

## CASO DE ESTUDIO

Descrito para el proyecto: "The Hexagonal Leader"

### Nombre de la organización

Orange Hill Sp. z o.o.

### Página web de la organización

www.orangehill.pl

### Logotipo de la organización



### Tipo de organización

- Organización empresarial  
 Administración pública  
 ONG  
 Otros (¿qué tipo?) .....

### Tamaño de la organización

- Pequeña  
 Mediana  
 Grande

### Sector económico

Industria de servicios

### Breve descripción de la organización

Empresa de formación y consultoría especializada en gestión de Recursos Humanos, con más de 10 empleados y dirigida por mujeres. La empresa ofrece cursos de formación sobre habilidades sociales y herramientas para el análisis en la empresa. La empresa es también beneficiaria de subvenciones de la UE y lleva a cabo varios proyectos de aprendizaje permanente a nivel europeo.

## Descripción del caso de estudio (situación / problema al que se enfrentan) [max 2000 palabras]

Casi todas las mujeres que trabajan en esta empresa tienen entre 23 y 35 años y son de la misma nacionalidad. Las personas empleadas, al igual que la directora, tienen en su mayoría hijos pequeños, por lo que se entienden bien. Hay un buen ambiente de amistad en la empresa. En la contratación, las personas sin hijos, los hombres o los mayores de 40 años son rechazados porque "no encajan" en el equipo. El análisis de la situación demostró que la directora está fuertemente influenciada por actitudes inconscientes, por lo que sus decisiones no se basan en criterios objetivos y sustantivos y, en consecuencia, ha creado un equipo muy homogéneo.

Por lo tanto, las decisiones de la directora enfrentan a la empresa a los siguientes retos:

- En los últimos años, la empresa ha experimentado un auténtico "baby-boom": ha aumentado el absentismo por embarazo, la baja por maternidad y el cuidado de los hijos. La organización no está preparada para asegurar los proyectos en términos de recursos humanos (estabilidad en el empleo, número insuficiente de sustituciones, etc.).
- El equipo es cada vez menos competitivo - piensa de forma convencional, repite soluciones propuestas - no sugiere un nuevo proyecto desde hace tiempo.
- El potencial de las empleadas no se aprovecha adecuadamente - se selecciona a las personas para los proyectos no en función de criterios sustantivos, sino, por ejemplo, del hecho de tener un hijo o de criterios subjetivos (años que lleva conociendo al jefe).
- Cada vez surgen más conflictos y las empleadas se sienten injustamente tratadas

## Soluciones sugeridas (ventajas y desventajas añadidas)

1. Aumentar la diversidad de los empleados: sustituir a las personas despedidas, contratar a personas que se diferencien en el equipo en términos de edad, género y, preferiblemente, también en términos de culturas (si es posible). La solución, sin embargo, no está fundamentada y no eliminará el origen del problema, que son los fuertes prejuicios inconscientes de los propietarios
2. Implementar un programa de concienciación sobre las actitudes inconscientes y su impacto negativo en los procesos de toma de decisiones en el lugar de trabajo. Desarrollar competencias directivas en el ámbito de los prejuicios inconscientes
3. Implementar prácticas y herramientas de apoyo a la toma de decisiones libres de prejuicios inconscientes

## Solución elegida

Se seleccionaron las soluciones 2 y 3:

2. Implementar un programa de concienciación sobre las actitudes inconscientes y su impacto negativo en los procesos de toma de decisiones en el lugar de trabajo. Desarrollar competencias de

gestión en el ámbito de los prejuicios inconscientes

3. Implementar prácticas y herramientas de apoyo a la toma de decisiones libres de prejuicios inconscientes

### Justificación de la decisión adoptada

La solución nº 1 no tiene ningún fundamento (no hay razones basadas en el mérito para el despido de las personas seleccionadas) y no eliminará la fuente del problema, que es el fuerte sesgo inconsciente de los propietarios.

Las soluciones 2 y 3 son adecuadas para los retos descritos. El origen de los problemas diagnosticados es el prejuicio inconsciente, que impulsa fuertemente las decisiones de la propietaria de la empresa.

Van al corazón del problema y son recomendadas en la práctica por los expertos que tratan el tema del sesgo inconsciente: es imposible eliminar los factores inconscientes de los procesos de toma de decisiones, la intervención consiste en tomar conciencia de su existencia, la capacidad de reconocerlos y la práctica de técnicas y métodos que limiten la influencia del sesgo inconsciente en los procesos de toma de decisiones.

### Solución aplicada a la práctica

1. Crear conciencia sobre los procesos cognitivos y los automatismos del cerebro.
2. Prueba IAT
3. Identificar los prejuicios inconscientes y concienciar de su incidencia en las decisiones
4. Aplicación de herramientas y técnicas que limitan el sesgo inconsciente en las decisiones (contratación basada en el mérito, descripciones de puestos sin prejuicios, contratación a ciegas, toma de decisiones conjunta, etc.)
5. Construcción de una cultura de organización limitadora de prejuicios: cultura de retroalimentación, toma de decisiones conjunta, consulta, verificación de las decisiones por parte de otras personas, etc.
6. Cooperación y entorno con personas diversas.

### Lección aprendida

Los prejuicios inconscientes son uno de los obstáculos más importantes a la hora de la toma de decisiones en el trabajo. A menudo deciden por nosotros acerca de quién nos rodeará en nuestro entorno de trabajo, a quién contratamos para dirigir a las personas y a quién elegimos para analizar los datos. Como resultado del sesgo inconsciente, se dejarán de lado las competencias de las personas con las que trabajamos.

Nos guiaremos inconscientemente por estereotipos, que se traducirán en fuertes prejuicios inconscientes contra personas o grupos sociales. A su vez, preferiremos a las personas que se parezcan a nosotros, que tengan experiencias similares, que compartan los mismos valores, que piensen de la misma manera. De este modo, crearemos equipos homogéneos.

Esto da una sensación de seguridad, un buen ambiente de entendimiento, de conformidad mutua. Sin embargo, por otro lado, estos equipos tienen una creatividad limitada, alcanzan un menor nivel de innovación, están menos abiertos a los cambios y son menos flexibles. Las investigaciones demuestran

que su rendimiento es menor.

### Conexión con las seis habilidades representadas en el proyecto

El estudio del caso descrito está relacionado con el proceso de toma de decisiones, que es una de las seis habilidades básicas desarrolladas dentro del proyecto Líder Hexagonal. La directora tuvo que enfrentarse a los retos que en los últimos años han reducido la creatividad del trabajo de los empleados, la asignación de tareas no sustanciales, la disminución de la eficacia del trabajo, el aumento de los conflictos en la organización y el deterioro del ambiente de trabajo. También se enfrentó a un dilema de gestión y tuvo que tomar alguna decisión.

Así mismo, la directora puso en marcha un programa de concienciación sobre las actitudes inconscientes y su impacto negativo en los procesos de toma de decisiones en el lugar de trabajo. Al mismo tiempo, desarrolló sus propias competencias directivas en el ámbito de los prejuicios inconscientes. Tuvo que romper sus propias barreras y prejuicios en el proceso de toma de decisiones. También implementó prácticas y herramientas para apoyar la toma de decisiones libre de prejuicios inconscientes. Aplicó un estilo conceptual de toma de decisiones que presenta un enfoque social. Fomentó el pensamiento creativo y la cooperación. La directora estaba orientada a la consecución de objetivos a largo plazo. Como consecuencia, consiguió crear un equipo de personas que cooperaban bien entre sí y aportaban ideas innovadoras.