

## HERRAMIENTA 1.17

### Reducir el sesgo implícito en el lugar de trabajo

- » **OBJETIVO:** Ayudar a los equipos de recursos humanos a comprender los sesgos implícitos, las repercusiones para el lugar de trabajo y las estrategias para mitigarlos.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, alta gerencia.

Aunque en este conjunto se incluyen varias herramientas que ofrecen orientación sobre las políticas y los sistemas que se deben implementar para reducir el sesgo, esta herramienta destaca en particular algunos de los sesgos más arraigados que pueden poner en desventaja a las mujeres de la fuerza laboral, la manera en la que pueden afectar su capacidad para tener éxito y ascender en una organización, así como las formas de abordarlos. Estos sesgos suelen denominarse “inconscientes” o “implícitos”, es decir, sesgos que pueden estar profundamente arraigados y culturalmente naturalizados, pero de los que es posible que no seamos completamente conscientes. Abordar estos sesgos es fundamental para respaldar el ingreso y el progreso de las mujeres en la “escalera corporativa”. Estos sesgos son aspectos clave de la teoría de los “peldaños rotos”, según la cual a las mujeres les resulta más difícil subir los peldaños iniciales de la escalera corporativa, lo que significa que suelen quedarse concentradas en los puestos más bajos. Por ejemplo, por cada 100 hombres, solo 72 mujeres son ascendidas a puestos gerenciales<sup>120</sup>. Si son pocas las mujeres que llegan a los puestos gerenciales de las categorías inferiores, es aún menor la posibilidad de ascender a puestos de la alta gerencia, lo que también influye en su capacidad para orientar y patrocinar al personal subalterno<sup>121</sup>. Comprender, nombrar y abordar estos sesgos puede ayudar a las personas a contrarrestarlos. Como empleadores, ser conscientes de estos sesgos, y garantizar que el personal conozca y comprenda que no se tolerarán ni siquiera los sesgos implícitos, es un paso importante hacia la creación de un entorno en el que todos los empleados puedan trabajar a su máximo potencial.

En la herramienta, se describen cinco tipos principales de sesgos de género implícitos. Algunos de ellos no son necesariamente contra las mujeres (como el sesgo de afinidad), pero es probable que beneficien a los hombres y desfavorezcan a las mujeres, sobre todo en los sectores dominados por los hombres. Otros se basan en percepciones comunes acerca de las funciones, la inteligencia y el comportamiento esperado de los hombres y las mujeres en la sociedad. Si bien estos sesgos están presentes en todo el mundo, pueden ser más o menos generalizados en diferentes culturas, por lo que los lectores deben analizar hasta qué punto estos sesgos son reales en sus contextos culturales. Además, cabe señalar que, incluso cuando las expectativas y los estereotipos profundamente arraigados sobre las mujeres y los hombres parecen beneficiar a los hombres y poner en desventaja a las mujeres, los supuestos que alimentan visiones excesivamente normativas de los hombres (por ejemplo, esperar que las mujeres tomen la licencia parental, pero no permitir que los hombres hagan lo mismo) pueden fomentar las culturas dañinas de masculinidad tóxica. Los esfuerzos por romper estos sesgos beneficiarán tanto a las mujeres como a los hombres.

<sup>120</sup> McKinsey y Lean In (2019), [Women in The Workplace 2019](#) (Las mujeres en el lugar de trabajo, 2019).

<sup>121</sup> *Ibidem*.

CUADRO 1H | Tipos de sesgo<sup>122</sup>

| Repercusiones para el lugar de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Medidas de mitigación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sesgo de afinidad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>El sesgo de afinidad es la tendencia a favorecer a las personas que son como nosotros en algún aspecto, y a que nos desagraden o evitemos a aquellas que son diferentes<sup>123</sup>.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>» Es más probable que los entrevistadores evalúen de manera positiva a los candidatos similares a ellos. Cuando dos candidatos son similares, pero difieren en determinados rasgos, es más probable que los entrevistadores valoren las características que comparten con el solicitante como más importantes que las características del candidato con el que tienen menos afinidad.</li><li>» Es más probable que los mentores/as apoyen a las personas que reciben mentoría con las que tienen algo en común<sup>124</sup>.</li><li>» Es más probable que los gerentes den evaluaciones positivas a integrantes del personal que son similares a ellos<sup>125</sup>.</li><li>» En los lugares de trabajo dominados por los hombres, o donde los hombres dominan los puestos directivos, el sesgo de afinidad puede significar que los hombres tienen más probabilidades de ser asesorados o recibir evaluaciones positivas que las mujeres.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>» Exigir que los mentores/as tengan una mezcla de aprendices equitativa desde el punto de vista del género, ya sea en un momento determinado o en secuencia.</li><li>» Hacer un seguimiento de la distribución de las evaluaciones de desempeño positivas y del sesgo de género de los gerentes y el personal para determinar si hay problemas específicos o generalizados.</li><li>» Establecer criterios de evaluación específicos y fáciles de medir para reducir la posibilidad de sesgo.</li></ul> |

**Sesgo de simpatía**

**El sesgo de simpatía se refiere a la expectativa de que las mujeres sean agradables y simpáticas, y a una reacción negativa hacia las mujeres que son “demasiado insistentes” o “agresivas”.**

- |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>» Es debido a este sesgo que suele tildarse a las mujeres de “mandonas” o “agresivas”, con la consecuencia de la obtención de peores resultados en las evaluaciones y dificultades para ascender.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>» Aplicar criterios estandarizados para las evaluaciones del desempeño a fin de reducir las posibilidades de sesgo. Cuanto más específicos y estandarizados sean los criterios y menos margen haya para la evaluación subjetiva, también habrá menos margen para los sesgos.</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>122</sup> Esta herramienta se desarrolló, en gran parte, a partir de las tarjetas sobre sesgo de género descritas en [“50 Ways to Fight Bias”](#) (Cincuenta formas de luchar contra el sesgo) de Lean In. Se trata de un conjunto personalizable de materiales de capacitación centrados específicamente en abordar el sesgo de género implícito.

<sup>123</sup> McPherson, M.; L. Smith-Lovin y J. M. Cook (2001), [“Birds of a Feather”](#) (Dios los cría y ellos se juntan), *Annual Review of Sociology*; Hebl, M. R.; J. Foster, L. M. Mannix y otros (2002), [“Formal and Interpersonal Discrimination: A Field Study of Bias Towards Homosexual Applicants”](#) (Discriminación formal e interpersonal: Un estudio de campo sobre el sesgo contra postulantes homosexuales), *Personality and Social Psychology Bulletin*; Rivera, L. A. (2012), [“Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms”](#) (Contratación con correlación cultural: El caso de las empresas de servicios profesionales de élite), *American Sociological Review*.

<sup>124</sup> Allen, T. y otros (agosto de 1997), [“The Mentor’s Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda”](#) (La perspectiva del tutor: Una indagación cualitativa y agenda para investigaciones futuras), *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, págs. 70-89.

<sup>125</sup> Riordan, C. M. (2000), [“Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions”](#) (Demografía relacional dentro de los grupos: Desarrollos pasados, contradicciones y nuevas direcciones), en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, Greenwich, CT, JAI Press, págs. 131-73.

## Repercusiones para el lugar de trabajo

- » Se describe con mayor frecuencia a las mujeres que a los hombres como “demasiado agresivas” o “mandonas” en el lugar de trabajo<sup>126</sup>. Si bien considerar a una mujer agresiva o poco agradable puede dificultar su éxito en el trabajo, lo mismo puede pasar cuando se la considera demasiado amable y poco asertiva<sup>127</sup>.
- » Este sesgo puede ser aún más exagerado en el caso de las mujeres de color, que a menudo se enfrentan a estereotipos raciales específicos que limitan aún más las presentaciones “aceptables” de sí mismas<sup>128</sup>.

## Medidas de mitigación

- » Hacer un seguimiento de las evaluaciones de género y desempeño para identificar patrones, y considerar la posibilidad de recomendar capacitación al personal para combatir los sesgos cuando parezca haber un patrón de sesgo.
- » El área de recursos humanos debe realizar un proceso colaborativo para identificar los rasgos clave de liderazgo que pueden respaldar la inclusión<sup>129</sup>.

## Sesgo de desempeño

El sesgo de desempeño es la tendencia a sobreestimar el desempeño de los hombres y subestimar el de las mujeres. Por lo tanto, las mujeres tienen que trabajar más y mejor para que se las considere tan competentes como sus homólogos masculinos<sup>130</sup>. Al igual que con los otros sesgos mencionados en este documento, este tiende a desfavorecer particularmente a las mujeres de color y a las que tienen discapacidades, ya que tienen más probabilidades de ser subestimadas o de que sus logros sean recibidos con sorpresa<sup>131</sup>.

- » Las mujeres tienen que esforzarse más para que se las considere de manera similar a sus homólogos masculinos. Con frecuencia, se subestima el desempeño de las mujeres, lo que les dificulta aún más el progreso.
- » Especificar lo más posible los criterios de evaluación del desempeño para dejar el menor espacio posible para el sesgo y la subjetividad.
- » Utilizar criterios específicos para garantizar que tanto las mujeres como los hombres sean evaluados por igual en términos de sus logros pasados y su potencial futuro.

<sup>126</sup> McKinsey & Co y Lean In (octubre de 2017), *Women in the Workplace 2017* (Las mujeres en el lugar de trabajo, 2017); Heilman, M. E. y T. G. Okimoto (2007), “Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Communality Deficit” (¿Por qué se penaliza a las mujeres por tener éxito en tareas masculinas? El déficit implícito de la comunicabilidad), *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n.º 1, págs. 81-92; Heilman, M. E. y otros (2004), “Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks” (Sanciones por tener éxito: Reacciones hacia las mujeres exitosas en las tareas con marca de género masculina), *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n.º 3, págs. 416-27.

<sup>127</sup> Lean In, *Welcome to the 50 Ways to Fight Bias Digital Program* (Bienvenidos al programa digital sobre las 50 maneras de combatir el sesgo), citado en junio de 2022.

<sup>128</sup> Ghavami, N. y L. A. Peplau (2012), “An Intersectional Analysis of Gender and Ethnic Stereotypes: Testing Three Hypotheses” (Un análisis interseccional de los estereotipos étnicos y de género: Puesta a prueba de tres hipótesis), *Psychology of Women Quarterly*, vol. 37, n.º 1, págs. 113-27; Tinkler, J.; Jun Zhao, Yan Li y otros (4 de abril de 2019), “Honorary Whites? Asian American Women and the Dominance Penalty” (¿Blancos honorarios? Las mujeres asiático-americanas y la penalización por dominación), *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, pág. 5.

<sup>129</sup> Uhlmann, E. L. y G. L. Cohen (2005), “Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination” (Criterios creados: Redefinición del mérito para justificar la discriminación), *Psychological Science*, vol. 16, n.º 6, págs. 474-80.

<sup>130</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work* (Qué funciona para las mujeres en el trabajo), Nueva York, NYU Press; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), “Reactions to Vanguard Advances in Backlash Theory” (Reacciones a las vanguardias: Avances en la teoría de la represalia violenta), *Advances in Experimental Social Psychology*.

<sup>131</sup> McKinsey & Co y Lean In (2019), *Women in The Workplace 2019*.

## Repercusiones para el lugar de trabajo

## Medidas de mitigación

## SESGO DE MATERNIDAD

El sesgo de maternidad es la suposición de que las madres (o las que se supone que quieren ser madres) están menos comprometidas con su trabajo que las que no lo son<sup>132</sup>.

- » El sesgo de maternidad significa que se considera a las mujeres que son madres, o que podrían llegar a serlo, como menos comprometidas y hasta menos competentes que las que no lo son. A estas mujeres se les dan menos oportunidades, ya sea porque se supone que no pueden manejarlas o porque se asume que no las desean.
- » Debido a que las madres son vistas como menos comprometidas, cuando cometen errores, estos se asumen como el resultado de la distracción y la falta de compromiso, y se juzgan con más dureza que los errores de otras personas<sup>133</sup>.
- » Los padres que se toman tiempo libre por razones familiares, en realidad, obtienen calificaciones de desempeño más bajas que las madres, lo que indica que el sesgo de maternidad va en ambos sentidos: se penaliza a las mujeres por ser madres, pero es un rol que, de alguna manera, es más “aceptable” en comparación con un hombre que prioriza la familia sobre el trabajo<sup>134</sup>.
- » En el lugar de trabajo, debido al sesgo de maternidad, los compañeros de trabajo pueden asumir que las mujeres no están interesadas en viajar, en los proyectos que requieren un compromiso adicional ni en los eventos nocturnos. Si no se da a las madres la oportunidad de tomar estas decisiones por sí mismas, se pueden perjudicar las oportunidades de progreso de las mujeres, y la empresa pierde personal comprometido.
- » Asegurarse de que los criterios de contratación y ascensos se centren en las habilidades y la experiencia necesarias, en lugar de hacerlo en los años en el puesto: los criterios que priorizan los años en un puesto determinado pueden perjudicar injustamente a los padres y las madres que se tomaron tiempo libre para criar a sus hijos, y la empresa puede perder candidatos calificados.
- » Asegurarse de que se ofrezcan oportunidades para viajar y ejecutar proyectos a todo el personal en forma equitativa, en lugar de suponer que los padres y las madres de niños pequeños no están interesados.
- » Alentar a todos los padres y todas las madres a tomar la licencia parental; si esto sucede con frecuencia en todos los niveles, más se normalizará y se desestigmatizará el uso del beneficio.

<sup>132</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Correll, S. J. y otros (2007), “[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)” (Obtener un empleo: ¿Existe un castigo por ser madre?), *American Journal of Sociology*; Weisshaar, K. (2018), “[From Opt Out to Blocked Out](#)” (De la exclusión voluntaria a quedar excluidas), American Sociological Association.

<sup>133</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Correll, S. J. y otros (2007), “[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)”, *American Journal of Sociology*; Weisshaar, K. (2018), “[From Opt Out to Blocked Out](#)”, American Sociological Association.

<sup>134</sup> Coltrane, S. y otros (2013), “[Fathers and Flexibility Stigma](#)” (Los padres y el estigma de la flexibilidad), *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 279-302; Rudman, L. A. y K. Mescher (2013), “[Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?](#)” (Penalización a los hombres que solicitan licencia por paternidad: ¿Es el estigma de la flexibilidad un estigma de feminidad?), *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 32-40; Berdahl, J. I. y S. H. Moon (2013), “[Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving](#)” (Maltrato en el lugar de trabajo de los trabajadores de clase media basado en el sexo, la paternidad y el rol de cuidador), *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 341-66; Butler, A. B. y A. Skattebo (2004), “[What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings](#)” (Lo que es aceptable para las mujeres puede no serlo para los hombres: Repercusiones de los conflictos familiares en las calificaciones del desempeño laboral), *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, n.º 4, págs. 553-64.

## Repercusiones para el lugar de trabajo

## Medidas de mitigación

## SESGO DE ATRIBUCIÓN

El sesgo de atribución se refiere a que damos menos crédito a las mujeres por las cosas buenas que hacen y las culpamos más por sus errores<sup>135</sup>.

- » Como resultado del sesgo de atribución, no valoramos tanto las contribuciones de las mujeres: es mucho más probable que las mujeres sean interrumpidas, tanto por hombres como por otras mujeres. También se juzga a las mujeres con mayor dureza por sus errores y se les da menos crédito en los proyectos colaborativos.
- » El sesgo de atribución puede afectar la autoestima de las mujeres en un círculo vicioso. A menudo, las mujeres predicen que les irá peor en una tarea que a los hombres, y las investigaciones muestran que es más probable que las mujeres soliciten un trabajo solo cuando posean el 100 % de las calificaciones, mientras que los hombres tienen más probabilidades de postularse cuando poseen el 60 %<sup>136</sup>.
- » Al igual que con muchas de las medidas de mitigación mencionadas anteriormente, garantizar que las evaluaciones del desempeño y las evaluaciones de ascenso/promoción se realicen según criterios lo más estandarizados dentro de lo posible, lo que incluye los criterios para los proyectos colaborativos.
- » Garantizar que los criterios para la contratación y los ascensos sean solo necesarios desde el punto de vista funcional, al eliminar los criterios que se refieren más a la duración del empleo que a la calidad de la experiencia.

<sup>135</sup> Egan, M.; G. Matvos y A. Seru (2017), "[When Harry Fired Sally](#)" (Cuando Harry despidió a Sally), NBER; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), "[Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory](#)", *Advances in Experimental Social Psychology*; Heilman, M. E. y M. C. Haynes (2005), "[No Credit Where Credit Is Due](#)" (No hay crédito cuando el crédito vence), American Psychological Association; Brescoll, V. L.; E. Dawson y E. L. Uhlmann (2010), "[Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations](#)" (Difícil de conseguir, fácil de perder: El frágil estatus de los líderes en ocupaciones incongruentes con estereotipos de género), *Psychological Science*, vol. 21, n.º 11, págs. 1640-42.

<sup>136</sup> Desvaux, G.; S. Devillard-Hoellinger y M. C. Meaney (septiembre de 2008), "[A Business Case for Women](#)" (Justificación económica a favor de las mujeres), *The McKinsey Quarterly*, pág. 4.