

Control de sesgos en teletrabajo

"Los sesgos inconscientes pueden afectar la evolución profesional y las promociones, lo que puede generar desigualdad de oportunidades; esto es especialmente cierto para los grupos desfavorecidos"



Introducción

El trabajo a distancia e híbrido ofrece flexibilidad y oportunidades para ampliar las reservas de talento, pero también corre el riesgo de amplificar los prejuicios existentes o crear nuevas formas de exclusión. Debido a los prejuicios inconscientes que todos tenemos, es posible discriminar o excluir sin querer o sin darnos cuenta. Esta ficha informativa ofrece orientaciones prácticas para identificar y prevenir los prejuicios en los entornos de TRH.

Comprender el sesgo inconsciente



Definición

Los prejuicios inconscientes son los atajos mentales automáticos que se utilizan para procesar la información y tomar decisiones rápidamente. Estos sesgos están moldeados por experiencias personales, estereotipos sociales y normas culturales, y operan por debajo del nivel de conciencia consciente. Aparecen en todos los ámbitos de la vida, desde las relaciones interpersonales a las decisiones jurídicas o en el sector médico y sanitario. Por eso no es de extrañar que también aparezcan en los entornos laborales, ya sean presenciales o a distancia.

Tipos de sesgo inconsciente

Según Savard et al. (2022), el sesgo inconsciente opera a diferentes niveles:

- **A nivel individual**, derivado del propio sistema de creencias, estereotipos, puntos ciegos...
- **A nivel social**, basado en el sentimiento de pertenencia a un grupo específico (en relación con el género, la raza, las creencias políticas, los intereses deportivos...)
- **A nivel sistémico**, enraizado en dinámicas de opresión y privilegios. Los prejuicios sexistas, racistas, heteronormativos y capacitistas operan en este nivel.

Existe una multitud de sesgos inconscientes, y no es posible enumerarlos todos. Sin embargo, algunos son más fáciles de identificar y mitigar.

- 1 El sesgo de afinidad nos lleva a preferir a quienes son similares a nosotros en cuanto a intereses, formación o experiencias.
- 2 El sesgo de confirmación implica centrarse en la información que confirma las creencias existentes e ignorar las pruebas contradictorias.
- 3 El sesgo de proximidad puede ser frecuente en los RR.HH., cuando los empleados que trabajan más a menudo in situ suelen ser percibidos como más comprometidos o productivos, incluso cuando las métricas de rendimiento sugieren lo contrario.

Impacto del sesgo inconsciente

El sesgo inconsciente influye en la toma de decisiones, desde el **proceso de contratación**, en el que el sesgo de afinidad puede entrar en juego y afectar a las decisiones de contratación, hasta las **evaluaciones de rendimiento**, en las que el sesgo de confirmación puede llevar a un directivo a pasar por alto los logros de un empleado por considerarlo poco fiable, etc. De ahí que el **sesgo inconsciente pueda afectar a la evolución profesional y a los ascensos, pudiendo conducir a una desigualdad de oportunidades: esto es especialmente cierto en el caso de los grupos desfavorecidos**.

Al estar fuertemente ligados a las dinámicas de opresión y privilegio en el lugar de trabajo, los prejuicios pueden dar lugar a la marginación de determinados miembros del equipo, reduciendo sus posibilidades de contribuir plenamente, lo que repercute negativamente en la dinámica del equipo. Por ejemplo, si un empleado tiene acento porque su lengua de trabajo no es su lengua materna, **su aportación puede infravalorarse o considerarse menos relevante**.

Prácticas de comprobación de sesgos para directivos y RRHH

- ☒ **Auditar sus decisiones**
Revise periódicamente las decisiones relacionadas con la contratación, los comentarios, los ascensos y la asignación de proyectos. Pregúntese: ¿están representados equitativamente los empleados remotos e híbridos? ¿benefician desproporcionadamente los criterios de evaluación a los que son más visibles o expresivos?
- ☒ **Normalizar los parámetros de rendimiento**
Utilice criterios claros, basados en las funciones y orientados a los resultados que se apliquen con independencia del lugar de trabajo. Céntrese en los resultados, no en las horas en línea ni en el entusiasmo percibido en las reuniones.
- ☒ **Diversificar los canales de información**
Recopilar información sobre el rendimiento de múltiples fuentes (clientes, compañeros, miembros del equipo) para minimizar prejuicios individuales.
- ☒ **Sensibilización sobre los prejuicios**
Impartir formación periódica y específica para cada función a los directivos sobre cómo se manifiestan los prejuicios en entornos híbridos y cómo contrarrestarlos durante la contratación, las evaluaciones y las interacciones cotidianas.

Conclusión

Abordar y fomentar la concienciación sobre los prejuicios inconscientes de los empleados no es tarea fácil. Admitir que somos tendenciosos suele ser difícil e incómodo, y los sentimientos de culpa y vergüenza son habituales. Para mitigar estos sentimientos, es primordial disponer de herramientas de formación estructuradas y pedagógicas. El objetivo no es antagonizar o culpar a nadie, sino ayudarles a entender cómo estos prejuicios afectan a la comunicación y las relaciones. Este es un paso necesario para, a continuación, desarrollar estrategias que mitiguen el impacto negativo de los prejuicios inconscientes.



Referencias

- Savard, Benoit, Brière, Sophie, Pulido, Bibiana, Keyser-Verreault, Amélie, Auclair, Isabelle, Laplanche, Laurie, St-Georges, Jade and Stockless, Alain. Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations, Presses de l'Université Laval, 2022. <https://www.pulaval.com/livres/biais-inconscients-et-comportements-inclusifs-dans-les-organisations>

Lectura adicional

- The Harvard Implicit Association Test
<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>