



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Trabajo final de grado

*Los sesgos inconscientes y su
influencia en la diversidad
empresarial*

Alumno: Alonso, Tomás Ignacio

DNI: 35.657.350

Tutor: Crisci, Alberto

Profesor: Bogliolo, Sergio

Director de Carrera: Medina, Pablo

INDICE

INDICE	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCION	4
DESARROLLO	6
¿Qué es el sesgo inconsciente?	6
¿Por qué importan los sesgos inconscientes?	9
¿De dónde provienen nuestros sesgos?	11
¿Cuáles son las consecuencias del sesgo inconsciente en el lugar de trabajo?	15
CASO STARBUCKS	18
Relación entre diversidad y rendimiento	20
Primeros pasos	23
Referencias locales actuales – Accenture SRL	26
¿Cómo pueden las personas identificar sus sesgos?	31
¿Cómo superar nuestros sesgos?	33
¿Cómo pueden los equipos resolver el problema del sesgo inconsciente?	37
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFIA	42

RESUMEN EJECUTIVO

En el trabajo de investigación que voy a presentar a continuación, vamos a repasar la ciencia y la emoción en torno al sesgo inconsciente. El disparador que me llevó a adentrarme en este tema provino de un seminario que tuvimos en las oficinas de Accenture (lugar donde trabajo hace más de 7 años), dado que puso sobre la mesa algo de lo que nunca había escuchado hablar. Los sesgos inconscientes y su impacto negativo en las empresas.

Muchas veces escuchamos hablar o leímos acerca de la diversidad en las empresas y los beneficios, tanto sociales (para la comunidad perteneciente a dichas empresas y sus respectivos entornos personales) como económicos, que provienen de ella. Pero lo que nunca se menciona cuando se aborda el tema de la diversidad, son los sesgos inconscientes. Los enfoques y herramientas para lograr la diversidad en las empresas, si bien tienen una buena y honesta motivación detrás, no se abordan desde el enfoque correcto (o al menos no desde el más eficiente).

Centramos nuestra atención en, por ejemplo, salir a buscar activamente a personas con algún tipo de discapacidad, o de “nivelar” la proporción entre hombres y mujeres. Pero lo que dejamos de lado es, justamente, lo que nos llevó en un primer momento a no tener en cuenta a todas aquellas personas. Y la razón detrás de ello son nuestros sesgos inconscientes.

JUSTIFICACION: El Objetivo de este trabajo de investigación es evidenciar cómo los sesgos inconscientes actúan como barrera para alcanzar una diversidad real, rentable y duradera, ofreciendo a la vez métodos para identificarlos y superarlos (o controlarlos activamente).

METODOLOGIA: Este trabajo utiliza una metodología de investigación exploratoria basada en el análisis de literatura relacionada, respaldada por referentes internacionales actuales, y se divide en 6 capítulos para tener una mejor comprensión de qué son los sesgos inconscientes, por qué son importantes, de dónde provienen, cómo influyen en el ámbito laboral, cómo podemos identificarlos y qué podemos hacer para superarlos (o controlarlos activamente)

La intención de esta presentación es despertar autoconciencia, que finalmente pueda ser traducida en acción positiva, para poder llegar así a iniciar el camino de la diversidad en las empresas de forma duradera y utilizarla como herramienta central de gestión de negocios.

INTRODUCCION

La diversidad es una característica inherente al individuo, que se transmite de forma natural a los grupos. La adecuada gestión de la diversidad, en todos los aspectos de la vida de las personas, convierte las diferencias en una fuente de oportunidades.

La sociedad se ha convertido en una sociedad diversa y las empresas tienden a ser, cada vez más, reflejo de esa diversidad. Nuestra economía globalizada requiere formas modernas de empleo. Exige conceptos de dirección adaptados a la época, que permitan al personal utilizar su identificación y sus competencias con éxito y de modo significativo, independientemente de su nacionalidad, edad y género. El requisito para ello es el respeto de las personas de otras culturas, de su historia y sus experiencias.

La lucha por la igualdad de género, el crecimiento del movimiento LGBT, la aceptación social de las personas con diversas orientaciones sexuales, y la lucha por la inclusión de personas con capacidades diferentes, mayores de edad y sin distinción de clase social, son todos factores que contribuyen a un cambio de panorama.

La gestión de la diversidad supone un gran desafío por las diferentes dimensiones de la identidad de los empleados, clientes, proveedores; al mismo tiempo, supone beneficios para las organizaciones al ser un factor de relevancia en la creatividad, el clima organizacional, la comprensión de los clientes, desarrollo de nuevos mercados y el prestigio e imagen de la empresa.

En los últimos años se ha relacionado, cada vez más, a la gestión de la diversidad con resultados económico-operativos de las compañías.

Contemplar la diversidad no es suficiente si no hay acciones reales para integrarla, potenciarla y generar valor en la organización a partir de ella. Así, las diferencias no solamente se respetan, sino que además son valoradas y aprovechadas para lograr mejores resultados de negocios, y la creación de un ambiente donde todas las personas sean y se sientan valoradas.

El reto actual es encontrar la fórmula correcta para combinar la necesidad de cierta homogeneidad en las organizaciones, para construir una cierta identidad, con la heterogeneidad natural de las personas que la forman y que, con sus decisiones y acciones, contribuyen a crear la cultura organizacional.

La diversidad de la fuerza laboral reconoce la realidad de que las personas difieren en muchos aspectos, tanto visibles como invisibles. Y es por eso justamente, que el concepto de diversidad corporativa es mucho más difícil de lograr de lo que parece, ya que nosotros mismos, como raza, estamos condicionados inconscientemente por la discriminación, segregación y exclusión social (como queda claramente evidenciado en la historia mundial reciente).

Como consecuencia, la diversidad corporativa en el momento en el que nos encontramos necesita complementarse con estrategias de autoconsciencia, inclusión y fomento de la equidad en las empresas y también en la sociedad. Existen barreras sociales (prejuicios/estereotipos, indiferencia, desconocimiento y discriminación) que dificultan un desarrollo pleno e integral de todas las personas en la empresa.

El primer paso para superar este reto actual al que las empresas de todo el mundo se enfrentan, es trabajar en nuestros “sesgos inconscientes”.

A continuación desarrollaremos el concepto de Sesgos Inconscientes más en profundidad, para conocer su importancia y ver su impacto negativo en las empresas (tanto cuando actúan como barrera para la diversidad en el ambiente laboral, como cuando presentan consecuencias financieramente negativas con casos reales), ya que el objetivo de este trabajo de investigación es ofrecer herramientas para poder identificarlos y así lograr superarlos (o al menos controlarlos activamente), tanto a nivel personal como empresarial, para conseguir una verdadera y productiva diversidad empresarial.

DESARROLLO

¿Qué es el sesgo inconsciente?

Alex Qin es una programadora informática de 26 años, determinada a triunfar como programadora. Al iniciar su carrera profesional, se dio cuenta de que la mayor traba que enfrentaba no era su habilidad en el desarrollo de sus actividades, sino su género. Las personas le preguntaban muy recurrentemente si realmente estaba segura de querer ser programadora y si había elegido correctamente su carrera, solo por el hecho de ser mujer en un ámbito donde es muy poco usual la presencia femenina.



Shani Dhanda¹ es una organizadora de eventos, que nació con la enfermedad de huesos de cristal, la cual restringió su crecimiento. Cuando se postulaba a trabajos, siempre fue sincera sobre su enfermedad, mencionándola en su CV. Pero su transparencia la perjudicó, ya que, tras haberse postulado a más de 100 trabajos a lo largo de un año, no fue contactada en ninguna ocasión. Al retirar la información de su discapacidad de su CV, fue contactada de forma casi inmediata y después de una entrevista, consiguió trabajo.

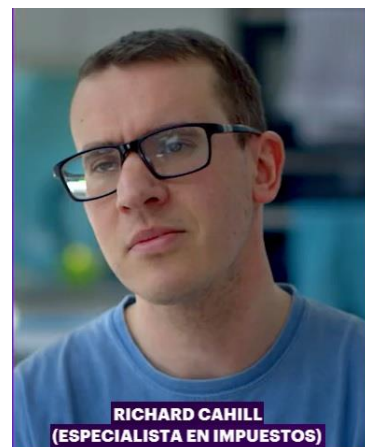
¹ Galardonada especialista en discapacidad, catalogada como una de las personas con discapacidad más influyentes del Reino Unido. Como oradora principal y practicante de la inclusión en empresas, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y la sociedad en general, Shani ayuda a las organizaciones a romper barreras e integrar la inclusión en sus marcos comerciales.

Piers Linney es un inversor y empresario exitoso que trabajó en la junta directiva de grandes empresas. A pesar de sus años de experiencia en finanzas, la gente no deja de notar sus raíces afro-caribeñas cuando lo conocen por primera vez. Le ha pasado en reiteradas oportunidades al atender a reuniones que él dirige, que la gente no relaciona su persona con la imagen que tienen de “Piers”, el CEO, el inversor, el Jefe. Cuando entra en la sala, ninguno de los empleados se imagina que Piers tenga su apariencia por lo cual, cuando lo anuncia, la gente suele sorprenderse.



Sonal Giani fue asistente de gerencia en un famoso hotel. Cuando informó al gerente que era bisexual, su información personal fue compartida inescrupulosamente sin su consentimiento. Cuando la novedad se extendió por la compañía, el ambiente de trabajo de Sonal cambió por completo de la noche a la mañana. Las personas a su alrededor la prejuizaron de distintas maneras, diciendo por ejemplo que era “fácil” (ya que estaba “sexualmente disponible” para todos) o que solo era “una fase” de su personalidad.

Cuando el empresario experto en impuestos Richard Cahill solicitó a su empresa su derecho legal por licencia parental compartida para cuidar a su segundo hijo, fue interrogado arduamente. Cuando volvió de su licencia, desafortunadamente se encontró con que había molestado a sus supervisores, ya que le habían encontrado un reemplazo fijo y lo recibieron con una pila de fotocopias e impresiones para hacer, apartándolo de su puesto.



Todos estos son ejemplos de personas que han sido blancos de comportamientos de los que sus compañeros y posibles empleadores nunca se enteraron.

Los psicólogos llaman a esto “**sesgos inconscientes**” (a veces también denominados “sesgos implícitos”)

Sesgo inconsciente es cuando asumimos cosas sobre una persona basado en su pertenencia a un grupo que pueden no ser ciertas sobre dicho individuo. Es, básicamente, un error de juicio humano.

Son tendencias y comportamientos que vamos asumiendo desde pequeños y que marcan cómo una persona interpreta la realidad y cómo se relaciona con las personas con las que se rodea. Son, por lo tanto, distorsiones e interpretaciones irracionales que nos llevan a juicios inexactos acerca de cómo vemos nuestra realidad

Los científicos identificaron varios tipos de sesgos inconscientes que se manifiestan en todo el mundo. Incluyen cosas más obvias como por ejemplo el género, el color de piel y las capacidades físicas. Pero también cosas menos obvias como por ejemplo la orientación sexual, edad, cultura, religión, diferencias regionales (como idiomas o acentos), discapacidades no visibles, clase, ser o no padres, o hasta ser veterano de guerra (asociado, gracias a nuestros sesgos inconscientes, con la inestabilidad mental).

¿Por qué importan los sesgos inconscientes?

La diversidad e inclusión en una organización trata de crear una cultura organizacional lo suficientemente fuerte como para comprender las diferencias de cualquier tipo, con programas que aseguren el bienestar de los empleados, y donde exista un ambiente en el que la comunicación sea abierta y efectiva. Se trata de fortalecer los valores culturales, fomentando la solidaridad, el respeto, el trabajo en equipo y la ética.

Los sesgos inconscientes actúan como barreras a la hora de fomentar la diversidad en el entorno empresarial siendo estos estereotipos y prejuicios los que pueden afectar en la toma de decisiones que se producen desde los procesos de selección a las promociones dentro de la empresa, perdiendo así la oportunidad de contratar al mejor candidato/a y llevando a situaciones de desigualdad y discriminación por razón de origen, raza o género.

Actúan como primer obstáculo a la hora de gestionar un talento sin etiquetas, prejuicios o estereotipos, impidiéndonos así conseguir empresas más diversas y plurales.

El Dr Keon West², psicólogo de la universidad de Goldsmiths en Londres, explica que *“los sesgos inconscientes importan porque rigen gran parte de nuestras decisiones”*. Cuando se tienen por ejemplo 100 CVs y alguien debe elegir a quien va a contratar, la persona a cargo de la elección no suele tomar la decisión reflexionando al respecto. Debe decidir rápido si va a conservar o rechazar a muchas personas.



El sesgo inconsciente es parte del ser humano y no hay que sentirse avergonzado de eso, sino que es algo que debe reconocerse y trabajar para reducirlo. Especialmente en el trabajo, asumiendo una parte activa a la hora de generar un cambio social.

Por otra parte, la gestión de programas de diversidad enfocados en nuestros sesgos inconscientes se puede comparar hoy en día con el mismo nivel de importancia que tienen los esquemas de Responsabilidad Social Corporativa y el balance vida-trabajo.

² El Dr. Keon West es psicólogo social y profesor en Goldsmiths, Universidad de Londres. Sus intereses de investigación incluyen el estigma, los prejuicios y las percepciones de personas de otros grupos.

Varios grupos sociales han sido sujetos a discriminación laboral por varios años en la historia. Grupos tales como las mujeres, personas con discapacidad, indígenas, entre otros, han encontrado muchas puertas cerradas en la sociedad, incluyendo sus empleos. Una empresa que se preocupe por identificar y superar (o controlar activamente) los sesgos inconscientes dentro de sus oficinas, no sólo se está ayudando a sí misma sino que, como sociedad, está fomentando el cumplimiento de derechos de ciertos individuos a quienes en el pasado les han sido negados.

Superar nuestros sesgos inconscientes para conseguir una verdadera diversidad es, en el mundo empresarial actual globalizado, una manera de mejorar la reputación en la imagen de una compañía: los colaboradores perciben su empresa como una organización que entiende las necesidades del mercado y que busca un equilibrio financiero y humano. El mercado las apoya porque reconoce que van más allá de lograr un beneficio económico.

¿De dónde provienen nuestros sesgos?

La imagen que ven a continuación aparenta ser un edificio tridimensional con ladrillos, pero en realidad no lo es. En realidad, es un muro bidimensional.



En esta ilusión óptica, nuestros ojos no se equivocaron. Nuestro cerebro se equivocó. Tomó información visual detallada provista por los ojos y usó una serie de atajos cognitivos para realizar una suposición sobre lo que estamos viendo



Este tipo de atajo, cuando es aplicado a las personas, es lo que lleva al sesgo inconsciente.

Cada segundo recibimos 11 millones de piezas de información mediante la vista, el sonido, el olfato, el gusto y el tacto. Solo una fracción de estos datos es procesada por nuestro cerebro.



Para lidiar con esta masa gigantesca de datos, nuestro cerebro usa atajos para filtrar el material. Este proceso se realiza desde nuestros ancestros, hace 40.000 años en la sabana africana.

Imagínense que están en el medio de la sabana africana, van a tomar agua y ven que toda su tribu está concentrada en un pozo de agua, dejando otro al lado completamente libre. ¿Que deberían hacer? ¿Deliberar al respecto? No, deben ir al mismo pozo que toda su tribu.

Si deciden ir al otro pozo que no está siendo utilizado, probablemente terminen siendo comidos o se contagien alguna enfermedad mortal. Entonces, un cerebro que no vaya con el grupo probablemente no sobreviva.

Este mismo proceso de pensamiento rápido nos ayudó a identificar si alguien formaba parte de nuestra “tribu” en lo que los psicólogos denominan “**endogrupo**”, o parte de otra “tribu”, conocida como “**exogrupo**”.

En general, los miembros del endogrupo pueden considerarse fuentes de confort y de cooperación, mientras que los del exogrupo representan una amenaza y/o competencia. Es por eso que tuvimos que distinguir uno del otro de forma inmediata para sobrevivir.

Los neurocientíficos descubrieron que una aversión instintiva a los miembros del exogrupo es la base del sesgo inconsciente. El hecho de que nuestro cerebro entre en “modo miedo” al confrontarse a un miembro del exogrupo sugiere que nuestra tendencia al sesgo inconsciente es innata. Aunque esto pueda explicar el origen del sesgo, no quiere decir que no podamos hacer algo al respecto.

Las categorías específicas que usamos para agrupar a las personas son, básicamente, construcciones sociales formadas por nuestro pasado y nuestras experiencias. Entonces, si creemos que está bien que los hombres sean asertivos en el trabajo, pero tenemos una reacción diferente cuando las mujeres son asertivas, tenemos que entender que esta reacción es algo *aprendido* y, por ende, puede ser superada.

La capacidad de hacer juicios y decisiones rápidas puede ser útil (como vimos en el ejemplo de los pozos), pero también puede conducir a errores cuando las asociaciones inconscientes están basadas en mala información (por ejemplo, el asociar personas de otras etnias con rasgos negativos de su personalidad, o relacionar la edad de una persona con su capacidad de aportar valor). Los psicólogos llaman a estas malas influencias “*smog*”.

La profesora Dolly Chugh³, psicóloga de gestión en la escuela de negocios de Stern en Nueva York explica que el smog está en el entorno y está formado por todo, desde los medios que vemos desde pequeños, las conversaciones que escuchamos a nuestro alrededor en nuestra infancia, las influencias educativas que tuvimos, etc. Todas estas cosas sumaron a estas asociaciones.

Estudios realizados en los medios demostraron que tanto en películas, como en programas de TV y hasta en noticieros se sobre representaban algunas imágenes de por ejemplo hombres negros y violencia, o de que se sub representaban las imágenes de mujeres y la competencia.



“Sub representamos imágenes que muestran personas físicamente discapacitadas implicados en el trabajo. Casi nunca vemos a los mayores de manera positiva en el ambiente laboral” - Dolly Chugh

³ Dolly es profesora asociada y psicóloga social galardonada en la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York. Su investigación se centra en la “psicología de las buenas personas” y ha sido publicada en muchas publicaciones académicas y de alta dirección. Dolly imparte cursos de liderazgo, gestión y negociaciones a estudiantes de MBA en la Stern School of Business.

Todas estas pequeñas cosas, que se ven en forma más clara en los análisis realizados por los investigadores mediáticos, suman al smog. Y el smog es lo que lidera estos sesgos, ya que deja su marca en nuestro inconsciente en forma de estereotipos.

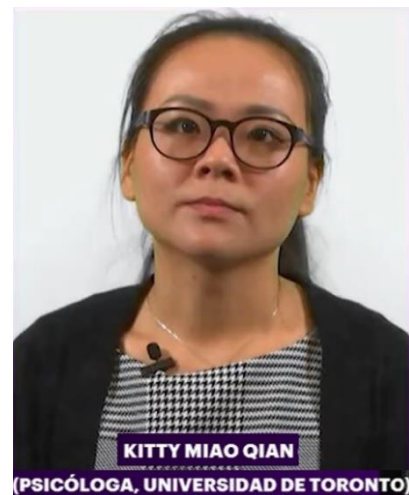
“Cuando estoy en el cajero automático y soy la única persona en la fila, si es muy temprano en la mañana o ya entrada la noche y alguien se para detrás de mí y esa persona es negra, de repente me pongo nerviosa inconscientemente, lo cual es vergonzoso porque está mal, pero me ocurre una y otra vez” - Dolly Chugh

El pensamiento estereotípico existe en cada país del mundo y funciona en cada nivel de una sociedad. En las noticias, publicidades y hasta en la cultura popular.

En China, por ejemplo, el *smog* está ligado al sistema educativo:

La psicóloga Kitty Miao Qian⁴, de la Universidad de Toronto, explica que el estereotipo de “los asiáticos, los chinos son buenos en matemáticas” genera una gran presión en los niños, especialmente en los que no son buenos en matemáticas, ya que los lleva a pensar en que, por ser asiáticos, o chinos, tienen que ser buenos en matemáticas.

“Los niños aprenden estereotipos desde muy pequeños. Hay estudios que demuestran que cuando los niños leen una historia sobre alguien que es muy inteligente y se les pregunta de qué sexo es esa persona, los grupos de niños de entre 3 a 5 años tienden a elegir a alguien de su propio género. Pero después de los 6 años, tienden a elegir un hombre. Estudios similares demostraron que las preferencias étnicas se desarrollan a la misma edad, entre niños de preescolar”



⁴ Doctora. en Psicología del Desarrollo y Educación de la Universidad de Toronto, Canadá. Especializada en la manifestación temprana de prejuicios raciales implícitos y explícitos en niños pequeños.

¿Cuáles son las consecuencias del sesgo inconsciente en el lugar de trabajo?

En un contexto de negocios, los prejuicios implícitos (o sesgos inconscientes) pueden derivar en cualquiera de los siguientes problemas:

- ❖ Contratación al candidato equivocado para un trabajo
- ❖ Incomprensión de sus clientes
- ❖ Subvaloración de los empleados y no sacar el máximo partido de ellos
- ❖ Tendencia de empleados talentosos a frustrarse y dejar la empresa
- ❖ Promoción a empleados inadecuados más allá de sus capacidades

Investigadores de la Escuela de Negocios de la Universidad Kenan-Flagler de Carolina del Norte (EE.UU) listaron las siguientes consecuencias negativas como las más comunes en el entorno laboral Estadounidense:

- ❖ Los salarios de la mujer rubia eran 7% más altos que las morenas o pelirrojas.
- ❖ Para cada aumento del 1% en masa del cuerpo de la mujer, hubo una disminución de 0,6% en el ingreso familiar.
- ❖ Gente "Madura de cara" tenía una ventaja de carrera laboral sobre personas con "cara de bebé".
- ❖ Los científicos masculinos y femeninos eran más propensos a contratar a hombres para los puestos de mayores competencias y les pagan \$4.000 usd más por año que a las mujeres.
- ❖ Los solicitantes de empleo con nombres "típicamente blancos" recibieron devoluciones de llamadas 50% más que los que tenían nombres "típicamente negros".
- ❖ 58% de los CEOs del ranking "Fortune 500" miden 1,82m de altura, cuando sólo el 14,5% de la población general masculina de los Estados Unidos son de esa estatura.

El sesgo inconsciente puede llevar a que las personas vean las mismas aptitudes de manera distinta para los grupos subrepresentados, lo que lleva a la discriminación durante la búsqueda de empleo (como se mencionó en los ejemplos al inicio de la tesis).

Distintos estudios realizados en diferentes partes del mundo probaron enviar el mismo CV a empleadores de un país. Lo que difería era el nombre, que indicaba o a un candidato que representaba a un grupo de mayoría étnica o a un miembro de un grupo subrepresentado.

Todos los resultados mostraron que los empleadores prestaban menos atención a los grupos subrepresentados.

“Lo que la gente no se da cuenta es que hay un precio asociado a ser una persona sesgada. Por ejemplo, como empleador vemos a alguien muy bueno para un puesto laboral, pero rechazamos su solicitud porque no coincide con nuestros estereotipos de “bueno para el trabajo”. Entonces, no contratamos a la mejor persona solo por nuestros sesgos” – Keon West

Los estudios también mostraron que los estereotipos a los que estamos expuestos pueden reducir nuestra confianza y limitar nuestras elecciones en nuestro trabajo. El problema suele comenzar con comentarios generados por sesgos inconscientes, llamados **micro agresiones**. Son momentos fluidos y sutiles en el comportamiento que pueden ser tanto verbales como no verbales. Puede ser, por ejemplo, si alguien es interrumpido o no en una reunión, si a alguien le sonrieron o si se sentaron junto a uno o tomando distancia.

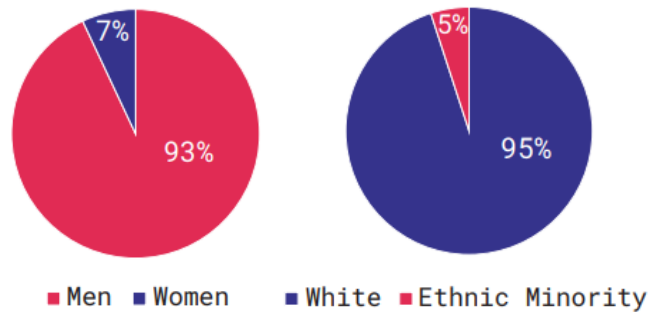
Las micro agresiones pueden ser también actos de omisión y no tanto de comisión. Por ejemplo, cuando alguien no es reconocido por algo cuando a otras personas sí se las reconoce. Esto suele pasar en ambientes laborales en los que hay pocas mujeres, que reciben menos reconocimiento por sus ideas, aun cuando las mismas ideas si provienen de un hombre, suelen recibir más reconocimiento o hasta un crédito o compensación.

La acumulación de todos estos pequeños golpes puede hacer que alguien sienta que “no pertenece”.

Por más pequeña que la ocurrencia del sesgo inconsciente pueda parecer, en una organización una acción discriminatoria puede escalar. Por ejemplo, una diferencia muy trivial en las primeras pagas entre dos colegas puede conducir a diferencias masivas en la paga tan solo unos años más tarde.

Si no son capturadas y tratadas rápidamente, estas micro agresiones pueden terminar siendo aceptadas como norma. Esto se ve evidenciado por ejemplo en Estados Unidos, donde un estudio en el cual se analizaba el progreso en relación a la diversidad y la inclusión en las empresas demostró que:

- ❖ la proporción de hombres negros dentro de las áreas de Management incrementó apenas 0.5% entre 1985 (3%) y 2014 (3.5%).
- ❖ La proporción de mujeres blancas, a su vez, se incrementó en solamente un 7% entre 1985 (22%) y 2000 (29%) y apenas se movió desde entonces.
- ❖ De la lista de CEOs en el ranking Fortune 500 de 2018, solo 3 eran personas negras y tan solo 24 eran mujeres
- ❖ A día de hoy, tan solo 5 de los 100 CEOs de las empresas con mayor capitalización en el mercado Bursátil pertenecen a minorías étnicas y solo 5 son mujeres



Lo que hay que intentar hacer es identificar este tipo de cosas cuando son pequeñas, antes de que sucedan los efectos acumulativos, dado que nuestros sesgos inconscientes pueden afectar cada decisión que tomamos y conducir, eventualmente, a resultados deformados.

Caso Starbucks

Veamos, por ejemplo, cómo el sesgo inconsciente llevó a Starbucks a perder 3 billones de dólares en relación al valor de la firma en tan solo un mes:

En Abril de 2018, en un local de Starbucks en Philadelphia (EE.UU.), dos hombres afroamericanos que estaban sentados en una mesa esperando a un tercer compañero para entablar una reunión de negocios inmobiliarios, fueron arrestados por la policía local tras la llamada al 911 por parte de los empleados del local.

Según los testigos del hecho (clientes habituales del local en cuestión) y los mismos empleados, el llamado al 911 se realizó por el simple hecho de que los hombres estaban esperando a la persona con la que entablarían la reunión sin haber comprado nada mientras esperaban y habiendo solicitado usar el baño (que por políticas de la empresa es de uso exclusivo para clientes, por lo cual no podrían usarlo hasta no comprar algo en el local). Lo llamativo de este hecho es que el mismo comportamiento nunca se vio registrado hacia personas caucásicas.

El hecho se diseminó en las redes sociales rápidamente y la firma sufrió una gran caída en la bolsa. Como consecuencia de lo sucedido, la cúpula de la empresa emitió una disculpa pública.



Incluso el alcalde de Philadelphia, Jim Kenney, afirmó que le pidió a la Comisión de Relaciones Humanas de la ciudad examinar las políticas de la compañía, "incluyendo el alcance de, o la necesidad de, entrenamiento de prejuicio implícito para sus empleados".

"Estoy desconsolado de ver a Philadelphia en los titulares por un incidente como este –al menos basado en lo que sabemos– parece ejemplificar cómo se ve la discriminación racial en 2018" – Jim Kenney, Alcalde de Philadelphia

Luego de estas declaraciones políticas y la disconformidad de la sociedad en relación a lo sucedido, Starbucks decidió (un mes más tarde) cambiar su política del uso de sus baños, anunciando que cualquier persona dentro de una de sus tiendas sería tratada como si fuera un cliente y se le permitiría usar los baños (independientemente de si compra algo o no) y a su vez anunció que cerrarían sus 8.400 tiendas en todo Estados Unidos durante un día para darle a sus entonces 175.000 empleados una capacitación sobre sesgos raciales.



Sumado a la pérdida del valor de la firma en la bolsa por más de 3 billones de dólares, este cierre diario le costó a la empresa una ganancia proyectada de entre 8 a 12 millones de dólares perdidos por no operar. Pero la estrategia de Starbucks, si bien fue una reacción aceptable, no fue la correcta.

Como dijimos en la introducción del trabajo, superar nuestros sesgos no es algo fácil y mucho menos algo rápido de lograr. Es por eso que más adelante ahondaremos en las distintas opciones que tenemos como personas y como empresas para poder atacar nuestros sesgos de raíz y así lograr superarlos (o controlarlos activamente).

Relación entre diversidad y rendimiento

Según investigaciones, el sesgo inconsciente en el trabajo conduce a los equipos a tomar peores decisiones cuando los miembros de este son parecidos, ya que se esfuerzan menos en considerar todas las opciones posibles. Para las empresas, la falta de diversidad también puede afectar su productividad y rentabilidad.

Si una compañía está intentando buscar soluciones para los problemas del mundo, necesita gente que sea representativa de la diversidad del mundo para que construyan estas soluciones. De lo contrario, va a haber muchos puntos ciegos.

Por ejemplo, no había mujeres en los equipos que diseñaron los primeros airbags, derivando en muchas muertes accidentales de mujeres ya que la masa corporal de una mujer es muy distinta a la de un hombre. Entonces, al dispararse los airbags, la fuerza del impacto de las mujeres contra las bolsas de los airbags terminaba matándolas de todas formas.

Citando las palabras de Denise Young-Smith⁵, cuando era Directora de Recursos Humanos de Apple Inc. (compañía de tecnología que emplea a más de 98,000 trabajadores alrededor del mundo), en el contexto del filme “inclusión inspires innovation”:

“Abre una puerta, y verás cómo se abren las otras; abre una mente, y verás que pasa después. Las cosas grandes suceden cuando salimos de la zona de confort. Abrazar fes, culturas, discapacidades, diferencias. Abrazar razas, edades, ideologías, personalidades. La humanidad es plural, no singular. La mejor manera en la que el mundo funciona es todos adentro, no todos afuera. Estamos hechos de todos. Las diferencias no son solo celebradas, sino esenciales. Abiertos no es solo lo que somos, sino lo que creemos. Porque la humanidad no es singular, sino plural. La verdad es, no vemos las cosas de la misma manera. El poder es, no vemos las cosas de la misma manera.”

⁵ Denise Young Smith fue directora de recursos humanos de Apple durante tres años y ha liderado las listas de Business Insider como una de "las más importantes personajes afroamericanos en la industria de la tecnología". Fue nombrada vice presidenta de diversidad e inclusión en mayo de 2017 y lo dejó a fin de año por un discurso suyo que generó controversia. En el One Young World Summit en Bogotá, Young Smith argumentó: “Diversidad es la experiencia humana. No me gusta que el término diversidad sea utilizado solo para la gente de color, o mujeres, o los LGBT. Puede haber 12 hombres rubios con ojos claros en una habitación y van a ser diversos también porque pueden compartir diferentes experiencias de vida y perspectivas en una conversación”

Según los números de Julio de 2017, Apple es 32% personal femenino en todo el mundo. En los Estados Unidos, Apple es 54% blanco (-2% desde el 2016), 13% hispanico (+1%), 21% asiático (+2%), 3% multiracial (+1%). En este año, la mitad de los nuevos empleados de Apple en Estados Unidos fueron de grupos históricamente subrepresentados en las industrias tecnológicas (mujeres, negros, hispanicos, etc.). En sus nuevas contrataciones, se refleja más diversidad que en sus empleados actuales. Por ejemplo, 11% de sus nuevas contrataciones son negros, comparado con su actual cantidad de 9%.

No es casualidad que las compañías más exitosas estén transitando este camino. Tener un equipo diverso puede ayudar a aportar innovación. Justamente en eso radica el poder y las ventajas de la diversidad. Cuando se incluyen personas con discapacidades, suelen aparecer ideas innovadoras sobre cómo hacer ciertas cosas, y esta innovación ayuda a generar productos más eficaces y de mayor calidad. Sobre todo, si es una empresa que trata con soluciones y servicios a productos.

Como mencionamos anteriormente, ante las importantes transformaciones en los sistemas económicos y productivos en los que se desenvuelven las empresas, cada día son más las organizaciones que consideran su adaptabilidad como factor clave para el éxito y su supervivencia. Al encontrarnos inmersos en una economía cada día más globalizada y competitiva, junto al desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, parece lógico que las organizaciones demanden una mayor flexibilidad en sus estructuras, planteando que la gestión de la diversidad de los Recursos Humanos se vea obligada a adaptarse a los nuevos tiempos.

De hecho, las nuevas tendencias en esta área vienen apoyando al fenómeno de la diversidad como un factor de éxito.

“La Gestión de la Diversidad puede ser definida como un proceso de gestión planificado, sistemático y comprensivo para desarrollar un lugar de trabajo en el que todas las personas, con sus similitudes y diferencias, pueden contribuir a las ventajas estratégicas y competitivas de la organización, y donde nadie es excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad⁶.”

⁶ A. Thomas, Beyond Affirmative action – Managing Diversity for Competitive Advantage in South Africa, Johannesburg, Knowledge Resources, 1996



Imagen ⁷

Más adelante analizaremos el ejemplo de la filial Argentina de la consultora Accenture SRL, respaldando la gestión de los sesgos inconscientes para lograr un ámbito de trabajo diverso con resultados positivos tanto para los empleados como para la empresa. Pero primero veremos cómo se introdujo el concepto de “diversidad” en el mundo laboral y cómo fue evolucionando su tratamiento a lo largo de los años.

⁷ Los beneficios de una adecuada gestión de la diversidad - “Gestión de la Diversidad en los Entornos Laborales”, Red Acoge

Primeros pasos

El país en el que surgió el concepto y la necesidad de aplicar políticas relativas a la diversidad cultural fue Estados Unidos, debido, principalmente, al legado histórico y social padecido por el país. En efecto, la heterogeneidad racial asociada a las tensiones que primero procedieron de la esclavitud y más tarde de la masiva inmigración que ha tenido lugar en los Estados Unidos, pusieron de manifiesto un problema relevante, que posteriormente se iba a trasladar al mundo de la empresa.

Los movimientos reivindicativos en busca de los derechos civiles que empiezan a aparecer en los años setenta condujeron a cambios legislativos y del entorno político en los negocios. El primero de estos fue el Acta de los Derechos Civiles de 1964⁸ que, en su título 2 VI, ilegalizó cualquier discriminación en base a la raza, color, religión, sexo o nación de origen, y constituyó una comisión para vigilar la igualdad de oportunidades en el empleo y evitar discriminaciones.

En la publicación de su libro “Workforce 2000: work and workers for the 21st century⁹” en 1987 (Estados Unidos), Johnston y Packer, anunciaban importantes cambios entre la composición de la fuerza de trabajo en las empresas para el siglo XXI. Se pronosticaba mayor presencia de personas de color, minorías raciales y mujeres.

Cuando recién se empezaba a hablar de temas como la diversidad e inclusión, se realizaban estudios que no trataban de gestionar la diversidad como tal, sino de detectar procesos desiguales de los individuos de una organización. Se realizaban esfuerzos para que las tareas y recompensas de todas las personas fueran “parejos”. Este enfoque generaba mejora de la autoestima y mejor imagen social de la compañía. Sin embargo, las minorías se veían

⁸ La Civil Rights Act of 1964 (Ley de Derechos Civiles de 1964) (Ley del Congreso 88-352, 78 United States Statutes at Large 241, promulgada el 2 de julio de 1964) fue una legislación histórica en los Estados Unidos que prohíbe la aplicación desigual de los requisitos de registro de votantes y la segregación racial en las escuelas, bancos de sangre, en el lugar de trabajo e instalaciones que sirvan al público en general («lugares públicos»). Una vez que la Ley se puso en práctica, sus efectos fueron de largo alcance y tuvo una enorme repercusión a largo plazo en todo el país. Se prohibió la discriminación en los centros públicos, en el gobierno, y en el empleo. Se convirtió ilegal obligar a la segregación de las razas en las escuelas, la vivienda, o en contratación de empleados

⁹ Esta publicación oficial predice las tendencias laborales y de empleo de los EE. UU. durante los próximos 15 años y discute temas políticos importantes, reconociendo seis desafíos: estimular el crecimiento mundial, mejorar la productividad en las industrias de servicios, mejorar el dinamismo de una fuerza laboral envejecida, conciliar las necesidades de mujeres, trabajo y familias e integrar completamente a negros e hispanos en la fuerza de trabajo.

estigmatizadas y se generaban resentimientos entre los empleados por no poder demostrar su verdadera cualificación sin necesidad de medidas especiales.

Algunos de los principales hitos en la Historia de la Gestión de la Diversidad en Estados Unidos ¹⁰:

- ❖ • 1877: se gradúa la primera persona de color en el ejército americano.
- ❖ • 1927: se gradúan las terceras y cuartas personas de color.
- ❖ • 1940: Roosevelt firma el “Selective Service Act” por el cual se prohíbe la discriminación racial en el ejército.
- ❖ • 1948: la ley de Roosevelt no funciona y Truman firma la “Executive Order 9.981”, que ordenaba la integración gradual del ejército.
- ❖ • 1963: John Kennedy firma la “Equal pay Act” para reducir la diferencia salarial existente entre hombres y mujeres.
- ❖ • 1964: Lyndon B. Johnson firma el “Civil Rights Act”, que ilegalizaba cualquier forma de discriminación sexual o racial.
- ❖ • 1972: “Equal Employment Opportunity Act” que prohíbe cualquier forma de discriminación en el trabajo y garantiza igualdad de reglas del juego.
- ❖ • 1978: “Civil Service Reform Act” introdujo la discriminación positiva y las cuotas.
- ❖ • 2000: proliferan los Chief Diversity Officers, que gestionan cuestiones legales, sobre todo en reclutamiento y discriminación positiva

A raíz de la aparición en Estados Unidos de estas estrategias en las empresas en los años 90, se han adoptado varias líneas de actuación en el resto del mundo. Estas han dependido y estado atadas al interés que la propia empresa tuviera en el tema.

Desde entonces, muchos estudios coinciden en que la gestión de la diversidad de los recursos humanos en el ámbito de las organizaciones conlleva beneficios directos importantes.

Estos suelen ser:

- ❖ el fortalecimiento de la cultura de la organización
- ❖ mejora de la reputación global de la compañía
- ❖ incremento de la creatividad

¹⁰ Montse Ventosa García – Morato. (2012). “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas”. Barcelona: Fundación Bertelsmann.

- ❖ fortalecimiento de una cultura de alto rendimiento como consecuencia de la innovación por diferenciación
- ❖ fidelización de clientes de orígenes diversos
- ❖ incremento de la productividad.

En el plano individual, el reconocimiento de la cultura, los valores, las costumbres y los hábitos de una persona son imprescindibles para que ésta se sienta que pertenece al lugar en el que se encuentra (en este caso la empresa).

Se trata de incorporar a la cultura organizacional aspectos de convivencia que no pasen por status quo. De dar valor a la diferencia en contraposición a la respuesta general de la “no discriminación” bajo la cual se pretendía dar por hecho que se apostaba la igualdad en el ámbito laboral.

Sin embargo, muchas empresas siguen sin reconocer la importancia de la buena gestión de la diversidad para la convivencia de las personas.

Referencias locales actuales – Accenture SRL

En lo que concierne a nuestro país, el tema de diversidad fue evolucionando conceptualmente a través del tiempo. En lo que respecta a diversidad de género, por ejemplo, hubo tres etapas: exclusión, segregación e inclusión y valoración.

En la primera, las mujeres quedaban totalmente excluidas de participar en posiciones importantes. En la segunda, se las ponía a trabajar a todas juntas en los mismos puestos. En la tercera, en la que estamos creciendo, se incorporan realmente a las organizaciones y se valora lo que aportan. Una cosa es que trabajen las mujeres, aceptarlo, “bancarlo”. Pero la valoración pasa por darle valor y apreciarlo, reconociendo lo que las diferencias entre hombres y mujeres tienen para aportar. Cuando le damos valor a algo lo ponemos en el foco de atención y le damos una entidad que no tuvo nunca.

Frente a esto, varias empresas de primer nivel en el país y en la región han empezado a incorporar la perspectiva de género en el marco de sus políticas de recursos humanos e incluso también en sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. Desde la alianza con organizaciones sociales para impulsar el desarrollo de mujeres emprendedoras hasta programas para conciliar las responsabilidades laborales con las familiares, la mujer ocupa un lugar cada vez más destacado en el mundo corporativo y en las agendas de las empresas.

Una empresa donde se destaca la diversidad de género es Accenture. En 2015, el presidente de la empresa en Argentina, Sergio Kaufman dijo:

“En particular, una que quiero mencionar ahora, es la diversidad de género. Estamos orgullosos en Argentina de que el 44% de nuestros 7.500 empleados sean mujeres. Y en particular un dato que creo que es único. Cuando miramos la población ejecutiva (la gente que es gerente para arriba) tenemos más de un 48% de mujeres. Eso quiere decir en términos prácticos, que estamos siendo exitosos en dar carrera a aquellos que tienen el mejor talento.”¹¹

¹¹ Kaufman, S. Presidente de Accenture, 2015. “Inclusión y Diversidad en Argentina”

También se refirió a la remuneración, expresando lo siguiente:

“Un tema que se discute mucho en términos de igualdad de género es la paga. Y estoy también orgulloso de decir que hemos medido eso y lo continuamos midiendo intensamente y hombres y mujeres tienen absolutamente el mismo nivel de remuneración en Accenture. Y esa es nuestra filosofía básica. Lo que hacemos es: recompensamos el talento, recompensamos la innovación.”

Actualmente, Accenture Argentina ocupa el segundo puesto (de entre 762 organizaciones de la región) en el Ranking PAR¹² de Equidad de Género en Latinoamérica para el año 2019, llevado a cabo por la consultora Aequales.

A su vez, Accenture Argentina se posicionó en el puesto 18 del ranking “Merco Talento¹³” en la edición 2019, subiendo 2 puestos en relación al 2018. **La filial argentina de la consultora dio un gran salto en este ranking en 2015, subiendo del puesto 83 en el 2014 al puesto 16 en 2015.** Desde ese entonces, nunca estuvo por debajo del top 20 del país.

En cuanto al desempeño de la empresa, Accenture se ubicó en el puesto 3 en el ranking de las Empresas más influyentes de Argentina¹⁴ en 2019. Su CEO, Sergio Kaufman, ocupó el mismo puesto en el ranking de ejecutivos más influyentes de 2019

¹² El Ranking PAR es un instrumento de medición que permite contar con una “fotografía” de los avances en equidad de género de las organizaciones participantes en Latinoamérica

¹³ El “Monitor Merco Talento” analiza la reputación laboral de las empresas en América Latina y España desde 2000

¹⁴ Estudio realizado por la consultora Horse, en base a *big data* y un análisis estadístico, para medir el desempeño de los principales referentes de la comunidad de negocios local

Con capital propio

- Ranking ejecutivos más influyentes		- Ranking empresas más influyentes	
	1 Marcos Galperin, Mercado Libre (4760 pts.)		6 Martín Migoya Globant (3780 pts.)
	2 Gastón Remy, Ex Vista Oil & Gas (4600 pts.)		7 Federico Procaccini, Openbank (3770 pts.)
	3 Sergio Kaufman, Accenture (4530 pts.)		8 Paula Altavilla, Whirlpool (3760 pts.)
	4 Rosario Altgelt, Latam (4050 pts.)		9 Gustavo Grobocopatel, Los Grobo (3660 pts.)
	5 Cristiano Rattazzi, FCA (4000 pts.)		10 Federico Braun, La Anónima (3510 pts.)
			1 mercado libre 5560 pts.
			2 YPF 5340 pts.
			3 accenture 5030 pts.
			4 Telefonica 4940 pts.
			5 Ford 4930 pts.
			6 Quilmes 4910 pts.
			7 Galicia 4860 pts.
			8 TOYOTA 4850 pts.
			9 Banco Santander 4770 pts.
			10 Banco Santander 4670 pts.

Fuente: HORSE

El Cronista/P. Fuicaro

Finalmente, Accenture lideró en 2019 (y por segundo año consecutivo) el índice de Diversidad e Inclusión de Refinitiv¹⁵.

Entre las muchas acciones e iniciativas de Accenture que Refinitiv ha valorado para su índice, se encuentran:

- ❖ **Crear una junta directiva diversa:** La junta directiva de Accenture es diversa en términos de representación geográfica y de género, ya que cuenta con personas de seis países de los cuatro continentes y cinco mujeres (42 %), incluida la Ceo.
- ❖ **Avanzar en igualdad en el entorno de trabajo:** Accenture tiene como objetivo alcanzar la paridad laboral en términos de género para el año 2025. El programa global Pride Ally cuenta con más de 110.000 miembros y su red mundial Disability Champions 22.000.

¹⁵ ranking que destaca a las 100 compañías cotizadas con entornos de trabajo más diversos e inclusivos, según los datos medioambientales, de responsabilidad social y de gobierno corporativo

- ❖ **Desarrollar el talento:** Accenture ha invertido 927 millones de dólares en aprendizaje continuo y desarrollo profesional en el ejercicio fiscal 2018, tendentes a la recapacitación de sus empleados en ámbitos fundamentales como la nube, la inteligencia artificial y la robótica.
- ❖ **Dinamizar el diálogo global:** Accenture publica informes anuales del denominado “Thought Leadership” con la intención de hacer avanzar la conversación sobre la igualdad en el entorno de trabajo. Este año, el informe de la empresa “Getting to Equal” reveló que una cultura de la igualdad en el entorno de trabajo es un potente multiplicador de la innovación y el crecimiento. Al mismo tiempo, la investigación “Disability Inclusion as Advantage” (La inclusión de la discapacidad como ventaja) vinculaba el desempeño económico con el hecho de que las empresas plantearan una cultura de la inclusión para personas con discapacidad.

“Este es el segundo año consecutivo en el que Accenture lidera este índice. Y a nosotros nos alegra reconocer su compromiso probado con la diversidad y la inclusión. Nos enorgullece además que el ránking sirva como motivación para inversores y analistas que quieran identificar empresas con una buena aproximación a esta cuestión y ayudarles a tomar decisiones de inversión que se ajusten a sus valores y resultados” - Debra Walton, CRO de Refinitiv.

Accenture ha ganado una amplia gama de premios como empleador de preferencia y líder en igualdad en el entorno de trabajo por su largo compromiso con la inclusión y la diversidad.

“Nunca antes habíamos tenido un compromiso tan firme e inquebrantable con la igualdad en el entorno de trabajo como ahora. Cuando conseguimos transmitir a las personas que son parte de algo, que valoramos sus contribuciones, perspectivas y circunstancias únicas, se sienten más inspiradas para progresar e innovar” - Ellyn Shook, responsable de liderazgo y recursos humanos de Accenture

Solo durante el último año, la empresa ha sido reconocida en numerosos rankings, entre los que se encuentra el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg (Gender-Equality Index), las 50 Mejores Empresas para la Diversidad en EE. UU. de DiversityInc (Top 50 Companies for Diversity in the U.S.), los 50 Mejores Empleadores para Mujeres en Reino Unido de The Times

(Top 50 Employers for Women in the UK), las 100 Mejores Empresas para las Mujeres en Japón de Nikkei (Top 100 Companies for Women in Japan), las 100 Mejores Empresas para las Mujeres en la India de Working Mother y AVTAR (100 Best Companies for Women in India), el Índice de Igualdad para Personas con Discapacidad de Disability:IN (Disability Equality Index) y el Índice de Igualdad Corporativa de Human Rights Campaign (Corporate Equality Index).

“Para nosotros resulta fundamental crear un entorno de igualdad en el que todo el mundo pueda crecer. Valoramos la trayectoria, las capacidades y la experiencia de cada uno de nuestros profesionales y nos responsabilizamos de su desarrollo laboral a través de objetivos ambiciosos. Uno de los motivos por los que Accenture es tan especial es, precisamente, porque acogemos la diversidad y la inclusión. Para nosotros, es un honor que Refinitive haya reconocido de nuevo nuestro compromiso” - Julie Sweet, CEO global de Accenture

¿Cómo pueden las personas identificar sus sesgos?

El primer paso para superar nuestros sesgos es reconocerlos. Y para hacer esto, lo que necesitamos hacer es adoptar una “mentalidad de crecimiento”, en vez de una “mentalidad fija”.

Por ejemplo, si se escuchan a ustedes mismos o a alguien con quien están hablando decir “no soy sexista” o “no soy racista”, esa es la primera pista para reconocer que probablemente estén en una “mentalidad fija”.

En la mentalidad de crecimiento uno es un trabajo en progreso constante, en donde hay muchas cosas que hacemos bien y unas otras en las que nos desviamos. Lo primero que hacemos entonces, es aceptar nuestros sesgos. Estando en una mentalidad fija, como se expresó antes, nunca podríamos dar este primer paso.

Adoptar la mentalidad de crecimiento implica estar abiertos a nuestros sesgos sin avergonzarnos. Admitamos nuestros sesgos, pero también compartamos ejemplos de sesgos hacia uno mismo y expliquemos el impacto que tienen.

La tendencia de ver en términos de endogrupos y exogrupos es algo para lo que estamos preconfigurados, pero lo que esos grupos *son*, es arbitrario.

Por ejemplo, los niños no nacen diferenciando entre gente de tez blanca y tez negra. Adquieren esto de la sociedad, no es una categoría *natural*.

Esto quedó demostrado con el “*test de la muñeca*” realizado por los psicólogos Kenneth y Mamie Clark en la década de 1940.



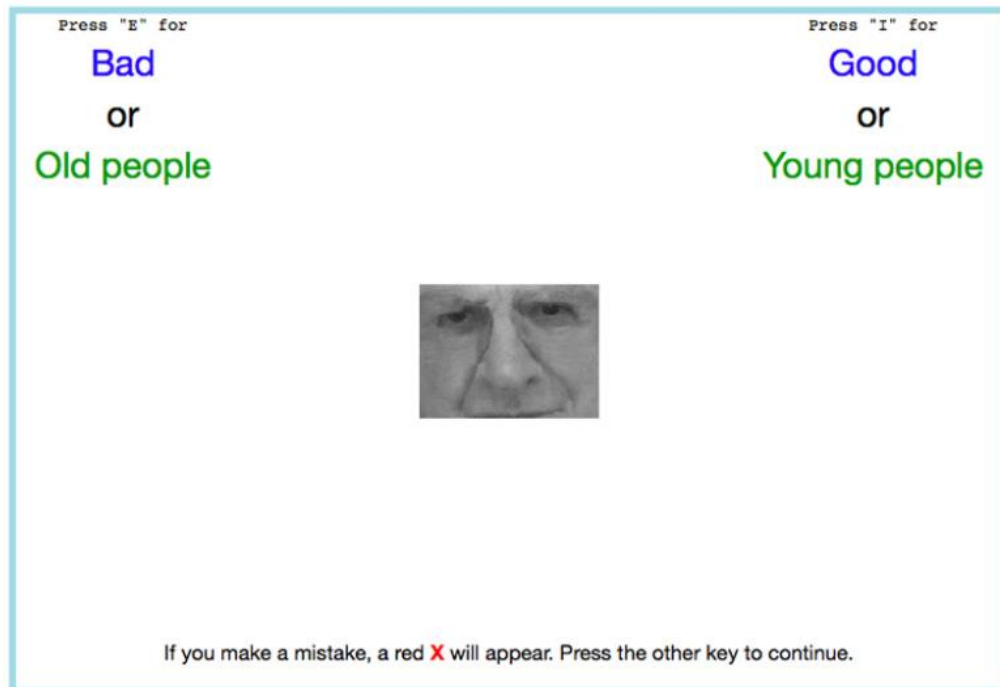
Los doctores Clark usaron 4 muñecas, idénticas en todos los aspectos salvo en el color de su piel, para testear las percepciones raciales de los niños afro-americanos. A los participantes del estudio (de entre 3 a 7 años) se les pidió identificar la raza de las muñecas y elegir la que sentían que más los identificaba.

La mayoría de los niños prefirió la muñeca blanca y, a su vez, le asignó características positivas a la misma.

Los doctores concluyeron que *“los prejuicios, discriminación y segregación crearon un sentimiento de inferioridad en los niños afro-americanos, dañando su autoestima”*

Nosotros creamos estos grupos sociales muchas veces totalmente de la nada y una vez que creamos estos grupos, los sesgos psicológicos empiezan a favorecer al grupo al que creemos pertenecer y a desfavorecer al otro grupo.

Una buena forma, en mi opinión y por experiencia propia, de detectar nuestros propios sesgos inconscientes es someterse al test gratuito diseñado por la universidad de Harvard como parte del “proyecto implícito” (<https://implicit.harvard.edu/implicit/argentina/>). En este test, la velocidad de respuesta determina la potencial existencia de cualquier sesgo inconsciente. Se asocian los conceptos de “bueno” y “malo” con distintos grupos sociales o características personales y se le solicita al sujeto que responda de cierta manera, lo más rápido posible (invirtiendo luego los términos y contrastando los resultados de ambas pruebas).



De hacerlos satisfactoriamente, se concluye que uno no tiene un sesgo en esa determinada área. De lo contrario, uno podría tenerlo (en menor o mayor nivel, de acuerdo al resultado del test)

¿Cómo superar nuestros sesgos?

La relación entre diversidad y rendimiento empresarial no tiene por qué ser directa y positiva, sino que los efectos vendrán determinados por otros factores como las estrategias que persigan las empresas, la forma en que se dirijan o la gestión que se haga de la diversidad.

Además de los argumentos económicos y de los compromisos morales con los empleados, las organizaciones también encuentran la necesidad de desarrollar políticas de responsabilidad social dada la creciente importancia de su imagen ante inversores, clientes, proveedores y competidores.

“Una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal”¹⁶

Como vimos anteriormente, nuestros sesgos son algo “aprendido” (no conscientemente, sino a causa del “smog”, a una edad temprana y siendo reforzados constantemente en el tiempo) Por ende, y como vimos en el apartado anterior, una vez estamos en la mentalidad de crecimiento podemos trabajar activamente para superar nuestros sesgos.

Investigadores de Standford identificaron dos líneas genéricas de gestión para superar los sesgos, de acuerdo con la forma de encararlos. Por una parte, existen prácticas de recursos humanos tendentes al control y, por otra parte, un modelo de gestión más enfocado hacia la búsqueda del compromiso del individuo:

1. **Intervenciones de control** (saber identificar cuando los sesgos inconscientes emergen a la superficie para poder frenarlos a tiempo y no dejar que influyeran nuestro comportamiento)
2. **Intervenciones basadas en el cambio** (superar los sesgos de manera definitiva)

¹⁶ Montse Ventosa García Morato, “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas”

Entre los distintos métodos dentro de estas dos categorías, los siguientes son los más respaldados por la comunidad científica (dada la efectividad registrada con su aplicación):

1.a. *Enceguecerse a uno mismo:* Cuando nos enfrentamos a una decisión importante y uno está preocupado porque esa decisión se vea afectada por nuestros sesgos, podemos “tapar” la información que podría desencadenar nuestros prejuicios (por ejemplo, eliminar los nombres y/o edades de los CVs de los aplicantes cuando los evaluamos para un puesto de trabajo)

1.b. *Ser consciente (Monteith 1993; Monteith et al. 2002):* solo con el hecho de ser conscientes de nuestros sesgos (como vimos en el punto anterior) y pensando activamente en los posibles efectos de ellos, podemos generar un estado de “alerta” que nos ayude a identificar cuando se presenten, para así poder hacerlos a un lado y tomar mejores decisiones

1.c. *Estructurar la toma de decisiones (Gollwitzer & Sheeran 2006; Stewart & Payne 2008; Mendoza et al. 2010; Webb et al. 2012):* Para evitar que nuestras decisiones se vean afectadas por criterios arbitrarios (relacionados a nuestros sesgos inconscientes, como por ejemplo la altura, el color de pelo, la raza, etc), se recomienda planear y listar de antemano los criterios que se usarán para tomar una decisión

2.a. *Contrarrestar los estereotipos (Blair et al. 2001; Dasgupta & Greenwald 2001):* Nuestros sesgos existen porque nuestro cerebro forma asociaciones, por lo que es lógico creer que se puede “entrenar” el cerebro para formar nuevas asociaciones que sobrescriban las anteriores (por ejemplo, si se tiene un sesgo contra las mujeres en el lugar de trabajo, ver películas protagonizadas por mujeres profesionalmente exitosas o asociar conscientemente imágenes y noticias de mujeres con historias de éxito ayuda a modificar nuestras asociaciones aprendidas a causa del smog)

2.b. *Condicionamiento evaluativo (Olson & Fazio 2006; De Houwer 2011):* Emparejar un objeto actitudinal (como por ejemplo una imagen de una persona de piel negra) con otro objeto actitudinal balanceado (por ejemplo, la palabra

“genio”), lo que genera un cambio en la balanza del primer objeto, en la dirección del segundo

2.c. Contacto inter-grupo (Aberson et al. 2008; Dasgupta & Rivera 2008): la interacción entre miembros de grupos sociales diferentes ha demostrado ser una forma eficaz de disminuir nuestros sesgos inconscientes (con mayor eficacia cuando la interacción es entre personas del mismo “status”)

Es recomendable tomarse tiempo para tomar decisiones y reflexionar al respecto. Revisar las ideas luego de un descanso para verlas desde un nuevo punto de vista y preguntar a otras personas con distintas visiones qué opinan al respecto son buenas prácticas.

Necesitamos expandir nuestros horizontes. Hacer una autoevaluación. En el trabajo, evalúen sus relaciones con los demás colegas. No solo es sus propios equipos, sino con otros. Piensen con quién se sienten cómodos, con quién no, y pregúntense por qué. A quién tienen que conocer mejor, sobre quién tienen que cambiar su opinión o a quién dar una nueva oportunidad.

En vez de siempre recurrir a su red de confianza, dediquen tiempo a buscar de manera activa a personas fuera de su red de conocidos.

Con quién salimos, con quién no, qué leemos, qué miramos. Todo esto tiene un profundo efecto en nuestras actitudes implícitas, en términos de lo que preferimos y lo que no. Muchos de nosotros tenemos redes sociales que se nos asemejan mucho, e inconscientemente no nos estamos abriendo a un grupo de personas más amplio y diverso.

Según las investigaciones, **en general para los individuos nada es más efectivo para reducir los sesgos inconscientes que tener un contacto significativo con alguien que tiene un pasado diferente al propio.** Esto significa que hay que ser curiosos, socializar con personas con las que uno normalmente de forma inconsciente no se siente del todo cómodo. Exponerse a distintas culturas y artes.

“expusimos a personas a imágenes mediáticas en contra del estereotipo social (como por ejemplo imágenes positivas de personas mayores, imágenes positivas de personas de la comunidad LGBT, imágenes positivas de minorías raciales-étnicas) o simplemente imágenes de personas famosas desafiando estereotipos negativos. Cuando luego se midieron las actitudes implícitas de las personas expuestas a este tipo de situaciones, notamos una reducción consciente e importante en sus sesgos implícitos.”- Dra. Nilanjana Dasgupta ¹⁷



Otra herramienta extremadamente práctica para reducir un sesgo es invertir las situaciones. Un buen experimento para realizar en nuestras vidas cotidianas es, cuando hablen con otra persona o sobre otra persona, pensar si harían la misma pregunta o si dirían lo mismo a esa persona o de esa persona de la que estén hablando, si fuera del sexo opuesto.

Por ejemplo, siendo un hombre, no preguntarle a una mujer que lo acompañe en un viaje, o teniendo dudas al respecto, cuando sí se lo preguntaría a otro hombre sin pensarlo demasiado. O criticar a una mujer, ser agresivo, cuando el mismo comportamiento viniendo de parte de un hombre no le generaría la misma reacción, o hasta le parecería aceptable.

Invertir las situaciones es una gran manera de verificar si estamos tratando a los demás de manera justa y equitativa, como también lo es hacernos preguntas en vez de confiar en nuestras suposiciones.

¹⁷ Nilanjana Dasgupta es una psicóloga social cuyo trabajo se centra en los efectos de los contextos sociales en los estereotipos implícitos, particularmente en los factores que aíslan a las mujeres en los campos STEM de los estereotipos dañinos sobre su capacidad en esas áreas

¿Cómo pueden los equipos resolver el problema del sesgo inconsciente?

Solo cuando el cambio individual es respaldado por los equipos en los que trabajamos o en los que colaboramos, podremos reducir el impacto del sesgo en el trabajo. Una manera de mejorar el rendimiento de equipo es traer más colegas subrepresentados a nuestro grupo y asegurar que sus fortalezas se maximicen.

El psicólogo Jens Agerström¹⁸, profesor de la Universidad de Linnaeus, reafirma que los grupos laborales diversos son más creativos.

“Es más probable que se obtengan distintos tipos de perspectivas que salen de lo normal, producto del pensamiento lateral aplicado en los distintos miembros del equipo. Esto puede traducirse entonces también en que la diversidad en los equipos de trabajo pueda tener un beneficio económico para las compañías, como así también mejorar la productividad y el ambiente laboral. Especialmente si se enseña a los grupos a interactuar entre sí y a trabajar por un fin común.”



Estudios han demostrado que los equipos de trabajo tienen un rendimiento mucho mayor cuando se eliminan todos los disparadores de sesgos posibles de procesos como la contratación y las evaluaciones de desempeño. Las empresas están experimentando con todo tipo de maneras para eliminar los sesgos del proceso de contratación. Desde las aplicaciones de depuración para eliminar signos de género, como realizar entrevistas estructurales que son conductuales (es decir que las preguntas piden comportamientos específicos y acciones específicas), en vez de entrevistas pre-establecidas que priorizan un perfil que se asemeja más al entrevistador.

Pero no alcanza con crear equipos diversos. También es importante asegurarse de que todos en ese equipo entienden las ventajas de su diversidad.

¹⁸ Jens Agerström, profesor de psicología. Sus principales campos de investigación son la psicología social y la psicología organizacional y del trabajo. Jens es uno de los líderes de investigación más destacados en estudios de discriminación e integración.

Pidan a los demás que verifiquen si hay sesgos en sus decisiones, no tengan miedo de dar feedback a alguien que es distinto a ustedes por miedo a su reacción, ya que de no hacerlo podrían estar restringiendo su progreso y rendimiento en comparación con los demás integrantes del equipo.

Sean conscientes de cómo incluyen o excluyen a otros con el lenguaje que utilizan cotidianamente, con señales no verbales y con las interacciones. Es vital que se incentive a los miembros subrepresentados a tener participación y que se les de crédito cuando lo merecen, para así otorgarles una voz en el ambiente laboral.

Por ejemplo, si alguien que lidera una reunión, o alguien que es influyente en su ambiente laboral, dice “quiero retomar una idea que fue planteada por Juan, porque creo que fue una muy buena idea. Volvamos a repasarla y hablemos un poco más de eso”, lo que logra es generar un cambio en la norma social y darle a Juan más status en ese entorno.

Una buena visibilidad de distintos equipos, en especial cuando son dirigidos por distintos modelos de rol, pueden tener un efecto multiplicador en la empresa. Esto puede aumentar la creatividad y la productividad.

Una de las mejores y más efectivas formas de desafiar el status quo, y de crear una cultura más inclusiva, es fomentar los modelos de rol para tener presencia y motivar el respaldo de los grupos diversos. Aquellos a los cuales las personas ven como “expertos”, o aquellos a quienes admiran, influyen en nuestras actitudes implícitas. Entonces, si las empresas contratan y fomentan la inclusión de personas de distinto tipo y muestran diversidad en su demografía, eso se extenderá en la cultura del entorno. No solo durante la fase inicial, sino a lo largo de todo el camino. Quién es ascendido, quién llega al mejor cargo, etc.

Mariana Santos lidera una organización que incentiva a las mujeres a respaldarse en los medios digitales. Su trabajo demuestra la eficacia de crear redes en las que se comparten los sentimientos más íntimos sobre su experiencia laboral con miembros de su propio grupo, y también con personas de otros grupos.

“Chicas Poderosas es exactamente la reproducción de lo que pasó cuando yo estaba en el equipo interactivo del Guardian. Yo tenía un jefe que se llama Alastair Dant, (hoy en día trabaja en el New York Times), y él se dedicó muchísimo a entrenarme, a empoderarme, a darme capacitación casi de manera personal, así que me entrenó y gracias a él yo aprendí muchísimo. Yo pienso que tener un mentor así es super importante, por eso chicas poderosas es una reproducción de esto pero en gran nivel. Osea, no solamente un mentor sino muchos mentores que ayudan y trabajan a una comunidad enorme de mujeres en América Latina”



Con equipos diversos y modelos de rol diversos, el próximo paso para reducir los sesgos es un compromiso abierto con los empleados. Para tomar consciencia del potencial del equipo, cada miembro debe entender al otro. Contar historias e incentivar el diálogo honesto entre los miembros del equipo para que hablen libremente de sus relaciones laborales es una forma simple pero muy poderosa de lograrlo.

Mariana – “hablemos de nuestros miedos, hablemos de la falta de confianza, hablemos de nuestra falta de preparación a veces. Este es el momento de escuchar mi historia. Tenemos que conocernos entre nosotros. Si quieren más comunicación entre los equipos, necesitamos reunirnos, darnos a conocer y relacionarnos. Entonces eso fue lo que hicimos, y fue sorprendente”

Reducir el sesgo inconsciente ayudará a crear una cultura de transparencia y honestidad en el trabajo para que las personas puedan compartir toda su personalidad. Comprometerse, desafiarse mutuamente y tener un mayor sentido de la pertenencia.

CONCLUSIONES

- No hay una solución rápida para superar nuestros sesgos, es algo que todos tenemos que ver como un trabajo en progreso constante. Hablar en los entornos laborales sobre lo que se presentó en este trabajo, es una buena forma de dar el primer paso.
- Es importante trabajar en pos de la diversidad y la inclusión en cada etapa del proceso:
 - ❖ Aún antes de seleccionar personal, asegurarse de haber hecho una búsqueda lo más comprensiva y diversa posible.
 - ❖ Antes de que los candidatos se presenten, optimizar sus procesos de contratación para reducir los sesgos y asegurarse de que los mejores candidatos sean los seleccionados, sin importar su procedencia o características.
 - ❖ Examinar la cultura de la organización para asegurarse de tener el mejor y más inclusivo ambiente de bienvenida para los miembros de todos los niveles.
 - ❖ Y, finalmente, pulir las estrategias de progreso y promoción para asegurarse de que un grupo diverso de candidatos pueda llegar al management.

Está comprobado que las empresas y los negocios rinden mejor cuando tienen equipos diversos. Compañías inclusivas logran un cash flow 2.3 veces superior (Bersin, 2019) y tienen 70% más de probabilidades de capturar nuevos mercados (Hewlett, Marshall & Sherbin, 2013).

Un reporte de 2016 de Credit Suisse evidenció que las empresas con más mujeres en las áreas de management tuvieron un mayor exceso de ingresos. Un análisis de McKinsey en 2017 concluyó que las compañías que lograron superar sus sesgos, convirtiéndose así en más inclusivas (ética y culturalmente), tenían 33% más probabilidades de superar los objetivos fiscales presupuestados.

- Librarnos de nuestros sesgos y crear ambientes laborales inclusivos y diversos es bueno para todos. Las empresas líderes en los distintos sectores de la economía mundial promueven y viven la diversidad libre de sesgos

En mi caso personal, y por experiencia propia como empleado de Accenture Argentina, puedo decir que un ambiente inclusivo, diverso y libre de sesgos es un gran incentivo para el trabajo individual, y más importante en equipo. Y esto se traduce en buenos resultados, como vimos en los ejemplos expuestos en el desarrollo del trabajo en relación a Accenture Argentina.

- Conceptos finales:
 - ❖ Siempre evalúen sus presunciones
 - ❖ Busquen oportunidades para ampliar su red
 - ❖ Ayuden a crear una cultura inclusiva en la que está bien hablar sobre cómo nos sentimos
 - ❖ Compartan sus historias para entenderse y conocerse mejor

Somos lo que somos gracias a nuestros valores y las relaciones interpersonales que tenemos. Como se dijo al principio de este trabajo, identificar nuestros sesgos y trabajar activamente en superarlos es el primer paso para iniciar el camino hacia una diversidad transparente, real, duradera y fructífera.

BIBLIOGRAFIA

- <https://dockercon2018.hubs.vidyard.com/watch/DCE6FFPiGNCYMWnd7orXU>
- <https://siliconangle.com/2018/11/05/bringing-tech-sexism-boogiemanager-life-woman-coder-naming-names-fight-industry-bias-startupoftheweek/>
- <https://www.shanidhanda.com/>
- <http://www.dollychugh.com/research>
- <https://miaoqian.wixsite.com/miaoqian>
- <https://today.rtl.lu/news/business-and-tech/a/1538484.html>
- <https://www.femina.in/celebs/indian/i-was-outed-without-my-consent-sonal-giani-109212.html>
- <https://www.youtube.com/watch?v=XLhVza4MmdE>
- <https://www.youtube.com/watch?v=s2cixaL9H3U>
- <https://www.campaignlive.com/article/dissecting-unconscious-bias-q-a-social-scientist-dolly-chugh/1496012>
- <https://www.univision.com/local/philadelphia-wuwp/starbucks-se-disculpa-tras-llamar-a-la-policia-por-dos-hombres-negros-que-no-compraron-nada>
- <https://www.univision.com/noticias/discriminacion/starbucks-cerro-sus-tiendas-una-tarde-para-entrenar-a-sus-empleados-a-no-discriminar-esto-funciona>
- https://mafiadoc.com/the-real-effects-of-unconscious-bias-in-the-workplace_59c55bdb1723dde1926fba23.html
- https://equality.group/wp-content/uploads/2020/01/Equality-Group_Bias-White-Paper-2019.pdf
- <https://www.apple.com/diversity/>
- <http://redacoge.org/es/quehacemos/diversidadenlaempresa/diversidadenlaempresa.html>
- <http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>
- https://www.accenture.com/t00010101T000000_w_/ar-es/acnmedia/PDF-9/Accenture-Hablemos-de-diversidad-transcripcion-ok.pdf
- <https://www.elespectador.com/noticias/economia/las-empresas-con-mayor-equidad-de-genero-en-latinoamerica-segun-el-ranking-par/>
- <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-talento>
- <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Galperin-y-MercadoLibre-son-el-CEO-y-la-empresa-mas-influyentes-del-pais-20200626-0006.html>

https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/reports/diversity-and-inclusion-top-100-companies.pdf#zoom=50

<https://in.accenture.com/hispanicsouthamerica/?site=1&blog=359&p=27180&referrer=mailer>

<https://www.naacpldf.org/ldf-celebrates-60th-anniversary-brown-v-board-education/significance-doll-test/>

<https://implicit.harvard.edu/implicit/argentina/>

<https://business.tutsplus.com/es/tutorials/what-is-unconscious-bias--cms-31455>

<https://plato.stanford.edu/entries/implicit-bias/#ChanBaseInte>

<https://www.implicitdhasgupta.com/>

<https://lnu.se/en/staff/jens.agerstrom/>

<https://www.periodismociudadano.com/chicas-poderosas-y-mariana-santos-empoderando-a-la-mujer-a-traves-de-la-tecnologia-en-america-latina/>