

6 empujoncitos conductuales para reducir el sesgo en la contratación y los ascensos

Paola Cecchi-Dimeglio

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

Como académica, he estudiado durante mucho tiempo el problema de aumentar la diversidad de los empleados en las empresas; como consultora, he aplicado lo que he aprendido para ayudar a las empresas a contratar y promover de manera más justa. A través de este trabajo, he identificado seis empujones de comportamiento que juntos forman un enfoque eficaz y completo, que puede ayudar a los ejecutivos a tomar mejores decisiones con menos sesgo en la contratación y los ascensos.

1. Genere criterios de clasificación para los candidatos.

El reclutamiento puede ser abrumador, tanto para los entrevistadores como para los candidatos. Cuando están abrumadas, las personas tienden a preferir lo familiar, pero un enfoque estratégico puede ayudar a poner orden en el proceso. Según la investigación en materia de decisiones, tener una lista de cualificaciones predeterminadas y priorizadas para un puesto es clave para elegir sabiamente. El comité de contratación debe acordar entre cinco y diez cualificaciones y clasificarlas por importancia.

Durante las entrevistas, el objetivo es que cada cualificación y candidato se sostenga por sí mismo, para proteger cualquier evaluación de influencias previas. Después de la entrevista, el entrevistador puede asignar una calificación alta, media o baja. Por ejemplo, en la contratación de un gerente de comunicaciones, la escritura y la colaboración podrían clasificarse como las dos habilidades principales, mientras que el diseño web podría clasificarse en quinto o sexto lugar. Luego, al evaluar el grupo de candidatos, aquellos que obtuvieron un puntaje alto en los factores más importantes terminarían clasificados más alto que aquellos que obtuvieron un puntaje alto en las calificaciones menos importantes. Esta práctica obliga a los evaluadores a centrarse por separado en cada área y puntuarla individualmente, en lugar de, por ejemplo, juzgar la entrevista como un éxito total en función de uno o dos elementos positivos que podrían no ser esenciales para el trabajo.

2. Desafíese a usted mismo a apoyar la opinión opuesta.

Primer entrevistado, primer contratado. Ese es un patrón que he notado en mi trabajo, y no soy la única: La investigación revela una tendencia a favorecer las primeras opciones y subestimar la evidencia contradictoria que viene después.

Este artículo es útil para:

- *Contratar y promover de manera más justa.*
- *Tomar mejores decisiones con menos sesgo en la contratación y los ascensos.*
- *Contratar, desarrollar y mantener el talento que necesita.*

La investigación revela una tendencia a favorecer las primeras opciones y subestimar la evidencia contradictoria que viene después.

Un profesional de recursos humanos de una empresa con la que trabajé notó que el 89% de los nuevos empleados fueron los primeros candidatos analizados. La empresa quería contrarrestar este sesgo, por lo que los responsables de la toma de decisiones aplicaron una estrategia de “pensar en lo contrario”. Para cada candidato que había sido favorecido, se desafió a los tomadores de decisiones a pensar en las razones por las que estos principales candidatos podrían ser la elección equivocada. En el caso de los candidatos que obtuvieron una clasificación más baja, se les pidió a los tomadores de decisiones que desarrollaran un argumento de por qué podrían ser los adecuados. Cuando se les desafía a crear los contraargumentos necesarios, los tomadores de decisiones pueden volver atrás y referirse a datos que inicialmente descontaron, lo que en última instancia hace que sus decisiones sean más informadas y objetivas.

3. Modifique el entorno.

Diferentes entornos pueden mejorar o respaldar la toma de decisiones de alta calidad y pueden afectar los esfuerzos de contratación de las organizaciones.

Todos podemos ser arquitectos de las decisiones. La arquitectura de elección se refiere a la forma en que se les presentan las alternativas a los tomadores de decisiones. Por ejemplo, una opción de diseño es el tiempo: Si le pide a alguien que califique a un candidato antes del almuerzo, cuando esté hambriento, es probable que sus calificaciones sean más estrictas. Sin embargo, si les pide que lo hagan en un momento del día en que las personas tienden a tener más capacidad intelectual y están más relajadas (por ejemplo, durante la mañana) es probable que sus calificaciones sean más favorables.

Cambiar los horarios de las entrevistas es una forma de usar los principios psicológicos para influir en el comportamiento para bien, así que cree bloques de tiempo en su calendario en los que prevea sentirse relajado y enérgico, y asigne ese tiempo para calificar a los candidatos. Para tener aún más confianza en su decisión, tome una decisión inicial a principios de la semana y vuelva a revisarla hacia el final de la semana. En ese momento, pregúntese: ¿Ha evolucionado su forma de pensar o todavía siente lo mismo acerca de la decisión?

4. Invierta las reglas predeterminadas.

Las reglas por defecto pueden apoyar o mejorar el bienestar individual y social. Sin embargo, estos atajos incuestionables a menudo atascan el sesgo.

Cuando se les desafía a crear los contraargumentos necesarios, los tomadores de decisiones pueden volver atrás y referirse a datos que inicialmente descontaron, lo que en última instancia hace que sus decisiones sean más informadas y objetivas.

La arquitectura de elección se refiere a la forma en que se les presentan las alternativas a los tomadores de decisiones.

Los valores predeterminados pueden interponerse en el camino, mientras usted intenta aumentar la cantidad de mujeres y/o minorías contratadas en roles de liderazgo.

Una empresa mediana de tecnología con la que trabajé se sorprendió al saber que esto les estaba sucediendo. Cuando evaluamos sus patrones de promoción, esperaban encontrar patrones favorables para las mujeres y las minorías, pero encontramos lo contrario. La empresa promocionaba habitualmente a los mismos grupos.

Para sacudir las decisiones de promoción, la empresa invirtió el valor predeterminado. En lugar de hacer del ascenso la excepción, se convirtió en la regla. Todos eran promovidos, a menos que hubiera un argumento convincente de por qué se debería excluir a un empleado. Además, cuando los responsables de la toma de decisiones presentaban un caso de exclusión, se les entregaba una fotografía de cada candidato y tenían que usar sus nombres cuando discutían por qué esa persona no debería ser promovida. Este enfoque condujo a una discusión más detallada y sólida de los esfuerzos y logros de los candidatos.

5. Utilice indicaciones de planificación.

Si no articula planes de acción concretos, el olvido o la procrastinación pueden descarrilar su seguimiento. Para ayudar a los responsables de la toma de decisiones a evitar estos escollos, las indicaciones de planificación se han utilizado con éxito para aumentar resultados importantes.

Considere el caso de una consultoría de ingeniería que tenía dificultades para contratar a más mujeres y minorías étnicas, hasta que Recursos Humanos reconoció un patrón. A las solicitudes de candidatos de mujeres y minorías a menudo les faltaban los documentos requeridos. Los entrevistadores encargados de comunicarse con los candidatos para solicitar la información no estaban dándole seguimiento. La consultora implementó una lista de verificación digital, enumerando al personal y sus tareas de seguimiento. Este sistema llevó al 100% de seguimiento y aumentó el número de mujeres y minorías contratadas en la consultora.

6. Forme la información de manera efectiva.

La información correcta no siempre es suficiente. Tiene que llegar en un formato convincente.

Para ayudar a los responsables de la toma de decisiones a evitar estos escollos, las indicaciones de planificación se han utilizado con éxito para aumentar resultados importantes.

La información correcta no siempre es suficiente. Tiene que llegar en un formato convincente. Para orientar las decisiones y motivar a las personas, los comunicadores pueden enmarcar algunos mensajes como ganancias y otros como pérdidas.

Para orientar las decisiones y motivar a las personas, los comunicadores pueden enmarcar algunos mensajes como ganancias y otros como pérdidas.

Así es como una empresa farmacéutica global utilizó el encuadre de mensajes cuando quería ayudar a los solicitantes a prepararse para las entrevistas: La firma emparejó a cada solicitante con un empleado a través de un sistema voluntario e hizo una lista de 15 beneficios que se obtendrían al optar por participar. Estas ganancias motivaron a menos del 14% de los solicitantes a participar. Por lo tanto, la empresa cambió de rumbo y comenzó a usar el encabezado “7 desastres de entrevistas que usted desea evitar”. La participación saltó al 72% y fue mayor entre las mujeres y las minorías.

Un mensaje persuasivo es tan bueno como su probabilidad de desencadenar una acción. Reformular el mensaje permite que una gama más amplia de destinatarios responda. Con un aumento de solicitantes que optaron por participar, la empresa creó un flujo de candidatos mejor preparados.

Como líder, usted debe prestar más atención a lo que obtiene, examinar los datos para determinar por qué lo obtiene y realizar intervenciones que cambien el pensamiento predeterminado. Solo así podrá contratar, desarrollar y mantener el talento que necesita.

Como líder, usted debe prestar más atención a lo que obtiene, examinar los datos para determinar por qué lo obtiene y realizar intervenciones que cambien el pensamiento predeterminado.

Sobre la autora:

Paola Cecchi-Dimeglio es copresidenta de la Executive Leadership Research Initiative for Women and Minority Attorneys en la Harvard Law School e investigadora principal con un nombramiento conjunto en la Harvard Law School y la Harvard Kennedy School.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com