

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.[†]

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?

[†] 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.]

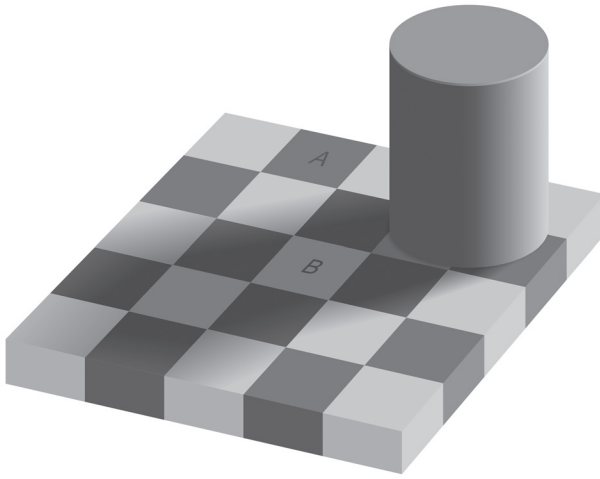


FIGURA 1.
Ilusión óptica de
la sombra sobre el
tablero de damas.

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

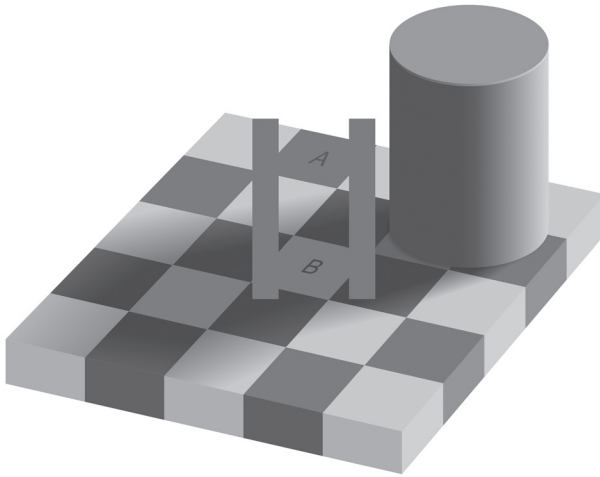


FIGURA 2. Los cuadros A y B tienen el mismo tono de gris.

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

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

te 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 Or-

ganización 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 bi-

bliografía 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 ma-

nera 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 so-

ciales: 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 experi-

mentación, 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.