



Si por algo se caracteriza la era en la que vivimos es por ser la era de la información. Recibimos información desde que nos levantamos hasta que nos acostamos, una infinidad de datos sobrevuelan nuestras cabezas a diario. Según el informe anual de CISCO, el 90 por ciento de los jóvenes considera que acceder a su dispositivo móvil al levantarse es tan necesario como lavarse los dientes o vestirse. Además de esta recopilación diaria de datos, nuestro cerebro también tiene registradas experiencias pasadas, en definitiva, aprendizajes.

Con toda esta cantidad de información, salimos a diario a la calle y nos dirigimos a nuestro puesto de trabajo. En el camino, tenemos que tomar infinidad de decisiones ¿en qué vagón del metro entramos? ¿al lado de quien nos sentamos? Nuestra mente, a través de los 5 sentidos, recopila 11 millones de piezas de información por segundo, pero el cerebro sólo puede procesar 40, evaluando el resto de forma inconsciente automáticamente. ¿Qué hace el cerebro para darte una respuesta ante esas preguntas que te vas haciendo durante el día? Construye relaciones basadas en experiencias pasadas y las utiliza como “atajos familiares” para tomar la decisión.

Lo que nos ha ocurrido nada más comenzar el día sucederá mil veces más a lo largo de nuestra jornada en el trabajo. Tendremos que enfrentarnos a muchas más decisiones: modo de relacionarnos con nuestros compañeros, solicitud de permisos, comer solos o acompañados, establecimiento de prioridades en las tareas, salir a nuestra hora o quedarnos hasta tarde, etc.

Al coger esos “atajos” es donde pueden aparecer los denominados **sesgos incons-**

Gestión del cambio



cientes que no son sino atajos mentales que manifiestan una preferencia personal, a favor o en contra, de una cosa o persona. Estos “infiltrados” aparecen como resultado de un proceso cerebral inconsciente, en cualquier momento, pero especialmente cuando hay escasez de recursos como tiempo, información, etc...

Todos experimentamos este fenómeno y no por ello debemos sentirnos culpables. Los sesgos han resultado útiles a lo largo de la evolución humana y es que, a la hora de tomar decisiones rápidas con pocos recursos a nuestra disposición, han supuesto nuestra ventaja competitiva al implicar un ahorro de tiempo y energía. Ahora bien, estos sesgos o atajos provocan en ocasiones **errores de juicio** y aquí es donde puede surgir el conflicto. En aquellas decisiones que necesariamente exigen más objetividad y por tanto deben ser más meditadas y racionales, debemos tener identificados los sesgos que pueden aparecer en



Buscando al infiltrado

el proceso para tratar de mitigarlos, pues lo contrario podría dar lugar a discriminaciones.

Si pensamos en el ámbito de Recursos Humanos, estas decisiones que podrían calificarse como críticas por su impacto en negocio, son todas aquellas que están relacionadas con la gestión de personas y sus procesos: selección, asignación de proyectos, formación, promoción, retribución, reconocimientos, desempeño, etc.

En los últimos meses ha aumentado significativamente el número de compañías preocupadas por estudiar los sesgos inconscientes y su impacto en el lugar de trabajo. La cadena de cafeterías estadounidense **Starbucks**, se vio obligada a cerrar sus establecimientos durante 4 horas para impartir una formación a sus empleados sobre sesgos raciales después de que se viese envuelta en un caso de discriminación racial. Se dice que el cie-

rrer de estos locales, le costó a **Starbucks** cerca de 7 millones de dólares.

Google también se vio inmersa en una situación similar cuando uno de sus ingenieros afirmó que “*las habilidades de hombres y mujeres difieren, en parte, debido a causas biológicas*” justificando así la poca presencia de mujeres en el campo de la tecnología.

¿Cuáles son los sesgos inconscientes más comunes que nos alejan de ser racional? Podríamos mencionar muchos, pero algunos de los que más probabilidad tienen de aparecer a lo largo del día serían: sesgo de **afinidad**, que es aquel que nos hace preferir a personas con las que compartimos características similares. El sesgo de **confirmación**, que provoca que tendamos a buscar información que respalde nuestras propias creencias o hipótesis. El **efecto halo**, que hace que nos centremos

en una cualidad especialmente impresionante y positiva de una persona y de ahí en adelante, vemos todo lo relativo a esa persona bajo la luz positiva de su “halo”. Y en sentido contrario al anterior, el **efecto horn** que hace que nos centramos en una cualidad especialmente negativa de una persona y dejemos de valorar sus otras cualidades.

Son numerosos los estudios que demuestran que la presencia de estos sesgos, pueden convertirse en un obstáculo a la hora de seleccionar al mejor candidato para una posición, asignar un proyecto a algún miembro del equipo, promocionar a un profesional, así como a la hora de realizar una evaluación de desempeño, e incluso de crear un buen clima de trabajo, y como ocurrió en el caso de Starbucks, de prestar un buen servicio al cliente.

Hacer frente a alguno de esos obstáculos debe haber sido la razón de ser de Tengai, un robot diseñado por una compañía suiza para llevar a cabo entrevistas de trabajo que asegure la ausencia de sesgos o prejuicios.

Furhat Robotics, que es como se llama esta compañía especializada en el desarrollo de tecnología Inteligencia Artificial, ha estado cuatro años creando una interfaz que imitara el habla humana y las expresiones faciales. Este robot, de unos 40 centímetros de alto, ha sido programado para hacer cada entrevista de trabajo de la misma forma, empleando el mismo tono de voz, y realizando las preguntas en el mismo orden, para finalmente enviar la entrevista transcrita a los responsables evitando así la aplicación de cualquier tipo de sesgo.

Pero hasta que la inteligencia artificial pueda ser aplicada a todos los procesos de gestión de personas, y suponiendo que se pueda y sea deseable, ¿qué podemos hacer para mitigar la presencia de estos sesgos y garantizar la máxima objetividad en las decisiones del día a día?

- En primer lugar, debemos ser conscientes y aceptar que estos sesgos existen y que pueden influir en nuestras

decisiones. Esta es la forma de identificarlos a tiempo y buscar la máxima objetividad.

- En segundo lugar, hay que tratar de evitar la tendencia a autocompletar información o sacar conclusiones con información incompleta.
- Recopilar información objetiva suficiente antes de realizar una elección es clave para hacer la decisión lo más objetiva posible.
- En cuarto lugar, a aquellas decisiones que puedan impactar en el negocio, demos atribuirles el tiempo y los recursos necesarios antes de tomarlas.
- Y, por último, contrastar con otras personas estas elecciones puede ser lo más adecuado para estar seguros de no haber aplicado ningún tipo de sesgo.

Los objetivos de negocio de las compañías son alcanzados por las personas que forman nuestros equipos. Aplicar sesgos en la gestión de los mismos (comunicación, asignación a proyectos, evaluación de su desempeño, promoción, retribución etc.), puede

llevarnos a prescindir del talento que necesitamos para lograr alcanzar estos objetivos.

Es necesario, por tanto, crear un entorno de trabajo que abarque la diversidad, pero sobre todo la inclusión y el respeto, y esto exige un compromiso a largo plazo de todas las personas que conforman una organización. Y es que el talento no sabe de edad, de género, de raza, ni de rasgos o características personales... el talento en definitiva son personas, y la gestión de las mismas bajo criterios objetivos nos facilitará que, en esta época de lucha por el mejor talento, los profesionales estén en nuestros equipos.. ■

La cadena Starbucks, se vio obligada a cerrar durante 4 horas para impartir una formación sobre sesgos raciales

¿LE HA GUSTADO ESTE ARTÍCULO?
Descubre más contenidos y ventajas con los servicios online que incluye tu suscripción: Web + Biblioteca digital smarteca + Newsletter semanal.

www.capitalhumano.es

