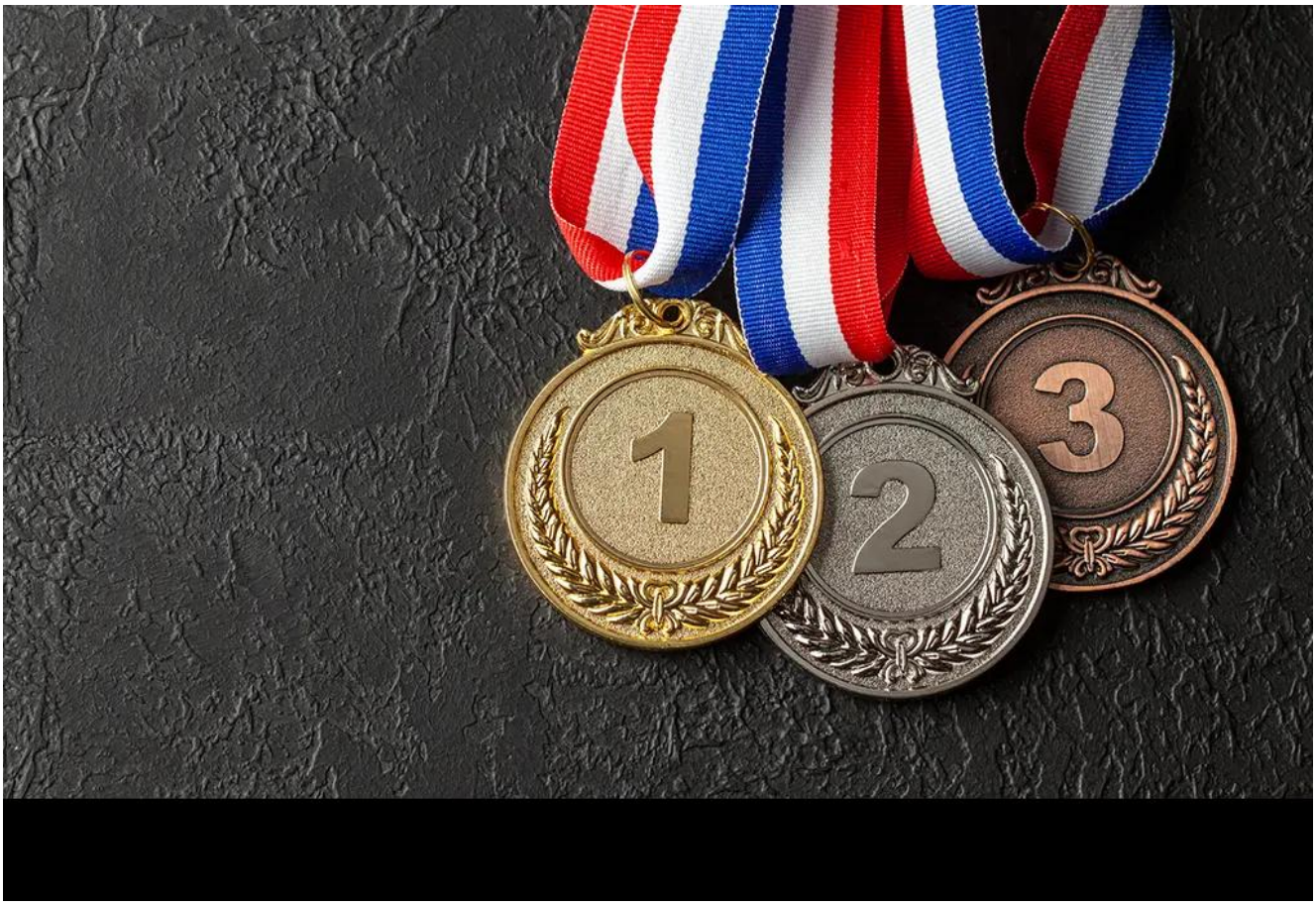
Más allá de contratar a los mejores: cómo lograr que la meritocracia funcione

Centrarse solo en el “mejor talento” puede enmascarar sesgos y desperdiciar potencial. Estas son las claves para ampliar oportunidades y premiar el mérito con rigor.



1 de mayo de 2026

Por Emilio J. Castilla

©IESE Business School

¿Qué empresa no presume de contratar a los mejores? Casi todas aseguran que seleccionan talento por la excelencia de sus ideas o capacidades, no por su procedencia. Esta premisa es la piedra angular de lo que llamamos meritocracia.

Pensemos en la famosa “meritocracia de las ideas”, un concepto que el legendario inversor Ray Dalio popularizó y al que atribuye su éxito empresarial: cultivar “la mejor cartera de los mejores individuos, aquellos con los valores, las capacidades y las aptitudes excepcionales que se requieren hoy”.
Las instituciones educativas también destacan la meritocracia en su misión. MIT, donde trabajo, se enorgullece de recompensar el mérito abriendo sus puertas a talentos de todo el mundo, sin importar el origen social o los recursos financieros. Las becas al mérito, por ejemplo, buscan garantizar que el talento excepcional acceda a la mejor educación con independencia de su situación económica. Los consultores y cazatalentos siguen una lógica similar: su modelo de negocio consiste en identificar y reclutar al “mejor talento” –el llamado “talento estrella”– allí donde esté.

Premiar a “los mejores” al margen de su origen social es un principio meritocrático que, en general, se considera progresista y legítimo. ¿Quién querría trabajar en una organización donde nadie asciende y no hay aumentos de sueldo ni ningún tipo de reconocimiento? ¿Dónde todos obtienen lo mismo sin importar cuánto se esfuercen o trabajen ni lo muy inteligentes y talentosos que sean? ¿Dónde queda ahí el mérito?

Después de todo, se supone que el mérito importa. En la práctica, está presente en decisiones empresariales clave: la contratación de nuevos empleados, la promoción de los de alto rendimiento, el reparto de bonus o la asignación de presupuestos a los equipos. La relevancia de este tema para la dirección de empresas me ha llevado a escribir *The Meritocracy Paradox: Where Talent Management Strategies Go Wrong and How to Fix Them*.
El libro es fruto de años de investigación, dedicados a entender por qué un ideal fundamentado en la justicia y la igualdad de oportunidades, en ocasiones, da lugar a resultados injustos, y qué pueden hacer las organizaciones para corregirlo.

©IESE Business School



Emilio J. Castilla (derecha) compartió ideas de su libro *The Meritocracy Paradox* en una sesión moderada por la profesora del IESE Marta Elvira (izquierda).

Una definición de meritocracia más esclarecedora

Pese a su etimología de resonancias clásicas, el término meritocracia es relativamente reciente. Lo acuñó el sociólogo británico Michael Young en *El ascenso de la meritocracia* (1958), donde imaginó una sociedad en el mérito (léase talento intelectual y esfuerzo) reemplazaría a la clase social como criterio de ascenso. Su idea ha marcado profundamente nuestra forma de entender el concepto.

Yo lo defino de un modo algo distinto. Una organización meritocrática, ya sea una escuela de negocios, una empresa o una firma de servicios profesionales, es aquella que promueve a las personas según sus capacidades, talento y esfuerzo en lugar de características ajenas al trabajo, como el perfil demográfico, el origen familiar, la clase social, la riqueza o cualquier

©IESE Business School

otro atributo determinado por el nacimiento.

No es casualidad que mi definición no mencione el desempeño. Este es el resultado de las capacidades, el talento y el esfuerzo, no el núcleo del mérito en sí mismo. Cuando las empresas dicen que premian el mérito, suelen referirse a los resultados. Pero el mérito debería enfocarse en los tres factores –capacidades, talento y esfuerzo– que producen los resultados deseados. Parece una distinción sutil, pero tiene consecuencias enormes a la hora de diseñar sistemas de contratación, promoción y desarrollo.

En mi opinión, para que la meritocracia funcione de verdad, deben darse dos condiciones fundamentales.

1. **La meritocracia debe permitir e incluso mantener la desigualdad en los logros profesionales.** En otras palabras, no todo el mundo va a ser contratado, ascendido o seleccionado para los puestos más codiciados. Los sistemas meritocráticos, por definición, generan diferencias en las trayectorias profesionales. De hecho, la investigación sugiere que cierta desigualdad en las recompensas puede ser un motor de esfuerzo y desarrollo.

2. **Todo el mundo debe tener las mismas oportunidades de éxito.** Sin un acceso equitativo a las oportunidades, no todos podrán hacer valer sus méritos ni tendrán la posibilidad real de triunfar.

Resumiendo, no todo el mundo ascenderá, pero sí debería tener una oportunidad real de hacerlo.

En la práctica, esto implica que, a veces, las organizaciones deben distribuir los recursos de forma desigual para que todos sus miembros compitan en condiciones más equitativas. El acceso a mentores, proyectos de desarrollo profesional y programas de formación, así como la visibilidad ante la alta dirección, podrían tener que planificarse de forma deliberada para que cada persona tenga una oportunidad real de demostrar lo que vale.

Es necesario consensuar qué entendemos por meritocracia por dos razones. Primero, porque muchos líderes y directivos invocan este término –o conceptos afines, como la excelencia– sin definirlo jamás. Y segundo, porque comprenderlo bien les permite reorientar sus acciones hacia la creación de oportunidades reales para todos los empleados.

Esto exige un cambio de mentalidad: en lugar de centrar todos tus esfuerzos en reclutar a “los mejores”, plantéate contratar a quienes sean “lo suficientemente buenos”, y luego invierte en serio en incorporación, desarrollo y apoyo para darles una oportunidad real de

©IESE Business School

aprender y demostrar su valía. Tal vez acaben siendo empleados extraordinarios. Y, aunque al final no encajen y se vayan, lo que importa es que hiciste todo lo que estaba en tu mano para brindarles la oportunidad de prosperar.

El foco debería desplazarse de la búsqueda estrecha del "mejor talento" (lo que llamo la mentalidad del mejor talento) a la creación de las condiciones que permitan a todo el mundo desarrollarse, rendir y crecer hasta dar lo mejor de sí (lo que llamo la mentalidad de la oportunidad).

Las contradicciones de apelar al mérito

Hagamos un sencillo experimento mental: imagina que dispones de mil dólares para repartir en bonus entre tres empleados. Dos han recibido un 4 sobre 5 en su evaluación anual de desempeño y el tercero, un 3. ¿Cómo lo distribuirías?

No hay una respuesta evidente. Habrá quien divida el dinero a partes iguales, quien excluya al que obtuvo menor puntuación y quien descarte el bonus porque ninguno llegó al 5.

Lo que revela este ejercicio es la naturaleza intrínsicamente subjetiva de decidir quién merece qué, a menos que se haya hecho un trabajo previo de definir con precisión los criterios meritocráticos que deben guiar esas decisiones.

Stephen Benard y yo pusimos a prueba esa tesis en un estudio. Pedimos a dos grupos de participantes que repartieran el bonus entre dos empleados con exactamente la misma puntuación en desempeño y las mismas evaluaciones cualitativas. Su única diferencia: uno era un hombre y la otra, mujer. El grupo instruido para actuar con neutralidad distribuyó el bonus de forma equitativa. En cambio, el que debía premiar según el mérito terminó dando más al hombre que a la mujer. En un estudio posterior, ocurrió lo mismo. En este caso, la única diferencia entre los candidatos era que uno tenía un nombre inglés y el otro, español. Quienes debían guiarse por el mérito premiaron más a Brad que a José.

¿Por qué el énfasis en la meritocracia produce estos resultados?

Una explicación es que el simple hecho de invocar el mérito –algo que muchas organizaciones hacen con orgullo porque transmite una imagen de equidad– puede, paradójicamente, introducir sesgos. En cuanto adoptamos el lenguaje del mérito, tendemos a creer que nuestras decisiones son meritocráticas, aunque sesgos sutiles estén influyendo en cómo interpretamos la misma información.

©IESE Business School

Esta dinámica está estrechamente relacionada con lo que en psicología se conoce como licencia moral. Cuando alguien cree haber demostrado su imparcialidad o sus buenas intenciones morales, se siente con más libertad para emitir juicios que, de otro modo, podrían resultar problemáticos. Es como cuando, en una cena, un invitado dice “No soy sexista, pero…” o “No soy racista, pero…” antes de hacer un comentario cargado de prejuicios que, en otras circunstancias, se callaría. Este descargo previo funciona como una licencia moral.

De igual modo, cuando una empresa insiste en que su sistema es meritocrático, los directivos tienden a relajarse pensando que las reglas garantizan la imparcialidad por sí solas. Ese exceso de confianza los lleva a bajar la guardia frente a las interpretaciones subjetivas –y a menudo sesgadas– que intervienen en las decisiones sobre recompensas, ascensos y oportunidades.

Esta es la esencia de lo que llamo la paradoja de la meritocracia: cuanto más convencidos estamos de que un sistema es meritocrático, más fácil es que los sesgos se cuelen en las decisiones que se toman en su seno.

Responsabilidad y transparencia organizacional

¿Cómo puede tu organización protegerse de estas tendencias? El primer paso es analizar cómo reclutas y seleccionas.

¿Dónde buscas candidatos? ¿Cuántos llegan de procedencias distintas? ¿Quiénes avanzan en el proceso? En definitiva, ¿cómo decides quién recibe una oferta y quién no?

Un análisis detallado de los datos revela patrones invisibles a simple vista. Por ejemplo, que ciertos grupos o perfiles avanzan con mayor facilidad por el proceso de selección, o que los canales de reclutamiento presentan sistemáticamente candidatos relativamente homogéneos. Ante esos patrones, puede ser necesario diversificar las fuentes de reclutamiento para ampliar la bolsa de candidatos y garantizar que todos compiten en igualdad de condiciones.

El mismo análisis debería aplicarse a la forma en que se recompensa a los empleados. Así, las organizaciones deberían examinar si determinadas características demográficas predicen sistemáticamente diferencias en el salario o los bonus, incluso después de tener en cuenta

©IESE Business School

factores relacionados con el mérito, como el desempeño, la experiencia o las competencias. Cuando aparecen estos patrones, hay que revisar los criterios y procesos que regulan la evaluación del desempeño y la retribución.

En suma, las organizaciones deben comprobar si sus sistemas funcionan de forma realmente meritocrática, más allá de cómo los definan. La mayoría se compromete públicamente a recompensar con oportunidades a quienes las merecen, pero cumplir esa promesa exige responsabilidad organizacional: alguien dentro de la empresa que supervise cómo se toman las decisiones y que garantice que los criterios se aplican con coherencia y equidad.

La transparencia organizacional también es clave. Candidatos, empleados y directivos deben entender con claridad qué criterios pesan a la hora de contratar, promocionar o retribuir. Cuando las expectativas son explícitas, todos saben a qué atenerse y la organización puede demostrar que sus sistemas funcionan con equidad.

De hecho, estas prácticas están empezando a ser obligatorias. En España, la trasposición de la Directiva europea de transparencia salarial, en vigor a partir de junio de 2026, obliga a las empresas a ser mucho más transparentes sobre sus estructuras salariales y sus criterios de progresión profesional. Los empleados tendrán derecho a solicitar información sobre el salario medio de quienes realizan el mismo trabajo o uno equivalente, y las organizaciones deberán justificar cualquier diferencia significativa.

Es todo un reto de cumplimiento normativo, sí, pero también la expresión de un principio más amplio: para que la meritocracia funcione, debe ser visible, medible y auditable.

Datos y procesos como garantías

Un enfoque basado en datos para revisar los procesos de gestión del talento te servirá también para saber si la meritocracia es un valor real o simplemente un eslogan que das por bueno sin cuestionártelo.

Porque las “buenas prácticas” pueden ser una trampa. Muchas empresas copian las de otras cuando lo que deberían hacer es utilizar sus recursos para identificar sus propias ineficiencias o sesgos. Así podrían concentrarse en sus problemas particulares y ser más eficaces en la consecución de resultados, en lugar de imitar a otros porque queda bien en la web o una presentación.

La meritocracia es un objetivo en movimiento. Nunca nos libraremos completamente de los

©IESE Business School

sesgos; al fin y al cabo, somos humanos. No digo que todas las empresas deban implantar programas de formación antisesgos, sino que, tal vez, a algunas les ayuden a tomar conciencia de cómo los sesgos pueden nublar el juicio.

Con todo, un enfoque sistemático, basado en datos y analítico puede resultar mucho más fructífero. Analizar los datos de tu propia empresa no solo te ayudará a detectar problemas, sino también a entender dónde se están tomando decisiones acertadas. Cuando se identifican prácticas exitosas y se estructuran, pueden compartirse con otras áreas para que todos aprendan de ellas, de modo que las buenas decisiones sean fruto de procesos rigurosos y replicables, no de la intuición. Esto implica sacar a la luz las intervenciones que funcionan, monitorizarlas, pulirlas y asegurarse de que los resultados mejoran con el tiempo.

En este sentido, las herramientas tecnológicas, incluidas la inteligencia artificial y la digitalización, pueden ayudarte a recopilar y codificar datos de alta calidad de múltiples fuentes, estructurarlos, analizarlos y detectar patrones. Bien usadas, contribuyen a que los procesos de reclutamiento, contratación y promoción queden lo más libres posible de sesgos e ineficiencias.

He trabajado con empresas tan sistemáticas en el uso de los datos que son capaces de rastrear qué experiencias y oportunidades contribuyeron específicamente al éxito de cada persona, información que luego aprovechan para acelerar el desarrollo de nuevo talento. Si el pasado ofrece pistas sobre el futuro, las organizaciones deberían analizar y aprovechar los datos de forma dinámica para detectar patrones, impulsar el potencial de las personas y mejorar el desempeño a largo plazo.

Muchas empresas ofrecen programas de desarrollo profesional, pero ¿cuántas registran y hacen un seguimiento sistemático de quién hace qué? Recuerdo una que sí lo hacía durante la pandemia de COVID-19: sus directivos sabían exactamente qué empleados tenían las habilidades necesarias para teletrabajar y les pidieron que formaran a otros. Si mides las capacidades dignas de mérito y mantienes una base de datos de quién las posee, ya estás construyendo una empresa más meritocrática, y por ende más competitiva.

Define las métricas de desempeño más relevantes para tu organización y pregúntate qué resultados cabría esperar si todos en ella tuvieran las mismas oportunidades de demostrar sus capacidades, talento y esfuerzo. A partir de ahí, desarrolla cuadros de mando eficaces que permitan monitorizar esos indicadores.

©IESE Business School

Cómo reconocer el mérito en todas sus formas

Al recompensar y promocionar, recuerda que el mérito puede adoptar muchas formas. No todo el mundo llegará a directivo ni ganará un bonus, y así debe ser. Pero las organizaciones necesitan crear vías de oportunidad y crecimiento para que sus miembros, especialmente los veteranos, sientan que se sigue reconociendo su aportación. No todas las recompensas tienen que ser monetarias, algo en lo que tal vez estén de acuerdo tus empleados, aunque solo lo averiguarás si se lo preguntas.

¿Les preguntas periódicamente qué tipos de recompensas valoran? No hay una única definición del éxito: para algunos, significa ascender; para otros, cambiar de área o asumir nuevas responsabilidades. La evaluación del desempeño no debería limitarse a puntuar a los empleados con un 3 o un 4 y decidir si merecen un bonus. Más bien se trata de mantener una conversación auténtica: preguntarles qué les motiva, qué les gustaría hacer y cómo pueden seguir aprendiendo y dando lo mejor de sí.

La evaluación del desempeño no es solo una valoración del presente, sino también una oportunidad para entender qué quiere cada persona. Esa información puede integrarse en el sistema de gestión del talento para que los directivos identifiquen patrones más amplios y orienten los recursos hacia lo que más valoran los empleados.

Recompensar el mérito es más complejo que aplicar una fórmula: “Si pago por A, la gente hará A, pero no necesariamente B o C”. La meritocracia implica identificar el potencial de las personas y descubrir qué pueden y desean hacer, incluso cuando esas contribuciones no se están midiendo. Es probable que estén dispuestos a hacer B y C si te tomas el tiempo de entender qué les motiva.

Como los factores de motivación suelen ser subjetivos, existe el riesgo de que se cuelen sesgos e ineficiencias. De ahí que las conversaciones deban ser profundas y precisas: pide ejemplos concretos para alimentar el sistema general de toma de decisiones con datos más estructurados.

Un proceso continuo, no un destino

Todos entendemos el mérito a nuestro modo, pero la meritocracia no debería ser un concurso de popularidad. Por eso, revisa constantemente qué entiende tu organización por el mérito y, sobre todo, cómo lo define, mide y aplica en el día a día.

©IESE Business School

La meritocracia no es un sistema estático, sino un proceso continuo, una meta. Introduce criterios que promuevan de verdad la excelencia y el desarrollo del talento y confía en ellos. Da a los empleados la oportunidad de aprender antes de exigirles el máximo rendimiento. No abandones a quienes no brillen desde el primer momento: ofréceles segundas oportunidades. Y comprueba regularmente que todas las prácticas de la organización están alineadas y favorecen que cada empleado de lo mejor de sí.

¿Saben todos con claridad qué se espera de ellos? ¿Entienden los pasos que deben seguir para tener éxito en sus puestos? ¿Existen procesos para premiar los comportamientos y aportaciones que más valora la organización? Cuando cambian las circunstancias, ¿se revisan y ajustan esos criterios?

Solo tú puedes responder a estas preguntas. Hacértelas una y otra vez es el primer paso para construir un sistema de gestión del talento verdaderamente meritocrático, uno que recompense el mérito como es debido.

+INFO: *The Meritocracy Paradox: Where Talent Management Strategies Go Wrong and How to Fix Them*, de Emilio J. Castilla (Columbia University Press, 2025).

Artículo basado en las sesiones que Emilio J. Castilla impartió en el IESE de Madrid y Barcelona en febrero de 2026, organizadas junto con el Instituto de Liderazgo Sostenible de la escuela.

Este artículo forma parte de la revista online IESE Business School Insight núm. 172 (mayo-agosto 2026).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

En búsqueda del bien común



Emilio J. Castilla

Profesor de Dirección de Empresas en NTU y de Estudios de Trabajo y Organización en MIT Sloan School of Management, es codirector de MIT Institute for Work and Employment Research. Sus áreas de investigación son las organizaciones, las redes y la desigualdad en el lugar de trabajo, con especial hincapié en las dinámicas sociales del trabajo y del empleo. En la MIT Sloan y a nivel internacional, Castilla imparte cursos para directivos, doctorales

©IESE Business School

y de MBA sobre gestión estratégica de recursos humanos, analítica de personas, métodos de investigación y gestión de carrera.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School