SESGOS & SISTÉMICOS INVOLUNTARIOS

Se ha demostrado que los sesgos en los criterios y la toma de decisiones afectan la manera de valorar y escoger entre varias opciones, lo que da lugar a prácticas de evaluación, promoción y contratación desiguales. Aunque es importante reconocer estos sesgos a título personal, resulta mucho más valioso crear nuevas condiciones institucionales y estructurales para reducirlos.

Las personas tienden a desestimar las evidencias que no encajan con su primera impresión o sus ideas preconcebidas.

Ejemplo: Hacer una selección interesada de la información de un *currículum vitae* para confirmar la opinión que ya se tiene, o ignorar potenciales señales de advertencia porque ya se ha aceptado que la persona candidata es la opción más adecuada.

Por qué es un problema: Nuestro criterio inicial suele basarse en experiencias subjetivas y en información limitada. Si no se consideran las evidencias contrarias, existe una mayor propensión a actuar siguiendo viejas formas de pensar.

Se suele tomar el camino más fácil, a menos que existan razones de peso para no hacerlo.

Ejemplo: Seguir usando las citas de las revistas científicas como principal indicador de impacto o calidad, en lugar de considerar indicadores cuantitativos alternativos de valor real.

Por qué es un problema: A menudo nos aferramos a procesos con defectos evidentes porque el esfuerzo para corregirlos o adoptar otros más novedosos se percibe como demasiado grande.

Abordar las
implicaciones
infraestructurales e
institucionales de los
sesgos comunes puede
ayudar a promover y
apoyar prácticas más
equitativas:

Los recursos suelen fluir hacia quienes ya disponen de ellos.

Ejemplos: Las publicaciones más citadas pueden seguir siéndolo en parte porque el personal investigador identifica que han sido muy citadas. Las personas investigadoras con un historial extenso de subvenciones reciben una cantidad desproporcionada de nuevos

Por qué es un problema: Cuando no se tiene el tiempo o la motivación suficientes para verificar los resultados, el acceso a los recursos puede ser aún menos equitativo.

En el momento en que se aceptan las métricas como forma de medir el valor, empiezan a perder su significado como medidas objetivas.

Ejemplo: Los sistemas de incentivos que se basan en cualidades fácilmente cuantificables, como las citas y las publicaciones en revistas con factor de impacto (FI), pueden llevar a las personas a «aprovecharse» del sistema.

Por qué es un problema: Si las medidas cuantitativas determinan en exceso la manera de recompensar a las personas, puede aumentar la tentación de centrarse en un conjunto limitado de actividades y reducir la inversión en otros campos significativos, aunque menos recompensados.

Las comparaciones «objetivas» no son necesariamente equitativas

Las cualidades que se pueden medir o clasificar son tentadoras porque parecen menos subjetivas, pero pueden alimentar una falsa sensación de precisión.

¿Qué pueden hacer las instituciones?

- Equilibrar el uso de métricas cuantitativas con aportaciones cualitativas, como los currículums narrativos, que captan las cualidades más intangibles.
- Seleccionar estándares basados en un conjunto de datos amplio, en lugar de un conjunto limitado o anecdótico.
- Reconocer en qué casos establecer objetivos específicos y cuantificables podría reforzar unos comportamientos a expensas de otros.

Los procesos y percepciones preestablecidas tienen ventaja

En muchas instituciones los favoritismos están tan profundamente arraigados que se normalizan con el tiempo, pero estos hábitos organizativos pueden mantener excluidas nuevas ideas y personas.

¿Qué pueden hacer las instituciones?

- Conseguir que las ventajas de adoptar nuevas actitudes sean concretas, relevantes y fáciles de comprender.
- Identificar aquellas situaciones donde los viejos supuestos pueden premiar en exceso a quienes cumplen con los estándares más tradicionales de éxito, a expensas de talentos nuevos o más diversos.
- Definir, promocionar y cumplir con objetivos cuantificables que vayan más allá de los estándares tradicionales de éxito, cuando se evalúen candidatos/as, para así ampliar el grupo de personas evaluado.

Efecto Mateo

Sesgo de statu quo Ley de Campbell

Sesgo de confirmación

Efecto anclaje

Sesgo de disponibilidad halo

Medimos el valor por asociación

Las instituciones y revistas mejor valoradas o más destacadas (y sus asociados) suelen obtener el beneficio de la duda basándose más en el prestigio o el hecho de ser conocidas que en la realidad.

¿Qué pueden hacer las instituciones?

- Utilizar protocolos de entrevista estructurados para que los responsables de la toma de decisiones se concentren en las cualidades acordadas y no en el prestigio.
- Articular de manera explícita y tener en cuenta tanto los valores cualitativos a largo plazo como las necesidades a corto plazo o fácilmente cuantificables.
- Facilitar que las personas aspirantes destaquen y expliquen sus contribuciones más significativas, para reducir la dependencia de las personas evaluadoras en relación a los nombres de las revistas o los aspectos cuantificables de la productividad.

Los datos anecdóticos, accesibles o fáciles de recordar pueden acabar sesgando, de manera involuntaria, lo que priorizamos.

Ejemplo: Priorizar anécdotas individuales o destacables, ya sean a favor o en contra, como por ejemplo haber obtenido una subvención de renombre.

Por qué es un problema: Dar demasiada importancia a la información que se recuerda con más facilidad puede conllevar que no se tengan en cuenta otros méritos importantes, perdiendo la visión de

Permitimos que las impresiones positivas de atributos individuales influyan en nuestra opinión general.

Ejemplo: Creer que una persona candidata de una institución prestigiosa tiene más potencial que otra procedente de una institución menos conocida.

Por qué es un problema: Dar un trato preferente a las personas en función de atributos heredados puede reforzar normas injustas, lo que puede excluir a otros candidatos adecuados y no considera a las personas por igual.

Los datos individuales pueden accidentalmente distraernos del conjunto de la información

Es difícil ponderar toda la información de manera equitativa, lo que puede dar ventaja a los datos iniciales o «brillantes» y a los parámetros personales.

¿Qué pueden hacer las instituciones?

- Formar equipos diversos (en género, años de experiencia, culturas y minorías infrarrepresentadas) para incorporar una mayor variedad de perspectivas y experiencias en la toma de decisiones.
- Mirar más allá de la propia institución o disciplina para ampliar el significado de lo «normal».
- Ubicar al final de la documentación de la persona candidata aquellos indicadores basados en el prestigio, como la formación, para reducir las ideas preconcebidas.

Los primeros datos que vemos o escuchamos tienden a fijar el criterio a partir del cual juzgamos los datos posteriores.

Ejemplo: Comparar negativamente la productividad de la investigación postCOVID-19 con la productividad previa de la investigación, o utilizar la vida personal como baremo para juzgar las experiencias de los demás.

Por qué es un problema: Los datos iniciales definen la «normalidad» con la que se comparan todos los demás datos, lo que puede sesgar nuestros puntos de referencia al enfatizar comparaciones relativas, en lugar de darles su valor real.