

Departamento: Gestión Empresarial

Director: Antonio Núñez Partido

Área: Ética Empresarial

Becaria de Doctorado: Clara Isabel González Martínez

Revista: Harvard Business Review, vol. 81, December 2003, pp.56-125

“How (un)ethical are you?”

Autores: Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman y Dolly Chugh

El objetivo de este artículo es que el directivo que lo lea responda verdadero o falso ante la pregunta: ¿Soy un directivo ético?

Si la respuesta es “verdadero” podemos encontrarnos que, probablemente, en la realidad no lo sea. La mayoría de nosotros creemos que somos éticos e imparciales, creemos que somos buenos tomando decisiones o capaces de considerar de forma objetiva a un candidato para un puesto de trabajo, sin embargo más de dos décadas de investigación confirman que, en realidad, la mayoría de nosotros lamentablemente caemos ante nuestra propia percepción exagerada. Nosotros estamos engañados por lo que el Psicólogo de Yale, David Armor, llama la ilusión de la objetividad, la noción de que estamos libres de muchas parcialidades que nosotros identificamos rápidamente en los demás. La prevalencia de estos sesgos sugiere que incluso las personas más prestigiosas permiten no a sabiendas, sino inconscientemente, pensamientos y sentimientos que influyen en decisiones objetivas. Estos juicios erróneos son éticamente problemáticos y minan el trabajo habitual de los directivos: reclutar y

retener el talento extraordinario, incentivar el rendimiento de los individuos y los equipos, y colaborar de modo efectivo con sus compañeros.

Este artículo analiza las cuatro fuentes que pueden provocar que, de modo inconsciente, se produzca la toma de unas decisiones que no sean éticas, como por ejemplo: formas implícitas de prejuicio, parcialidad o sesgo que favorece al grupo propio, conflicto de intereses, y una tendencia a demandar un mayor reconocimiento. El que nosotros no seamos conscientes de estas fuentes de sesgo no puede conllevar que se perjudique a las personas por sus malas decisiones. Tampoco es probable que lleguen a ser corregidas a través de un entrenamiento ético convencional. Los directivos deben poner en marcha un nuevo tipo de sistemas de alerta o de vigilancia que poner en práctica.

Prejuicio Implícito: Sesgo que emerge de creencias inconscientes

La mayoría de las personas bien dispuestas se esfuerzan por juzgar a los otros de acuerdo con sus méritos, pero nuestra investigación muestra que con gran frecuencia las personas juzgan de acuerdo con estereotipos y actitudes inconscientes, o un prejuicio implícito. Lo que hace que un prejuicio implícito sea tan común y persistente es que está arraigado en los mecanismos esenciales del pensamiento. Desde una edad temprana, nosotros aprendemos a asociar cosas que habitualmente van juntas y se espera que vayan unidas inevitablemente: por ejemplo, el trueno y el rayo; o el pelo gris y la vejez; el fuego y el calor, etc. Pero, por supuesto, nuestras asociaciones sólo reflejan aproximaciones de la realidad, ya que son raramente aplicables a toda situación, la lluvia no siempre acompaña al trueno, y los jóvenes pueden también tener canas. Sin embargo, debido a que automáticamente hacemos estas asociaciones para ayudarnos a organizar nuestro mundo, crecemos para creerlas, y pueden cegarnos en aquellas situaciones en las que las asociaciones no son exactas, cuando no coinciden con nuestras expectativas.

El prejuicio implícito surge de la tendencia normal e inconsciente de la persona a hacer asociaciones, es distinto de las formas conscientes de prejuicio, como son las relativas al racismo o sexismo. Esta distinción se explica porque las personas que están libres de prejuicios conscientes puede todavía esconder parcialidades y actuar de acuerdo a ellas.

A mediados de los años noventa, Tony Greenwald, un profesor de psicología en la Universidad de Washington, desarrolló una herramienta experimental denominada el Test de Asociación Implícita (IAT) para estudiar prejuicios inconscientes. Una versión informatizada de este test presenta diferentes temas con el objetivo de que la persona que se somete al test clasifique rápidamente en un corto período de tiempo una serie de palabras e imágenes como buenas o malas, palabras como amor, juego, dolor, tristeza, e imágenes como caras de una persona blanca o negra, joven o vieja, gorda o delgada, y otras del mismo estilo. El test pone de manifiesto el prejuicio

cio o sesgo a través de detectar cambios encubiertos en el tiempo que tarda la persona en reaccionar ante tener que emparejar diferentes grupos de palabras y caras. Se pone de manifiesto que quien conscientemente cree que no tiene sentimientos negativos hacia afroamericanos o la tercera edad son más propensos a tardar más tiempo al asociar caras de negros o de mayores con las palabras buenas que lo que tardan en asociar las caras de jóvenes o de blancos con el mismo tipo de palabras. Además hay que tener en cuenta que los prejuicios son costosos. En experimentos controlados, los psicólogos Laurie Rudman de Rutgers y Peter Glick de la Universidad Lawrence han estudiado cómo los prejuicios implícitos pueden suponer la exclusión de personas cualificadas de ciertos puestos.

Favoritismo intra-grupo: Prejuicios que favorecen a tu grupo

La mayoría de nosotros nos sentimos bien cuando podemos ayudar a un amigo, familiar o compañero, sin embargo, tendemos a hacer más favores para aquellos que conocemos, y que aquellos que conocemos tiendan a ser como nosotros mismos: personas que comparten nuestra nacionalidad, clase social, y quizás religión, raza, profesión, o antiguo colegio o universidad. Esto suena en principio bastante inocente, ya que mientras la discriminación contra aquellos que son diferentes se considera que no es ética, ayudar a las personas cercanas a nosotros es a menudo visto favorablemente. De hecho se da el caso de compañías que explícitamente lo encubren ofreciendo pagas extras a los empleados que recomienden a sus amigos para puestos de trabajo.

Como ejemplo podemos ver cómo bancos en Estados Unidos son más propensos a denegar una solicitud de hipoteca a una persona negra que a una persona blanca, incluso cuando los solicitantes están igualmente cualificados. La visión tradicional que han tenido los bancos hacia los afro-americanos es hostil. Mientras esto puede ser verdad en algunos bancos y algunos prestamistas, el psicólogo social David Messik ha sostenido que es más probable que el origen de tales discriminaciones en los préstamos sea el favoritismo intra-grupo. Un prestamista blanco puede sentirse esperanzado o poco severo ante un solicitante blanco sin formación mientras que sigue los procedimientos de forma estricta en la concesión de un préstamo con un solicitante negro no cualificado. Al denegar la hipoteca del solicitante negro, el prestamista no está expresando hostilidad hacia los negros tanto como un favoritismo hacia los blancos. Esto es una sutil pero crucial distinción.

El favoritismo intra-grupo es consistente cuando los miembros conceden por ejemplo claras ventajas entre blancos y otro grupo social dominante. De este modo para una amplia variedad de tareas directivas- desde contratación, despidos, contratación de servicios o formación de socios- una minoría de los candidatos cualificados son sutilmente e inconscientemente discriminados, a veces simplemente porque pertenecen a una minoría.

Petición extra de mérito: Prejuicios que te favorecen

Se trata de algo natural únicamente para personas con éxito que necesitan mantener visiones positivas sobre sí mismos. Pero muchos estudios muestran que la mayoría de las personas se consideran a sí mismas por encima de la media en muchos aspectos, desde la inteligencia hasta la habilidad para conducir, y los ejecutivos no son una excepción. Tendemos a sobreestimar nuestra contribución individual a los grupos, lo que claramente pone de manifiesto que se tiende a llegar a un sentimiento desproporcionado de merecer un reconocimiento extra.

En Harvard, Eugene Caruso, Nick Epley, y Max Bazerman preguntaron recientemente a estudiantes de MBA organizados en grupos de estudio que estimaran qué proporción habían aportado cada uno al trabajo realizado en grupo. La suma de las contribuciones de todos los miembros, por supuesto debería sumar el 100%, pero los investigadores encontraron que los totales para cada grupo de estudio daba por término medio el 139%. En un estudio relacionado, Caruso y sus compañeros descubrieron una extendida sobreestimación por parte de autores académicos de sus contribuciones a la realización de proyectos de investigación compartidos, de hecho cuanto mayor era el exceso sobre el 100% al hacer la suma total de todos los esfuerzos estimados del grupo, (es decir, cuanto mayor era el reconocimiento que cada persona pedía), menos querían colaborar en el futuro.

Igualmente, en los negocios, reivindicar demasiado mérito puede desestabilizar las alianzas. Cuando cada parte en una sociedad o alianza reclama demasiado reconocimiento para su contribución individual y se muestra escéptico sobre si la otra parte está haciendo su libre albedrío, ambos tenderán a reducir sus contribuciones para compensar. Esto tiene repercusiones obvias para el rendimiento de la empresa conjunta.

Conflicto de Intereses: Prejuicios que favorecen a aquellos que pueden beneficiarte

Todo el mundo sabe que el conflicto de intereses puede llevar a modificar el comportamiento de forma intencionada, pero numerosos experimentos psicológicos muestran cómo tales conflictos pueden sesgar la toma de decisiones de forma no intencionada. Estos experimentos sugieren que en el mundo laboral están muy extendidas situaciones en las cuales tales conflictos lleva a honestos y éticos profesionales a hacer inconscientemente sugerencias o recomendaciones erróneas o no éticas.

La investigación hecha con casas de análisis y compañías de agentes de bolsa demuestra como el conflicto de intereses puede inconscientemente distorsionar la toma de decisiones. Una encuesta realizada a los analistas por First Call, servicio de investigación financiera, mostró que durante el año 2.000 cuando el Nasdaq cayó un 60%, el 99% de las recomendaciones de los analistas de bolsa fueron mantenerse en

compra fuerte, comprar o mantener. Se produce una discrepancia inexplicable entre lo que está ocurriendo y lo que se está recomendado, pero no hay que olvidar que una parte del pago de los analistas está basado en los ingresos que obtengan las agencias de bolsa y algunas empresas vinculan la remuneración del analista a la cantidad de negocio que es capaz de obtener de los clientes, dando un incentivo obvio para prolongar y extender sus relaciones con los clientes. Pero, asumir que durante esta caída libre del Nasdaq, todas las casas de análisis fueron conscientemente corruptas, ordeñando a sus clientes para explotar su sistema de incentivos, desafía el sentido común. Seguramente había algunas manzanas podridas, pero es más probable que la mayoría de estos analistas creían que sus recomendaciones eran buenas y buscaban el beneficio de los intereses de sus clientes. Muchos no se dieron cuenta de cual era el conflicto de intereses que iba incorporado a dicho sistema de remuneración por incentivos, lo que hacía imposible que vieran el sesgo implícito en sus propias recomendaciones erróneas.

Intentar ser más estricto no es suficiente. Como las compañías siguen hundiéndose en el escándalo financiero y la ruina, las corporaciones están respondiendo con programas de aprendizaje ético para los directivos, y muchas de las escuelas de negocios líderes en el mundo han creado nuevos cursos y presidido cátedras en ética. Muchos de estos esfuerzos se centran en enseñar principios amplios de filosofía moral para ayudar a los directivos a entender los desafíos a los que se enfrentan. Estos esfuerzos son dignos de ser aplaudidos, pero dudamos que contribuya a mejorar la calidad en la toma de decisiones de los ejecutivos. Para hacer esto, el aprendizaje ético debería ser ampliado para incluir lo que se conoce acerca de cómo funcionan nuestras mentes, y debe exponer a los directivos de forma directa a los mecanismos inconscientes que sustentan la toma de decisiones sesgadas. Además debe proporcionar a los directivos ejercicios e intervenciones que puedan acabar con los prejuicios que llevan a tomar malas decisiones. Los directivos pueden tomar decisiones más éticas si ellos cambian y toman conciencia de sus sesgos inconscientes. La vigilancia continua puede llegar a concienciar de cuales son las fuerzas que pueden provocar que la toma de decisiones cambie de su dirección normal y cuales son los continuos ajustes que contrarresten dichos cambios. Estos ajustes pueden ser agrupados en tres categorías generales: recogida de datos, dar forma al medio, y ampliar los procesos de toma de decisiones.

La toma de datos. El primer paso para reducir prejuicios inconscientes es recoger datos que revelen su presencia. A menudo, los datos pueden dar conclusiones que vayan en contra de lo que la intuición nos diría. Una forma de obtener esos datos es examinar nuestras decisiones de una forma sistemática.

En el estudio de los grupos en el MBA, cuyos participantes sobreestimaron sus contribuciones individuales al esfuerzo del grupo de tal forma que el total era en media un 139%, cuando los investigadores pidieron a los miembros del grupo que estimaran cuales fueron las contribuciones de los otros miembros del grupo antes de

manifestar la suya propia, el total cayó al 121%. La tendencia a reclamar excesivo mérito todavía persistía, pero esta estrategia de presentar en primer lugar el trabajo de los demás reduce la magnitud del sesgo y alinea normalmente las reclamaciones más cerca de lo que en realidad se merecen.

Este método de desenvolver el problema es una estrategia sencilla que los directivos deberían usar habitualmente para evaluar la imparcialidad de sus propias reclamaciones dentro de la organización y también pueden aplicarlo en una situación donde los miembros del equipo puedan estar reclamando en exceso su reconocimiento. Cuando una persona siente que está haciendo más que la parte proporcional que le correspondería en el trabajo realizado dentro de un equipo, al pedirle que considere los esfuerzos de las otras personas antes de estimar el suyo propio puede ayudar a alinear su propia percepción con la realidad, devolverle la visión de cuál es su obligación, y reducir su sentimiento sesgado de merecer un reconocimiento mayor.

Hacer el IAT es otra estrategia valiosa para recoger datos. Se recomienda usar el test en la empresa para exponer cuáles son tus propios prejuicios implícitos. Pero hay que destacar que este test es una herramienta de investigación y educación, y no de selección o evaluación, es muy importante que se consideren sus resultados y los de los demás como información privada. Simplemente conociendo la magnitud y el alcance de tus propios prejuicios puede ayudar a dirigir tu atención hacia aspectos de la toma de decisiones que necesitan de un examen cuidadoso. Por ejemplo, un directivo cuyos resultados del test revelen una predisposición hacia ciertos grupos debería examinar sus prácticas de contratación para ver si de hecho ha favorecido a estos grupos de forma desproporcionada. Pero debido a que muchas personas esconden tales predisposiciones, ellos pueden también confesarse culpables, y este reconocimiento puede ser usado como base para cambiar la forma en que las decisiones son tomadas.

Dar forma al entorno. Las investigaciones demuestran que los prejuicios implícitos pueden tomar forma debido a indicaciones externas en el entorno. Por ejemplo, Curtis Hardin y sus compañeros de UCLA usaron el IAT para estudiar si la existencia de prejuicios implícitos de raza podría estar influenciado si el test es administrado por un investigador negro. Un grupo de estudiantes hizo el test bajo la supervisión de un examinador blanco y otro grupo hizo el test con un examinador negro. Ante la mera presencia de un examinador negro, Hardin encontró en el IAT que se redujo el nivel de sesgo implícito contra los negros. Numerosos estudios similares han mostrado efectos similares con otros grupos sociales. ¿Qué significan tales cambios? Podemos suponer que los examinadores fueron considerados que eran competentes, responsables, y con autoridad. Actividades guiadas por un examinador negro supone que se atribuyan esta serie de características positivas a estas personas, y entonces quizás también al grupo como un todo. Estos resultados sugieren que un remedio para los

prejuicios implícitos es exponer a una persona a imágenes y entornos sociales que desafíen los estereotipos.

Los directivos pueden revisar su organización para descubrir ejemplos que llevan a asociaciones de estereotipos. Si una auditoría revela que el entorno puede estar promoviendo de forma inconsciente un comportamiento no ético o con prejuicios, debería considerar crear experiencias que las contrarresten.

Ampliar la toma de decisiones. Ante la aprobación de una medida que beneficiará a algunos grupos de empleados más que a otros, como por ejemplo, proporcionar un tiempo de vacaciones extra para todos los empleados y al mismo tiempo eliminar el horario flexible que ha permitido que muchos padres puedan compaginar las responsabilidades laborales con las familiares, convendría que la persona que tuviera que tomar la decisión imaginase que no sabe a qué grupo pertenece, es decir, no sabe si es mayor o joven, casado o soltero, padre de familia o sin hijos, hombre o mujer, sano o enfermo, y sólo después de que la decisión haya sido tomada sabrá a qué grupo pertenece. En esta situación hipotética, ¿qué decisión tomarías?, ¿estarías dispuesto a asumir el riesgo de ser del grupo perjudicado por tus propias decisiones?, ¿cómo diferirán tus decisiones si tu pudieras tomarlas en cada uno de los grupos mencionados?

Este experimento es una versión del concepto del filósofo John Rawls del “velo de la ignorancia”, que propone que únicamente una persona que sea ignorante de su propia identidad es capaz de tomar una decisión verdaderamente ética.

El directivo alerta. Si tu respuesta es sí a la pregunta del principio de este artículo, entonces significa que te sientes con cierta seguridad de que eres bueno en la toma de decisiones. ¿Cómo contestarías ahora? Está claro que nunca una convicción sencilla o intención sincera es bastante para asegurarse de que eres el profesional ético que imaginabas que eras. Los directivos que aspiran a ser éticos deben cambiar la asunción de que ellos nunca tienen prejuicios y que saben que la vigilancia, incluso más que la buena intención, es una característica definitoria de un directivo ético. Ellos deben recoger datos de forma activa, dar forma a sus entornos, y ampliar su toma de decisiones. Los directivos deberían buscar cada oportunidad para implementar políticas de acción afirmativas- no debido a los errores del pasado cometidos sobre un grupo u otro, sino porque los errores de cada día que nosotros podemos ahora documentar, son inherentes en el normal y diario comportamiento de las personas buenas y bien intencionadas. Irónicamente, sólo aquellas personas que sean conscientes de que pueden tener comportamientos no éticos, podrán llegar a ser capaces de tomar decisiones éticas.