



Guía sobre posibles sesgos en reuniones de evaluación

Anexo III de “*Es la Hora de las Directivas*”

Enero 2021

En esta tabla se recoge un resumen de los sesgos más comunes que pueden aparecer en las reuniones de valoración del talento y potencial, al objeto de que sean tenidos en cuenta de manera previa y se contribuya a su identificación y reducción. Forma parte del libro “*Es la Hora de las Directivas*”, escrito por Sylvia Jarabo, Managing Partner de *Promising Women*.

Existen docenas de sesgos cognitivos identificados por las ciencias del comportamiento. En esta tabla se describen de forma muy resumida y simplificada los sesgos de género más importantes, además de otros sesgos más comunes en la toma de decisiones en el entorno empresarial, que pueden tener relevancia en las evaluaciones del rendimiento y potencial. La empresa debería elaborar sus propias tablas, completar las descripciones en lo necesario y señalar sus propios ejemplos, de acuerdo con su vocabulario y forma de hacer habitual.

Sesgos de género

Sesgo	Descripción	Ejemplos / Comportamientos
Rendimiento (<i>performance</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Requerir mayores resultados o mayor evidencia para las mujeres. Menor valoración del potencial de las mujeres con respecto a los hombres. Menor consideración de la mujer como profesional, sin evidencia clara. Valoración de características subjetivas o personales, en vez de objetivas o resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> «Necesitamos ver más de [evaluada]». «No sé si es el perfil que necesitamos». «¿Tiene suficiente experiencia o la ha demostrado suficientemente?». «Tiene el potencial de hacerlo muy bien, pero dentro de su área concreta de especialidad». «Pues yo a esta chica es que no la veo». «Es muy agradable y se preocupa por las personas» o «Tiene un perfil muy bajo» <i>en vez de</i> «Ejecuta bien», «Tiene capacidad analítica».
Atribución (<i>attribution</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Menor atribución de mérito en trabajos en grupo. Menor valoración de las contribuciones. Mayor penalización por errores. Menores recursos o de calidad inferior. Precipicio de cristal. Menor compensación económica. 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar menor mérito a las mujeres en un equipo, sin conocimiento del rendimiento individual. «No es tan importante». Crítica excesiva o descarte por fallo o error de una mujer. Evaluar los resultados como peores, sin tener en cuenta la calidad o limitación de recursos o medios asignados. Posición de riesgo con baja probabilidad de éxito. Retribución menor, con el mismo resultado o la misma valoración por rendimiento.
Aprecio (<i>Likeability</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Consideración de una mujer como agresiva, dominante o intimidante en comparación con un comportamiento similar por parte de un hombre. Minusvaloración de un estilo de liderazgo diferente, pero efectivo. Perfil bajo ante el posible rechazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Adjetivos empleados en la descripción del estilo de liderazgo. Atención cuando a una mujer se la describe como agresiva. Confundir un estilo o interacción diferente con falta de liderazgo, iniciativa o asertividad. Presuponer falta de ambición o iniciativa, sin ser cierto.
Maternidad (<i>maternal</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Consideración como menos profesional o menos competente. Hipótesis de falta de ambición o de reticencia a asumir nuevos retos o responsabilidades. Valoración inferior a la adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Asumir que la candidata no estará interesada en determinado puesto, responsabilidad o promoción por el hecho de ser madre o serlo en el futuro. Reducir la compensación económica de forma no proporcional. Valorar los objetivos en su totalidad cuando la mujer solo ha trabajado un periodo determinado.
Datos (<i>data</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Asumir que la información, práctica o proceso disponibles son válidos para hombres y mujeres indistintamente. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Track</i> de carrera internacional como obligatorio. Equipación técnica unisex. Análisis de información de gestión de talento o de encuestas sin desglose por género.

Sesgos en toma de decisiones

Sesgo	Descripción	Ejemplos / Comportamientos
Hacia el líder o efecto sol (<i>sunflower</i>)	Alinearse con la opinión de la persona más sénior en la sala, explícita o supuesta.	Esperar a que la persona sénior hable para expresar opinión coincidente. Falta de disensión.
Pensamiento de grupo (<i>groupthink</i>)	Premiar el consenso a costa de un juicio realista o de posibles vías alternativas; sindicar un resultado antes de la discusión; mayor valor a opiniones o historia que a los datos.	Presionar para obtener consenso; personas con opinión diferente no la expresan. Falta de disensión u opiniones diversas; en todo caso, tímidas disensiones o preguntas.
Efecto Halo (<i>halo</i>)	Valorar de manera global positiva a una persona por un aspecto positivo sobresaliente, quizá irrelevante.	Expresar opinión basada en la universidad de prestigio donde cursó su MBA o valoración por la realización de una presentación brillante al Comité.
Recencia (<i>recency</i>)	Dejarse influir por el último efecto más reciente en vez de considerar un periodo completo.	Valorar el último proyecto realizado, sin tener en cuenta historial anterior.
Afinidad (<i>affinity</i>)	Tendencia a valorar mejor, que nos gusten más, o proteger o ayudar más, a personas similares a nosotros o en nuestro círculo cercano.	Valoración más favorable de forma sistemática de las personas similares, o en el equipo del, o cercanas al evaluador.
Confirmación (<i>confirmation</i>)	Sobrevalorar la información que confirma nuestra hipótesis o razonamiento y subestimar la contraria. Falta de búsqueda imparcial de evidencia.	Poner ejemplos de actuaciones de una persona que solo confirman nuestra opinión e ignorar otras acciones que apuntarían a la contraria.
Anclaje (<i>anchor</i>)	Dejarse influir significativamente por un valor u opinión inicial, sin ajustes posteriores por mayor o mejor información.	Inflexibilidad para cambiar de opinión ante una nueva evidencia.
Statu quo	Preferencia por mantener el estado actual en ausencia de presión por cambiarlo.	Resistencia a cambios o promociones sin razón justificada.
Validación (<i>validation</i>)	Tendencia a la validación en vez de a la expresión de opiniones contrarias, para no crear conflicto.	Falta de opiniones contrarias o discusiones (constructivas).
Identidad (<i>identity</i>)	Tendencia a considerar el rendimiento a través de suposiciones o estereotipos.	Por ejemplo, dejarse influir por el nivel de estudios o el socioeconómico de la persona evaluada.
Selección (<i>selection</i>)	Selección de los empleados a ser evaluados basada en el juicio de los responsables, en vez de un proceso explícito.	Perfiles analizados de muy distinto calibre y nivel.
Proyección (<i>projection</i>)	Asumir que la forma propia de pensar o de hacer las cosas es lo habitual, lo normal.	Evidenciar que todos los presentes deberían pensar como nosotros o llegar a las mismas conclusiones acerca de una persona.
Autoservicio (<i>self-serving</i>)	Interpretación a favor propio de información ambigua o cierta. Mayor atribución de responsabilidad en los éxitos y menor en los fallos.	Valorar más de lo correspondiente acciones o resultados de personas de nuestro propio equipo, que nos gustan y para los que queremos una buena evaluación.
Retrospectivo (<i>hindsight</i>)	Facilidad para predecir lo que habría sucedido con la información <i>a posteriori</i> .	Confirmar el fallo o el éxito de una persona, aduciendo que era fácil de predecir, sin base cierta.
Sobre confianza (<i>overconfidence</i>)	Confianza excesiva en el juicio propio.	Indisposición a cambiar de opinión ante información nueva o evidencia; incapacidad de aceptar otras opiniones o puntos de vista.