

# Sesgos no conscientes: teoría, práctica y acción

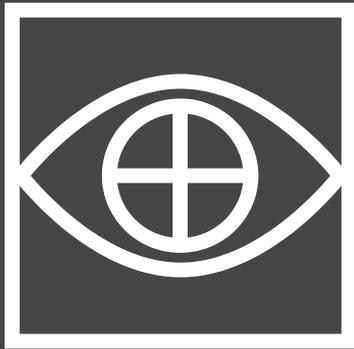
DERES  
Octubre 2021



# Agenda

1.	Teoría	03
2.	Práctica	10
3.	Acción	15

# ¿Qué es un sesgo?



- m. Corte o medio término que se toma en los negocios dudosos.
  - adj. Torcido, cortado o situado oblicuamente.
- m. Oblicuidad o torcimiento de una cosa hacia un lado, o en el corte, o en la situación, o en el movimiento.
- m. Estad. Error sistemático en el que se puede incurrir cuando al hacer muestreos o ensayo se seleccionan o favorecen unas respuestas frente a otras.

Real Academia Española

“

Los expertos sugieren que nuestro cerebro toma en forma inconsciente la mayoría de nuestras decisiones.

Crea lo que se denominan *puntos ciegos* – *sesgos no conscientes* que pueden limitar nuestros pensamientos y pueden también influenciar nuestros comportamientos.



Si 5 máquinas hacen 5 artículos en 5 minutos, ¿cuánto tiempo dedicarán 100 máquinas en hacer 100 artículos?

Si a 5 máquinas les cuesta 5 minutos hacer 5 artículos, entonces a 1 máquina le cuesta 5 minutos hacer 1 artículo.

Si tenemos 100 máquinas, cada una de ellas necesitará 5 minutos para elaborar un artículo. Si las 100 trabajan a la vez, necesitaremos 5 minutos para hacer 100 reproductores.

Por lo tanto la respuesta son 5 minutos... y nada más.

# ¿Cómo explica la neurociencia este mecanismo?

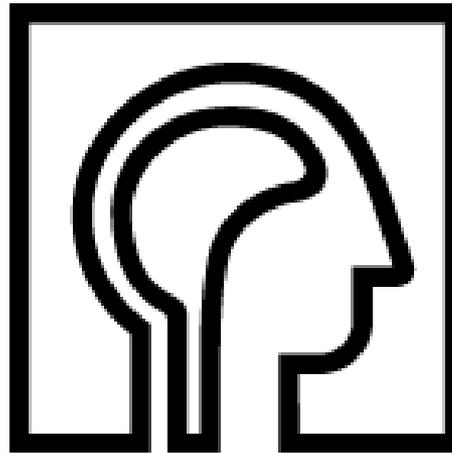
Ps. Daniel Kahneman

**El cerebro es altamente complejo, pero con capacidad de procesamiento limitado y formado por dos sistemas:**

## **Automático: “Sistema 1”**

90%

- Sin control
- Perezoso
- Rápido
- Inconsciente
- Reacciona
- Simplifica



## **Reflexivo: “Sistema 2”**

10%

- Controlado
- Se esfuerza
- Deductivo
- Lógico
- Consciente
- Evalúa / Analiza opciones

# Sistema 1 y sistema 2

**Importante: el funcionamiento del sistema 1 puede ser controlado por el sistema 2. Por ejemplo, usted esta viendo una película de terror y escucha un ruido en la cocina...**



*Sistema 1: ¡A-L-E-R-T-A!*

*Ruido en la noche +  
emoción estimulada por  
la película = amenaza*



*Sistema 2: ¡C-A-L-M-A!*

*Fue la ventana que se  
cerró...*

*La eficiencia del  
sistema 2 es esencial  
para el control del  
sistema 1 y para la  
racionalidad de las  
decisiones.*

*Cuanto menos control  
del sistema 1, más  
sesgos y prejuicios,  
pues operamos en el  
inconsciente*

# Tipos de sesgos



## Sesgo de afinidad

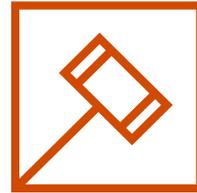
Tenemos la tendencia de evaluar mejor a quien se parece a nosotros.

Ej.: un candidato que se graduó de la misma universidad que yo.



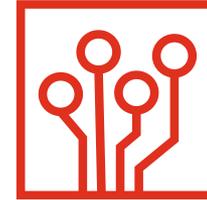
## Sesgo de percepción

Refuerzo de estereotipos sin base concreta en hechos. Ej: 2 CV iguales para oferta en laboratorio, el masculino era el más escogido.



## Sesgo de confirmación

Buscamos información que confirme las hipótesis iniciales e ignore información que las contradigan.



## Efecto halo

Aceptación de información y discursos que vienen de una persona con la que ya tenemos previa afinidad o admiración.



## Efecto de grupo

Tendencia de seguir el comportamiento del grupo para no desviarse del patrón.

# En la práctica...

## How blind auditions help orchestras to eliminate gender bias

To get more women into their ranks, many orchestras use blind auditions where musicians perform behind a screen. Could we replicate this in business?



The guardian, 2013

“... En las últimas décadas, las orquestas han comenzado a cambiar la forma en que contratan a los músicos. Uno de estos cambios fue diseñado para eliminar el sesgo contra las mujeres.

Sería difícil negar que hubo un sesgo en la composición de las orquestas. En 1970, las cinco orquestas principales de USA tenían menos del 5% de mujeres. No fue hasta 1980 que cualquiera de las orquestas principales tenía un 10 de músicas...”

### Audiciones ciegas

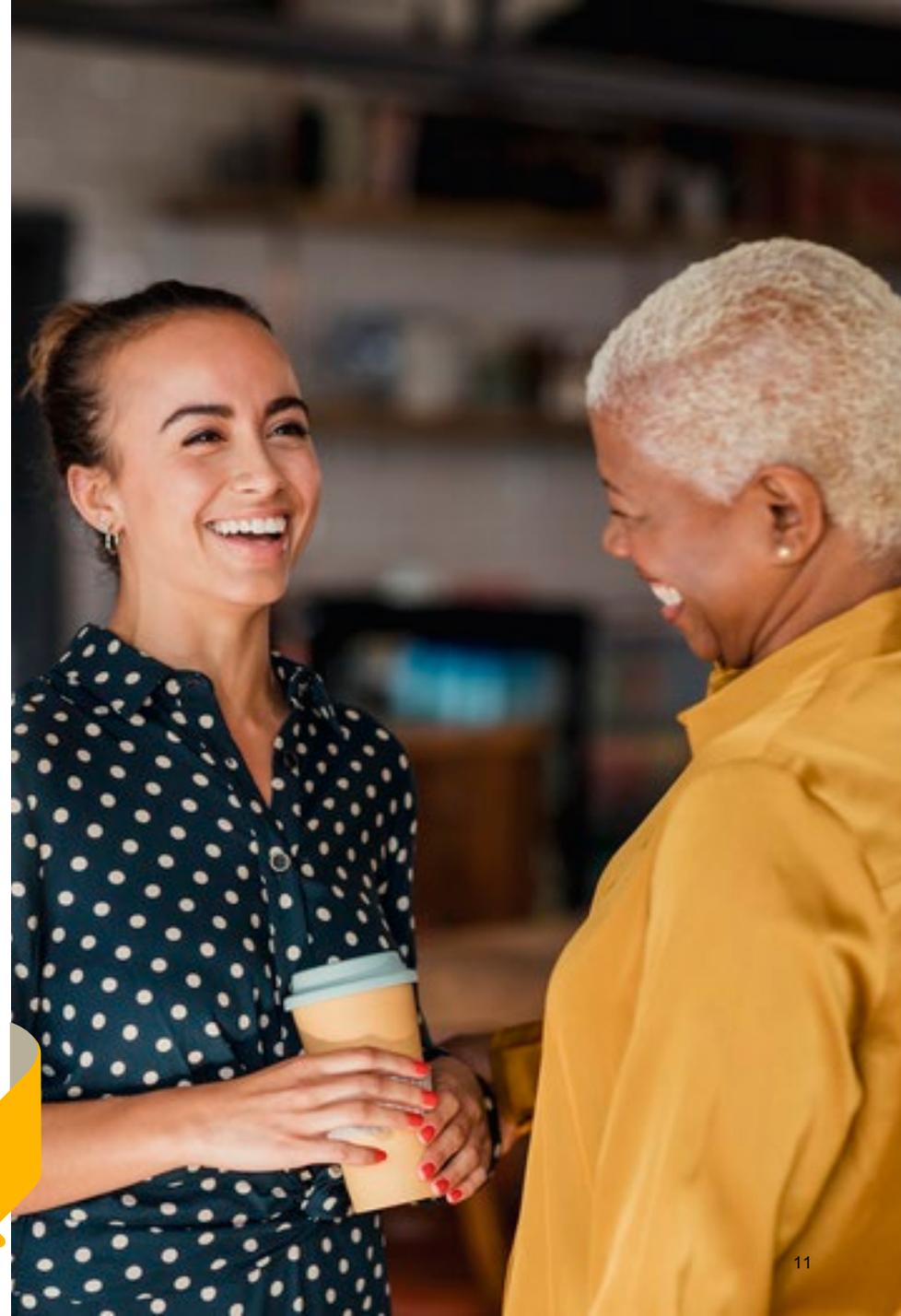
Durante 1970 y 1980 las orquestas comenzaron a usar audiciones ciegas. Los candidatos se presentan en el escenario detrás de la pantalla donde no pueden ser vistos....

...Los investigadores afirman que esto aumenta un 50% la probabilidad de que más mujeres lleguen a las finales...

... el sonido de los tacos comúnmente usados por las mujeres puede influenciar, por lo cual los aspirantes deben ingresar descalzos”.

# ¿Y en PwC cómo estamos?

- 2011: en reunión del liderazgo global se reconoció que era necesario avanzar en Diversidad & Inclusión (D&I)
- Creación del Comité Global de D&I (21 Strategic Councils)
- Adhesión a He for She
- Adhesión a WEPs
- Aspire to lead
- Líderes diseñan un plan: Proyecto "Moving the Needle"
- Entrenamiento y Portal "Open Minds"
- Partnership global: Diverseo



# Estrategia y modelo de actuación

*La estrategia global de D&I es incluir la diversidad en nuestro ADN*



¿Por qué?

1. Trabajar en el tema de **genero** porque la mitad de nuestra fuerza de trabajo son mujeres, pero este número es diferente en nuestro liderazgo
2. **Valorizar las diferencias** porque cada uno de nosotros es diferente – como nos vestimos, pensamos, hablamos, de dónde venimos

# Relevamiento de información: destruyendo mitos

**Mito 1: las mujeres no llegan a la alta dirección porque dejan la empresa para tener hijos.**

**Verdad:** los hombres se desvinculan de la empresa más que las mujeres, por motivos variados y eso no impacta su representatividad en los cargos de alta dirección.

**Verdad:** porcentaje de mujeres que renuncian durante la maternidad es limitado (sólo el 2%).



# Relevamiento de información: destruyendo mitos

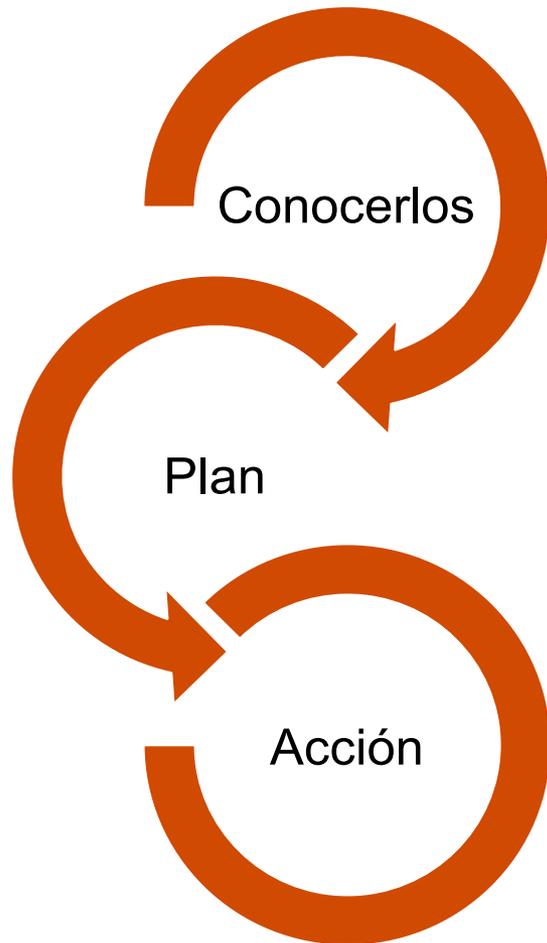
**Mito 2: no hay diferencias por género, somos guiados por la meritocracia.**

**Verdad:** las mujeres son menos ascendidas que los hombres.

**Verdad:** las mujeres reciben consistentemente menos evaluaciones "Outstanding" que los hombres.



# ¿Qué podemos hacer con nuestros sesgos?



- El primer paso, es ser conscientes, conocer la existencia de nuestros sesgos, para poder comenzar a trabajarlos.
- Generar un plan de acción, para mitigar la influencia de los sesgos en nuestro accionar.
- Poder pasar a la acción, generando cambios en nuestros comportamientos.

# Gracias.

[pwc.com.uy](http://pwc.com.uy)

© 2021 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers Professional Services Ltda. y PricewaterhouseCoopers Software Ltda. Todos los derechos reservados. PwC refiere a la firma miembro de Uruguay y en algunas ocasiones a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Por favor visite [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para más detalles.