

**Traducción**  
**Trabajo híbrido: un diccionario LSE de sesgos conductuales**  
**LSE Blogs**

**Versión original en:** <https://blogs.lse.ac.uk/covid19/2020/12/01/hybrid-working-an-lse-dictionary-of-behavioural-biases/>

*La pandemia probablemente se aliviará el próximo año, pero el "trabajo híbrido" (algunos trabajos realizados en la oficina y el resto en el hogar) se convertirán casi con certeza en la "nueva normalidad". Esto plantea desafíos para la inclusión. El grupo BE-Inclusive con Teresa Almeida, Paris Will y Grace Lordan (LSE) analiza algunos de los sesgos de comportamiento que surgen cuando las personas trabajan desde casa.*

### **Sesgo de acción**

Ocurre cuando las personas favorecen la acción sobre la inacción, incluso si esto no necesariamente conducirá al mejor resultado.

Cuando los trabajadores en la oficina están discutiendo informalmente un tema que requiere que se tome una decisión y la persona más dominante del equipo tiene un sesgo de acción, es probable que los trabajadores remotos sean excluidos del proceso de toma de decisiones. Esto surge porque se percibe que la carga administrativa de incluirlos es demasiado alta (es decir, organizar una reunión, reservar una sala y una llamada de Zoom, etc.) debido al razonamiento de que implica un retraso en la acción.

### **Sesgo de atención**

La tendencia a concentrarse en algunos elementos de un problema más que en otros.

La pandemia de COVID-19 puede hacer que se preste mayor atención a los estímulos relacionados con la salud y los virus, lo que aumenta la ansiedad y la hipervigilancia para obtener información relacionada con la salud. Los empleados pueden sobrecargarse con señales del COVID-19 tanto en casa como en la oficina. Dado que los seres humanos tienen una capacidad limitada de atención, esto puede llevar a un enfoque excesivo en los resultados relacionados con la pandemia en detrimento de otros resultados.

### **Disponibilidad heurística**

Los juicios están influenciados por información relevante y de fácil acceso.

En un entorno de trabajo híbrido, la dirección puede dar un trato preferencial a quienes se encuentran en la oficina de forma regular, ya que su trabajo es más visible y, por lo tanto, más destacado. Esto puede causar una asignación preferencial de asignaciones extensas, pagos y ascensos a los trabajadores en la oficina.

### **Efecto de caída de bicicleta**

El tiempo que un grupo dedica a discutir cualquier tema será inverso a la consecuencialidad de ese tema.

Este efecto podría ser particularmente fuerte en un entorno de trabajo híbrido si los trabajadores remotos no se actualizan regularmente sobre nuevos proyectos importantes. Los trabajadores remotos pueden ser más reacios a contribuir en las reuniones si tienen la creencia infundada de que alguien más ya ha considerado sus posibles sugerencias.

### **Efecto no se puede molestar**

Tendencia a no participar en las discusiones, incluso cuando tiene ideas valiosas que agregar.

Los empleados que trabajan de forma remota y sienten que el trabajo desde casa es una desventaja pueden perder el compromiso. Los síntomas del efecto No se puede molestar incluyen apagar las cámaras durante las reuniones de videoconferencia y permanecer en silencio durante las discusiones.

### **Sesgo de compromiso**

La tendencia a ser coherentes con lo que ya hemos hecho o dicho que haremos, especialmente si es de conocimiento público.

Aquellos en la oficina que tienen una reunión híbrida programada con algunos colegas en línea probablemente discutan los temas de la reunión de manera informal con otros colegas que también están en la oficina antes de que comience la reunión. Esto podría llevar a los empleados a entrar en reuniones híbridas con opiniones ya formadas sobre la agenda de la reunión, creando una ilusión de certeza y cohesión grupal, lo que los hace menos propensos a aceptar opiniones disidentes u opuestas a sus juicios ya formados.

### **Sesgo de respuesta extrema**

Tendencia a tomar posiciones extremas sobre ciertos temas, aunque no tengas una visión extrema.

Los empleados que trabajan de forma remota y temen ser ignorados en busca de oportunidades o promociones pueden adoptar posiciones extremas durante las reuniones simplemente para llamar la atención.

## **Falacia de la frecuencia**

La tendencia a ver patrones regulares donde no existen.

Como los trabajadores se dividen en grupos que trabajan principalmente desde el hogar o en la oficina, esto puede causar evaluaciones anecdóticas en las diferencias entre estos empleados. Esto puede ser un problema si se difunden comparaciones facticias y se forman estereotipos sobre las personas en función de si trabajan desde casa o en la oficina, en lugar de su talento o productividad.

## **Error fundamental de atribución**

La tendencia de las personas a enfatizar demasiado las explicaciones basadas en la personalidad y el comportamiento de sus compañeros de trabajo, mientras que enfatizan demasiado las explicaciones situacionales para las suyas.

Por ejemplo, necesitar tiempo libre para evitar el agotamiento se considera un desafío serio cuando lo experimenta uno mismo o un buen colega, pero se recibe con mucha menos simpatía si lo solicita un colega desconocido.

## **Efecto de juego**

Ocurre cuando las personas que trabajan predominantemente desde casa se desvinculan de la realidad, importancia e impacto de su trabajo. La experiencia de trabajar desde casa se asemeja a “jugar a un juego de computadora”, lo que lleva a un mayor desapego. Es probable que este efecto sea más relevante para los nuevos empleados, en particular aquellos en su primer trabajo que solo han experimentado el trabajo como una actividad remota.

## **La hierba es más verde**

Tendencia a sentir que los demás están siempre en mejor posición que uno mismo.

En un entorno de trabajo híbrido, los miembros del equipo remoto pueden creer que los colegas en el lugar tienen mayores ventajas, debido a la proximidad física con los colegas y los tomadores de decisiones. Por el contrario, quienes están en la oficina pueden creer simultáneamente que los trabajadores remotos tienen un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y una mayor flexibilidad en su horario diario. Esta dinámica podría aumentar los desafíos dentro y fuera del grupo y disminuir la colaboración.

## **Efecto de polarización grupal**

La polarización de grupo surge cuando los miembros de un grupo deliberante se mueven hacia un punto más extremo en cualquier dirección que indique la tendencia previa a la deliberación de los miembros.

El efecto de polarización de grupo, si no se controla, puede dar lugar a diferencias en las políticas laborales posteriores al COVID-19 entre las empresas, dado que, al final, las políticas las redactan grupos dentro de las empresas. Por ejemplo, en las empresas en las que la mayoría de los responsables de la toma de decisiones no tienen responsabilidades de cuidado, puede haber un mayor impulso para volver a la oficina.

### **Efecto aureola**

La tendencia a que una impresión creada en un área influya en las opiniones de un área no relacionada.

Por ejemplo, se puede suponer erróneamente que las personas con fondos de Zoom atractivos, como las que muestran un espacio elegante y ordenado, son más competentes o capaces que aquellas con fondos de Zoom menos atractivos.

### **Efecto de foco aumentado**

Ocurre cuando creemos que las personas están prestando más atención a nuestras acciones de lo que realmente lo hacen, en otras palabras, nuestra tendencia a sentirnos siempre como "el centro de atención".

En un entorno de trabajo híbrido, aquellos que se sienten relativamente menos seguros en el trabajo pueden experimentar el efecto de mayor atención y sentir la necesidad de participar más a menudo en las discusiones, incluso cuando no tienen nuevos conocimientos novedosos que ofrecer. Esto puede manifestarse como un correo electrónico excesivo o reuniones prolongadas cuando la persona afectada intenta demostrar su valía.

### **Efectos dentro / fuera del grupo**

Patrón de favorecer a los miembros del grupo dentro de uno sobre los miembros del grupo externo.

Puede aparecer una división dentro / fuera del grupo cuando hay una delimitación entre quién trabaja en casa y quién entra a la oficina. Esto surge dada la tendencia humana a identificarse mejor con otros en la misma situación en la que nos encontramos. Esta división puede afectar la colaboración entre los dos grupos en detrimento de la empresa.

### **Aversión a la pérdida**

Dado que las pérdidas son mayores que las ganancias, los empleados pueden concentrarse demasiado en lo que han perdido, no en lo que han ganado.

Los entornos de trabajo híbridos dificultan las interacciones casuales. Los miembros del equipo ya no pueden hablar en persona de las experiencias estresantes relacionadas con el trabajo. Del mismo modo, no pueden celebrar las victorias en el lugar de trabajo juntos como un grupo completo. Estas experiencias perdidas impactan en el bienestar, particularmente cuando no es probable que se recuperen en el futuro previsible, mucho más que las ganancias comparables relacionadas con el nuevo modo de trabajo de una persona.

### **Mero efecto de exposición**

La tendencia a desarrollar una preferencia por las cosas porque le son familiares.

Los responsables de la toma de decisiones que planifican entornos de trabajo híbridos serán más lentos en la evaluación de todos los cursos de acción al desarrollar entornos de trabajo híbridos funcionales, dada la exposición anterior a prácticas exclusivas en la oficina o en el trabajo desde casa. Las organizaciones también pueden mostrarse reacias a experimentar con nuevas prácticas de trabajo híbridas, ya que se desvían de la forma en que se han hecho las cosas en el pasado.

### **Efecto novato**

Se refiere a las experiencias de comportamiento únicas de los trabajadores nuevos y los nuevos empleados, que no han experimentado interacciones en el lugar de trabajo anteriores al COVID-19 en sus organizaciones.

Los trabajadores primerizos pueden tener más dificultades para evaluar la cultura del lugar de trabajo y establecer relaciones de desarrollo profesional con sus compañeros de trabajo cuando están incorporados virtualmente.

### **Efecto nostalgia**

Los sentimientos relacionados con experiencias pasadas o el deseo de volver a un momento anterior en la vida pueden afectar las decisiones presentes y futuras.

Perderse los placeres diarios del lugar de trabajo anterior a COVID-19 (sentarse junto a compañeros de trabajo, almorzar y almorzar juntos, asistir a conferencias y compartir productos físicos comunes), todo lo cual no se puede replicar completamente en línea puede reducir los sentimientos de pertenencia y, a su vez, contribuir a la insatisfacción de los empleados.

### **Sesgo de proactividad**

Cuanto más proactivo sea, más acción tendrá lugar a su alrededor.

En un entorno de trabajo híbrido, aquellos que hacen un esfuerzo adicional para acercarse, hacer preguntas, participar y hablar probablemente se beneficiarán del sesgo de proactividad.

## **Efecto psicológico de la distancia**

Una separación cognitiva entre el yo y el lugar de trabajo que lleva a los empleados a desarrollar un bajo sentido de pertenencia a sus empresas u organizaciones.

La distancia física se correlaciona con la distancia psicológica, lo que implica que quienes trabajan en casa con más regularidad pueden experimentar niveles más bajos de apego a su empresa y sus objetivos en comparación con los empleados de oficina. Las empresas pueden reducir el efecto de la distancia psicológica tomando medidas para garantizar la inclusión de los trabajadores a domicilio.

## **Sesgo de selección**

Ocurre cuando las personas se auto-seleccionan en opciones dependiendo de sus características.

En los arreglos de trabajo híbridos, los empleados probablemente elegirán su entorno de trabajo en función de las preferencias y limitaciones personales. Por ejemplo, las personas con deberes de cuidado tienen más probabilidades de optar por el trabajo a domicilio habitual en comparación con otras personas. En consecuencia, las características de los grupos que trabajan en la oficina en comparación con los que trabajan en casa serán diferentes.

## **Sesgo de status quo**

Tendencia a continuar con la situación actual incluso cuando no es óptima.

Los gerentes pueden continuar con prácticas laborales inferiores aunque ya no sean tan efectivas en entornos de trabajo híbridos. Por ejemplo, manteniendo el presentismo como un proxy de la productividad. El sesgo del status quo también puede hacer que los empleados permanezcan en trabajos que han evolucionado y ya no se adaptan a ellos.

## **Efecto de zoom**

Ocurre cuando las personas hacen menos contribuciones cuando una reunión es virtual, pero es menos probable que simplemente transmita información en cascada y es más probable que contribuyan con información única.

En un entorno de trabajo híbrido, el efecto Zoom puede reducir la prevalencia del pensamiento grupal, aumentando el intercambio de información única. Sin embargo, el efecto Zoom también podría generar más fricciones durante las discusiones, lo que implica que es más difícil llegar a un consenso.