

## Sesgos Inconscientes, una amenaza tácita al concepto de diversidad

María Pía Estebecorena (\*)

---

**Resumen:** Los sesgos inconscientes son actitudes, creencias o posiciones adquiridas que tomamos frente a diferentes temas y situaciones en forma inconsciente. Al ser inconscientes, una de las variables que más afecta en forma arbitraria es dentro del contexto de diversidad. Este elemento es universal ya que va a influir en nuestra forma de ver el mundo a partir de nuestra cultura, de las creencias dentro de nuestro núcleo familiar y también desde las experiencias vividas personales.

En este trabajo analizaré la incidencia trasversal que los sesgos tienen en los temas que hoy abarca la diversidad y en la agenda sostenible hacia a donde marchan hoy los grandes temas sociales a nivel mundial en la llamada Agenda 2030 que propone las Naciones Unidas.<sup>1</sup>

**Palabras clave:** Sustentabilidad - Diversidad - Sesgos inconscientes - Liderazgo - Agenda 2030 - Imagen

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 103]

---

(\*) Master Trainer en Imagen y Negocios. Lic. en Ciencia Política y cuenta con una de las más altas Certificaciones Internacionales CIP (Certified Image Professional) otorgada por AICI Global, Asociación Internacional en Consultores en Imagen. Cuenta con Posgrado en Psicología Positiva con Tesis en la Universidad de Filadelfia, USA y Posgrado en Negocios en la Universidad de Salamanca. Está certificada en Coaching Ontológico. A cargo de la Línea de Investigación Imagen 360° para la Universidad de Palermo. Ha desarrollado su carrera en negocios en empresas como Wal-Mart Argentina, Falabella, Tiendas Paris de Chile y Grupo Salinas de México como Directora de Negocios. Fundadora de AICI Argentina y de AICI Argentina Interior. Fue distinguida por UNESCO como Embajadora de Paz por Mil Milenios en 2014. En 2019 recibió el premio Influential Women of the Word, Global Award, en New Delhi, India y en 2021 recibe el premio Excellence Award for Contribution en Educación por AICI Global.

Uno de los factores que, de acuerdo al análisis que he desarrollado en los últimos cinco años sobre diversidad son los sesgos inconscientes. Es por eso que he elegido abordarlo dentro de esta línea de investigación como la forma más generalizada y universal de incidencia en la mayoría de las situaciones que afectan a temas de diversidad en el mundo. Plantearlo así pareciera que estuviera tal vez sobredimensionado pero lo cierto es que, dentro de la coyuntura de diversidad, cuando analizamos los casos en los que se vulneran derechos o se incurre en prácticas que afectan los recursos humanos de una organización, por ejemplo, encontraremos que algún elemento, sino todos, de los que incidieron, están atravesados por un sesgo inconsciente.

Si nos centramos en el mundo laboral vemos que cualquier organización que desee comenzar a desarrollar políticas de diversidad, necesariamente deberá contemplar los 17 puntos desarrollados por las Naciones Unidas en el año 2015.

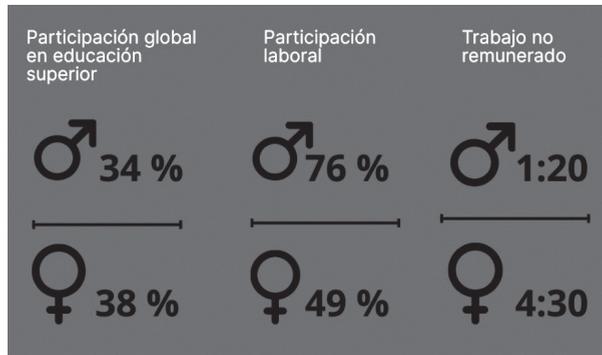
Estos ítems describen objetivos universales a alcanzar para la Agenda 2030 y todos están desarrollados con una perspectiva de género. Para las organizaciones, trabajar sobre estos aspectos e integrarlos es en definitiva lograr un estado de “Ganar-Ganar”<sup>2</sup> porque no sólo benefician a las personas que componen la organización, sino que a la vez que ingresan dentro de la nueva perspectiva conceptual de sostenibilidad y economía de cuidado, aumentan en más de un 25% sus chances de rentabilidad al eliminar formas de discriminación e incorporar políticas inclusivas, en las que intervienen nuevas formas de abordar los sesgos. De acuerdo con un estudio del Banco Mundial<sup>3</sup>, a través de la incorporación de políticas inclusivas, las organizaciones incrementan sus niveles de innovación cuanto más se adentran en estas prácticas, pues en sus equipos incorporan todo el espectro de diversidad en cuanto a aspectos culturales, de edad además de las de discapacidad y género. Su incidencia impacta en términos de rotación y costo del entrenamiento, mejorando la performance en un 45% y también en términos de clima laboral, en donde todos se desarrollan en un equipo de trabajo respetuoso de lo diverso.

Es aquí que el eje de estas investigaciones se funda en los sesgos como elemento clave por ser el que más afecta en forma directa a nuestro concepto de diversidad. No es un tema nuevo, por el contrario, el sesgo se remonta al Homo Sapiens, en el inicio del desarrollo del cerebro como tal, en el proceso de asimilación de datos del entorno y en un ahorro del tiempo de respuesta frente a una posible amenaza. Así era que, por ejemplo, frente a una amenaza o peligro externo, el cerebro comenzó a desarrollar una serie de atajos mentales que le permitían hacer juicios rápidos sobre determinadas cosas o factores con el fin de preservar la vida.

Nuestro cerebro recibe más de 11 millones de datos por segundo y sólo somos capaces de procesar en el mismo tiempo, 40 datos. Esto significa que más de un 99% de todo nuestro accionar mental está relacionado a los atajos mentales que construimos. Esto acciona además del peligro, expectativas propias e ideas de cómo es el mundo que nos rodea de acuerdo a nuestro criterio cultural, social y educativo.

Para ver con mayor claridad que este factor no es nuevo, invito a pensar al lector en alguna cuestión histórica como por ejemplo la inserción de la mujer en el mundo laboral a partir de la Revolución Industrial. Si tomamos como referencia su incorporación al voto<sup>4</sup> como uno de los principales momentos históricos en donde aparecen sus derechos reconocidos, podemos encontrar que en más de un 60% del tiempo dentro de este período la mujer ha relegado su accionar a tareas de cuidado que a roles de liderazgo no sólo en las organizaciones sino en las ciencias, las artes y en casi todos los rubros fuera del hogar.

Hoy en día a nivel mundial hay más mujeres en la educación superior que hombres,<sup>5</sup> sin embargo eso no se refleja luego en la participación laboral puesto que sólo un 49% de las mujeres ocupa puestos de trabajo efectivos frente a un 76% de hombres. La causa principal que señala este informe es el rol cultural asignado a la mujer destinado principalmente a tareas de cuidado de niños o enfermos mayores y la casa.



Esto mismo también impacta en la utilización del tiempo fuera del trabajo. De acuerdo a este estudio, las mujeres ocupamos en promedio 4.30hs para trabajo no remunerado frente a 1.20hs de los hombres en la misma actividad. Más conocido aun es el dato de la brecha salarial que sitúa a la mujer en un 23% de desigualdad frente al hombre. Todo esto se calcula que llevará unos 257 años en alcanzar una igualdad económica total al ritmo que llevamos hoy en día

Esta brecha fue investigada y trabajada con capacitaciones en diversas compañías<sup>6</sup> porque una de las razones era la forma de contratación en las empresas y el espacio que generaban para la mujer. Aquí tenemos un claro ejemplo de cómo inciden los sesgos socioculturales en la toma de decisiones dentro de las empresas.

Es en este punto que aparece el rol de la imagen como formadora de sesgos inconscientes.

Partiendo de mis trabajos anteriores<sup>7</sup> en donde exponía el rol de la imagen como percepción además del de comunicación, aquí retomo esta idea que se aplica al ejemplo de la participación laboral de la mujer. El sesgo se construye a partir de la idea que tenemos sobre determinado tema, el cual nos lleva a decidir en consecuencia

El riesgo es cuando estos sesgos son efectivamente inconscientes ya que nos lleva a no cuestionar el porqué de las decisiones y desde qué lugar estamos partiendo o a partir de qué concepto, el cual estará construido y atravesado por diferentes factores del entorno

Nadie escapa del sesgo, aunque el desafío para llevar adelante esta Agenda 2030, nos interpela a pensar en términos de llevar a la consciencia el móvil de nuestra toma de decisiones y de poder identificar en qué aspecto basamos las mismas. Cuando estas decisiones son tomadas en forma automática, muchas veces aparece el riesgo de dificultar o incidir negativamente en términos de diversidad.

Veamos entonces cómo podemos incorporar una actitud y predisposición de apertura a la diversidad, reduciendo los prejuicios (en términos de juicios previos) automáticos que aplicamos a través de diferentes tipos de sesgos

Siguiendo la línea de las organizaciones para nuestro ejemplo, podremos encontrar un tipo principal de sesgo que es el sesgo por afinidad, el cual lo encontramos principalmente en la toma de decisiones dentro de búsquedas laborales y para ocupar diferentes posiciones dentro de la compañía. Por afinidad de forma, tendemos a contratar a alguien parecido a mi perfil profesional, de género, social, etc. Construimos un atajo mental que facilita la decisión rápida en pos de asegurarnos la mayor cantidad de ventajas frente a riesgos.

Todos ejercemos este accionar, aunque en forma inconsciente. En un estudio de Harvard-Deusto<sup>8</sup> menciona que en 1952 la Orquesta Sinfónica de Boston tomó la decisión de realizar sus audiciones a ciegas. Los músicos llevaban adelante su audición detrás de un biombo. Extremaron cuidados y detalles como evitar el sonido de los tacones que evidenciaban que la candidata era mujer. Esta metodología se extendió como proceso de selección en otras orquestas en el mundo, lo que posteriormente se pudo determinar que más de un 55% de las contrataciones nuevas de mujeres fue atribuible a esta práctica "a ciegas". Harvard realizó varios estudios en donde prueba que el nombre en un Curriculum determina muchas veces el proceso de contratación en favorable o desfavorable. Es de imaginar que este impacto se incrementa con el uso de la fotografía. Aquí toda la imagen interviene en este proceso, influido por los sesgos propios de quienes toman las decisiones. Nuestro cerebro siempre va a intentar demostrarnos que estamos en lo correcto

Así encontramos los sesgos por estereotipo. En general este sesgo es de carácter cultural y muchas veces lo encontramos al definir un perfil sobre lo que consideramos que está incidiendo por la nacionalidad. La tendencia es a definir por ejemplo a alguien de origen eslavo como ordenado, metódico y matemático. En términos de género existe una expectativa de rol la cual también aparece con las profesiones (el Doctor, el Ingeniero, etc.).

El rol que juega la imagen abarca el 100% de los sesgos en cuanto define y refuerza el estereotipo que tenemos de acuerdo a la imagen que tenemos en nuestra mente a través de nuestra propia percepción. En función a esto etiquetamos y asignamos un rol a las personas y las situaciones, limitando nuestro mundo a la idea que tenemos de las cosas y cerrándonos a un dialogo o un contexto de posibilidades mayores a las que imaginamos.

La construcción del sistema de creencias hace que, incluso entrenando nuestra mente en estos temas, podamos caer en sesgos de tener absoluta verdad en lo que decimos o creer que se está al margen por ser una tarea superada. Es necesario entrenar nuestras mentes una y otra vez, revisar creencias limitantes y entrenar nuestra percepción de la imagen que nos formamos sobre las cosas y las personas. Es un ejercicio cotidiano y un compromiso con la inclusión y el respeto por la diversidad.

Este compromiso se trata de establecer nuevas reglas sociales en una sociedad a donde todos nos sintamos incluidos. Muchas veces esto significa no participar de una broma o no ser parte de un comentario que margina a otro. Mundialmente y desde hace ya unos años se están construyendo nuevas reglas y espacios de sociabilización y convivencia. Ser conscientes y tomar responsabilidad de lo que decimos es parte de este nuevo estándar social. Muchas normas o formas de pensamiento se repiten, son heredadas y ni siquiera se cuestionan. Simplemente aparecen dentro de una conversación cotidiana y exige estar atentos para identificar esos sesgos en el momento en que lo pensamos, decimos o escuchamos.

Todo esto exige un entrenamiento constante. Empresas como Google, Facebook, Starbucks, IBM entre otras realizan constantes entrenamientos entre sus empleados para mejorar su estándar y sus políticas internas a nivel organizacional. Han aprendido que, debido a los sesgos, dejan grandes talentos fuera de sus empresas y pierden un valioso capital humano.

Muchas veces algunas personas piensan que el tema de diversidad está simplemente de moda. Tal como menciono en el prólogo de esta publicación, las empresas han incorporado estos temas principalmente porque está comprobado su impacto en el incremento en las ganancias al elevar el ambiente de trabajo y el nivel de compromiso laboral. Concientizar a las personas en estos temas constituye una piedra angular de cara a los años venideros pues el compromiso de esta Agenda 2030 es mundial y nadie desea quedar al margen como organización pues hoy el mercado es un mercado de empresas que buscan a personas y talentos y no al revés como lo era hace unos años atrás. Algunos grupos etarios como los millenials observan si la empresa a la que desean pertenecer tiene políticas de diversidad antes de aplicar a una búsqueda.

Es necesario garantizar en cualquier espacio de trabajo la implementación de las políticas de DEI (Diversidad e inclusión) Esto implica parámetros de seguridad que asegure una tolerancia cero hacia conductas de discriminación por edad, sexo, género, raza, formas de pensamiento, cultura y orientación sexual.

## Cómo generar el cambio

Un primer paso es poder realizar una introspección en cuanto a nosotros mismos, asumiendo el compromiso de revisar periódicamente nuestros sesgos cotidianos y adquiridos del entorno.

Una siguiente instancia es revisar y pensar el rol de mi organización a la cual pertenezco, frente a estos cambios y poder ubicar cuán lejos o cerca está de la meta de implementar el cambio. En este sentido todos al estar comprometidos, somos agente de cambio, es decir, podemos buscar la forma de generar iniciativas que conduzcan y faciliten la implementación de las políticas del DEI. Posiblemente nos ayude a pensar qué perspectiva falta dentro de nuestro equipo de trabajo y qué tipo de perfil se alinea con los valores de mi organización

Para aquellos que se desempeñan en el área de Recursos Humanos, una buena revisión podría comenzar en el área de reclutamiento de la empresa, sensibilizando a los reclutadores acerca de sus propios prejuicios y buscando metodologías que faciliten el control de sesgos en la búsqueda de talentos, revisando los sistemas de búsqueda logrando que estén basados en competencias, con descripciones de puesto incluyentes.

Sensibilizar a los líderes de nuestra organización acerca de todos los beneficios que ofrece el tener una empresa comprometida con la diversidad es algo hoy en día fundamental

## Nuevos recursos

Las organizaciones cuentan con recursos como ERG (Employee Resource Groups) son grupos de empleados y empleadas que comparten un propósito y que voluntariamente se unen dentro de la empresa para intercambiar experiencias y promover acciones concretas para avanzar en los objetivos de la Agenda 2030 en diversidad, equidad e inclusión. Actualmente en las grandes empresas hay ERG de discapacidad, de LGBT, solteros/as, etc. Están dirigidos por los propios empleados y actualmente ya está en funcionamiento. El 90% de las empresas Fortune 500 tiene ERG<sup>9</sup>, dando como resultado organizaciones inclusivas y actuales.

Las formas con las que hoy contamos para trabajar sobre los sesgos son múltiples y hacen que nadie quede al margen de tomar este compromiso. Es por sí mismo un cambio de perspectiva cada vez más sólido en la forma de abordar la imagen como percepción. Desde el momento en que una persona, desde su consciencia se auto percibe está sin dudas ejerciendo su derecho a expresar su yo y le dará forma a través de su imagen externa a partir de su interior y de su propia vivencia, la cual elige para habitar este mundo y comunicarse. Todos somos parte de la diversidad. Reconocer al otro como parte significa necesariamente inclusión. En la medida que podamos tomar compromiso y trabajar sobre nuestros sesgos, estaremos mejor y más integrados para lograr el propósito de la Agenda 2030 en la que se desarrollarán todas las empresas del futuro.

---

**Abstract:** Unconscious biases are acquired attitudes, beliefs or positions that we unconsciously take towards different issues and situations. Being unconscious, one of the variables that arbitrarily affects the most is within the context of diversity. This element is universal since it will influence our way of seeing the world from our culture, from the beliefs within our family nucleus and also from personal lived experiences.

In this work I will analyze the transversal incidence that biases have on the issues that diversity encompasses today and on the sustainable agenda towards where the great social issues worldwide are heading today in the so-called 2030 Agenda proposed by the United Nations.

**Keywords:** Sustainability - Diversity - unconscious biases - Leadership - Agenda 2030 - Image

**Resumo:** Preconceitos inconscientes são atitudes, crenças ou posições adquiridas que tomamos inconscientemente em relação a diferentes questões e situações. Sendo inconsciente, uma das variáveis que mais arbitrariamente afeta está no contexto da diversidade. Esse elemento é universal, pois influenciará nosso modo de ver o mundo a partir de nossa cultura, das crenças dentro de nosso núcleo familiar e também de experiências pessoais vividas.

Neste trabalho analisarei a incidência transversal que os preconceitos têm nas questões que a diversidade engloba hoje e na agenda sustentável para onde caminham hoje as grandes questões sociais mundiais na chamada Agenda 2030 proposta pelas Nações Unidas.

**Palavras chave:** Sustentabilidade - Diversidade - preconceitos inconscientes - Liderança - Agenda 2030 - Imagem

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por su autor]

---