Executive Masters in Leadership Capstone Project”, Georgetown University McDonough School of Business-Penn Schoen Berland, Jonathan Gardener, disponible en msb.georgetown.edu/document/1242764748554/Favoritism+Research+McDonough+School+of+Business.pdf; sobre actitudes de género en tareas matemáticas y verbales, véanse Isabelle Plante, Manon Théorêt y Olga Eizner Favreau, “Student Gender Stereotypes: Contrasting the Perceived Maleness and Femaleness of Mathematics and Language”, *Educational Psychology*, vol. 29, 2009, pp. 385-405; Curtis R. Price, “Gender, Competition, and Managerial Decisions”, *Management Science*, vol. 58, 2011, pp. 114-122. Los datos disponibles sobre las verdaderas diferencias en el rendimiento según el sexo varían mucho: Luigi Guiso, Ferdinando Monte, Paola Sapienza y Luigi Zingales, “Culture, Gender, and Math”, *Science*, vol. 320, 2008, pp. 1164-1165; OCDE, “The ABC of Gender Equality in Education, PISA”, OECD Publishing, 2015, disponible en www.oecd-ilibrary.org/education/the-abc-of-gender-equality-in-education_9789264229945-en.

⁴ “Best Practices for Conducting Faculty Searches”, Harvard University Office of the Senior Vice Provost, Faculty Development and Diversity, disponible en www.faculty.harvard.edu/sites/default/files/Best%20Practices%20for%20Conducting%20Faculty%20Searches%2C%20Harvard%20FD%26D%202014_V1.0.pdf; Daniel Read y George Loewenstein, “Diversification Bias: Explaining the Discrepancy in Variety Seeking Between Combined and Separated Choices”, *Journal of Experimental Psychology: Applied*, vol. 1, 1995, pp. 34-49; Itamar Simonson, “The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior”, *Journal of Marketing Research*, vol. 27, 1990, pp. 150-162; Itamar Simonson y Russell S. Winer, “The Influence of Purchase Quantity and Display Format on Consumer Preference for Variety”, *Journal of Consumer Research*, vol. 19, 1992, pp. 133-138.

⁵ Lauren A. Rivera, “Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms”, *American Sociological Review*, vol. 77, 2012, pp. 999-1022.

⁶ “When Doctors Make Bad Calls”, *The Globe and Mail*, 24 de febrero de 2012, disponible en www.theglobeandmail.com/life/health-and-fitness/when-doctors-make-bad-calls/article549084.

⁷ Sobre el atractivo y la cooperación, véase James Andreoni y Ragan Petrie, “Beauty, Gender and Stereotypes: Evidence from Laboratory Experiments”, *Journal of Economic Psychology*, vol. 29, 2008, pp. 73-93; sobre el atractivo y la solución de acertijos, véase Markus M. Mobius y Tanya S. Rosenblat, “Why Beauty Matters”, *American Economic Review*, vol. 96, 2006, pp. 222-235. Sobre la prima de belleza que reciben los hombres pero no las mujeres, véanse Bradley J. Ruffle y Ze’ev Shtudiner, “Are Good-Looking People More Employable?”, SSRN, documento de investigación, 5 de febrero de 2014, papers.ssrn.com/abstract=1705244; Daniel S. Hamermesh, *Beauty Pays: Why Attractive People Are More Successful*, Princeton, Princeton University Press, 2013. Véase también Daniel S. Hamermesh y Jeff E. Biddle, “Beauty and the Labor Market”, *American Economic Review*, vol. 84, 1994, pp. 1174-1194. Para una revisión de los estudios que examinan la relación entre la apariencia del candidato y los resultados de la elección, véase Michaela Wänke, Jakub Samochowiec y Jan Landwehr, “Facial Politics: Political Judgement Based on Looks”, en Joseph P. Forgas, Klaus Fiedler y Constantine Sedikides (comps.), *Social Thinking and Interpersonal Behavior*, Nueva York, Psychology Press, 2012; sobre las puntuaciones de los presidentes de Estados Unidos, véase William J. Ridings, *Rating the Presidents: A Ranking of US Leaders, from the Great and Honorable to the Dishonest and Incompetent*, edición revisada, Nueva York, Citadel, 2000; para una discusión sobre si el atractivo es una señal creíble de efectividad, véase la discusión en *The Economist*, “To Those That Have, Shall Be Given”, 19 de diciembre de 2007; véase también una investigación afín en Maryanne Fisher y Anthony Cox, “The Influence of Female Attractiveness on Competitor Derogation”, *Journal of Evolutionary Psychology*, vol. 7, 2009, pp. 141-155.

⁸ Luc Behaghel, Bruno Crépon y Thomas Le Barbanchon, “Unintended Effects of Anonymous Résumés”, *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 7, 2015, pp. 1-27. Además del estudio de la orquesta realizado por Goldin y Rouse antes comentado, para estudios (en Francia, por ejemplo) que descubren que, por el contrario, los procedimientos anónimos benefician a miembros de grupos tradicionalmente en desventaja, véase Olaf Aslund y Oskar N. Skans, “Do Anonymous Job Application Procedures Level the Playing Field?”, *Industrial and Labor Relations Review*, 2012, pp. 82-107; Emmanuel Duguet, Yannick L’Horty, Dominique Meurs y Pascale Petit, “Measuring Discriminations: An Introduction”, *Annals of Economics and Statistics*, vol. 99, 2010, pp. 5-14.

⁹ Richard A. DeVaul, Faith Jerve, James A. Chappell, Patricia Carver, Barbara Short y Stephen O’Keefe, “Medical School Performance of Initially Rejected Students”, *JAMA*, vol. 257, núm. 1,

1987, pp. 47-51; cita de la página 48.

¹⁰ Scott Highhouse, “Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection”, *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, 2008, pp. 333-334; DeVaul, Jervey, Chappell, Carver, Short y O’Keefe, “Medical School Performance”, cita de la página 51.

¹¹ Para el metaanálisis, véase Frank L. Schmidt y John E. Hunter, “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings”, *Psychological Bulletin*, vol. 124, 1998, pp. 262-274; para el valor de las referencias, véase Stephen V. Burks, Bo Cowgill, Mitchell Hoffman y Michael Housman, “The Value of Hiring through Employee Referrals”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, 2015, pp. 805-839. Las referencias parecen ser más valiosas cuando vienen de parte de los mejores empleados, ya que la gente tiende a recomendar a personas parecidas a ella. Jason Dana, Robyn Dawes y Nathaniel Peterson, “Belief in the Unstructured Interview: The Persistence of an Illusion”, *Judgment and Decision Making*, vol. 8, 2013, pp. 512-520; Robyn Dawes, *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally*, Boulder, Westview Press, 2002. Sobre la detección de regularidades en datos aleatorios, véase Thomas Gilovich, *How We Know What Isn’t So: The Fallibility of Human Reason in Everyday Life*, Nueva York, Free Press, 1993.

¹² Lauren A. Rivera, “Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms”, *American Sociological Review*, vol. 77, 2012, pp. 999-1022; sobre las entrevistas estructuradas, véase Barbara F. Reskin y Debra Branch McBrier, “Why Not Ascription? Organizations’ Employment of Male and Female Managers”, *American Sociological Review*, vol. 65, 2000, pp. 210-233.

¹³ Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*, Nueva York, Picador, 2011.

¹⁴ Hal Arkowitz y Scott O. Lilienfeld, “Why Science Tells Us Not to Rely on Eyewitness Accounts”, *Scientific American*, 8 de enero de 2009, www.scientificamerican.com/article/do-the-eyes-have-it.

¹⁵ Daniel Kahneman, Paul Slovic y Amos Tversky (comps.), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982; Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber y Donald A. Redelmeier, “When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End”, *Psychological Science*, vol. 4, núm. 6, 1993, pp. 401-405. Sobre el anclaje y la disposición a pagar, véase Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions*, edición revisada y ampliada, Nueva York, Harper Perennial, 2010.

¹⁶ Irving Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Cengage Learning, 1982; Cass R. Sunstein y Reid Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to*

Make Groups Smarter, Boston, Harvard Business Review Press, 2014.

¹⁷ Sunstein y Hastie, *Wiser*.

¹⁸ Para más información sobre Applied, visítese www.beapplied.com; GapJumpers, www.gapjumpers.me; Unitive, www.unitive.works.

¹⁹ Sobre el sesgo relacionado con el *statu quo*, véanse el artículo fundamental de William Samuelson y Richard Zeckhauser, “Status Quo Bias in Decision Making”, *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 1, 1988, pp. 7-59, y W. Kip Viscusi, Wesley A. Magat y Joel Huber, “An Investigation of the Rationality of Consumer Valuations of Multiple Health Risks”, *rand Journal of Economics*, vol. 18, 1987, pp. 465-479; Boris Groysberg y Deborah Bell, “Talent Management: Boards Give Their Companies an ‘F’”, *Harvard Business Review*, 28 de mayo de 2013, disponible en hbr.org/2013/05/talent-management-boards-give.

CAPÍTULO 7. Cómo atraer a la gente indicada

¹ Mark Tungate, *Branded Male: Marketing to Men*, Londres, Kogan Page, 2008, pp. 62-74.

² Carmen Nobel, “Should Men’s Products Fear a Woman’s Touch?”, HBS Working Knowledge, noviembre de 2013, disponible en hbswk.hbs.edu/item/7149.html.

³ Sandra L. Bem y Daryl J. Bem, “Does Sex-Biased Job Advertising ‘Aid and Abet’ Sex Discrimination?”, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 3, 1973, pp. 6-18, cita de la página 15. La caída de la segregación ocupacional por sexo comenzó en Estados Unidos en la década de 1960 y avanzó más rápidamente en las de 1970 y 1980. Para una excelente discusión sobre el tema y, más en general, sobre los factores que contribuyen al cambio en la inequidad de género con el paso del tiempo, véase Francine D. Blau, Mary Brinton y David Grusky (comps.), *The Declining Significance of Gender?*, Nueva York, Russell Sage Foundation, 2006.

⁴ Peter Kuhn y Kailing Shen, “Gender Discrimination in Job Ads: Evidence from China”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, 2013, pp. 287-336.

⁵ Danielle Gaucher, Justin Friesen y Aaron C. Kay, “Evidence that Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 101, julio de 2011, pp. 109-128.

⁶ Alvin E. Roth, *Who Gets What—and Why: The New Economics of Matchmaking and Market Design*, Boston, Eamon Dolan-Houghton Mifflin Harcourt, 2015. [Hay traducción al español: *Lo que sea de cada quien. La economía de las relaciones y el diseño de mercados*, traducción de Enrique Mercado, México, Océano, 2017.]

⁷ Frances Trix y Carolyn Psenka, “Exploring the Color of Glass: Letters of Recommendation for Female and Male Medical Faculty”, *Discourse & Society*, vol. 14, 2003, pp. 191-220.

⁸ Nava Ashraf, Oriana Bandiera y Scott Lee, “Do-Gooders and Go-Getters: Career Incentives, Selection, and Performance in Public Service Delivery”, LSE STICERD, Economic Organisation and Public Policy Discussion Papers Series, núm. 54, julio de 2015, disponible en sticerd.lse.ac.uk/dps/eopp/eopp54.pdf; se encontraron indicios similares en el caso de puestos en el sector público mexicano, donde los sueldos más altos también atraían a candidatos más hábiles según su coeficiente intelectual, su personalidad y su aptitud para trabajar en el sector público; véase Ernesto Dal Bó, Frederico Finan y Martín A. Rossi, “Strengthening State Capabilities: The Role of Financial Incentives in the Call to Public Service”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, 2013, pp. 1169-1218.

⁹ Jeffrey A. Flory, Andreas Leibbrandt y John A. List, “Do Competitive Workplaces Deter Female Workers? A Large-Scale Natural Field Experiment on Job Entry Decisions”, *Review of Economic Studies*, vol. 82, 2015, pp. 122-155.

¹⁰ Bibliografía experimental sobre la autoselección en ambientes competitivos: Nabanita Datta Gupta, Anders Poulsen y Marie Claire Villeval, “Gender Matching and Competitiveness: Experimental Evidence”, *Economic Inquiry*, vol. 51, 2013, pp. 816-835. Thomas Dohmen y Armin Falk, “Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender”, *American Economic Review*, vol. 101, núm. 2, 2011, pp. 556-590, y Muriel Niederle y Lise Vesterlund, “Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much?”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, 2007, pp. 1067-1101, comprueban que los hombres optan considerablemente más seguido que las mujeres por planes de remuneración competitivos. Uri Gneezy, Kenneth Leonard y John A. List, “Gender Differences in Competition: Evidence from a Matrilineal and a Patriarchal Society”, *Econometrica*, vol. 77, 2009, pp. 1637-1664, demuestran que en una sociedad matrilineal sucede lo opuesto. Estudios recientes han demostrado que la brecha de género en cuanto a la autoselección en el ámbito de la competencia por lo general desaparece en el caso de las niñas que van a escuelas de puras mujeres (Alison L. Booth y Patrick Nolen, “Gender Differences in Risk Behaviour: Does Nurture Matter?”, *Economic Journal*, vol. 122, 2012, pp. 56-78) y cuando la competencia es entre equipos, no entre individuos (Marie-Pierre Dagnies, “Men Too Sometimes Shy Away from Competition: The Case of Team Competition”, *Management Science*, vol. 58, 2012, pp. 1982-2000).

¹¹ Uwe Jirjahn y Gesine Stephan, “Gender, Piece Rates and Wages: Evidence from Matched Employer-Employee Data”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 28, 2004, pp. 683-704; Claudia Dale Goldin, *Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women*, Nueva York, Oxford University Press, 1992.

¹² Claudia Dale Goldin, “A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter”, *American Economic Review*, vol. 104, 2014, pp. 1091-1119.

¹³ Gabriel D. Carroll, James J. Choi, David Laibson, Brigitte C. Madrian y Andrew Metrick, “Optimal Defaults and Active Decisions”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 124, 2009, pp. 1639-1674; James J. Choi, David Laibson y Brigitte C. Madrian, “Reducing the Complexity Costs of 401(k) Participation Through Quick Enrollment”, en David A. Wise (comp.), *Developments in the Economics of Aging*, Chicago, University of Chicago Press, 2009, pp. 57-82.

¹⁴ Telstra Home, Careers, careers.telstra.com.

¹⁵ Laura Gee, “The More You Know: Information Effects in Job Application Rates by Gender in a Large Field Experiment”, *Department of Economics Discussion Papers*, vol. 780, Tufts University, septiembre de 2014, disponible en econpapers.repec.org/paper/tuftuftec/0780.htm.

¹⁶ Steven D. Levitt y Stephen J. Dubner, *Think Like a Freak: The Authors of Freakonomics Offer to Retrain Your Brain*, Nueva York, William Morrow, 2014. [Hay traducción al español: *Piensa como un freak. Los autores de Freakonomics te enseñan cómo ejercitar tu cerebro*, traducción de Javier Guerrero, Barcelona, Ediciones B, 2015.]

¹⁷ Corporate Culture Pros, “Corporate Culture Example: Google’s Eric Schmidt on Corporate Culture and Hiring”, disponible en www.corporateculturepros.com/2011/07/corporate-culture-example-google-hiring; Ryan Tate, “Google Couldn’t Kill 20 Percent Time Even If It Wanted To”, *Wired*, agosto de 2013, disponible en www.wired.com/2013/08/20-percent-time-will-never-die, y Laszlo Bock, *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*, Nueva York, Twelve, 2015. [Hay traducción al español: *La nueva fórmula del trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán tu forma de vivir y liderar*, traducción de Javier Fernández de Castro, Barcelona, Penguin Random House, 2015.]

¹⁸ Izabella Kaminska, “Since You Asked: The Tech Industry and Its Problem with Women”, *The Financial Times*, 27 de febrero de 2015.

¹⁹ Boris Groysberg, *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*, Princeton, Princeton University Press, 2012; Boris Groysberg, “How Star Women Build Portable Skills”, *Harvard Business Review*, febrero de 2008, disponible en hbr.org/2008/02/how-star-women-build-portable-skills; Boris Groysberg, Ashish Nanda y Nitin Nohria, “The Risky Business of Hiring Stars”, *Harvard Business Review*, mayo de 2004, disponible en hbr.org/2004/05/the-risky-business-of-hiring-stars.

²⁰ David Morrison, teniente general del ejército australiano, “Message about Unacceptable Behaviour”, YouTube, disponible en www.youtube.com/watch?v=QaqpoeVgr8U; véanse también Julie Baird, “A Timely Halt to the War Within”, *Sydney Morning Herald*, 8 de junio de 2013,

disponible en www.smh.com.au/comment/a-timely-halt-to-the-war-within-20130607-2nvl7.html; Mary Gearin, “Army Chief Slams ‘Global Disgrace’ of Gender Gap”, *ABC News*, 14 de junio de 2014, disponible en www.abc.net.au/news/2014-06-14/australia-army-chief-delivers-speech-to-summit-on-wartime-rape/5523942; Mary Elizabeth Williams, “This Is How You Talk about Military Sex Abuse”, *Salon*, 13 de junio de 2013, disponible en www.salon.com/2013/06/13/this_is_how_you_talk_about_military_sex_abuse.

²¹ Robert Jensen y Emily Oster, “The Power of TV: Cable Television and Women’s Status in India”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 124, 2009, pp. 1057-1094.

CAPÍTULO 8. Calibrar el riesgo

¹ “The Test Prep Industry Is Booming”, BloombergView, disponible en www.bloomberg.com/bw/articles/2014-10-08/sats-the-test-prep-business-is-booming.

² “SAT Suite of Assessments”, SAT Suite of Assessments, collegereadiness. collegeboard.org.

³ Sobre los resultados en el área de matemáticas de los exámenes SAT, véase Daniel Tannenbaum, “Do Gender Differences in Risk Aversion Explain the Gender Gap in SAT Scores? Uncovering Risk Attitudes and the Test Score Gap”, abril de 2012, disponible en home.uchicago.edu/~dtannenbaum/Research%20files/tannenbaum_SAT_risk.pdf; para Sudáfrica, véase Justine Burns, Simon Halliday y Malcolm Keswell, “Gender and Risk Taking in the Classroom”, documento de trabajo, Southern Africa Labour and Development Research Unit, University of Cape Town, 2012, disponible en ideas.repec.org/p/ldr/wpaper/87.html; para Polonia, véase Michał Krawczyk, “Framing in the Field. A Simple Experiment on the Reflection Effect”, documento de trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Varsovia, 2011, disponible en ideas.repec.org/p/war/wpaper/2011-14.html, y para Israel, véase Gershon Ben-Shakhar y Yakov Sinai, “Gender Differences in Multiple-Choice Tests: The Role of Differential Guessing Tendencies”, *Journal of Educational Measurement*, vol. 28, 1991, pp. 23-35; para un análisis de la brecha de género en conocimiento político, véase Jeffery J. Mondak y Mary R. Anderson, “The Knowledge Gap: A Reexamination of Gender-Based Differences in Political Knowledge”, *Journal of Politics*, vol. 66, 2004, pp. 492-512.

⁴ Katherine Baldiga, “Gender Differences in Willingness to Guess”, *Management Science*, vol. 60, 2013, pp. 434-448.

⁵ *Ibid.*; sobre las señales acerca de diferencias de género en la disposición a correr riesgos, véanse Rachel Croson y Uri Gneezy, “Gender Differences in Preferences”, *Journal of Economic Literature*, vol. 47, 2009, pp. 448-474; Catherine C. Eckel y Philip J. Grossman, “Men, Women and Risk Aversion: Experimental Evidence”, en Charles R. Plott y Vernon L. Smith (comps.), *Handbook of*

Experimental Economics Results, Nueva York, Elsevier, 2008, pp. 1061-1073; para el estudio alemán, véase Thomas Dohmen, Armin Falk, David Huffman, Uwe Sunde, Jurgen Schupp y Gert G. Wagner, "Individual Risk Attitudes: Measurement, Determinants, and Behavioral Consequences", *Journal of the European Economic Association*, vol. 9, 2011, pp. 522-550; y sobre la relación entre la voluntad de correr riesgos y la clasificación en ocupaciones, véanse Holger Bonin, Thomas Dohmen, Armin Falk, David Huffman y Uwe Sunde, "Cross-Sectional Earnings Risk and Occupational Sorting: The Role of Risk Attitudes", *Labour Economics, Education and Risk*, vol. 14, 2007, pp. 926-937, y Alan Manning y Farzad Saidi, "Understanding The Gender Pay Gap: What's Competition Got To Do With It?", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 63, 2010, pp. 681-698.

⁶ Sarah A. Fulton, Cherie D. Maestas, L. Sandy Maisel y Walter J. Stone, "The Sense of a Woman: Gender, Ambition, and the Decision to Run for Congress", *Political Research Quarterly*, vol. 59, 2006, pp. 235-248.

⁷ Barbara Burrell, *A Woman's Place Is in the House: Campaigning for Congress in the Feminist Era*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1996; Jennifer L. Lawless, *Becoming a Candidate: Political Ambition and the Decision to Run for Office*, Nueva York, Cambridge University Press, 2012; Jennifer L. Lawless y Richard L. Fox, *It Still Takes a Candidate: Why Women Don't Run for Office*, Nueva York, Cambridge University Press, 2010; Jennifer L. Lawless y Richard L. Fox, *It Takes a Candidate: Why Women Don't Run for Office*, Nueva York, Cambridge University Press, 2005; Jennifer L. Lawless y Richard L. Fox, "Men Rule: The Continued Under-Representation of Women in US Politics", Women & Politics Institute, School of Public Affairs, American University, enero de 2012, disponible en www.american.edu/spa/wpi/upload/2012-Men-Rule-Report-web.pdf.

⁸ Sobre diferencias de género y la disposición a correr riesgos en *Who Wants to Be a Millionaire* en Alemania, Austria y Eslovenia, véase Fedor Daghofer, "Financial Risk-Taking on 'Who Wants to Be a Millionaire': A Comparison between Austria, Germany, and Slovenia", *International Journal of Psychology*, vol. 42, 2007, pp. 317-330, y en *Deal or No Deal* en Australia, véase Robert Brooks, Robert Faff, Daniel Mulino y Richard Scheelings, "Deal or No Deal, That Is the Question: The Impact of Increasing Stakes and Framing Effects on Decision-Making under Risk", *International Review of Finance*, vol. 9, 2009, pp. 27-50; sobre *El Jugador*, véase Robin M. Hogarth, Natalia Karelaia y Carlos Andrés Trujillo, "When Should I Quit? Gender Differences in Exiting Competitions", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Gender Differences in Risk Aversion and Competition, vol. 83, 2012, pp. 136-150.

⁹ John Coates, *The Hour Between Dog and Wolf: Risk Taking, Gut Feelings and the Biology of Boom and Bust*, Nueva York, Penguin Press, 2012 [hay traducción al español: *La biología de la toma de riesgos. Cómo nuestro cuerpo nos ayuda a afrontar el peligro en el deporte, la guerra y los*

mercados financieros, traducción de Marco Aurelio Galmarini, Anagrama, Barcelona, 2013]; sobre la lotería, véase Alexandra Van Geen, “Risk in the Background: How Men and Women Respond”, documento de trabajo, Erasmus University, Rotterdam, disponible en www.erim.eur.nl/leadadmin/erim_content/documents/jmp_vangeen.pdf; sobre la testosterona y la disposición a correr riesgos, véase Coren L. Apicella, Anna Dreber y Johanna Mollerstrom, “Salivary Testosterone Change Following Monetary Wins and Losses Predicts Future Financial Risk-Taking”, *Psychoneuroendocrinology*, vol. 39, 2014, pp. 58-64; sobre el cortisol, véase Narayanan Kandasamy, Ben Hardy, Lionel Page, Markus Schaffner, Johann Graggaber, Andrew S. Powlson, Paul C. Fletcher, Mark Gurnell y John Coates, “Cortisol Shifts Financial Risk Preferences”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 111, 2014, pp. 3608-3613.

¹⁰ Catherine C. Eckel y Sascha C. Füllbrunn, “Thar she Blows? Gender, Competition, and Bubbles in Experimental Asset Markets”, *American Economic Review*, vol. 105, 2015, pp. 906-920, cita de la página 919; Stefan Palan, “A Review of Bubbles and Crashes in Experimental Asset Markets”, *Journal of Economic Surveys—Special Issue: A Collection of Surveys on Market Experiments*, vol. 27, 2013, pp. 570-588.

¹¹ Michael Inzlicht y Talia Ben-Zeev, “A Threatening Intellectual Environment: Why Females Are Susceptible to Experiencing Problem-Solving Deficits in the Presence of Males”, *Psychological Science*, vol. 11, 2000, pp. 365-371; Stephen M. Garcia y Avishalom Tor, “The N-Effect: More Competitors, Less Competition”, *Psychological Science*, vol. 20, 2009, pp. 871-877.

¹² Leonard Ramist, Charles Lewis y Laura McCamley-Jenkins descubrieron una relación positiva entre resultados de los SAT y los logros universitarios (“Student Group Differences in Predicting College Grades: Sex, Language, and Ethnic Groups”, *ETS Research Report Series*, vol. 1, 1 de junio de 1994, disponible en research.collegeboard.org/sites/default/files/publications/2012/7/researchreport-1993-1-student-group-differences-predicting-college-grades.pdf), al igual que Nancy W. Burton y Leonard Ramist (“Predicting Success in College: SAT Studies of Classes Graduating Since 1980”, Collegeboard, 1 de enero de 2001, disponible en research.collegeboard.org/publications/content/2012/05/predicting-success-college-sat-studies-classes-graduating-1980). Sobre cómo los resultados y los puntajes del SAT I hacen predicciones por debajo de los verdaderos logros de las mujeres en su primer año universitario, véase Mary Jo Clark y Jerilee Grandy, “Sex Differences in the Academic Performance of Scholastic Aptitude Test Takers”, *ETS Research Report Series 1984*, vol. 2, 1984, disponible en www.ets.org/Media/Research/pdf/RR-88-51-Grandy.pdf; para indicios de que las mujeres tienen un desempeño relativamente más bajo en exámenes de opción múltiple en comparación con los exámenes con estructura de ensayo, véanse Marianne A. Ferber, Bonnie G. Birnbaum y Carole A.

Green, "Gender Differences in Economic Knowledge: A Reevaluation of the Evidence", *Journal of Economic Education*, vol. 14, 1983, pp. 24-37; Keith G. Lumsden y Alex Scott, "The Economics Student Reexamined: Male-Female Differences in Comprehension", *Journal of Economic Education*, vol. 18, 1987, pp. 365-375; William B. Walstad y Denise Robson, "Differential Item Functioning and Male-Female Differences on Multiple-Choice Tests in Economics", *Journal of Economic Education*, vol. 28, 1997, pp. 155-171.

¹³ Saul Geiser, "Back to the Basics: In Defense of Achievement (and Achievement Tests) in College Admissions", Research & Occasional Paper Series: CSHE.12.08, Center for Studies in Higher Education, 2008, disponible en files.eric.ed.gov/fulltext/ed502730.pdf.

¹⁴ Lee Jussim y Kent D. Harber, "Teacher Expectations and Self-Fulfilling Prophecies: Knowns and Unknowns, Resolved and Unresolved Controversies", *Personality and Social Psychology Review*, vol. 9, 2005, pp. 131-155.

¹⁵ Steven J. Spencer, Claude M. Steele y Diane M. Quinn, "Stereotype Threat and Women's Math Performance", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 35, 1999, pp. 4-28; Claude M. Steele, *Whistling Vivaldi: How Stereotypes Affect Us and What We Can Do*, Nueva York, W.W. Norton, 2011; sobre la mayor actividad nerviosa en parte de la red afectiva que interviene en el procesamiento de información social negativa con la amenaza del estereotipo, véanse Anne C. Krendl, Jennifer A. Richeson, William M. Kelley y Todd F. Heatherton, "The Negative Consequences of Threat: A Functional Magnetic Resonance Imaging Investigation of the Neural Mechanisms Underlying Women's Underperformance in Math", *Psychological Science*, vol. 19, 2008, pp. 168-175; Nalini Ambady, Margaret Shih, Amy Kim y Todd L. Pittinsky, "Stereotype Susceptibility in Children: Effects of Identity Activation on Quantitative Performance", *Psychological Science*, vol. 12, 2001, pp. 385-390; Vishal K. Gupta, Daniel B. Turban y Nachiket M. Bhawe, "The Effect of Gender Stereotype Activation on Entrepreneurial Intentions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, 2008, pp. 1053-1061; sobre la ubicación de los recuadros demográficos en los exámenes, véase Kelly Danaher y Christian S. Crandall, "Stereotype Threat in Applied Settings Re-Examined", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 38, 2008, pp. 1639-1655; para una discusión sobre posibles intervenciones, véase Geoffrey L. Cohen, Valerie Purdie-Vaughns y Julio García, "An Identity Threat Perspective on Intervention", en Michael Inzlicht y Toni Schmader (comps.), *Stereotype Threat: Theory, Process, and Application*, Nueva York, Oxford University Press, 2011, pp. 280-296.

¹⁶ Alison L. Booth y Patrick Nolen, "Gender Differences in Risk Behavior: Does Nurture Matter?", *Economic Journal*, vol. 122, 2012, pp. 56-78; Gerald Eisenkopf, Zohal Hessami, Urs Fischbacher y Heinrich W. Ursprung, "Academic Performance and Single-Sex Schooling: Evidence

from a Natural Experiment in Switzerland”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Behavioral Economics of Education, vol. 115, 2015, pp. 123-143.

¹⁷ Véase William J. Horrey y Christopher D. Wickens, “Examining the Impact of Cell Phone Conversations on Driving Using Meta-Analytic Techniques”, *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, vol. 48, 2006, pp. 196-205, para un metaanálisis de un ambiente particularmente difícil en el que se hacen varias cosas al mismo tiempo, como manejar mientras se habla por teléfono, el cual muestra que, mientras más tareas se traten de llevar a cabo al mismo tiempo (y entre más difíciles sean éstas), peor va a ser el rendimiento en cada una. Para un experimento de laboratorio típico sobre el tema (hacer varias cosas al mismo tiempo), véase Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer y Jeffrey E. Evans, “Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching”, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, vol. 27, 2001, pp. 763-797. Más en general, sobre los obstáculos para la “detección”, véase Christopher Chabris y Daniel Simons, *The Invisible Gorilla: How Our Intuitions Deceive Us*, Nueva York, Harmony, 2011; Max Bazerman, *The Power of Noticing: What the Best Leaders See*, Nueva York, Simon & Schuster, 2014.

¹⁸ Nanette Fondas, “First Step to Fixing Gender Bias in Business School: Admit the Problem”, *The Atlantic Monthly*, 17 de septiembre de 2013, disponible en www.theatlantic.com/education/archive/2013/09/first-step-to-fixing-gender-bias-in-business-school-admit-the-problem/279740; Jodi Kantor, “Harvard Business School Case Study: Gender Equity”, *The New York Times*, 7 de septiembre de 2013.

CAPÍTULO 9. Nivelar el campo de juego

¹ Thomas S. Dee, “A Teacher Like Me: Does Race, Ethnicity, or Gender Matter?”, *American Economic Review*, vol. 95, 2005, pp. 158-165; Thomas S. Dee, “Teachers and the Gender Gaps in Student Achievement”, *Journal of Human Resources*, vol. 42, 2007, pp. 528-554.

² El programa B4 tiene un blog divertido: “Boys Blokes Books: Because Boys Read, Too”, boysblokesbooks.edublogs.org; un programa llamado Boys, Blokes y Books fue evaluado en Janet Carroll y Kaye Lowe, “Boys, Blokes and Books: Engaging Boys in Read-ing”, *Australasian Public Libraries and Information Services*, vol. 20, 2007, p. 72; sobre el reporte de la ocde, véase *The abc of Gender Equality in Education*, PISA, OECD Publishing, 2015, www.oecd-ilibrary.org/education/the-abc-of-gender-equality-in-education_9789264229945-en; OECD Skills Outlook 2015, OECD Publishing, 2015, disponible en www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2015_9789264234178-en.

³ Para más información sobre el programa de becas, véase Michael Kremer, Edward Miguel y Rebecca Thornton, “Incentives to Learn”, *Review of Economics and Statistics*, vol. 91, 2009, pp. 437-456; para un análisis de costo y rentabilidad, véase Iqbal Dhaliwal, Esther Duflo, Rachel Glennerster y Caitlin Tulloch, “Comparative Cost: Effectiveness Analysis to Inform Policy in Developing Countries. A General Framework with Applications for Education”, Poverty Action Lab, 3 de diciembre de 2012, disponible en www.povertyactionlab.org/publication/cost-effectiveness; para la evaluación original de los efectos de la desparasitación, véanse Edward Miguel y Michael Kremer, “Worms: Identifying Impacts on Education and Health in the Presence of Treatment Externalities”, *Econometrica*, vol. 72, 2004, pp. 159-217; Sarah Baird, Joan Hamory Hicks, Michael Kremer y Edward Miguel, “Worms at Work: Long-Run Impacts of a Child Health Investment”, NBER, documento de trabajo, julio de 2015, disponible en www.nber.org/papers/w21428; Michael Kremer y Edward Miguel, “The Illusion of Sustainability”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, 2007, pp. 1007-1065; “School-Based Deworming”, The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab, disponible en www.povertyactionlab.org/scale-ups/school-based-deworming.

⁴ Bazerman y Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*; para la cita sobre universalidad, véase Dale W. Griffin y Carol A. Varey, “Towards a Consensus on Over-confidence”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 65, 1996, pp. 227-231, cita de la página 228.

⁵ Brad M. Barber y Terrance Odean, “Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, 2001, pp. 261-292; sobre la confianza de las mujeres en sí mismas para las matemáticas, véase Shelley J. Correll, “Constraints into Preferences: Gender, Status, and Emerging Career Aspirations”, *American Sociological Review*, vol. 69, 2004, pp. 93-113; y sobre la mayor probabilidad que tienen las mujeres de salirse de especializaciones en ciencias o ingeniería, véase Elaine Seymour y Nancy Hewitt, *Talking About Leaving: Why Undergraduates Leave the Sciences*, Boulder, Westview Press, 2000.

⁶ Sobre el sesgo interesado y las autoevaluaciones infladas, véanse Timothy A. Judge, Jeffery A. LePine y Bruce L. Rich, “Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self-and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, 2006, pp. 762-776; Samantha C. Paustian-Underdahl, Lisa Slattery Walker y David J. Woehr, “Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, 2014, pp. 1129-1145. Sobre el efecto de las autoevaluaciones en las valoraciones de los gerentes, véase Richard Klimoski y Lawrence Inks, “Accountability Forces in Performance Appraisal”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 45, 1990, pp. 194-208.

⁷ Uri Gneezy, Muriel Niederle y Aldo Rustichini, “Performance in Competitive Environments: Gender Differences”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, 2003, pp. 1049-1074; Muriel Niederle y Lise Vesterlund, “Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much?”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, 2007, pp. 1067-1101.

⁸ Thomas Buser, Muriel Niederle y Hessel Oosterbeek (“Gender, Competitiveness, and Career Choices”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 129, 2014, pp. 1409-1447) muestran que la disposición a competir pronostica la elección de carrera universitaria en estudiantes neerlandeses; sobre estudiantes en maestrías en administración, véase Ernesto Reuben, Paola Sapienza y Luigi Zingales, “Competitiveness and the Gender Gap among Young Business Professionals”, documento de trabajo, Columbia Business School, 2015, disponible en www.ereuben.net/research/GenderGapCompetitiveness.pdf.

⁹ Para los experimentos con los masáis y los khasi, véase Uri Gneezy, Kenneth L. Leonard y John A. List, “Gender Differences in Competition: Evidence from a Matrilineal and a Patriarchal Society”, *Econometrica*, vol. 77, 2009, pp. 1637-1664; Anna Dreber, Emma von Essen y Eva Ranehill, “Outrunning the Gender Gap—Boys and Girls Compete Equally”, *Experimental Economics*, vol. 14, 2011, pp. 567-582; sobre el efecto del tipo de tarea en la competencia, véanse Christina Günther, Neslihan Arslan Ekinici, Christiane Schwierén y Martin Strobel, “Women Can’t Jump?—An Experiment on Competitive Attitudes and Stereotype Threat”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 75, 2010, pp. 395-401; Olga Shurchkov, “Under Pressure: Gender Differences in Output Quality and Quantity Under Competition and Time Constraints”, *Journal of the European Economic Association*, vol. 10, 2012, pp. 1189-1213; Alison L. Booth y Patrick J. Nolen, “Choosing to Compete: How Different Are Girls and Boys?”, IZA Discussion Papers, febrero de 2009, disponible en ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp4027.html; Muriel Niederle y Lise Vesterlund, “Explaining the Gender Gap in Math Test Scores: The Role of Competition”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 24, 2010, pp. 129-144.

¹⁰ Véanse, por ejemplo, los informes sobre la brecha de género global del Foro Económico Mundial, 2006-2015: “The Global Gender Gap Report 2015”, World Economic Forum, disponible en reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015.

¹¹ Timothy N. Cason, William A. Masters y Roman M. Sheremeta, “Entry into Winner-Take-All and Proportional-Prize Contests: An Experimental Study”, *Journal of Public Economics*, vol. 94, 2010, pp. 604-611; Seda Ertac y Balazs Szentes, “The Effect of Information on Gender Differences in Competitiveness: Experimental Evidence”, documento de trabajo, Koç University-TUSIAD Economic Research Forum, febrero de 2011, disponible en econpapers.repec.org/paper/kocwpaper/1104.htm; David Wozniak, William T. Harbaugh y Ulrich

Mayr, “The Menstrual Cycle and Performance Feedback Alter Gender Differences in Competitive Choices”, *Journal of Labor Economics*, vol. 32, 2014, pp. 161-198.

¹² Robert H. Frank y Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*, Nueva York, Penguin Books, 1996; Michael Mauboussin, *The Success Equation: Untangling Skill and Luck in Business, Sports, and Investing*, Allston, Harvard Business School Press, 2012.

¹³ John Gray, *Men Are from Mars, Women Are from Venus: The Classic Guide to Understanding the Opposite Sex*, Nueva York, Harper Paperbacks, 2012 [hay traducción al español: *Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus*, traducción de Alejandro Tiscornia, México, Océano, 2017]; Hanna Rosin, *The End of Men: And the Rise of Women*, Nueva York, Riverhead Hardcover, 2012.

¹⁴ Sobre valores y equidad de género, véase Shalom H. Schwartz y Tammy Rubel-Lifschitz, “Cross-National Variation in the Size of Sex Differences in Values: Effects of Gender Equality”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 97, 2009, pp. 171-185. Sobre desarrollo y habilidades cognitivas, véase Daniela Weber, Vegard Skirbekk, Inga Freund y Agneta Herlitz, “The Changing Face of Cognitive Gender Differences in Europe”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 111, 2014, pp. 11673-11678; sobre la relación entre testosterona y correr riesgos, véanse Anna Dreber y Moshe Hoffman, “Biological Basis of Sex Differences in Risk Aversion and Competitiveness”, documento de trabajo, UCLA, 2010, disponible en www.bec.ucla.edu/papers/HoffmanPaper1.pdf; Coren L. Apicella, Anna Dreber, Benjamin Campbell, Peter B. Gray, Moshe Hoffman y Anthony C. Little, “Testosterone and Financial Risk Preferences”, *Evolution and Human Behavior*, vol. 29, no. 6, 2008, pp. 384-390; y sobre el efecto del ciclo menstrual en la disposición de las mujeres a correr riesgos, véase Arndt Bröder y Natalia Hohmann, “Variations in Risk Taking Behavior over the Menstrual Cycle: An Improved Replication”, *Evolution and Human Behavior*, vol. 24, 2003, pp. 391-398.

¹⁵ James Andreoni y Lise Vesterlund, “Which Is the Fair Sex? Gender Differences in Altruism”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, 2001, pp. 293-312; Catherine C. Eckel y Philip J. Grossman, “Chapter 57: Differences in the Economic Decisions of Men and Women: Experimental Evidence”, en Charles R. Plott y Vernon L. Smith (comps.), *Handbook of Experimental Economics Results*, vol. 1, Elsevier, 2008, pp. 509-519; John A. Rizzo y Richard J. Zeckhauser, “Pushing Incomes to Reference Points: Why Do Male Doctors Earn More?”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 63, 2007, pp. 514-536; para una revisión de los hallazgos sobre las diferencias de género en las preferencias en cuanto a la consideración a los demás, véase Rachel Croson y Uri Gneezy, “Gender Differences in Preferences”, *Journal of Economic Literature*, vol. 47, 2009, pp. 448-474.

¹⁶ Ceci *et al.*, “Women in Academic Science: A Changing Landscape”; Lise Vester-lund, Linda Babcock, Maria Recalde y Laurie Weingart, “Breaking the Glass Ceiling with ‘No’: Gender Differences in Declining Requests for Non-Promotable Tasks”, documento de trabajo, Pittsburgh University, 2013, disponible en www.pitt.edu/~vester/Saying_no.pdf.

CAPÍTULO 10. Crear modelos de conducta

¹ Nilanjana Dasgupta y Shaki Asgari, “Seeing Is Believing: Exposure to Counter-stereotypic Women Leaders and Its Effect on the Malleability of Automatic Gender Stereotyping”, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 40, 2004, pp. 642-658; Ethan G. Loewi, “Painting a New Path at the Kennedy School”, *Harvard Crimson*, 5 de marzo de 2012, disponible en www.thecrimson.com/article/2012/3/5/women-portraits-kennedy-school; Sapna Cheryan, Victoria C. Plaut, Paul G. Davies y Claude M. Steele, “Ambient Belonging: How Stereotypical Cues Impact Gender Participation in Computer Science”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 97, 2009, pp. 1045-1060; Ioana M. Latu, Marianne Schmid Mast, Joris Lammers y Dario Bombari, “Successful Female Leaders Empower Women’s Behavior in Leadership Tasks”, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 49, 2013, pp. 444-448; Irene V. Blair, Jennifer E. Ma y Alison P. Lenton, “Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes through Mental Imagery”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, 2001, pp. 828-841.

² Véase el magnífico estudio de caso sobre el tema en Rohini Pande, *Women as Leaders: Lessons from Political Quotas In India*, Harvard Kennedy School, caso núm. 1996, Cambridge (MA), 18 de julio de 2013, www.case.hks.harvard.edu/casetitle.asp?caseNo=1996.0.

³ Raghavendra Chattopadhyay y Esther Duflo, “Women as Policy Makers: Evidence from a Randomized Policy Experiment in India”, *Econometrica*, vol. 72, 2004, pp. 1409-1443; Lori Beaman, Raghavendra Chattopadhyay, Esther Duflo, Rohini Pande y Petia Topalova, “Powerful Women: Does Exposure Reduce Bias?”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 124, 2009, pp. 1497-1540; Lakshmi Iyer, Anandi Mani, Prachi Mishra y Petia Topalova, “The Power of Political Voice: Women’s Political Representation and Crime in India”, *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 4, 2012, pp. 165-193; Lori Beaman, Esther Duflo, Rohini Pande y Petia Topalova, “Female Leadership Raises Aspirations and Educational Attainment for Girls: A Policy Experiment in India”, *Science*, vol. 335, 2012, pp. 582-586; *Gender Equality: The Smart Thing to Do*, Women and Public Policy Program, Harvard Kennedy School, Cambridge (MA), 2011, www.youtube.com/watch?v=hdOcJksUqOI.

⁴ Johanna Mollerstrom, “Favoritism Reduces Cooperation”, documento de trabajo, George Mason University, 2014.

⁵ Marianne Bertrand, Sandra E. Black, Sissel Jensen y Adriana Lleras-Muney, “Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway”, NBER, documento de trabajo, junio de 2014, disponible en www.nber.org/papers/w20256; David A. Matsa y

Amalia R. Miller, "A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas", *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 5, 2013, pp. 136-169.

⁶ Fidan Ana Kurtulus y Donald Tomaskovic-Devey, "Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using eeo-1 Records", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 639, 2012, pp. 173-197.

⁷ Melanne Verveer y Kim K. Azzarelli, *Fast Forward: How Women Can Achieve Power and Purpose*, Boston, Houghton Mifflin Harcourt, 2015.

⁸ Eric P. Bettinger y Bridget Terry Long, "Do Faculty Serve as Role Models? The Impact of Instructor Gender on Female Students", *American Economic Review*, vol. 95, 2005, pp. 152-157; Scott E. Carrell, Marianne E. Page y James E. West, "Sex and Science: How Professor Gender Perpetuates the Gender Gap", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 125, 2010, pp. 1101-1144; Thomas S. Dee, "Teachers and the Gender Gaps in Student Achievement", *Journal of Human Resources*, vol. 42, 2007, pp. 528-554.

⁹ Para una comparación de las preferencias por el mismo sexo con las preferencias por el otro sexo en evaluaciones de candidatos, véase Allen I. Huffcutt, "An Empirical Review of the Employment Interview Construct Literature", *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 19, 2011, pp. 62-81; Manuel F. Bagues y Berta Esteve-Volart, "Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment", *Review of Economic Studies*, vol. 77, 2010, pp. 1301-1328.

¹⁰ Sobre roles de género y adolescentes, véase George A. Akerlof, "A Theory of Social Custom, of Which Unemployment May Be One Consequence", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 94, 1980, pp. 749-775; Keith B. Burt y Jacqueline Scott, "Parent and Adolescent Gender Role Attitudes in 1990s Great Britain", *Sex Roles*, vol. 46, 2002, pp. 239-245. Sobre hombres con madres que trabajan, véase Raquel Fernández, Alessandra Fogli y Claudia Olivetti, "Mothers and Sons: Preference Formation and Female Labor Force Dynamics", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 119, 2004, pp. 1249-1299; Nicole M. Fortin, "Gender Role Attitudes and the Labour-Market Outcomes of Women across OECD Countries", *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 21, 2005, pp. 416-438.

¹¹ Linda Greenhouse, *Becoming Justice Blackmun: Harry Blackmun's Supreme Court Journey*, Nueva York, Times Books, 2006; sobre Sally Blackmun, véase Cynthia L. Cooper, "Daughter of Justice Blackmun Goes Public about Roe", *WeNews: WomensEnews.org*, 29 de febrero de 2004, disponible en womensenews.org/story/the-nation/040229/daughter-justice-blackmun-goes-public-about-roe; Adam N. Glynn y Maya Sen, "Identifying Judicial Empathy: Does Having Daughters

Cause Judges to Rule for Women's Issues?", *American Journal of Political Science*, vol. 59, 2015, pp. 37-54.

¹² Ebonya L. Washington, "Female Socialization: How Daughters Affect Their Legislator Fathers' Voting on Women's Issues", *American Economic Review*, vol. 98, 2008, pp. 311-332; sobre la influencia de las hijas en los presidentes de empresas, véase Michael S. Dahl, Cristian L. Dezsö y David Gaddis Ross, "Fatherhood and Managerial Style: How a Male CEO's Children Affect the Wages of His Employees", *Administrative Science Quarterly*, vol. 57, 2012, pp. 669-693.

¹³ Véase www.heforshe.org y malechampionsofchange.com.

CAPÍTULO 11. Configuración de grupos

¹ Bert D'Espallier, Isabelle Guérin y Roy Mersland, "Women and Repayment in Microfinance: A Global Analysis", *World Development*, vol. 39, 2011, pp. 758-772; Beatriz Armendáriz y Jonathan Morduch, *The Economics of Microfinance*, 2a ed., Cambridge (MA), The MIT Press, 2010 [hay versión en español: *La economía de las microfinanzas*, México, FCE, 2011.] Para una excelente discusión de los factores determinantes y el efecto de las microfinancieras, véase "Where Credit Is Due", *Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab & Innovations for Poverty Action Policy Bulletin*, febrero de 2015, disponible en www.povertyactionlab.org/publication/where-credit-is-due; como tema altamente debatido, hoy en día las microfinanzas no han tenido el efecto transformador en la reducción de la pobreza o en el empoderamiento de las mujeres que muchos habían imaginado. Al mismo tiempo, contar con recursos adicionales les ha traído a los pobres más libertad en cuanto a cómo ganar y usar el dinero, mejorando así su bienestar. Además, no todas las instituciones microfinancieras son iguales, e innovaciones en el diseño han producido resultados prometedores; Fiona Greig e Iris Bohnet, "Exploring Gendered Behavior in the Field with Experiments: Why Public Goods Are Provided by Women in a Nairobi Slum", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 70, 2009, pp. 1-9.

² Felix Oberholzer-Gee, Joel Waldfogel y Matthew W. White, "Friend or Foe? Cooperation and Learning in High-Stakes Games", *Review of Economics and Statistics*, vol. 92, núm. 1, 2010, pp. 179-187.

³ Rachel Croson y Uri Gneezy, "Gender Differences in Preferences", *Journal of Economic Literature*, vol. 47, 2009, pp. 448-474; Sarah J. Solnick, "Gender Differences in the Ultimatum Game", *Economic Inquiry*, vol. 39, 2001, pp. 189-200.

⁴ Véase "News", US Department of Education, www.ed.gov/news/pressreleases/2006/10/10242006.html; National Association for Single Sex Public Education, www.singlesexschools.org; para una crítica, véase Sue Klein, Jennifer Lee, Paige

McKinsey y Charmaine Archer, “Identifying US K-12 Public Schools with Deliberate Sex Segregation”, Feminist Majority Foundation Education Equality Program, 11 de diciembre de 2014, disponible en feminist.org/education/pdfs/IdentifyingSexSegregation12-12-14.pdf. Véase también Patricia B. Campbell y Jo Sanders, “Challenging the System: Assumptions and Data Behind the Push for Single-Sex Schooling”, en Amanda Datnow y Lea Hubbard (comps.), *Gender in Policy and Practice: Perspectives on Single Sex and Coeducational Schooling*, Nueva York, Routledge, 2002.

⁵ Para el estudio de Texas, véase Caroline Hoxby, “Peer Effects in the Classroom: Learning from Gender and Race Variation”, NBER, documento de trabajo, agosto de 2000, disponible en www.nber.org/papers/w7867; para el estudio israelí, véase Victor Lavy y Analia Schlosser, “Mechanisms and Impacts of Gender Peer Effects at School”, *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 3, 2011, pp. 1-33; para el estudio de España, véase Walter Garcia-Fontes y Antonio Ciccone, “Gender Peer Effects in School, a Birth Cohort Approach”, SSRN, documento académico, Rochester, 1 de junio de 2014, disponible en papers.ssrn.com/abstract=2501514.

⁶ Johanne Boisjoly, Greg J. Duncan, Michael Kremer, Dan M. Levy y Jacque Eccles, “Empathy or Antipathy? The Impact of Diversity”, *American Economic Review*, vol. 96, 2006, pp. 1890-1905; Bruce Sacerdote, “Peer Effects with Random Assignment: Results for Dartmouth Roommates”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, 2001, pp. 681-704; Daniel A. McFarland, James Moody, David Diehl, Jeffrey A. Smith y Reuben J. Thomas, “Network Ecology and Adolescent Social Structure”, *American Sociological Review*, vol. 79, 2014, pp. 1088-1121; Thomas F. Pettigrew y Linda R. Tropp, “A Meta-Analytic Test of Intergroup Contact Theory”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 90, 2006, pp. 751-783.

⁷ Denise Lewin Loyd, Cynthia S. Wang, Katherine W. Phillips y Robert B. Lount Jr., “Social Category Diversity Promotes Premeeting Elaboration: The Role of Relationship Focus”, *Organization Science*, vol. 24, 2013, pp. 757-772; Anita Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi y Thomas W. Malone, “Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups”, *Science*, vol. 330, 2010, pp. 686-688.

⁸ Christopher F. Karpowitz, Tali Mendelberg y Lee Shaker, “Gender Inequality in Deliberative Participation”, *American Political Science Review*, vol. 106, 2012, pp. 533-547, cita de la página 533; Jack A. Goncalo, Jennifer A. Chatman, Michelle M. Duguid y Jessica A. Kennedy, “Creativity from Constraint? How the Political Correctness Norm Influences Creativity in Mixed-Sex Work Groups”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 60, 2015, pp. 1-30.

⁹ Sara Fisher Ellison y Wallace P. Mullin, “Diversity, Social Goods Provision, and Performance in the Firm”, *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 23, 2014, pp. 465-481.

¹⁰ Cristian L. Dezső y David Gaddis Ross, “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation”, *Strategic Management Journal*, vol. 33, núm. 9, 2012, pp. 1072-1089; Claude Francoeur, Réal Labelle y Bernard Sinclair-Desgagné, “Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management”, *Journal of Business Ethics*, vol. 81, 2008, pp. 83-95; “The cs Gender 3000: Women in Senior Management”, Credit Suisse Publications, enero de 2014, disponible en publications.credit-suisse.com/index.cfm/publikationen-shop/research-institute/the-cs-gender-3000-women-in-senior-management-2; Andrea Weber y Christine Zulehner, “Female Hires and the Success of Start-Up Firms”, *American Economic Review*, vol. 100, 2010, pp. 358-361; Sander Hoogendoorn, Hessel Oosterbeek y Mirjam van Praag, “The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment”, *Management Science*, vol. 59, 2013, pp. 1514-1528.

¹¹ Boris Groysberg, Jeffrey T. Polzer y Hillary Anger Elfenbein, “Too Many Cooks Spoil the Broth: How High-Status Individuals Decrease Group Effectiveness”, *Organization Science*, vol. 22, 2010, pp. 722-737; Scott Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton, Princeton University Press, 2008.

¹² Katherine Y. Williams y Charles A. O'Reilly III, “Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 years of Research”, en Barry M. Staw y Larry L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich (CT), JAI Press, 1981, pp. 77-140; Elizabeth Mannix y Margaret A. Neale, “What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”, *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 6, 2005, pp. 31-55; Robin J. Ely, “A Field Study of Group Diversity, Participation in Diversity Education Programs, and Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, 2004, pp. 755-780; Karen A. Jehn, Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, “Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, 1999, pp. 741-763; Steven Frost, *The Inclusion Imperative: How Real Inclusion Creates Better Business and Builds Better Societies*, Londres, Kogan Page, 2014; sobre cómo mejorar los procesos de equipo, véanse J. Richard Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Boston, Harvard Business School Press, 2002, y Amy C. Edmondson, *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, San Francisco, Jossey-Bass, 2012.

¹³ Michaela Bär, Alexandra Niessen y Stefan Ruenzi, “The Impact of Work Group Diversity on Performance: Large Sample Evidence from the Mutual Fund Industry”, CFR Working Papers, 2007, disponible en ideas.repec.org/p/zbw/cfrwps/0716.html.

¹⁴ Rosabeth Moss Kanter, “Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women”, *American Journal of Sociology*, vol. 82, 1977, pp. 965-990; Williams

y O'Reilly, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research". El síndrome de la abeja reina es un concepto acuñado en la década de 1970 y se discute en Peggy Drexler, "The Tyranny of the Queen Bee", *The Wall Street Journal*, 6 de marzo de 2013, disponible en www.wsj.com/articles/SB10001424127887323884304578328271526080496; en Michelle Duguid, "Female Tokens in High-Prestige Work Groups: Catalysts or Inhibitors of Group Diversification?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 116, 2011, pp. 104-115, se presentan indicios de que las mujeres que hacen las veces de símbolo dentro de un grupo pueden inhibir su diversificación, ya sea por miedo ante la amenaza de que otras personas parecidas les hagan competencia o por una "amenaza colectiva" (es decir, miedo a que otras personas parecidas imperfectas pudieran reforzar estereotipos negativos).

¹⁵ Drude Dahlerup, "From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics", *Scandinavian Political Studies*, vol. 11, 1988, pp. 275-298; Grant Miller, "Women's Suffrage, Political Responsiveness, and Child Survival in American History", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 123, 2008, pp. 1287-1327; sobre la representación política de las castas en la India, véase Rohini Pande, "Can Mandated Political Representation Increase Policy Influence for Disadvantaged Minorities? Theory and Evidence from India", *American Economic Review*, vol. 93, 2003, pp. 1132-1151; para una discusión del asunto, véase Jane Mansbridge, "Should Blacks Represent Blacks and Women Represent Women? A Contingent 'Yes'", *Journal of Politics*, vol. 61, 1999, pp. 628-657.

¹⁶ Katherine W. Phillips y Damon Phillips, "Nationality Heterogeneity, Performance, and Blau's Paradox: The Case of NHL Hockey Teams, 1988-1998", Northwestern Kellogg School of Management, documento de trabajo, disponible en www.kellogg.northwestern.edu/?sc_itemid=%7BE23AD21B-AFBA-4C56-A189-0269121664ED%7D; para información más general sobre las grandes fracturas, véase Dora C. Lau y J. Keith Murnighan, "Interactions within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines", *Academy of Management Journal*, vol. 48, 2005, pp. 645-659.

¹⁷ Sobre la justicia en los procedimientos, véase E. Allan Lind y Tom R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice, Critical Issues in Social Justice*, Boston, Springer, 1988; para una aplicación de cómo tomar decisiones de manera democrática, véase Felix Oberholzer-Gee, Iris Bohnet y Bruno S. Frey, "Fairness and Competence in Democratic Decisions", *Public Choice*, vol. 91, 1997, pp. 89-105.

¹⁸ Johanna Mollerstrom, "Favoritism Reduces Cooperation", documento de trabajo, George Mason University, 2014; Andreas Leibbrandt, Liang Choon Wang y Cordelia Foo, "Gender Quotas, Competitions and Peer Review: Experimental Evidence on the Backlash against Women", documento de trabajo, Monash University, 2015; para España, véase Manuel F. Bagues y Berta

Esteve-Volart, “Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment”, *Review of Economic Studies*, vol. 77, 2010, pp. 1301-1328; para Francia, véase Guillaume R. Fréchette, François Maniquet y Massimo Morelli, “Incumbents’ Interests and Gender Quotas”, *American Journal of Political Science*, vol. 52, 2008, pp. 891-909; para un excelente análisis de las cuotas, véase Rohini Pande y Deanna Ford, “Gender Quotas and Female Leadership”, disponible en openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9120; Mona Lena Krook, *Quotas for Women in Politics: Gender and Candidate Selection Reform Worldwide*, Nueva York, Oxford University Press, 2009.

¹⁹ Stephen J. Ceci, Donna K. Ginther, Shulamit Kahn y Wendy M. Williams, “Women in Academic Science: A Changing Landscape”, *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 15, 2014, pp. 75-141; Muriel Niederle, Carmit Segal y Lise Vesterlund, “How Costly Is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness”, *Management Science*, vol. 59, 2012, pp. 1-16, y Loukas Balafoutas y Matthias Sutter, “Affirmative Action Policies Promote Women and Do Not Harm Efficiency in the Laboratory”, *Science*, vol. 335, 2012, pp. 579-582. Estas fuentes demuestran que las políticas de acción afirmativa, en las que se exige una cuota mínima de mujeres ganadoras en un torneo, pueden aumentar en ellas la disposición a competir; para datos sobre mujeres en los campos CTIM, véase *Women, Minorities, and Persons with Disabilities in Science and Engineering 2015*, National Science Foundation-National Center for Science and Engineering Statistics, informe especial nsf, 2015, pp. 15-311, disponible en www.nsf.gov/statistics/wmpd.

²⁰ Para un análisis de los datos, véanse Jonathan S. Leonard, “Women and Affirmative Action”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 3, 1989, pp. 61-75, y Roland G. Fryer Jr. y Glenn C. Loury, “Affirmative Action and Its Mythology”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, 2005, pp. 147-162; para la encuesta sobre las prácticas de reclutamiento, véase David Neumark y Harry J. Holzer, “What Does Affirmative Action Do?”, *Industrial and Labor Relations Review*, 2000, pp. 240-271, y para un análisis integral de la influencia sobre los contratistas federales y los no contratistas, véase Fidan Ana Kurtulus, “The Impact of Affirmative Action on the Employment of Women and Minorities over Three Decades: 1973-2003”, *Journal of Policy Analysis and Management*, disponible en economics.lafayette.edu/files/2011/04/kurtulus.pdf.

²¹ Para una discusión sobre esto, véase el excelente libro de texto de Mukesh Eswaran, *Why Gender Matters in Economics*, Princeton, Princeton University Press, 2014, pp. 350-354; véase también Madeline E. Heilman, Caryn J. Block y Peter Stathatos, “The Affirmative Action Stigma of Incompetence: Effects of Performance Information Ambiguity”, *Academy of Management Journal*, vol. 40, 1997, pp. 603-625, y David C. Evans, “A Comparison of the Other-Directed Stigmatization

Produced by Legal and Illegal Forms of Affirmative Action”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, 2003, pp. 121-130.

²² “German Boardrooms to Introduce Female Quotas”, *Telegraph*, 26 de noviembre de 2014, disponible en www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/germany/11255970/German-boardrooms-to-introduce-female-quotas.html.

²³ “Gender Diversity and Corporate Performance”, Credit Suisse Research Institute, agosto de 2012, disponible en publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?leid=88EC32A9-83E8-EB92-9D5A40FF69E66808; Deborah Rhode y Amanda K. Packel, “Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?”, SSRN, documento académico, Rochester, 2014, disponible en papers.ssrn.com/abstract=1685615; Miriam Schwartz-Ziv, “Does the Gender of Directors Matter?”, SSRN, documento académico, Rochester, 2 de mayo de 2013, disponible en papers.ssrn.com/abstract=2257867; Alison M. Konrad, Vicki Kramer y Sumru Erkut, “Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards”, *Organizational Dynamics*, vol. 37, 2008, pp. 145-164; Corinne Post y Kris Byron, “Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis”, *Academy of Management Journal*, vol. 58, núm. 5, 2015, pp. 1546-1571.

²⁴ Sobre cómo respondió el mercado a la instauración de las cuotas, véase Kenneth R. Ahern y Amy K. Dittmar, “The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 127, 2012, pp. 137-197; sobre el efecto de las cuotas en las ganancias, véase David A. Matsa y Amalia R. Miller, “A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas”, *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 5, 2013, pp. 136-169; Renée B. Adams y Patricia Funk, “Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?”, *Management Science*, vol. 58, núm. 2, 2011, pp. 219-235, indica que las mujeres en los consejos de administración se preocupan más que los hombres por los accionistas; Richard J. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*, Boston, Harvard Business School Press, 2002.

²⁵ Paul R. Sackett, Cathy L. DuBois y Ann W. Noe, “Tokenism in Performance Evaluation: The Effects of Work Group Representation on Male-Female and White-Black Differences in Performance Ratings”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, 1991, pp. 263-267.

²⁶ Cass R. Sunstein y Reid Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*, Boston, Harvard Business Review Press, 2014; Michael J. Mauboussin y Dan Callahan, “Building an Effective Team: How to Manage a Team to Make Good Decisions”, Credit Suisse, Global Financial Strategies, 2014.

CAPÍTULO 12. Perfilar las normas

¹ Michael Hallsworth, John A. List, Robert D. Metcalfe e Ivo Vlaev, “The Behavioralist as Tax Collector: Using Natural Field Experiments to Enhance Tax Compliance”, NBER, documento de trabajo, marzo de 2014, disponible en www.nber.org/papers/w20007; véanse también “Fraud, Error and Debt: Behavioural Insights Team Paper”, Gobierno del Reino Unido, Behavioural Insights Team, Cabinet Office Paper, disponible en www.gov.uk/government/publications/fraud-error-and-debt-behavioural-insights-team-paper; P. Wesley Schultz, Jessica M. Nolan, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein y Vladas Griskevicius, “The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms”, *Psychological Science*, vol. 18, 2007, pp. 429-434; Stephen Coleman, “The Minnesota Income Tax Compliance Experiment: State Tax Results”, disponible en mpra.ub.uni-muenchen.de/4827; Donna D. Bobek, Robin W. Roberts y John T. Sweeney, “The Social Norms of Tax Compliance: Evidence from Australia, Singapore, and the United States”, *Journal of Business Ethics*, vol. 74, 2007, pp. 49-64; Alan S. Gerber y Todd Rogers, “Descriptive Social Norms and Motivation to Vote: Everyone’s Voting and so Should You”, *Journal of Politics*, vol. 71, núm. 1, 2009, pp. 1-14; Rachel Croson y Jen (Yue) Shang, “Social Influence in Giving: Field Experiments in Public Radio”, en Daniel M. Oppenheimer y Christopher Y. Olivola (comps.), *Experimental Approaches to the Study of Charity*, Nueva York, Psychology Press, 2011; y en un ámbito más general, sobre cooperación condicional, Urs Fischbacher, Simon Gächter y Ernst Fehr, “Are People Conditionally Cooperative? Evidence from a Public Goods Experiment”, *Economics Letters*, vol. 71, 2001, pp. 397-404.

² Lucas Coffman, Clayton R. Featherstone y Jude Kessler, “Can Social Information Affect What Job You Choose and Keep?”, documento de trabajo, Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab, 22 de noviembre de 2014, disponible en www.povertyactionlab.org/evaluation/can-social-information-affect-what-job-you-choose-and-keep-field-experiment-united-states; para el estudio de la madera petrificada, véase Robert B. Cialdini, Linda J. Demaine, Brad J. Sagarin, Daniel W. Barrett, Kelton Rhoads y Patricia L. Winter, “Managing Social Norms for Persuasive Impact”, *Social Influence*, vol. 1, 2006, pp. 3-15; para el estudio original sobre los estacionamientos, véase Robert B. Cialdini, Raymond R. Reno y Carl A. Kallgren, “A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, 1990, pp. 1015-1026.

³ Tanto la cita de Theresa May como la de lord Davies se encuentran en “Women on Boards”, Gobierno del Reino Unido, disponible en www.gov.uk/government/news/women-on-boards.

⁴ Nicole M. Fortin, “Gender Role Attitudes and the Labour-Market Outcomes of Women across OECD Countries”, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 21, 2005, pp. 416-438.

⁵ “Women on Boards: Two Years On”, Gobierno del Reino Unido, disponible en www.gov.uk/government/news/women-on-boards-two-years-on.

⁶ Department of Business, Innovation and Skills, *Women on Boards 2015: Fourth Annual Review*, Gobierno del Reino Unido, disponible en www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-2015-fourth-annual-review. “Davies Report Says No More All-Male Boards on FTSE 100”, BBC, 29 de octubre de 2015, disponible en www.bbc.com/news/business=34663119.

⁷ Maliheh Paryavi, Iris Bohnet y Alexandra van Geen, “Descriptive Norms and Gender Diversity: Reactance from Men”, documento de trabajo, Harvard Kennedy School, 2015.

⁸ Flora Wisdorff, “Wie Die Telekom Die Frauenquote Erfüllen Will”, *Welt Online*, 3 de diciembre de 2014, sección Wirtschaft, disponible en www.welt.de/wirtschaft/article134969155/Wie-die-Telekom-die-Frauenquote-erfuellen-will.html; “Die Frau-enquote Bremst Männer Aus”, *WirtschaftsWoche*, disponible en www.wiwo.de/erfolg/management/geschlechterkampf-die-frauenquote-bremst-maenner-aus/6984126.html.

⁹ Aaron A. Dhir, *Challenging Boardroom Homogeneity: Corporate Law, Governance, and Diversity*, Nueva York, Cambridge University Press, 2015; “Brief for Amici Curiae 65 Leading American Businesses in Support of Respondents in *Grutter v. Bollinger, et al.*”, Leadership Conference on Civil and Human Rights, disponible en www.civilrights.org/equal-opportunity/legal-briefs/brief-for-amici-curiae-65-leading-american-businesses-in-support-of-respondents-in-grutter-v-bollinger-et-al.html; “*Fisher v. University of Texas*”, proyecto Oyez en IIT Chicago-Kent College of Law, disponible en www.oyez.org/cases/2010-2019/2012/2012_11_34.

¹⁰ Fortin, “Gender Role Attitudes and the Labour-Market Outcomes of Women across OECD Countries”.

¹¹ Michael A. Koenig, Saifuddin Ahmed, Mian Bazle Hossain y A. B. M. Khorshed Alam Mozumder, “Women’s Status and Domestic Violence in Rural Bangladesh: Individual- and Community-Level Effects”, *Demography*, vol. 40, 2003, pp. 269-288; Nancy Luke y Kaivan Munshi, “Women as Agents of Change: Female Income and Mobility in India”, *Journal of Development Economics*, vol. 94, 2011, pp. 1-17.

¹² Hunt Allcott, “Social Norms and Energy Conservation”, *Journal of Public Economics, Special Issue: The Role of Firms in Tax Systems*, vol. 95, 2011, pp. 1082-1095; Hunt Allcott y Todd Rogers, “The Short-Run and Long-Run Effects of Behavioral Interventions: Experimental Evidence from Energy Conservation”, *American Economic Review*, vol. 104, núm. 10, 2014, pp. 3003-3037.

¹³ Schultz *et al.*, “The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms”; véase también Dora L. Costa y Matthew E. Kahn, “Energy Conservation ‘Nudges’ and Environmentalist Ideology: Evidence from a Randomized Residential Electricity Field Experiment”,

Journal of the European Economic Association, vol. 11, 2013, pp. 680-702, arrojó que los republicanos incrementaban su consumo de energía, pero véase Allcott, “Social Norms and Energy Conservation”, donde no se encontró dicho efecto; obsérvese que la información sobre normas sociales entre pares ha tenido efectos negativos en el desempeño académico de los estudiantes con menos habilidades: Scott E. Carrell, Bruce I. Sacerdote y James E. West, “From Natural Variation to Optimal Policy? The Lucas Critique Meets Peer Effects”, NBER, documento de trabajo, marzo de 2011, disponible en www.nber.org/papers/w16865; y sobre los ahorros de trabajadores sindicalizados, véase John Beshears, James J. Choi, David Laibson, Brigitte C. Madrian y Katherine L. Milkman, “The Effect of Providing Peer Information on Retirement Savings Decisions”, *Journal of Finance*, vol. 70, 2015, pp. 1161-1201.

¹⁴ Iris Bohnet y Richard Zeckhauser, “Social Comparisons in Ultimatum Bargaining”, *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 106, 2004, pp. 495-510; John Duffy y Tatiana Kornienko, “Does Competition Affect Giving?”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 74, 2010, pp. 82-103.

¹⁵ Foro Económico Mundial, *Informe global de la brecha de género* de 2006 a 2015. Véase Foro Económico Mundial, “The Global Gender Gap Report 2006”, disponible en www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2006.pdf; la cita de Saadia Zahidi se encuentra en “Why the US Is Losing the Global Fight for Gender Equality”, *Fortune*, 27 de octubre de 2014, disponible en fortune.com/2014/10/27/global-gender-gap-america, y la cita de Klaus Schwab se encuentra en “2095: The Year of Gender Equality in the Workplace, Maybe”, *World Economic Forum News Release*, 28 de octubre de 2014, disponible en www.weforum.org/news/2095-year-gender-equality-workplace-maybe.

¹⁶ Judith G. Kelley y Beth A. Simmons, “Politics by Number: Indicators as Social Pressure in International Relations”, *American Journal of Political Science*, vol. 59, núm. 1, 2015, pp. 55-70; Aaron K. Chatterji y Michael W. Toffel, “How Firms Respond to Being Rated”, *Strategic Management Journal*, vol. 31, 2010, pp. 917-945; Joseph S. Nye Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Nueva York, Public Affairs, 2005.

¹⁷ Sobre el efecto de la clasificación de las universidades en las solicitudes de ingreso, véase Michael Luca y Jonathan Smith, “Salience in Quality Disclosure: Evidence from the US News College Rankings”, *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 22, 2013, pp. 58-77; sobre el efecto negativo de las clasificaciones, véase Benjamin Edelman y Ian Larkin, “Social Comparisons and Deception across Workplace Hierarchies: Field and Experimental Evidence”, *Organization Science*, vol. 26, núm. 1, 2014, pp. 78-98; Gary Charness, David Masclet y Marie Claire Villeval, “The Dark Side of Competition for Status”, *Management Science*, vol. 60, núm. 1, 2013, pp. 38-55.

¹⁸ Véanse Robert Cooter, “Expressive Law and Economics”, *Journal of Legal Studies*, vol. 27, núm. 2, 1998, pp. 585-608; Richard McAdams, “An Attitudinal Theory of Expressive Law”, *Oregon Law Review*, vol. 79, 2000, pp. 339-390; Cass Sunstein, “On the Expressive Function of Law”, *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 144, 1996, p. 2021; Robert D. Cooter e Iris Bohnet, “Expressive Law: Framing or Equilibrium Selection?”, Boalt Working Papers in Public Law, 1 de noviembre de 2003, disponible en escholarship.org/uc/item/65z2m533; para una metodología sobre cómo medir las normas descriptivas y cautelares en las organizaciones, véase Erin L. Krupka y Roberto A. Weber, “Identifying Social Norms Using Coordination Games: Why Does Dictator Game Sharing Vary?”, *Journal of the European Economic Association*, vol. 11, núm. 3, 2013, pp. 495-524; para una exploración detallada del significado social y el ejemplo de la Liga Nacional de Hockey, véase Lawrence Lessig, “The Regulation of Social Meaning”, *University of Chicago Law Review*, vol. 62, 1995, pp. 943-1045.

¹⁹ Departament of Justice, “Title IX of the Education Amendments of 1972”, disponible en www.justice.gov/crt/about/cor/coord/titleix.php; Jake Simpson, “How Title IX Sneakily Revolutionized Women’s Sports”, *The Atlantic Monthly*, 21 de junio de 2012, disponible en www.theatlantic.com/entertainment/archive/2012/06/how-title-ix-sneakily-revolutionized-womens-sports/258708; “NCAA® to Debut Title IX Anniversary Documentary *Sporting Chance*”, presentado por Northwestern Mutual en ESPN2, Northwestern Mutual, disponible en www.multivu.com/mnr/53644-northwestern-mutual-and-ncaa-title-ix-40th-anniversary-documentary-espn2.

²⁰ Douglas Birsch y John Fielder (comps.), *The Ford Pinto Case: A Study in Applied Ethics, Business, and Technology*, Binghamton, suny Press, 1994.

CAPÍTULO 13. Aumentar la transparencia

¹ Carlos Jensen, Colin Potts y Christian Jensen, “Privacy Practices of Internet Users: Self-Reports Versus Observed Behavior”, *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 63, 2005, pp. 203-227; Roger L. McCarthy, James P. Finnegan, Susan Krumm-Scott y Gail E. McCarthy, “Product Information Presentation, User Behavior, and Safety”, *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, vol. 28, 1984, pp. 81-85.

² Sobre el efecto reflector, véase Thomas Gilovich, Victoria Husted Medvec y Kenneth Savitsky, “The Spotlight Effect in Social Judgment: An Egocentric Bias in Estimates of the Salience of One’s Own Actions and Appearance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 78, 2000, pp. 211-222; para una discusión sobre las respuestas del productor en comparación con las del consumidor respecto de las cláusulas de divulgación, véase George Loewenstein, Cass R. Sunstein y

Russell Golman, “Disclosure: Psychology Changes Everything”, *Annual Review of Economics*, vol. 6, 2014, pp. 391-419; “Energy Efficient Products”, Energy-European Commission, disponible en ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-efficiency/energy-efficient-products; “Energy Labeling Rule”, *Federal Register*, disponible en www.federalregister.gov/articles/2014/08/12/2014-18501/energy-labeling-rule.

³ “Compare Side-by-Side: 2015 Toyota Prius”, US Department of Energy: Energy Efficiency and Renewable Energy, disponible en www.fueleconomy.gov/feg/Find.do?action=sbs&id=35556.

⁴ Cass R. Sunstein, *Simpler: The Future of Government*, Nueva York, Simon and Schuster, 2013 [hay traducción al español: *(más) Simple. El futuro del gobierno*, traducción de Guillermo Frutos y Javier Frutos, Marcial Pons, Madrid, 2014], cita de la página 10; Michael Luca y Chelsea Burkett, “The Digital Opportunity Staring Credit Cards in the Face”, *Harvard Business Review*, disponiblehbr.org/2014/06/the-digital-opportunity-staring-credit-cards-in-the-face.

⁵ “Choose My Plate: Frequently Asked Questions”, USDA, 24 de abril de 2013, disponible en www.choosemyplate.gov/downloads/PermissionsFAQs.pdf; Richard P. Larrick y Jack B. Soll, “The MPG Illusion”, *Science*, vol. 32, 2008, pp. 1593-1594; Sunstein, *Simpler*; Chip Heath y Dan Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, Nueva York, Crown Business, 2010 [hay traducción al español: *Switch. Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil*, traducción de Ana García Bertrán, Vintage Español, Nueva York, 2011], cita de las páginas 61-62.

⁶ Ginger Zhe Jin y Phillip Leslie, “The Effect of Information on Product Quality: Evidence from Restaurant Hygiene Grade Cards”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, 2003, pp. 409-551; Jun Seok Kang, Polina Kuznetsova, Yejin Choi y Michael Luca, “Where Not to Eat? Improving Public Policy by Predicting Hygiene Inspections Using Online Reviews”, *Proceedings of the Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing*, 2013, disponible en www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=45649.

⁷ Brigitte C. Madrian y Dennis F. Shea, “The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, 2001, pp. 1149-1187; para una discusión sobre las ventajas y desventajas de las opciones iniciales, véase N. Craig Smith, Daniel G. Goldstein y Eric J. Johnson, “Choice Without Awareness: Ethical and Policy Implications of Defaults”, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 32, 2013, pp. 159-172.

⁸ Australian Securities and Investments Commission, asic.gov.au; Canadian Securities Exchange Home, www.cnsx.ca/cnsx/Home.aspx; Financial Conduct Authority, www.fca.org.uk; Autoriteit Financiële Markten, www.afm.nl/en; US Securities and Exchange Commission, www.sec.gov; “Board of Director Gender Diversity ‘Comply or Explain’ Disclosure a New Reality for Canadian Reporting Issuers”, LaBarge Weinstein llp, www.lwlaw.com/board-of-director-gender-diversity-

[comply-or-explain-disclosure-a-new-reality-for-canadian-reporting-issuers](#); “Women on Boards 2011”, Gobierno del Reino Unido, febrero de 2011, disponible en www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf; “Women on Boards 2015: Fourth Annual Review”, Gobierno del Reino Unido, marzo de 2015, disponible en www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-2015-fourth-annual-review.

⁹ Para datos sobre mujeres que forman parte de consejos en Estados Unidos, véase “2011 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors”, *Catalyst*, 13 de diciembre de 2011, disponible en www.catalyst.org/system/files/2011_Fortune_500_Census_WBD.pdf; “2014 Catalyst Census: Women Board Directors”, *Catalyst*, 13 de enero de 2015, disponible en www.catalyst.org/knowledge/2014-catalyst-census-women-board-directors.

¹⁰ Jason P. Block y Christina A. Roberto, “Potential Benefits of Calorie Labeling in Restaurants”, *Jama*, vol. 312, 2014, pp. 887-888; Alexa Namba, Amy Auchincloss, Beth Leonberg y Margo G. Wootan, “Exploratory Analysis of Fast-Food Chain Restaurant Menus Before and After Implementation of Local Calorie-Labeling Policies, 2005-2011”, *Preventing Chronic Disease*, vol. 10, 2013, pp. 1545-1151; Jonas J. Swartz, Danielle Braxton y Anthony J. Viera, “Calorie Menu Labeling on Quick-Service Restaurant Menus: An Updated Systematic Review of the Literature”, *The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, vol. 8, 2011, p. 135. Sobre las características de diseño, véase Susan E. Sinclair, Marcia Cooper y Elizabeth D. Mansfield, “The Influence of Menu Labeling on Calories Selected or Consumed: A Systematic Review and Meta-Analysis”, *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, vol. 114, 2014, pp. 1375-1388. Para una discusión y revisión de las pruebas y los resultados, véanse George Loewenstein, “Confronting Reality: Pitfalls of Calorie Posting”, *American Journal of Clinical Nutrition*, vol. 93, 2011, pp. 679-680; Julie S. Downs, George Loewenstein y Jessica Wisdom, “Strategies for Promoting Healthier Food Choices”, *American Economic Review*, vol. 99, 2009, pp. 159-164, y Bryan Bollinger, Phillip Leslie y Alan Sorensen, “Calorie Posting in Chain Restaurants”, *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 3, 2011, pp. 91-128.

¹¹ “Executive Order: Non-Retaliation for Disclosure of Compensation Information”, La Casa Blanca, Oficina del Secretario de Prensa, 8 de abril de 2014, www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/04/08/executive-order-non-retaliation-disclosure-compensation-information; “Presidential Memorandum—Advancing Pay Equality Through Compensation Data Collection”, La Casa Blanca, Oficina del Secretario de Prensa, 8 de abril de 2014, disponible en www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/04/08/presidential-memorandum-advancing-pay-equality-through-compensation-data; “Valerie Jarrett: Wage ‘Transparency’ Will Help Employers

‘Avoid Lawsuits’”, *cns News*, 8 de abril de 2014, disponible en www.cnsnews.com/news/article/susan-jones/valerie-jarrett-wage-transparency-will-help-employers-avoid-lawsuits.

¹² Duncan Gilchrist, Michael Luca y Deepak Malhotra, “When $3+1>4$: Gift Structure and Reciprocity in the Field”, *Management Science*, abril de 2015, disponible en www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=45668.

¹³ Sobre negociación y aspiración, véase Leigh Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, 5a ed., Boston, Prentice Hall, 2011; sobre las reacciones de las mujeres al planteamiento de objetivos de diversidad, véase Madeline E. Heilman y Victoria Barocas Alcott, “What I Think You Think of Me: Women’s Reactions to Being Viewed as Beneficiaries of Preferential Selection”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, 2001, pp. 574-582; Jennifer Whelan y Robert Wood, “Targets and Quotas for Women in Leadership”, Gender Equality Project, Center for Ethical Leadership, Ormond College, University of Melbourne, 5 de agosto de 2014, disponible en cel.edu.au/our-research/targets-and-quotas-for-women-in-leadership.

¹⁴ Sobre la importancia de tener un único objetivo, véase Dilip Soman y Min Zhao, “The Fewer the Better: Number of Goals and Savings Behavior”, *Journal of Marketing Research*, vol. 48, 2011, pp. 944-957; para la importancia de los subobjetivos para el ahorro, véase Helen Colby y Gretchen B. Chapman, “Savings, Subgoals, and Reference Points”, *Judgment & Decision Making*, vol. 8, 2013, pp. 16-24; para los subobjetivos y el trabajo de corrección, véase Dan Ariely y Klaus Wertenbroch, “Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment”, *Psychological Science*, vol. 13, 2002, pp. 219-224.

¹⁵ Para el estudio sobre la rendición de cuentas y los estereotipos en Israel, véase Arie W. Kruglanski y Tallie Freund, “The Freezing and Unfreezing of Lay-Inferences: Effects on Impression Primacy, Ethnic Stereotyping, and Numerical Anchoring”, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 19, 1983, pp. 448-468; para pruebas afines, véase Louis A. Boudreau, Reuben M. Baron y Peter V. Oliver, “Effects of Expected Communication Target Expertise and Timing of Set on Trait Use in Person Description”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 18, 1992, pp. 447-451; Louise F. Pendry y C. Neil Macrae, “What the Disinterested Perceiver Overlooks: Goal-Directed Social Categorization”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 22, 1996, pp. 249-256; para una revisión de la bibliografía al respecto, véanse Jennifer S. Lerner y Philip E. Tetlock, “Accounting for the Effects of Accountability”, *Psychological Bulletin*, vol. 125, 1999, pp. 255-275, y Elizabeth Levy Paluck y Donald P. Green, “Prejudice Reduction: What Works? A Review and Assessment of Research and Practice”, *Annual Review of Psychology*, vol. 60, 2009, pp. 339-367.

¹⁶ Alexandra Kalev, Frank Dobbin y Erin Kelly, “Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies”, *American Sociological Review*, vol. 71, 2006, pp. 589-617.

¹⁷ Stefano DellaVigna, John A. List, Ulrike Malmendier y Gautam Rao, “Voting to Tell Others”, NBER, documento de trabajo, Cambridge (MA), enero de 2014, disponible en www.nber.org/papers/w19832.pdf.

Proyectar el cambio

¹ Michael Luca, “Were OkCupid’s and Facebook’s Experiments Unethical?”, *Harvard Business Review*, disponible en hbr.org/2014/07/were-okcupids-and-facebooks-experiments-unethical.

² David Halpern, *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*, Londres, W. H. Allen, 2015; Gabriel D. Carroll, James J. Choi, David Laibson, Brigitte C. Madrian y Andrew Metrick, “Optimal Defaults and Active Decisions”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 124, 2009, pp. 1639-1674; Richard H. Thaler y Shlomo Benartzi, “Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving”, *Journal of Political Economy*, vol. 112, 2004, pp. 164-187; Richard H. Thaler, *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*, Nueva York, W. W. Norton, 2015. [Hay traducción al español: *Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida económica*, Barcelona, Paidós, 2015.]

³ Grupo del Banco Mundial, *World Development Report 2015*, Washington, DC, Banco Mundial, 2015, disponible en openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20597; Behavioral Insights Group, Center for Public Leadership de la Harvard Kennedy School, disponible en cpl.hks.harvard.edu/behavioral-insights-group. John Beshears y Francesca Gino, “Leaders as Decision Architects”, *Harvard Business Review*, disponible en hbr.org/2015/05/leaders-as-decision-architects.

⁴ David W. Nickerson y Todd Rogers, “Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making”, *Psychological Science*, vol. 21, 2010, pp. 194-199; Neil Malhotra, Melissa R. Michelson, Todd Rogers y Ali Adam Valenzuela, “Text Messages as Mobilization Tools: The Conditional Effect of Habitual Voting and Election Salience”, *American Politics Research*, vol. 39, 2011, pp. 664-681; Christopher J. Bryan, Gregory M. Walton, Todd Rogers y Carol S. Dweck, “Motivating Voter Turnout by Invoking the Self”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 108, 2011, pp. 12653-12656.

⁵ Halpern, *Inside the Nudge Unit*; Scott S. Wiltermuth y Francesca Gino, “‘I’ll Have One of Each’: How Separating Rewards into (Meaningless) Categories Increases Motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 104, 2013, pp. 1-13; Todd Rogers y Max H. Bazerman,

“Future Lock-in: Future Implementation Increases Selection of ‘Should’ Choices”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 106, 2008, pp. 1-20; Max H. Bazerman y Ann E. Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail to Do What’s Right and What to Do About It*, Princeton, Princeton University Press, 2012 [hay traducción al español: *Puntos ciegos. ¿Por qué ejecutivos, políticos, aristócratas, deportistas y tantos otros son incapaces de actuar conforme a sus propios valores y estándares éticos?*, Barcelona, Urano, 2012]; Dan Ariely, *The Honest Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves*, Nueva York, Harper Perennial, 2012; Francesca Gino, *Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan*, Boston, Harvard Business Review Press, 2013.

⁶ Farhad Manjoo, “Exposing Hidden Bias at Google”, *The New York Times*, 24 de septiembre de 2014, disponible en www.nytimes.com/2014/09/25/technology/exposing-hidden-biases-at-google-to-improve-diversity.html.

⁷ Soy miembro del consejo científico consultivo de EDGE y he dado asesoramiento a Applied.

⁸ Boston Women’s Workforce Council, City of Boston, www.cityofboston.gov/women/workforce.