



***Mirando nuestra percepción
de la Diversidad***

por **Sonsoles Morales**

**Por que hablamos hoy de
diversidad.**

Enfoques y paradigmas



De la inevitabilidad a la oportunidad



Enfoques / argumentos GD



VISIBLE

- Origen étnico
- Edad
- Sexo
- (Dis) capacidad

NO VISIBLE

- Educación
- Cultura
- Experiencias vitales
- Creencias religiosas
- Habilidades
- Orientación sexual
- Estado civil
- Valores
- Talento
- (...)

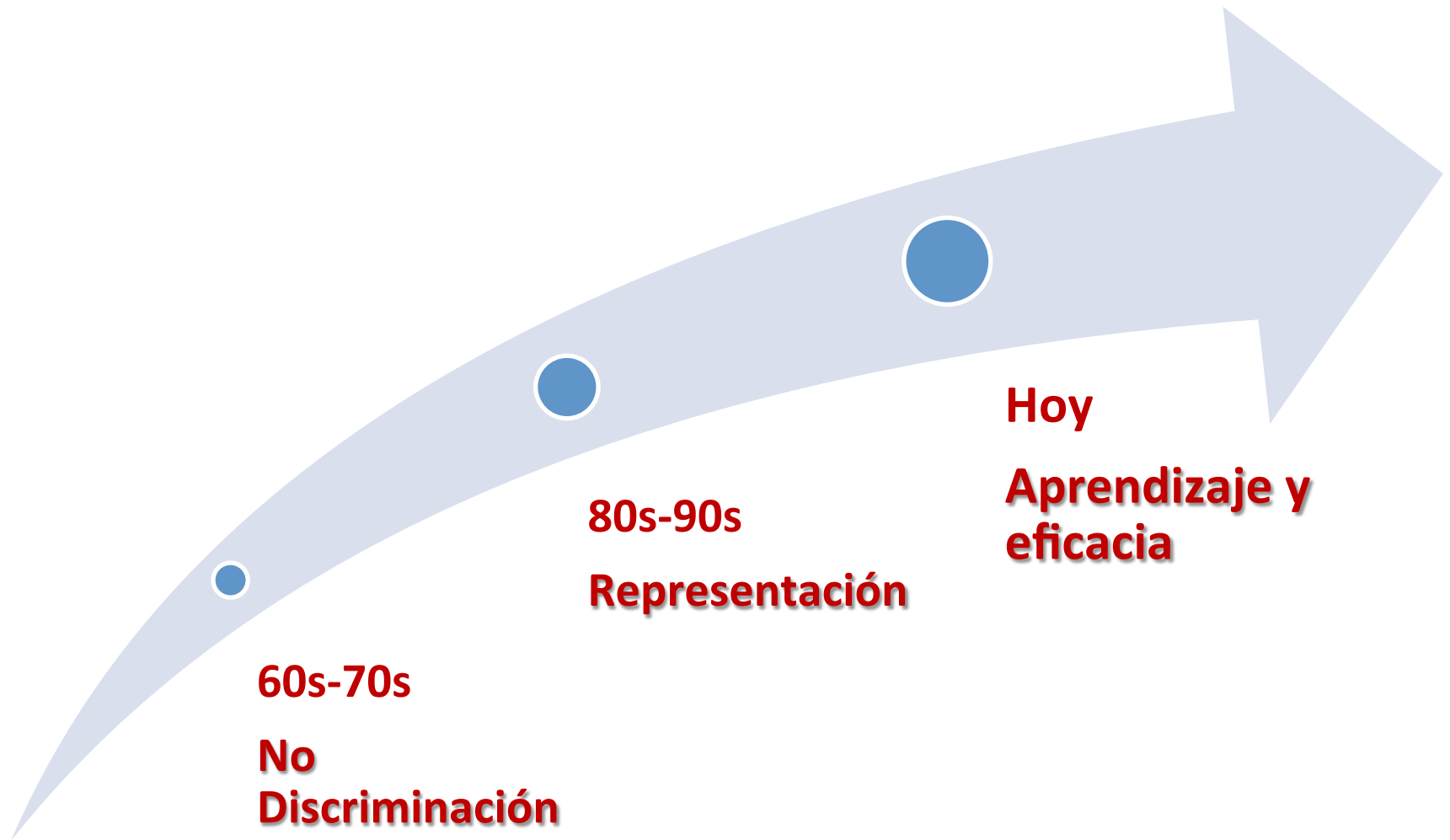


Dimensiones de la Diversidad



Imagen: Gardenswartz, L., Cherbosque, J., Rowe, A. (2008): Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World. Davies-Black, Mountain View, California

Evolución del tratamiento de la Diversidad



Source: Thomas & Ely (1996) "Making differences matter", Harvard Business Review



STAR WARS
EPISODE II
SEND IN THE CLONES



PARADIGMA 1



¿Diferencias? ¿Qué diferencias?



La tentación de clonarse...

Evolución de la Gestión de la Diversidad

No Discriminación

- **Asimilación**
- **Las diferencias no importan**
- ***“Tratamos a todos por igual”***

Representación

- Diferenciación
- Celebramos las diferencias pero las mantenemos en “su sitio”
- *“Que cada cual sea como es”*

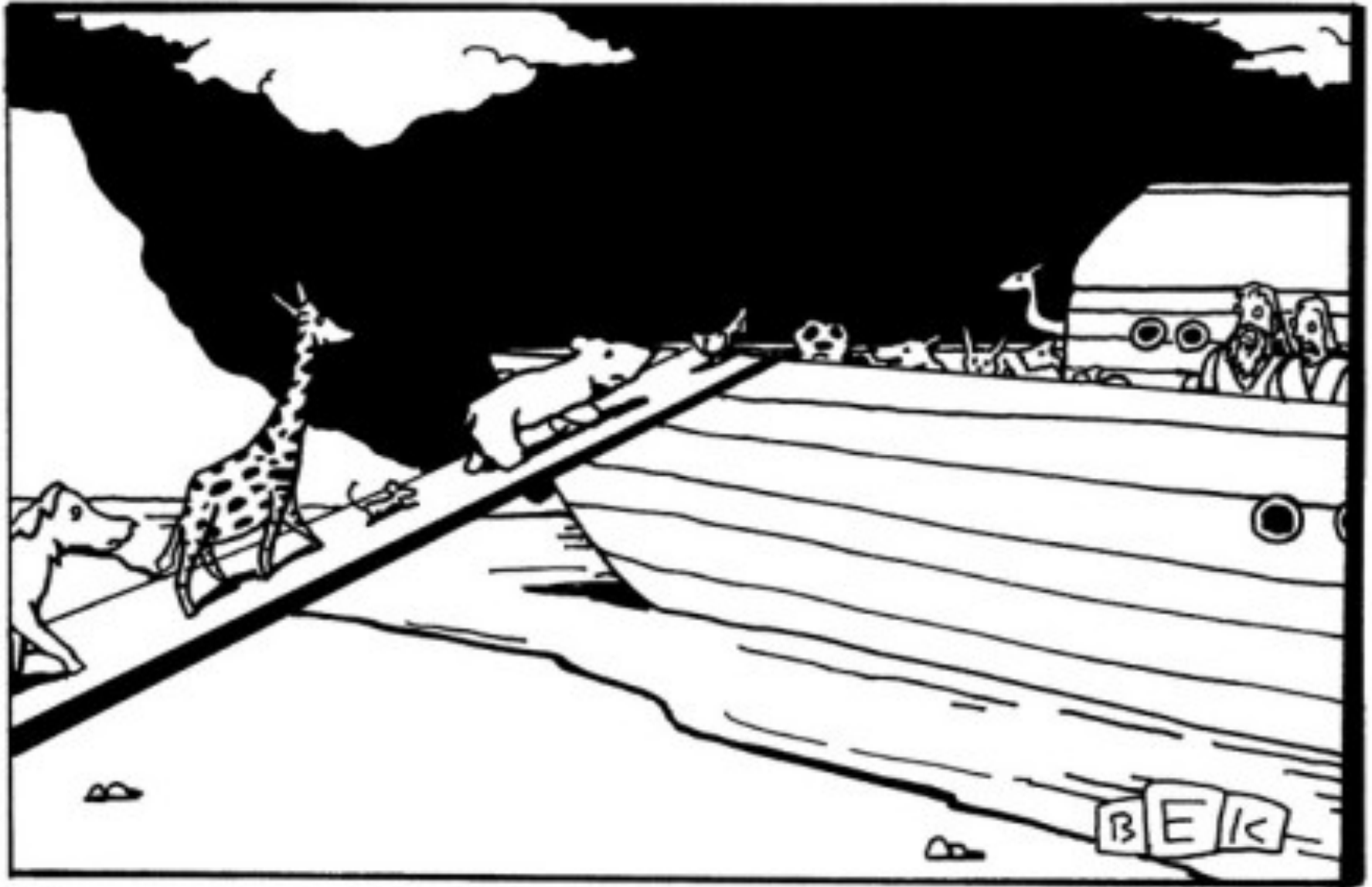
Aprendizaje y Eficacia

- Integración
- ¿Cuál es el impacto de la diferencia en nuestra organización?
- *“Aprendemos unos de otros”*



PARADIGMA 2

Póngame uno de cada...



"I know we have to cut costs, but is bringing only one of each a good idea?"

Evolución de la Gestión de la Diversidad

No Discriminación

- Asimilación
- Las diferencias no importan
- *“Tratamos a todos por igual”*

Representación

- **Diferenciación**
- **Celebramos las diferencias pero las mantenemos en “su sitio”**
- ***“Que cada cual sea como es”***

Aprendizaje y Eficacia

- Integración
- ¿Cuál es el impacto de la diferencia en nuestra organización?
- *“Aprendemos unos de otros”*

A group of Spanish football players in red jerseys and dark shorts are celebrating on a field. The player in the center has the number 7 on his back. Other players have numbers 2, 3, and 8 visible. They are surrounded by a crowd of fans in yellow and red. A blue banner with white text is overlaid on the image.

PARADIGMA 3

¿Qué podemos aprender unos de otros?



Evolución de la Gestión de la Diversidad

No Discriminación

- Asimilación
- Las diferencias no importan
- *“Tratamos a todos por igual”*

Representación

- Diferenciación
- Celebramos las diferencias pero las mantenemos en “su sitio”
- *“Que cada cual sea como es”*

Aprendizaje y Eficacia

- **Integración**
- **¿Cuál es el impacto de la diferencia en nuestra organización?**
- ***“Aprendemos unos de otros”***

¿Cómo se reconoce el Talento?



¿Cuál funciona mejor?

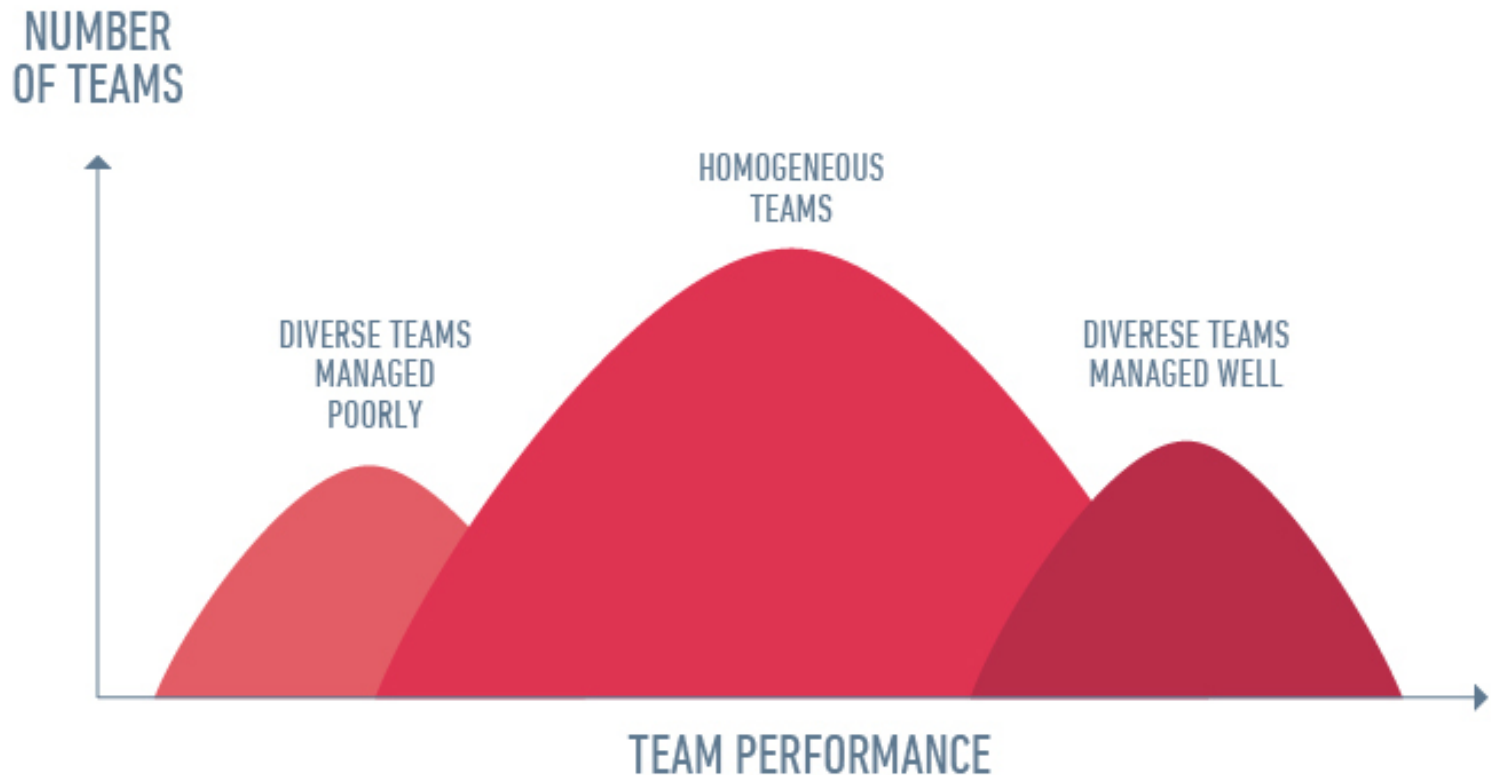
¿Equipos monoculturales

O

Equipos multiculturales?



HOMOGENEOUS VERSUS DIVERSE TEAMS



Based on

1. Creating value with diverse teams in global management. J.J. DiStefano. M.L. Maznevski - Organizational Dynamics. Vol. 29, N° 1
2. Dr. C. Kovach's research. UCLA

3 actitudes frente a la diversidad

1. Destruidores
2. Ecuilibradores
3. Creadores



Diversidad o habilidad?



¿Es la diversidad positiva?

¿Siempre?...

... ¿Nunca?...

...¿A veces?...

¿De qué depende?



Diversidad frente a capacidad

THE
DIFFERENCE

HOW THE POWER OF DIVERSITY
CREATES BETTER GROUPS, FIRMS,
SCHOOLS, AND SOCIETIES

La **evidencia empírica** demuestra:

1. La mera presencia de diversidad identitaria (de género, origen étnico, etc) por sí sola no mejora la capacidad de resolución de problemas.
2. Para que la diversidad identitaria sea beneficiosa, debe ir asociada a la diversidad cognitiva (= de puntos de vista).
3. Lo anterior no aplica para tareas rutinarias, sino sólo ante problemas complejos, a tareas que requieren creatividad e innovación, o a asuntos de gestión (*management*).



¿Qué reacciones automáticas tenemos ante determinados colectivos o características?



La próxima frontera...

“No es suficiente combatir la discriminación, eliminar las barreras al talento, crear redes, programas de *mentoring*, etc.

Todo ello son condiciones necesarias, pero no suficientes.

El siguiente reto es analizar como la propia diversidad cognitiva que buscamos trae consigo **sesgos inconscientes**, que afectan a cómo tratamos a aquellos que son diferentes a nosotros.”

(Laura Liswood)



Practicando...

Tenemos en un lago una zona cubierta por hojas de nenúfar. Cada día se duplica en tamaño.

Si se tarda 48 días en que cubra todo el lago, ¿cuánto tiempo tardará en cubrir la mitad del lago?

Justo antes de morir, la enfermera exclamó, refiriéndose a uno de los 3 doctores presentes en la sala pero sin mirarle directamente: “¡Ha sido él! ¡me ha matado!”. Los doctores se llamaban Verde, Marrón y Blanco. ¿Cómo supieron que había sido Marrón?



Sesgos inconscientes: datos

- 60% CEOs miden más de 1,80m, frente sólo un 15% del total de la población (Malcolm Gladwell).
- Para el mismo problema médico, se prescriben muchos menos analgésicos a las personas de minorías étnicas.
- Investigación MIT-U. Chicago*: enviaron 5000 CVs a 1250 empresas (todas buscaban diversidad según entrevistas previas). Cada empresa recibía 4 CVs con candidatos “buenos” y “malos”, negros y blancos. Resultados:
 - % de respuesta nombres típicamente blancos = 50% superior
 - Los candidatos blancos más cualificados también recibieron más llamadas que los candidatos más cualificados de color

*Bertrand, Marianne and Mullainathan, Sendhil, Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination, University of Chicago Graduate School of Business, NBER and CEPR; MIT and NBER, 2004



Sesgos inconscientes: qué hacer

- El objetivo no es erradicarlos, ya que son evolutivos e inevitables (recibimos de media unos 11 millones de datos en cada momento, de los cuales nuestro cerebro procesa –como mucho- unos 40).
- Se trata de reconocerlos y contrastarlos con evidencias, especialmente las que afectan a:
 - Reconocimiento y feedback
 - Gestión del desempeño
 - Reuniones: quién interrumpe y/o se disculpa
 - Reglas no escritas y expectativas
 - Inequidades sutiles y microdiscriminaciones



12 Sesgos Cognitivos



Un sesgo cognitivo no es una falacia lógica. Lo segundo es un fallo en argumentación lógica, lo primero es un fallo del pensamiento, que si bien para muchos psicólogos puede ser adaptativo en situaciones extremas, frecuentemente nos conduce al error.

1. Efecto de anclaje

También se conoce como la trampa de la relatividad. Es la tendencia a comparar solamente entre un conjunto limitado de items. Nos fijamos en un solo número que comparamos con cualquier otra cosa. En el caso de los precios en rebajas, por ejemplo, valoramos la diferencia de precio, el importe del descuento pero no el precio total en sí.



2. Tiranía de la actualidad

Nos cuesta imaginarnos en el futuro y tendemos a no querer demorar las recompensas, dejando los sufrimientos para más tarde. Se prefiere comer chocolate hoy y fruta en un futuro y no viceversa cuando se realizan encuestas.



3. Proyección

Tendemos a pensar que todo el mundo es, piensa y actúa como nosotros. Puede llevar al sesgo del falso consenso, a creer que los demás están más de acuerdo con nosotros, que existe el consenso, más allá de lo que es real.



4. Subirnos al carro

Casi siempre de forma inconsciente, tendemos a seguir a las masas, incluso a grupos más pequeños. Las normas sociales, la propagación de los memes, independientemente de la evidencia que los soporte, tienen mucho que ver con ello.

5. Sesgo de negatividad

Tendemos a prestar más atención, a dar más credibilidad a las malas noticias, probablemente por supervivencia. Percibimos lo negativo, la crítica, como más profundo o importante de lo que es realmente.



6. Sesgo de status quo

Es la tendencia a querer que las cosas se queden como están, que no cambien, valorando lo nuevo como peor de lo que realmente es. Las tecnofobias derivan de esto además de apoyarse en otras leyes psicológicas, como la de Yerkes Dodson.

7. Observación selectiva

Ocurre cuando empezamos a observar cosas que no veíamos antes, llegando incluso a asumir de forma errónea que están más presentes. Un ejemplo común es ver coches como el propio una vez comprado o bebés por todas partes cuando se está embarazada.



8. Negación de probabilidad

Somos extremadamente incompetentes en razonamiento estadístico, valoración de probabilidades, de peligros y riesgos, lo que nos lleva con frecuencia a sobrestimar los riesgos de actividades relativamente inocuas y subestimar las más peligrosas. Un ejemplo frecuente es el miedo a volar y no a subir en coche.

9. Racionalización post compra

También denominado el síndrome de Estocolmo del comprador, es una forma de justificar nuestras compras, especialmente si son caras, aunque se muestren inútiles después. Tiene que ver con la disonancia cognitiva, la necesidad de consistencia mental.





10. Sesgo optimista

Es la sensación de que nuestra suerte cambiará pronto y nos lleva a asumir riesgos a veces excesivos o en ocasiones a valorar cualquier nueva situación como mejor que la anterior.

11. Homofilia y sesgo de confirmación

Adoramos rodearnos de gente que se nos parece (homofilia), de forma que configuramos nuestras redes sociales, los sites que visitamos, incluso las opiniones que escuchamos, a nuestra imagen y semejanza. Nos gusta tener razón y cuando algo o alguien contraviene lo que pensamos, sufrimos de disonancia cognitiva y lo ignoramos o vilipendiamos. Solamente integramos en nuestras mentes aquello que encaja, que confirma ideas previas.



Piktochart

12. Ilusión de transparencia

Es parte de muchas de las fobias y ansiedades relacionadas con lo social: miedo a hablar en público, a las entrevistas de trabajo, en general se teme la evaluación por parte de los demás porque sobreestimamos el grado en que los demás perciben nuestras debilidades, las ansiedades.



Recursos

- Redes: las decisiones son inconscientes:
https://www.youtube.com/watch?v=HwffUcpTX_Y
- El cerebro inconsciente:
<https://www.youtube.com/watch?v=gs0kHBeMjHs>
- Stop Rumores:
<http://stoprumores.com/recursos/>
- El parto es nuestro:
<https://www.youtube.com/watch?v=Hf69zR0xri8>





• SONSOLES MORALES •

Email: main@sonsolesmorales.com

Teléfono: (+34) 646 076 080

Twitter: [@SonsolesMorales](https://twitter.com/SonsolesMorales)