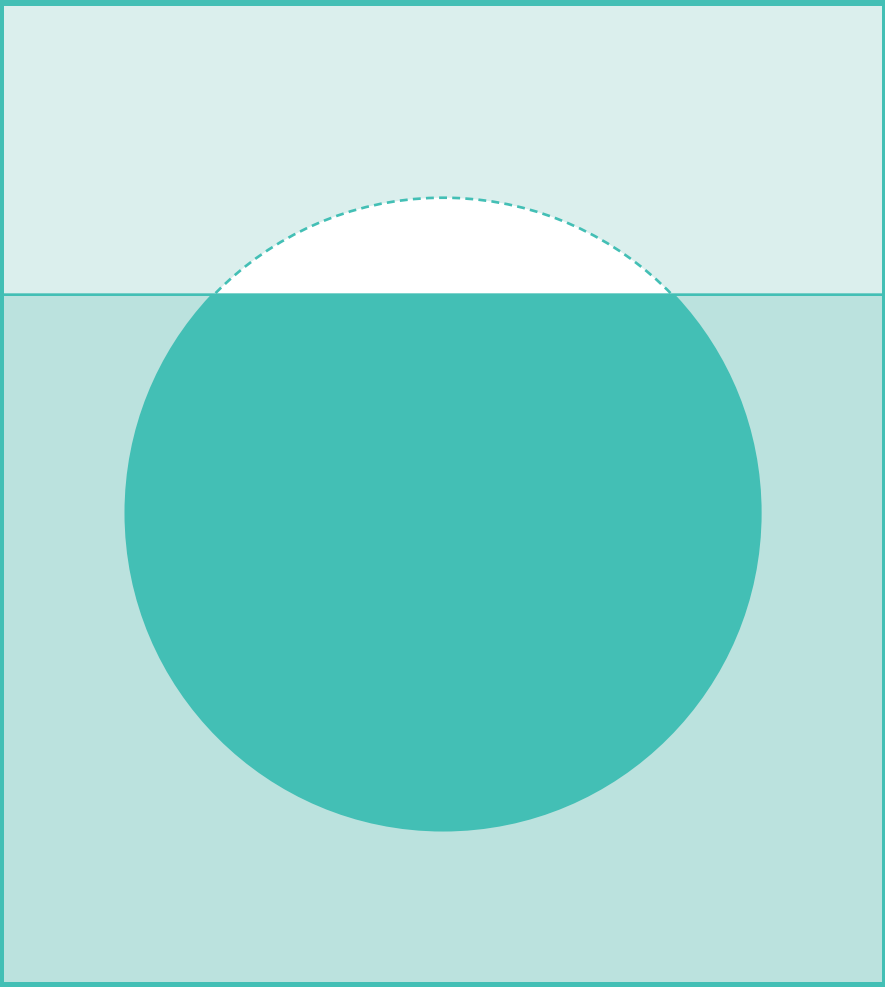
Avanzar sin etiquetas.
Herramientas para eliminar los sesgos inconscientes en las firmas de auditoría

AUDITORES
Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España



01.
Los sesgos inconscientes
P.3

02.
Herramientas para combatir los sesgos
P.13

03.
Hoja de ruta
P.27

04.
Preguntas frecuentes
P.31

05.
Resumen
P.37

EDITA
Este documento ha sido elaborado por la Comisión de Equidad del ICJCE y por el equipo experto de Talengo.

ISBN
979-13-87888-00-8

Presentación

En la Era de la Inteligencia Artificial, de los grandes contrastes entre generaciones y de la consolidación, a pesar de la enorme incertidumbre geopolítica, de un mercado laboral internacional cada vez más interconectado, la competencia por el talento y su retención se ha convertido en una prioridad estratégica para todos los países y profesiones. Aunque está claro que la Equidad es un derecho y un factor social que trasciende lo económico, las firmas de auditoría son cada vez más conscientes del papel que la Equidad tiene a la hora de competir por este factor. Nadie puede dudar de que Equidad y Talento son dos elementos que van de la mano.

En los diferentes documentos que el ICJCE ha publicado para promover la Equidad en estos últimos años (www.icjce.es/equidad) se ha ido poniendo de manifiesto el que seguramente es el principal problema para avanzar de forma definitiva hacia la Equidad en las firmas, y que es, a su vez, un factor que merma su capacidad de gestión del talento: el acceso de las auditoras a sus puestos directivos y a sus órganos de gobierno. Este problema no es exclusivo de un determinado tipo de organización, sino que afecta a firmas auditoras de todos los tamaños, con independencia de su estructura, dimensión o volumen de negocio.

Este documento contiene una relación de herramientas de gestión para abordar la eliminación del que se considera que es uno de los principales problemas que las profesionales se encuentran para acceder a los puestos de mayor responsabilidad en el sector: la existencia de sesgos inconscientes en las organizaciones en las que trabajan. En él se explican de forma amena y con ejemplos los diferentes tipos de sesgos inconscientes que existen y se proponen instrumentos para suprimir la subjetividad que generan en los procesos de toma de decisión. En este documento, las firmas auditoras, con independencia de su tamaño, recursos o nivel de complejidad organizativa encontrarán herramientas prácticas para avanzar con este objetivo.

Es muy importante señalar que este es seguramente el documento de más difícil ejecución al que la Comisión de Equidad del ICJCE nos hemos enfrentado. Por diversas razones, pero principalmente por una: aunque son numerosos los documentos y expertos que hablan de sesgos, no hemos encontrado ni a nivel nacional ni internacional proyectos en los que una institución o un sector haya reflexionado sobre las herramientas de gestión empresarial que deben emplearse para eliminar este problema. Entendemos que de esta forma la Auditoría de cuentas en España se coloca a la vanguardia de las iniciativas que deben de contribuir a la Equidad no solo en su ámbito, también en el del resto de la sociedad.

Finalizo este mensaje agradeciendo a todas las personas que forman la Comisión de Equidad, a Talengo y al resto de profesionales implicados en este proyecto su labor y compromiso. Animo también a todos los miembros de la Corporación a leer el documento y a apropiarse de las propuestas que contiene, ayudando así a que se integren en la gestión y en el día a día de las firmas en las que desempeñan sus responsabilidades.

Isabel Perea
Presidenta de la Comisión de Equidad del ICJCE

ESTE TOOLKIT ES PARA TI

Este toolkit nace con el fin último de ayudar a las firmas auditoras de España a tomar decisiones más acertadas y a obtener mejores resultados de negocio. Porque promover la equidad no es solo una cuestión de justicia, sino también una palanca de competitividad, innovación y reputación.

Pero empecemos por el principio. Las mujeres representan la mitad de la población, y en nuestra profesión esta distribución se refleja claramente en las primeras etapas de la carrera: el talento joven que se incorpora a las firmas está equilibrado en términos de género. Sin embargo, a medida que ese talento progresa y adquiere mayor responsabilidad, la paridad se diluye. El número de mujeres disminuye drásticamente en los niveles de dirección y liderazgo, y sigue siendo minoritario en los órganos de gobierno.

Para ser más precisos, y según los datos que hemos recogido desde el propio Instituto, las mujeres representan más del 50 % del personal técnico en las firmas, pero menos del 25 % de las socias. Esta brecha evidencia un reto estructural que no se resuelve solo con el paso del tiempo: requiere acción, consciencia y compromiso colectivo.

Sabemos que el desafío es complejo. Abarca factores sociales, culturales e históricos, pero también dinámicas internas de liderazgo, promoción y reconocimiento. Por eso, como auditores y líderes responsables, debemos hacernos una pregunta clave: ¿Qué podemos hacer, desde nuestro rol, para que todo el mundo que lo desee tenga las mismas oportunidades de llegar a posiciones de liderazgo y cumpla con los requisitos para ser un/a líder? ¿Qué podemos hacer para tomar decisiones más justas y que nuestra profesión sea más diversa y equilibrada?

¿PARA QUÉ ME SIRVE ESTO TOOLKIT?

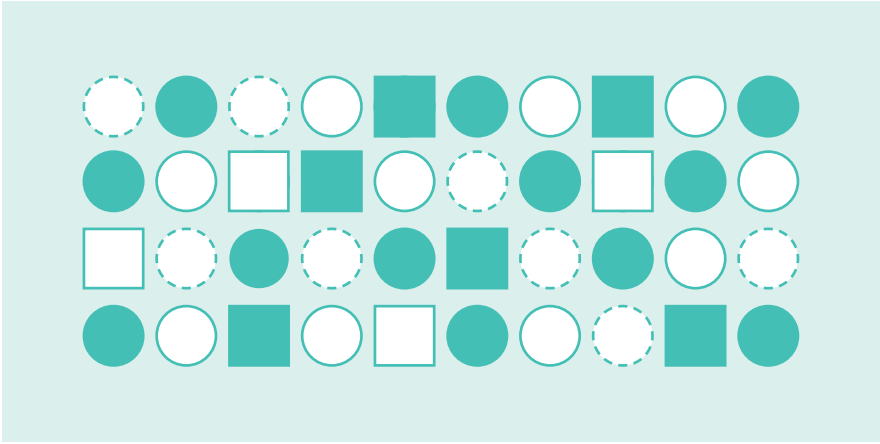
Este toolkit ofrece soluciones prácticas para que tu firma avance en términos de equidad y en materia de género.

Por un lado, incluye una **formación sobre sesgos inconscientes**, que nos invita a comprender cómo funciona la mente humana y cómo nuestros juicios automáticos, esos “atajos cognitivos” que usamos para decidir, pueden llevarnos a tomar decisiones sesgadas, incluso cuando tenemos la mejor intención. La buena noticia es que estos sesgos se pueden reconocer, cuestionar y mitigar, lo que nos permite tomar decisiones más objetivas y justas.

Por otro lado, el toolkit ofrece una serie de **recomendaciones** concretas en áreas clave como formación, selección, promoción y visibilidad, pensadas para ser implementadas con facilidad y adaptadas a la realidad de cada firma, sin importar su tamaño, ubicación o grado de madurez en materia de diversidad y equidad.

En definitiva, busca acompañar a las firmas auditoras en un proceso de transformación que va más allá del cumplimiento normativo: un cambio cultural hacia una profesión más innovadora, competitiva y humana.

01.
Los sesgos inconscientes



La diversidad es la realidad de cualquier firma: equipos con diferencias de género, edad, origen, formación, trayectorias y estilos de pensamiento. Bien gestionada, mejora el juicio profesional, la innovación y la anticipación de riesgos, algo clave en auditoría, donde la confianza y la calidad técnica son esenciales. Pero para que esa diversidad genere impacto, hacen falta inclusión (que todas las voces cuenten) y equidad (que todas las personas accedan a oportunidades en condiciones justas).

Hablamos de diversidad como presencia de diferencias reales; inclusión como las prácticas que hacen que esas diferencias sumen; y equidad como el esfuerzo por corregir desventajas para que el acceso sea justo. Estereotipos, prejuicios y creencias limitantes influyen en cómo definimos el talento y a quién damos visibilidad.

Sobre este terreno operan los **sesgos inconscientes**, que moldean decisiones aparentemente objetivas. En el siguiente apartado veremos cómo funcionan y cómo gestionarlos.

Todos tenemos sesgos, sencillamente porque somos humanos y porque tenemos historia, cultura, aprendizajes y referentes distintos.

CASO PRÁCTICO

"Vamos a pedir a Laura que se encargue de tomar notas, que para estas cosas las mujeres son más ordenadas."

A) Estereotipo
B) Prejuicio
C) Sesgo

Respuesta correcta: A) Estereotipo
Justificación: Se asigna una tarea en función de una creencia cultural sobre las mujeres. Aunque parezca inocuo, perpetúa la carga invisible y limita visibilidad.

01.
Los sesgos inconscientes

Los sesgos inconscientes no son un fallo del cerebro: son una **herramienta de supervivencia**. A lo largo de la evolución, nuestra mente aprendió a tomar decisiones rápidas con información limitada. Este mecanismo, que nos ha permitido reaccionar ante riesgos y actuar con agilidad, también puede jugarnos malas pasadas en contextos donde la objetividad es esencial, como en una auditoría, una evaluación de desempeño o una promoción a socio/a.

Nuestro cerebro procesa más de **11 millones de bits de información por segundo**, pero solo somos conscientes de unos 40. Para gestionar este desbordamiento, crea atajos mentales (heurísticos) que nos ayudan a decidir sin esfuerzo. Estos **atajos** se basan en patrones previos, experiencias, valores y creencias... y aunque suelen ser útiles, también pueden llevarnos a juicios inexactos o injustos.

Lo importante no es negarlos, sino **reconocerlos y gestionarlos conscientemente**, sobre todo en profesiones donde la independencia, la objetividad y la equidad son valores fundamentales.

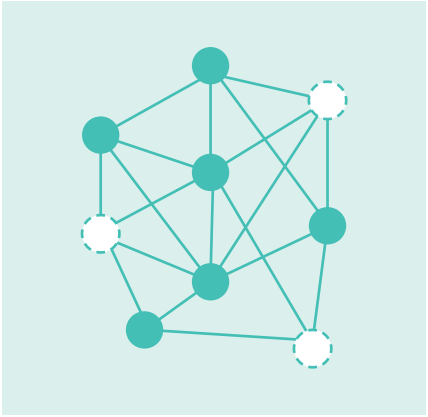
Por eso, los sesgos inconscientes son:

- **Universales**: todas las personas los tenemos.
- **Personales:** varían según nuestra historia, educación, cultura y entorno social.

¿Sabías que la Inteligencia Artificial tiene sesgos, al igual que nosotros? Un análisis reciente muestra que los sistemas de IA no solo reflejan los estereotipos presentes en la sociedad, sino que los amplifican. Al aprender de datos y textos con sesgos de género, por ejemplo, asociando "liderazgo" o "éxito" con hombres, los modelos terminan reproduciendo y reforzando esas desigualdades.

Esto demuestra que la tecnología no es neutral: los algoritmos aprenden de nuestros patrones culturales. Por eso, auditar y corregir los sesgos en los datos es clave para garantizar decisiones más justas en ámbitos como la selección, la promoción o la evaluación del talento (El País, 2024).

01.1.
La neurociencia detrás de los sesgos



El psicólogo ganador del Premio Nobel Daniel Kahneman demostró que nuestra mente funciona con dos sistemas complementarios de pensamiento (Thinking, Fast and Slow, 2011):

SISTEMA 1 (RÁPIDO)	SISTEMA 2 (LENTO)
Intuitivo, emocional, automático. Opera con poca información y se basa en patrones previos.	Analítico, deliberado y reflexivo. Se activa cuando cuestionamos nuestras intuiciones.
Riesgo asociado: Tiende a generalizar, estereotipar y confirmar creencias previas.	Riesgo asociado: Consume más energía y tiempo, por lo que solemos evitarlo bajo presión.

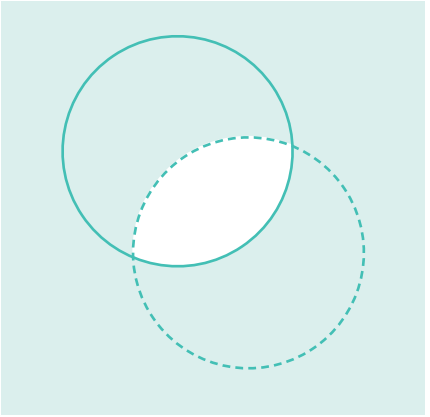
Cuando estamos estresados, cansados o bajo carga cognitiva (por ejemplo, con plazos de entrega o revisando múltiples informes durante busy season), el Sistema 1 domina, y los sesgos se activan con más fuerza. En estas situaciones, el cerebro recurre a atajos mentales para ahorrar energía y responder con rapidez.

La amígdala, estructura clave del sistema límbico, entra en juego al detectar estímulos sociales. Un estudio reciente (Sasaki et al., 2019) reveló que la activación de la amígdala al observar imágenes de un grupo étnico diferente al propio, predecía el grado de prejuicio implícito hacia ese grupo. Esto refuerza la idea de que nuestros sesgos se generan antes de que la corteza prefrontal (la parte racional del cerebro) tenga oportunidad de intervenir.

Sin embargo, el hecho de que estos sesgos tengan un origen automático no significa que sean inmutables. La neuroplasticidad permite que, con entrenamiento y exposición a la diversidad, las conexiones neuronales se modifiquen. Estudios de Devine et al. (Journal of Experimental Social Psychology, 2012) muestran que programas de conciencia y práctica deliberada reducen la activación automática de estereotipos. Esto demuestra que los sesgos no son fijos, sino modificables con intención, reflexión y práctica.

¿Sabías que...? Cuanto más estresados estamos, más información manejamos y menos tiempo tenemos para tomar decisiones, más atajos toma nuestro cerebro y, por tanto, más se activan nuestros sesgos. En esos momentos, nuestra mente hace asociaciones entre la realidad a la que me enfrento y los filtros mentales que ya tengo (estereotipos e imágenes internas que construyo a partir de mis experiencias). Cualquier similitud entre lo que percibo en la situación y mis patrones mentales es suficiente para establecer una conexión y activar estereotipos, etiquetas y prejuicios.

01.2.
Sesgos inconscientes en la práctica profesional



A continuación, se detallan algunos de los sesgos que aparecen con mayor frecuencia en la práctica profesional. Hay algunos momentos en que estos sesgos tienen un efecto particularmente pernicioso porque afectan a las carreras profesionales y a las vidas de las personas. Nos referimos a situaciones como entrevistas de selección, evaluaciones de talento y potencial o asignaciones a proyectos y clientes clave.

SESGO DE AFINIDAD

- **Definición.** Favorecemos a personas con las que compartimos características, trayectoria o estilo.
- **Cuándo aparece.** En la evaluación de desempeño o elección de equipos.
- **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, favorece a quien "se parece" al perfil histórico de liderazgo.
- **Ejemplo.** Incluir siempre en el proyecto a la misma persona "porque nos entendemos bien".

SESGO DE CONFIRMACIÓN

- **Definición.** Buscamos datos que confirmen lo que ya creemos.
- **Cuándo aparece.** En revisiones osupervisión, sobretodo de perfiles juniors.
- **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, se buscan evidencias que validen una impresión previa sobre el potencial.
- **Ejemplo.** Revisar un trabajo "esperando encontrar" los mismos errores de siempre.

EFECTO HALO

- **Definición.** Un rasgo positivo influye en toda la valoración.
- **Cuándo aparece.** En entrevistas o evaluaciones de potencial.
- **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, una fortaleza aislada puede inflar la valoración global para promocionar.
- **Ejemplo.** Valorar mejor a quien comunica con seguridad, aunque su trabajo sea promedio.

EFECTO CUERNO

- **Definición.** Un rasgo negativo eclipsa lo demás.
- **Cuándo aparece.** En feedback o en la evaluación anual.
- **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, un error puntual puede descartar injustamente a una persona.
- **Ejemplo.** Penalizar a alguien por un error en un cliente, aunque su desempeño global haya sido sólido.

SESGO DE CONTRASTE

— **Definición.** Valoramos comparando con otros, no con el estándar.
— **Cuándo aparece.** En promoción o asignación de proyectos.
— **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, se comparan candidatos entre sí, no contra criterios objetivos.
— **Ejemplo.** Pensar que alguien "destaca" solo porque el anterior lo hizo mal.

SESGO DE ATRIBUCIÓN

— **Definición.** Atribuimos éxitos de personas diferentes a la suerte, y fracasos a su capacidad.
— **Cuándo aparece.** En decisiones de promoción.
— **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, se atribuyen éxitos a 'suerte' y fracasos a 'capacidad' afectando la decisión.
— **Ejemplo.** "Ha tenido suerte con su cliente" vs. "es brillante".

SESGO DE CONFORMIDAD

— **Definición.** Nos alineamos con la mayoría o el 'líder'.
— **Cuándo aparece.** En decisiones de comité o promociones.
— **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, los Comités tienden a alinearse con la opinión dominante del líder.
— **Ejemplo.** No cuestionar la opinión del líder aunque haya dudas.

SESGO DE PROXIMIDAD

— **Definición.** Favorecemos a quienes vemos más a menudo.
— **Cuándo aparece.** En contextos híbridos o con oficinas o sedes distintas.
— **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, se promociona más a quien se ve con frecuencia o trabaja cerca de la persona que evalúa.
— **Ejemplo.** Dar más visibilidad al equipo de Madrid (o en el que te encuentras ubicado) frente a Valencia.

SESGO DE MATERNIDAD

— **Definición.** Tendencia a asumir que las mujeres que son madres tienen menor disponibilidad, ambición o compromiso profesional.
— **Cuándo aparece.** En asignación de proyectos de alta visibilidad, en decisiones sobre viajes, clientes exigentes o roles con carga adicional.
— **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, suele producirse cuando se descarta a una mujer para promociones argumentando falta de disponibilidad futura, aún sin evidencia.
— **Ejemplo.** No proponer a una mujer con hijos/as para un proyecto crítico "para no cargarla", o evitar plantearle una promoción asumiendo que "no está en su"mejor momento".

SESGO DE ROLES DE GÉNERO

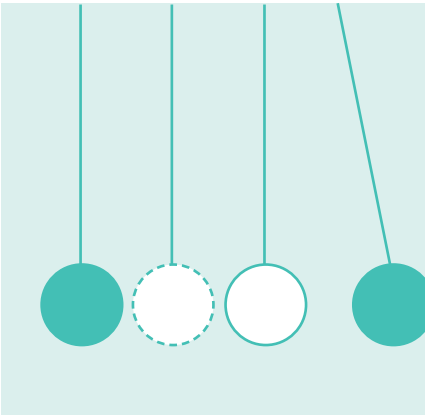
— **Definición.** Tendencia a asignar capacidades, responsabilidades o preferencias basándose enestereotipos de género (por ejemplo, que las mujeres cuidan y los hombres lideran).
— **Cuándo aparece.** En promociones o en tareas organizativas. Especialmente en situaciones de presión o cuando se decide "por intuición".
— **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, se manifiesta cuando se presupone que una mujer no está disponible para un rol más exigente, cuando se valora su liderazgo con criterios distintos.

01.2.
Sesgos inconscientes en la práctica profesional

— **Ejemplo.** Asumir que una mujer no querrá asumir un cliente exigente, sin preguntarle. Pedir sistemáticamente a mujeres que organicen o gestionen tareas de soporte.

META-SESGO ("YO NO TENGO SESGOS")

— **Definición.** Creer que los sesgos afectan a otros, no a uno mismo.
— **Cuándo aparece.** En cualquier evaluación o conversación.
— **¿Fase promoción/sucesión?** Sí, impide cuestionar decisiones y revisar posibles prejuicios en la promoción.
— **Ejemplo.** "Yo soy objetivo, los demás no".



¿Sabías que...? El sesgo de visibilidad aparece cuando evaluamos el compromiso profesional de las personas en función de las horas que son "visibles" en el trabajo. Sin darnos cuenta, tendemos a valorar más la presencia física –estar en la oficina hasta tarde– que los resultados obtenidos o la disponibilidad real que una persona demuestra. Imaginemos a dos Directores de Auditoría: Marta y Javier. Ambos son excelentes profesionales, ambos aspiran a llegar a la Sociatura y ambos compaginan su carrera con el cuidado de sus hijos pequeños.

Marta empieza su jornada a las 8:00 de la mañana. Puede empezar temprano porque su pareja se encarga de llevar a los niños al colegio. Trabaja intensamente durante todo el día. Eso sí, pase lo que pase, a las 18:00 tiene que salir de la oficina para recoger a sus hijos. Sale algo antes que la mayoría de sus compañeros. Una vez en casa, vuelve a conectarse y continúa trabajando hasta la hora de cenar. En busy season, cuando la situación lo exige, ajusta su agenda y acude a reuniones presenciales, encontrando soluciones que le permiten responder a las necesidades del negocio sin desatender su vida personal.

La dinámica de Javier es distinta. También madruga, aunque algo menos. Él lleva a los niños al colegio y llega a la oficina un poco más tarde de lo habitual. Su mujer se encarga de recogerlos, lo que le permite permanecer en la oficina toda la jornada. En épocas de mayor carga de trabajo, Javier se queda hasta tarde. Esa presencia prolongada le da una gran visibilidad dentro de la Firma. En la evaluación anual, la percepción general es que Javier está "más disponible" y "más implicado".

Ambos muestran una alta disponibilidad, dedican el mismo esfuerzo y alcanzan resultados equivalentes. La diferencia es que una parte relevante del trabajo de Marta ocurre fuera del radar: no se la ve. Este sesgo de visibilidad acaba premiando la visibilidad por encima del compromiso real, perpetuando una brecha que afecta especialmente a las mujeres auditoras.

01.2.
Sesgos inconscientes en la práctica profesional

CASO PRÁCTICO

Estás en un comité de evaluación y tenéis que decidir quién asumirá la coordinación de una cuenta nueva en el sector tecnológico. Se trata de una oportunidad estratégica para la firma: un cliente con alto nivel técnico y un entorno exigente. Tenéis dos candidaturas internas:

- Candidato A: hombre, senior manager, lleva años en el sector financiero, conoce bien los procesos de auditoría, ha trabajado contigo anteriormente y suele tener buena sintonía con los socios.
- Candidata B: mujer, directora recién promocionada, viene de otra oficina, ha trabajado en distintos sectores (incluida tecnología), y ha liderado equipos internacionales. Nunca ha trabajado directamente contigo ni con el socio responsable del cliente.

¿Qué crees es lo más probable que ocurra en la decisión?

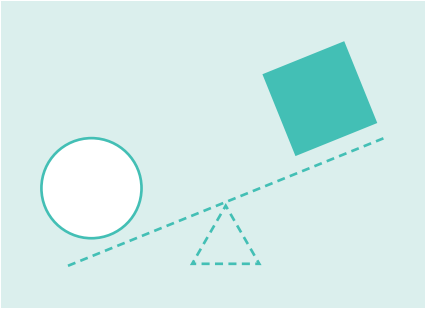
1. Que el comité se incline hacia el candidato A por confianza previa y por "conocer mejor cómo trabaja".
2. Que se cuestione si la candidata B está "preparada" o si "tiene el estilo adecuado" para ese cliente.
3. Que se valore objetivamente la experiencia de ambos respecto a los requisitos técnicos del cliente.

Lo más habitual, aunque no se diga en voz alta, es el caso 1 o 2. ¿Por qué?

- Sesgo de afinidad: tendemos a confiar más en quien se parece a nosotros o nos resulta familiar.
- Sesgo de disponibilidad: valoramos más lo que tenemos más reciente en la memoria (por ejemplo, el último buen proyecto del candidato A).
- Sesgo de atribución: si el candidato A comete errores, se interpretan como puntuales. Si los comete la candidata B, pueden verse como señal de que "aún no está lista".

Esto no significa que se tomen decisiones injustas de forma intencionada. Significa que, si no hacemos explícitos los criterios y no revisamos nuestros propios juicios, los sesgos operan en automático.

01.3.
Lo que pensamos condiciona lo que decidimos. Creencias limitantes.



Después de entender el funcionamiento de los sesgos, es importante reconocer que su impacto no se queda solo en las decisiones que tomamos sobre otras personas. También influyen en cómo cada profesional se ve a sí mismo, en lo que cree posible y en cómo interpreta su propio desempeño. De ahí nacen las creencias limitantes y fenómenos como el síndrome del impostor: no son solo cuestiones individuales, sino respuestas a un entorno donde los sesgos, las expectativas y los mensajes culturales condicionan la confianza, la visibilidad y las oportunidades. Por eso, tras analizar los sesgos, exploraremos cómo estos se traducen en patrones internos que afectan al desarrollo profesional.

Las creencias limitantes son ideas que asumimos como ciertas sin cuestionarlas, y que acaban moldeando nuestras decisiones. En el mundo de la auditoría, influyen en cómo evaluamos el rendimiento, a quién damos más visibilidad y quién termina promocionando.

En las firmas, algunas de estas frases se repiten con frecuencia, casi siempre con buena intención:

CREENCIA LIMITANTE	CREENCIA POTENCIADORA
"Ella ejerce de madre, no querrá viajar en plena temporada de cierre."	"Antes de asumirlo, preguntémosle qué disponibilidad tiene y qué apoyos necesita para hacerlo posible."
"No podemos ponerla de manager en ese cliente tan exigente"	"Si es un cliente complejo, puede ser una gran oportunidad de desarrollo. Démosle apoyo y visibilidad para tener éxito."
"Las promociones deben ser por mérito, no por género."	"Precisamente por mérito debemos eliminar los sesgos que distorsionan cómo lo valoramos."
"No necesitamos medidas especiales, todos tenemos las mismas oportunidades."	"La igualdad de oportunidades se garantiza cuando revisamos si los procesos y decisiones realmente son equitativos."
"Si es buena, ya destacará sola."	"El talento no se ve solo: se reconoce, se impulsa y se visibiliza. La responsabilidad del liderazgo es hacerlo visible para todo el mundo."

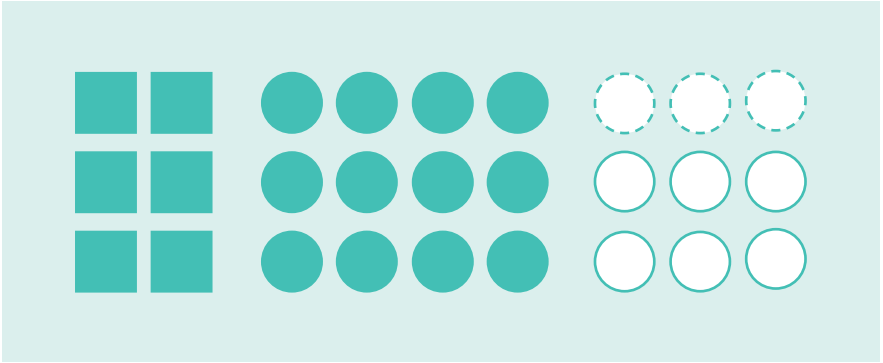
01.3.
Lo que pensamos condiciona lo que decidimos. Creencias limitantes.

Cada una de estas frases parte de una suposición, no de un dato, y sin darnos cuenta, terminan reduciendo las oportunidades de desarrollo y visibilidad de muchas mujeres auditoras. Por ejemplo, asumir que alguien con responsabilidades familiares no querrá asumir un proyecto internacional hace que directamente no se le proponga. Cambiar este patrón no requiere grandes transformaciones, sino pequeñas preguntas conscientes:

- ¿Estoy tomando esta decisión basándome en hechos o en suposiciones?
- ¿He ofrecido la misma oportunidad a otras personas con circunstancias similares?
- ¿Qué mensajes culturales pueden estar reforzando estos sesgos en mi equipo o en la evaluación del desempeño?

Revisar nuestras creencias es revisar nuestros patrones y revisar la cultura de la firma. Porque cada vez que decimos “no hay mujeres listas para ser socias”, en realidad estamos diciendo 2no las hemos visto, desarrollado o reconocido aún”.

02.
Herramientas para combatir los sesgos



En el apartado anterior, hemos explicado cuáles son los principales sesgos inconscientes que tienen lugar en el entorno profesional de una firma de auditoría. Ahora, en esta sección, vamos a incluir recomendaciones acerca de cómo mitigar dichos sesgos.

SESGO DE AFINIDAD

Definición. Favorecemos a personas con las que compartimos características, trayectoria o estilo.

Herramienta 1. Revisar la lista completa de personas disponibles antes de asignar cualquier oportunidad clave, ya que este sesgo hace que recordemos mejor a las personas "cercanas" o con quienes trabajamos más cómodamente. Revisar la lista completa obliga a expandir el foco.

¿Cómo?

- Antes de asignar un proyecto, revisar un listado actualizado de personas por nivel (senior, manager, senior manager). Si hay mismo número de mujeres que de hombres en la plantilla, añade en tu lista el mismo número de candidatos que de candidatas.
- Marcar en ese listado: nivel de disponibilidad, experiencia previa, tipo de proyecto que necesitan para desarrollar su carrera.
- Preguntarte explícitamente: ¿A quién dejo fuera simplemente porque no lo tengo en mente?

Herramienta 2. Solicitar al menos una opinión externa antes de decidir. La afinidad se diluye cuando incorporamos una mirada distinta, especialmente de alguien que no comparte nuestra misma experiencia con la persona.

¿Cómo? No es pedir una opinión informal, se debe:

- Identificar a una persona externa que haya trabajado con la persona en otro contexto.
- Pedir feedback estructurado.
- Comparar su feedback con el tuyo.
- Si difiere, revisa tu primera impresión (normalmente la afinidad distorsiona nuestra percepción del rendimiento real).

02.
Herramientas para combatir los sesgos

Herramienta 3. Documentar criterios objetivos antes de tomar la decisión, ya que lo objetivo frena lo emocional. Cuando escribimos nuestras razones, reducimos la influencia de la afinidad.

¿Cómo? Antes de asignar una oportunidad o recomendar una promoción, documenta tus criterios en una matriz. Te mostramos, a continuación, un ejemplo.

CRITERIO	EVIDENCIA OBJETIVA	VALORACIÓN
Experiencia técnica relevante	"Ha trabajado 2 años en clientes de este sector."	Adecuado
Disponibilidad	"Disponible al 60% desde el 15/04."	Alta
Conocimiento del cliente	"Conoce la plataforma y al CFO."	Relevante

Recomendaciones (muy útil para socios/as). Antes de cerrar una asignación, preguntarte:

1. ¿Qué evidencias tengo, aparte de mi preferencia personal?
2. ¿Estoy eligiendo a esta persona porque es realmente la más adecuada o porque 'fluimos' bien?
3. ¿Qué impacto tendría esta decisión en la visibilidad de otras personas del equipo?

Herramienta 4. Checklist de verificación. Antes de confirmar la decisión, revisar:

- ¿He elegido a esta persona porque me "entiende" o por sus competencias objetivas? ¿He considerado a alguien con quien no tengo tanta cercanía?
- ¿A quién estoy invisibilizando sin darme cuenta?
- ¿Otra persona podría beneficiarse más de esta oportunidad para su desarrollo?
- ¿Mi decisión contribuye a diversificar o a perpetuar mi círculo de afinidad?

Herramienta 5. Programas de team building y networking.

Desde la dirección (tradicionalmente más masculinizada) impulsar programas de team building y networking diseñados desde un enfoque inclusivo en términos de género, que faciliten la creación de afinidades diversas. Por ejemplo, promover actividades alternativas a la clásica liga de fútbol, como carreras populares u otras iniciativas que amplíen las formas de participación y conexión entre las personas.

Herramienta 6. Rotación estructurada de relaciones de trabajo clave.

Incorporar políticas que garanticen que todos los gerentes trabajen con distintos socios, evitando dinámicas en las que solo dos socios colaboren siempre con las mismas personas. Cuando se establecen relaciones de colaboración muy estables, se tiende a perder objetividad y a generar mayores afinidades, lo que puede derivar en desigualdades de visibilidad. En función del socio con el que se trabaje, algunas personas pueden quedar más expuestas que otras, condicionando sus oportunidades.

SESGO DE CONFIRMACIÓN

Definición. Buscamos datos que confirmen lo que ya creemos.

Herramienta 1. Anotar las hipótesis antes de revisar el trabajo porque hace explícito aquello que normalmente opera de forma inconsciente.

Herramienta 2. Buscar de forma activa evidencias que contradigan la percepción inicial. El sesgo de confirmación nos lleva a inspeccionar solo la parte del trabajo donde "sabemos" que habrá errores. Buscar sistemáticamente evidencias contrarias genera equilibrio.

¿Cómo? Después de revisar los puntos donde esperabas problemas, revisa deliberadamente otra área donde no esperabas errores.

Ejemplo → Tu hipótesis es que Ana falla en conciliaciones. Encuentras un error... pero también encuentras 4 conciliaciones correctas hechas con rigor. Esa evidencia positiva debe incorporarse a la valoración para evitar un juicio sesgado.

Herramienta 3. Solicitar revisiones cruzadas en los procesos de evaluación, de modo que las conclusiones extraídas de proyectos concretos se contrasten con otras percepciones evaluadas de forma cruzada. Este enfoque permite ganar objetividad, reducir el peso de impresiones previas y evitar que experiencias puntuales deriven en etiquetas que condicionen la valoración global del desempeño.

¿Cómo?

— Elige a un compañero que no tenga relación habitual con la persona.
— Pide feedback estructurado: ¿Qué observas que funciona bien? ¿Qué aspectos identificarías como oportunidades de mejora?
— No expliques tu hipótesis inicial antes de que revise (para no contaminar su criterio).

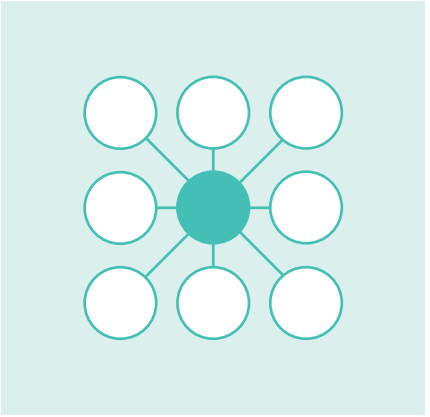
Herramienta 4. Evaluar hechos, no patrones del pasado. El sesgo de confirmación convierte comportamientos puntuales en etiquetas permanentes.

¿Cómo?

— Limita tu análisis al periodo evaluado, no al histórico.
— Revisa si hay evidencias recientes que demuestran cambio o mejora.
— Pregúntate: ¿Estoy evaluando esta entrega o la suma de entregas anteriores? Si no conociera su historial, ¿cómo evaluaría este trabajo concreto?

Herramienta 5. Configurar los comités de evaluación en los procesos de promoción y desempeño como grupos diversos, mixtos y con trayectorias y experiencias distintas, asegurando que las decisiones se adopten de manera colegiada. Cuando las valoraciones se construyen de forma consensuada entre personas con miradas diferentes, se reduce la tendencia a reforzar estereotipos, etiquetas o patrones esperados, favoreciendo evaluaciones más equilibradas y objetivas.

02.
Herramientas para
combatir los sesgos



EFECTO HALO

Definición. Un rasgo positivo influye en toda la valoración.

Herramienta 1. Dividir la evaluación en competencias claramente separadas. El halo funciona porque hacemos una valoración global ("me encanta cómo comunica, seguro que lidera bien"). Dividir evita la contaminación entre áreas.

¿Cómo? Define un mínimo de 4–6 dimensiones independientes. Por ejemplo:

1. Visión estratégica
2. Comunicación
3. Gestión del cliente
4. Liderazgo
5. Pensamiento crítico
6. Gestión de equipos

Ejemplo → Una persona se expresa con muchísima seguridad. En "Comunicación" puede destacar. Pero en "Liderazgo" puede estar en nivel medio. En "Gestión de equipos" puede requerir desarrollo.

Al separar dimensiones, evitamos que un rasgo positivo domine toda la evaluación.

Herramienta 2. Exigir ejemplos específicos para justificar cada puntuación, ya que el efecto halo es emocional, mientras que los ejemplos son objetivos. Cuando recomiendas al evaluador dar evidencias, baja la influencia de percepciones globales.

¿Cómo? Para cada competencia, solicitar 2/3 evidencias concretas basadas en hechos observables.

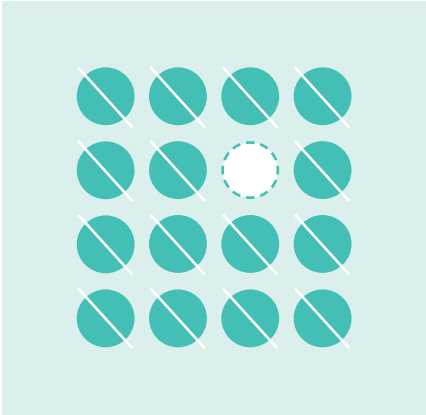
— En lugar de: "Es muy buen líder, da mucha seguridad".
— Pedir: "Describe dos situaciones recientes donde haya ejercido liderazgo efectivo. ¿Qué decisiones tomó? ¿Qué impacto generó?"

Herramienta 3. Usar escalas numéricas con anclajes de comportamiento y justificar cada puntuación. El halo hace que lo subjetivo domine. Las escalas con anclajes obligan a evaluar comportamientos, no sensaciones.

¿Cómo? Usar una escala del 1 al 3 donde cada nivel se describe así:

— 1 = Inicial (delega muy poco, requiere supervisión constante).
— 2 = Nivel esperado (cumple sus entregables con calidad y autonomía).
— 3 = Excelente (eleva la calidad del equipo, resuelve situaciones complejas, anticipa riesgos).

Y exigir justificante escrito: ¿Qué evidencias sustentan un 3 en esta competencia, y un 2 en la otra? Esto evita que el evaluador ponga un 3 en todo solo porque la persona genera una buena impresión.



EFECTO CUERNO

Definición. Tendencia a que un solo aspecto negativo (un error, una mala interacción, un comportamiento puntual) distorsione la percepción global sobre una persona, llevando a evaluarla peor en otras áreas aunque no estén relacionadas.

Herramienta 1. Revisar los informes del año completo antes de emitir juicio. El cerebro recuerda mejor lo reciente, lo emocional y lo negativo. Por eso, un error visible, especialmente en un cliente crítico, tiende a eclipsar todo lo demás.

— ¿Qué porcentaje del año representa este error?
— ¿Estoy valorando un mes o los 12 meses?

Herramienta 2. Distinguir hechos puntuales de patrones de comportamiento. El efecto cuerno convierte un incidente puntual en una narrativa general ("no es fiable", "no tiene criterio"). Pero un error no es un patrón, para ser patrón debe repetirse y estar documentado.

¿Cómo distinguirlo?

— Si solo hay un ejemplo, clasificártelo como incidente.
— Si hay tres o más, clasifícalo como tendencia o patrón.
— Registrarlo en una hoja simple.

Incidentes: puntuales, hechos aislados, contexto, corrección.
Patrones: frecuencia, impacto, evolución en el tiempo.

Ejemplo
Incidente → Error grave en un gran cliente.
Patrón → Entregas tardías mes tras mes.

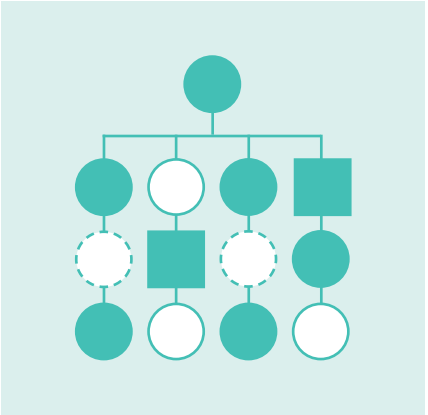
El efecto cuerno ocurre cuando tratamos un incidente como un patrón.

Herramienta 3. Para cualquier valoración negativa, pedir una segunda opinión o contraste. Cuando un error nos impacta emocionalmente, es muy difícil evaluar con neutralidad. Una opinión externa introduce equilibrio y perspectiva.

¿Cómo? Pedir a alguien que haya trabajado con esa persona en otro proyecto cuestiones como las siguientes:

— ¿Has observado este mismo comportamiento?
— ¿Es un incidente o un patrón?
— ¿Qué evidencias recientes tienes de su desempeño general?
— La clave: no contar primero tu percepción (para no contaminar su visión).

02.
Herramientas para
combatir los sesgos



SESGO DE CONFORMIDAD

Definición. Tendencia a alinearse con la opinión mayoritaria o con la postura del líder, incluso cuando se tienen dudas o información diferente, para evitar el conflicto o la desaprobación del grupo.

Herramienta 1. Votación anónima o checklists de criterios.

- Pide primero opiniones individuales antes de debatir en grupo.
- Usa votación anónima para decisiones sensibles (promociones, proyectos, rankings).
- Pregunta explícitamente por alternativas: ¿Qué otras opciones estamos pasando por alto?
- Da turno a las voces más silenciosas o a quienes no han opinado.
- Revisa si estás de acuerdo por convicción o por alinearte con la mayoría o con el líder.

Herramienta 2. Establecer una dinámica de participación de menor a mayor grado de experiencia o responsabilidad, con el objetivo de evitar que la opinión del líder influya o condicione al resto del grupo. En este esquema, la persona que lidera interviene en último lugar, favoreciendo así la expresión de miradas diversas y juicios más independientes.

Herramienta 3. Efecto de asimetría de poder o dominancia.

Se produce cuando las personas que ocupan posiciones dominantes o pertenecen al grupo mayoritario tienden a expresar sus ideas con mayor seguridad y visibilidad, influyendo en la dinámica del grupo.

Ante esta situación, resulta clave fomentar de manera intencionada la participación y la escucha activa de quienes no pertenecen al grupo dominante, equilibrando las intervenciones y asegurando que todas las perspectivas sean consideradas.

SESGO DE CONSTRASTE

Definición. Tendencia a evaluar a una persona comparándola con otra evaluada justo antes, en lugar de valorarla según criterios objetivos. Esta comparación distorsionada puede hacer que alguien parezca mejor o peor de lo que realmente es.

Herramienta 1. Ten visible el perfil de referencia o la matriz de competencias del puesto, ya que el contraste aparece cuando no tenemos claro el "nivel esperado" y evaluamos en función del grupo.

Herramienta 2. Evalúa a cada persona de forma individual. El contraste surge porque evaluamos en cadena ("después de uno brillante, este parece mediocre"). Separar las evaluaciones reduce el efecto "arrastre".

¿Cómo?

— Evaluar una persona. Cada una es un bloque independiente.
— Tomar notas estrictamente antes de escuchar otras valoraciones.
— Revisar cada expediente por separado, no "en lote".

Herramienta 3. Comparar únicamente con el rol objetivo, no con el grupo actual. El contraste lleva a pensar ideas como las siguientes:

— "Destaca porque todos los demás están flojos."
— "No está a la altura porque el resto del equipo es excepcional."

Pero el criterio real es, ¿cumple lo que el rol requiere?

SESGO DE ATRIBUCIÓN

Definición. Atribuimos éxitos de personas diferentes a la suerte, y fracasos a su carácter.

Herramienta 1. Preguntar siempre qué hizo la persona para lograr el resultado. La solución es centrar la conversación en acciones concretas, no en interpretaciones.

Herramienta 2. Usar el modelo S.A.R. (Situación, Acción, Resultado) para pedir evidencias. Este modelo obliga a separar hechos de interpretaciones y evita conclusiones del tipo "es brillante" o "no da la talla" sin evidencia.

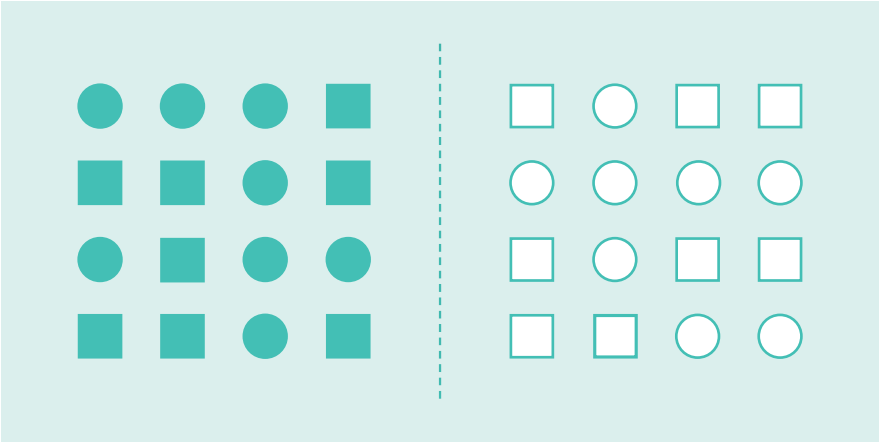
¿Cómo aplicarlo? Pide siempre que el evaluador estructure la evidencia así: Situación:

— ¿Qué ocurría? ¿Qué contexto había?
— Acción: ¿Qué hizo exactamente la persona? (no el equipo, no el cliente)
— Resultado: ¿Qué impacto generó su intervención?

Ejemplo SAR
— Situación: cliente nuevo con calendario agresivo.
— Acción: reorganizó el flujo de trabajo, reasignó tareas y anticipó riesgos en weekly meetings.
— Resultado: se entregó un 5% antes de plazo y el cliente renovó el contrato por 2 años.

Herramienta 3. Contrastar percepciones con datos del proyecto o feedback del cliente. El sesgo de atribución convierte intuiciones en conclusiones ("no tiene criterio", "le falta carácter"). Los datos reales obligan a recalibrar el juicio.

02.
Herramientas para
combatir los sesgos



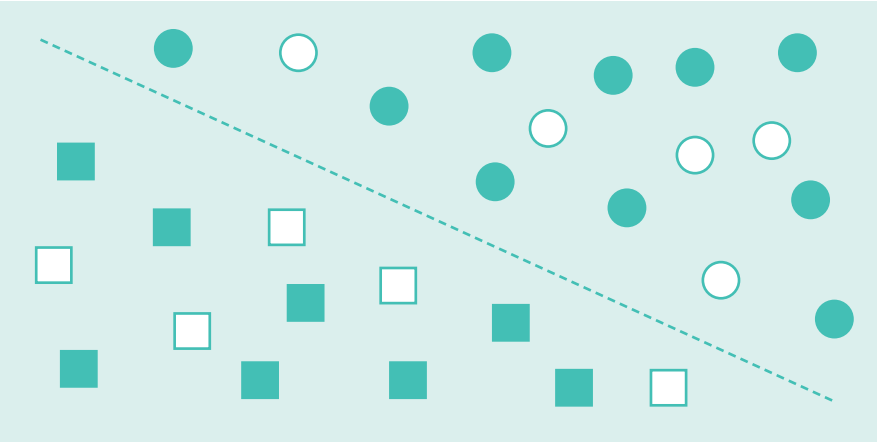
SESGO DE PROXIMIDAD

Definición. Tendencia a valorar más positivamente, dar más visibilidad o favorecer a las personas con las que interactuamos con mayor frecuencia , ya sea porque trabajan físicamente cerca, comparten oficina, horario o colaboran de forma más habitual, independientemente de su desempeño real.

Herramienta 1. Usar reportes de desempeño y métricas compartidas que no dependan de la presencia física. El sesgo de proximidad ocurre porque recordamos mejor lo que vemos. Para compensarlo, necesitamos métricas objetivas y comparables que reflejen desempeño real, no visibilidad física.

Herramienta 2. incluir sistemáticamente a compañeros de otras sedes en revisiones de talento y calibraciones. La proximidad genera burbujas de percepción: creemos que quienes están cerca "son mejores" simplemente porque vemos más de su trabajo. La revisión externa rompe esa burbuja.

Herramienta 3. el sesgo de proximidad nace de una desigualdad estructural: la sede donde se toman las decisiones acumula visibilidad, influencia y narrativa. Si todas las reuniones relevantes (calibraciones, promociones, reparto de proyectos, seguimiento de talento) se hacen siempre desde la sede principal, las demás oficinas quedan en desventaja.



SESGO DE ROLES DE GÉNERO

Definición. Tendencia a asignar capacidades, responsabilidades o preferencias basándose en estereotipos de género (por ejemplo, que las mujeres cuidan y los hombres lideran).

Herramienta 1. Sustituir suposiciones por datos. Preguntar directamente antes de asumir.

El sesgo de roles de género se basa en "suponer" preferencias o limitaciones. La única forma de romperlo es preguntando en vez de interpretar.

— Antes de descartar a una mujer por un proyecto exigente, preguntar: "¿Te interesa este proyecto? ¿Qué necesitas para asumirlo con garantías?"
— Antes de asumir que un hombre "no quiere tareas de cuidado de equipo", preguntar:"¿Qué tipo de rol te motiva en este proyecto?"

Ejemplo → Un director asume que una directora con dos hijos no querrá viajar. Ella responde que sí quiere, y que necesita planificación con antelación. El sesgo queda corregido con información real.

Herramienta 2. Verificar sistemáticamente si las oportunidades se reparten de forma equitativa entre géneros.

El sesgo aparece en cómo asignamos: clientes difíciles, proyectos visibles, rotación por áreas, roles de liderazgo en equipo, exposiciones en comités, oportunidades para ser portavoz. La inequidad en visibilidad genera inequidad en promoción.

¿Cómo mitigar este sesgo?

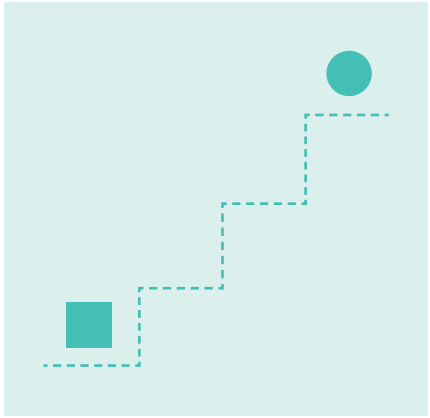
— Revisar trimestralmente un "mapa de oportunidades":
  1. ¿Quién está recibiendo proyectos de alto impacto?
  2. ¿Qué porcentaje corresponde a mujeres vs hombres?
  3. ¿Se están asignando a mujeres más "tareas de cuidado" (coordinación interna, soporte, cumplimiento) y a hombres tareas "externas" (cliente, negociación, crecimiento)?
— Si hay desigualdad, igualar la distribución en los siguientes ciclos.

Herramienta 3. Checklist. Antes de cerrar cualquier decisión sobre promoción, sucesión o asignación.

- ¿Estoy asumiendo preferencias sin preguntar?
- ¿Estoy dando tareas "de cuidado" solo a mujeres y "de negocio" solo a hombres?
- ¿Estoy penalizando comportamientos que contradicen estereotipos (por ejemplo: ambición en mujeres, cuidado en hombres)?
- ¿He revisado la evidencia real del desempeño o estoy usando etiquetas?
- ¿El lenguaje que empleo es neutro o estereotipado?
- ¿La decisión sería la misma si cambiara el género en la ecuación?

Herramienta 4. En los procesos de promoción a socio, contar con un profesional externo que lleve a cabo un análisis riguroso de las competencias, logros y retos afrontados por las personas candidatas, y que presente los perfiles de forma anónima, evitando referencias identificativas. Asimismo, valorar el uso de herramientas de inteligencia artificial para realizar evaluaciones ciegas, a partir de los feedback recopilados y de las competencias y requisitos clave del rol, reforzando así la objetividad y la equidad en la toma de decisiones.

Herramienta 5. Fomentar desayunos o comidas con clientes en lugar de cenas, ya que estos formatos tienden a ser más inclusivos y compatibles con distintas realidades personales y responsabilidades de cuidado, que siguen recayendo de manera desigual por roles de género. Este cambio reduce barreras de participación, evita exclusiones no intencionadas y amplía las oportunidades de visibilidad y relación con clientes para todas las personas.



SESGO DE MATERNIDAD

Definición. Tendencia a asumir que las mujeres que son madres tienen menor disponibilidad, ambición o compromiso profesional.

Herramienta 1. Sustituir suposiciones por conversación directa (preguntar antes de asumir). El sesgo de maternidad opera en silencio:

— "No le propongo este cliente porque acaba de ser madre." "Seguro que no querrá viajar ahora."
— "No la incluyo en esta oportunidad porque estará saturada."

El problema, muchas veces, es que estas decisiones se toman sin preguntarle a la persona, y acaban limitando su desarrollo profesional. Preguntar rompe el sesgo de raíz.

Antes de descartar a una mujer que es madre para una promoción, proyecto o cliente exigente:

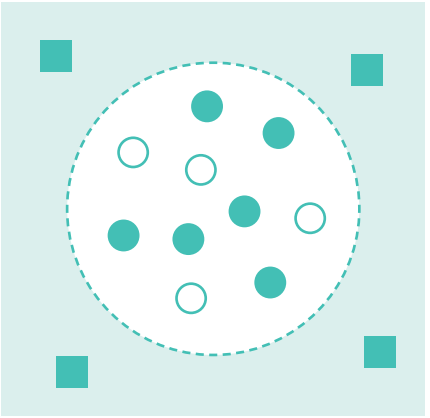
1. Comprobar interés: ¿Te interesaesta oportunidad?
2. Explorar condiciones necesarias: ¿Qué necesitarías para asumirla con éxito?(planificación, apoyo del equipo, flexibilidad en fases críticas, etc.).
3. Escuchar sin interpretar: anotar exactamente lo que dice, no lo que se interpreta.
4. Tomar decisiones basadas en su respuesta, no en tu suposición.

Herramienta 2. Revisar la distribución de oportunidades antes y después de la maternidad. Muchas mujeres pierden visibilidad durante el embarazo o al regresar, no por falta de capacidad, sino porque dejan de ser consideradas.¿Cómo?

— Revisar proyectos asignados en los 12 meses anteriores y posteriores.
— Identificar si hubo pérdida de: roles de liderazgo, clientes complejos, exposición comercial, participación en propuestas.

Si se detecta brecha, corregir proactivamente.

02.
Herramientas para combatir los sesgos



SESGO DE VISIBILIDAD

Definición. Este sesgo confunde presencia con productividad y penaliza especialmente a quienes tienen horarios diferentes por responsabilidades de cuidado, organización familiar o acuerdos de flexibilidad.

Herramienta 1. Revisar disponibilidad real, no disponibilidad "percibida". El sesgo de visibilidad lleva a concluir que alguien que se va a las 18:00 es "menos disponible", aunque vuelva a conectarse cada noche.

No obstante, si una persona no atiende llamadas ni correos durante el horario de trabajo del resto de equipos y clientes, puede existir una menor disponibilidad efectiva. Por ello, es clave medir la disponibilidad real y la no percibida.

¿Cómo?

— Preguntar al inicio de cada proyecto: ¿Cuál es tu ventana de máxima disponibilidad?
— Considerar la flexibilidad como una forma válida de cumplir objetivos.

Ejemplo → Marta puede estar menos visible a las 19:00, pero es más accesible a las 7:00. Lo importante es alinear expectativas, no replicar horarios homogéneos.

Herramienta 2. Rotar horarios de reuniones clave y espacios de visibilidad. Las reuniones a última hora favorecen siempre a quienes pueden quedarse en la oficina hasta tarde, penalizando a quienes se conectan temprano o fuera de la oficina.

¿Cómo?

— Alternar semanalmente: reuniones a primera hora, reuniones a media mañana, reuniones tarde (solo cuando sea imprescindible).
— Para reuniones de visibilidad (presentaciones, actualizaciones, foros internos): intentar incluir una franja compatible con los distintos modelos familiares.

Nota. En los procesos de promoción, no penalizar las ausencias derivadas de la baja por maternidad y valorar el recorrido profesional previo a largo plazo, así como la aportación que la persona candidata puede realizar en las nuevas funciones.

02.
Herramientas para combatir los sesgos

META-SESGO ("YO NO TENGO SESGOS")

Definición. Tendencia a creer que los sesgos afectan a otras personas pero no a uno mismo.

Herramienta 1. Reflexiona tras cada decisión importante: ¿qué me influyó?

Herramienta 2. Revisar tus patrones de preferencia. Todos tendemos a premiar de forma inconsciente ciertos perfiles:

— Quienes se parecen a nosotros,
— Quienes nos hacen la vida fácil,
— Quienes comunican como nosotros,
— Quienes encajan en nuestro "modelo mental" de líder.

A esto se le llama patrón de preferencia, y es uno de los principales generadores de sesgos. Una vez al trimestre, revisa tus decisiones anteriores:

- ¿A quién sueles asignar proyectos críticos?
- ¿Quién recibe tu feedback más positivo?
- ¿A qué tipo de perfil confías las oportunidades?
- ¿A quién no has considerado nunca para un proyecto de alta visibilidad? ¿Hay un patrón en cuanto a género, estilo, personalidad, sede, antigüedad?

Si la respuesta es "sí", no significa que seas injusto, significa que hay un patrón que debes vigilar para evitar que se convierta en una barrera.

Estas herramientas no buscan que eliminemos los sesgos por completo, sino que aprendamos a gestionarlos con método: detenernos antes de decidir, contrastar evidencias, cuestionar nuestras suposiciones y evaluar comportamientos reales, no impresiones. Cuando incorporamos estas prácticas de forma sistemática en nuestros procesos, las decisiones se vuelven más justas, más transparentes y más alineadas con el talento. La equidad no surge de la perfección, sino de la conciencia y la consistencia.

03.
Hoja de ruta

PIENSA EN TRES IDEAS QUE PUEDES COMENZAR A IMPLEMENTAR HOY EN TU FIRMA...

1

03.
Hoja de ruta

PIENSA EN TRES IDEAS QUE PUEDES COMENZAR A IMPLEMENTAR HOY EN TU FIRMA...

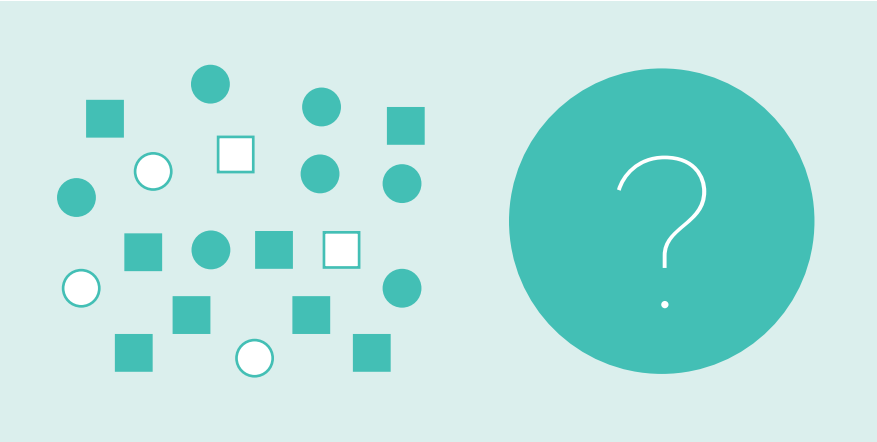
2

03.
Hoja de ruta

PIENSA EN TRES IDEAS QUE PUEDES COMENZAR A IMPLEMENTAR HOY EN TU FIRMA...

3

04.
Preguntas frecuentes



¿Qué hago si el resto de responsables no quiere impulsar la diversidad?

— Caso de negocio concreto: relaciona diversidad con retención, acceso a licitaciones y satisfacción de clientes.
— Empieza con un piloto acotado (p.ej., dos áreas, 6 meses) y comparte resultados.
— Compromisos "de mínimos": paneles mixtos, criterios escritos y revisión de staffing trimestral.
— Identifica aliados (socios influyentes) y da visibilidad historias de éxito internas.
— Comparte buenas prácticas, visibiliza logros y habla del tema en espacios informales.

¿Qué hago si nunca he hecho nada en materia de diversidad?

— 1º Diagnóstico rápido: datos de entrada, promoción, rotación, asignación a clientes clave y horas facturables por género.
— 2º Quick wins: lenguaje de vacantes, paneles mixtos, checklist de promoción sin sesgos, regla "al menos 1 finalista mujer", sponsor piloto para N-1.
— 3º Objetivos de proceso (no de cuota), formación breve en sesgos, comité de calibración anual y reporte trimestral a dirección.

¿Qué hago si soy una empresa pequeña?

— Prioriza lo esencial: criterios de evaluación claros, transparencia de oportunidades y rotación de cuentas relevantes.
— Soluciones low-cost: red de talento compartida con otras pymes, plantillas de entrevista, mentores internos, flexibilidad acordada por equipo.
— Nombra a una persona referente (por ejemplo, con un 10–15% de dedicación) y fija 3 KPIs simples: % mujeres en shortlist, promociones y asignaciones críticas.

¿Qué hago si mi Firma es pequeña y no tengo comité formal?

— Establece una reunión mensual para tratar estos temas específicamente.
— Tablero único para plasmar: shortlist, promociones, staffing, feedback.
— 3 reglas a aplicar: shortlists mixtas, criterios escritos, rotación de cuentas clave.

¿Mentoring o sponsorship?

— Ambos, ya que cumplen funciones distintas y complementarias. El mentoring aporta guía, desarrollo y consejo, mientras que el sponsorship supone utilizar la propia influencia para impulsar la carrera de otra persona.
— Asigna sponsors y establece KPIs (por ejemplo, exposición a cliente clave, proyecto crítico, promoción objetivo).

¿Qué hago si el pool junior es paritario, pero en 4–6 años se desequilibra?

— Analiza por cohortes: facturación, asignaciones, feedback, rotación.
— Intervén en los "puntos de fuga" (ascenso a senior manager, por ejemplo).
— Pilotos de sponsorship y reparto de cuentas clave.

Si estoy en una mesa, y mi compañero muestra un sesgo. ¿Qué le puedo decir? ¿Cómo puedo afrontarlo?

Corrige el sesgo sin personalizar, vuelve a criterios y evidencias:

— "¿Qué ejemplos concretos sustentan eso?"
— "El criterio acordado es X. ¿Cómo encaja este punto con X?"
— "¿Esto se pide a todas las candidatuas?"
— "¿Qué resultado/entregable respalda esa percepción?"
— "Evitemos etiquetas; hablemos de resultados."
— "¿Estamos valorando estilo o impacto en negocio?"
— "¿Estamos comparando con el rol o con la persona?"

¿Qué hago si mi comité dice que "ya somos diversos"?

— Revisa los datos, no las percepciones: analiza proporción por nivel jerárquico, área y tipo de cliente.
— Evalúa diversidad más allá del género: edad, formación, estilos de liderazgo, nacionalidad, origen profesional.
— Aplica la regla "mirar dos niveles abajo": si la diversidad no se refleja en la base del pipeline, no es sostenible. Si la diversidad de género o de perfiles se diluye en ese segundo nivel, el pipeline de futuro liderazgo está en riesgo.

¿Cómo integro la diversidad en los procesos sin generar resistencia?

— No crees procesos paralelos, mejora los existentes.
— Sustituye "obligaciones" por "criterios de calidad del proceso".
— Involucra a quienes toman decisiones desde el principio y comparte los resultados tempranos.

¿Qué hago si hay resistencia al lenguaje inclusivo?

— No lo impongas, ejemplifícalo utilizando lenguaje claro y respetuoso sin corregir constantemente.

04.
Preguntas frecuentes

— Explica que el objetivo es visibilizar a todas las personas, no cambiar la gramática.
— Empieza con comunicaciones institucionales o plantillas modelo.

¿Cómo puedo como líder crear un entorno donde las personas se atrevan a decir lo que piensan?

— Reacciona con curiosidad, no con juicio.
— Refuerza conductas de apertura: “gracias por decirlo”, “esto nos ayuda a mejorar”.
— Refuerza conductas de apertura. Agradece cuando alguien discrepa o plantea algo incómodo: “gracias por decirlo, esto nos ayuda a ver ángulos nuevo”.
— Evita monopolizar la palabra. Habla menos de lo que escuchas; tu silencio puede ser el permiso que otros necesitan.
— Cuida las reacciones no verbales: el gesto, la mirada o la prisa por cerrar pueden frenar más que las palabras.

05.
Resumen sesgos inconscientes

06.
Resumen sesgos inconscientes

01
SESGO AFINIDAD

DEFINICIÓN

Favorecemos a personas con las que compartimos género, características, trayectoria o estilo.

HERRAMIENTAS

❶ Revisar la lista completa de personas disponibles al asignar oportunidades para garantizar que el número de candidatos es similar al de candidatos.

❷ Solicitar al menos una opinión externa antes de decidir. La afinidad se diluye cuando incorporamos una mirada distinta.

❸ Checklist de verificación. Preguntarse además ¿me dejo alguien fuera por no tenerle en mente?

❹ Documentar criterios objetivos antes de tomar la decisión. Cuando escribimos nuestras razones, reducimos la influencia de la afinidad.

❺ Impulsar programas de team building y networking diseñados desde un enfoque inclusivo.

❻ Rotación estructurada de relaciones de trabajo clave: Incorporar políticas que garanticen que todos los gerentes trabajen con distintos socios.

02
SESGO CONFIRMACIÓN

DEFINICIÓN

Buscamos datos que confirmen lo que ya creemos.

HERRAMIENTAS

❶ Anotar las hipótesis utilizadas al revisar los trabajos para hacer explícito aquello que normalmente opera de forma inconsciente.

❷ Buscar de forma activa evidencias que contradigan la percepción inicial para eliminar el error de inspeccionar solo la parte del trabajo donde “sabemos” que habrá errores.

❸ Solicitar revisiones cruzadas en los procesos de evaluación

❹ Evaluar hechos, no patrones del pasado, evitando así convertir comportamientos puntuales en etiquetas permanentes.

❺ Configurar los comités de evaluación en los procesos de promoción y desempeño como grupos diversos, mixtos y con trayectorias y experiencias distintas, asegurando que las decisiones se adopten de manera colegiada.

03
SESGO CONFORMIDAD

DEFINICIÓN

Nos alineamos con la mayoría o con el lider.

HERRAMIENTAS

❶ Votación anónima o checklists de criterios.

❷ Establecer una dinámica de participación de menor a mayor grado de experiencia o responsabilidad, con el objetivo de evitar que la opinión del líder influya o condicione al resto del grupo.

❸ Fomentar de manera intencionada la participación y la escucha activa de quienes no pertenecen al grupo dominante, equilibrando las intervenciones y asegurando que todas las perspectivas sean consideradas, eliminando asi el llamado “Efecto de asimetría”.

04
SESGO PROXIMIDAD

DEFINICIÓN

Tendencia a valorar más positivamente a las que interactuamos con mayor frecuencia

HERRAMIENTAS

❶ Usar reportes de desempeño y métricas compartidas que reflejen el desempeño real, no la presencia física

❷ Incluir sistemáticamente a compañeros de otras sedes en revisiones de talento y calibraciones para eliminar las “burbujas de percepción” que hacen que pensemos que quienes están cerca “son mejores”)

❸ Evitar que todas las reuniones y decisiones se adopten en una única sede, asegurando que todas las oficinas tienen la misma capacidad de influencia.

06.
Resumen sesgos inconscientes

01 SESGO AFINIDAD

DEFINICIÓN

Favorecemos a personas con las que compartimos género, características, trayectoria o estilo.

HERRAMIENTAS

❶ Revisar la lista completa de personas disponibles al asignar oportunidades para garantizar que el número de candidatos es similar al de candidatos.

❷ Solicitar al menos una opinión externa antes de decidir. La afinidad se diluye cuando incorporamos una mirada distinta.

❸ Checklist de verificación. Preguntarse además ¿me dejo alguien fuera por no tenerle en mente?

❹ Documentar criterios objetivos antes de tomar la decisión. Cuando escribimos nuestras razones, reducimos la influencia de la afinidad.

❺ Impulsar programas de team building y networking diseñados desde un enfoque inclusivo.

❻ Rotación estructurada de relaciones de trabajo clave: Incorporar políticas que garanticen que todos los gerentes trabajen con distintos socios.

02 SESGO CONFIRMACIÓN

DEFINICIÓN

Buscamos datos que confirmen lo que ya creemos.

HERRAMIENTAS

❶ Anotar las hipótesis utilizadas al revisar los trabajos para hacer explícito aquello que normalmente opera de forma inconsciente.

❷ Buscar de forma activa evidencias que contradigan la percepción inicial para eliminar el error de inspeccionar solo la parte del trabajo donde “sabemos” que habrá errores.

❸ Solicitar revisiones cruzadas en los procesos de evaluación

❹ Evaluar hechos, no patrones del pasado, evitando así convertir comportamientos puntuales en etiquetas permanentes.

❺ Configurar los comités de evaluación en los procesos de promoción y desempeño como grupos diversos, mixtos y con trayectorias y experiencias distintas, asegurando que las decisiones se adopten de manera colegiada.

03 SESGO CONFORMIDAD

DEFINICIÓN

Nos alineamos con la mayoría o con el líder.

HERRAMIENTAS

❶ Votación anónima o checklists de criterios.

❷ Establecer una dinámica de participación de menor a mayor grado de experiencia o responsabilidad, con el objetivo de evitar que la opinión del líder influya o condicione al resto del grupo.

❸ Fomentar de manera intencionada la participación y la escucha activa de quienes no pertenecen al grupo dominante, equilibrando las intervenciones y asegurando que todas las perspectivas sean consideradas, eliminando asi el llamado “Efecto de asimetría”.

04 SESGO PROXIMIDAD

DEFINICIÓN

Tendencia a valorar más positivamente a las que interactuamos con mayor frecuencia.

HERRAMIENTAS

❶ Usar reportes de desempeño y métricas compartidas que reflejen el desempeño real, no la presencia física

❷ Incluir sistemáticamente a compañeros de otras sedes en revisiones de talento y calibraciones para eliminar las “burbujas de percepción” que hacen que pensemos que quienes están cerca “son mejores”)

❸ Evitar que todas las reuniones y decisiones se adopten en una única sede, asegurando que todas las oficinas tienen la misma capacidad de influencia.

05 SESGO ROLES GÉNERO

DEFINICIÓN

Tendencia a asignar responsabilidades basándose en estereotipos de género.

HERRAMIENTAS

❶ Sustituir suposiciones por datos. Preguntar directamente antes de asumir.

❷ Checklist de los criterios utilizados en los procesos de promoción.

❸ Fomentar desayunos o comidas con clientes en lugar de cenas, ya que estos formatos tienden a ser más inclusivos y compatibles con distintas realidades personales

❹ En los procesos de promoción a socio, contar con un profesional externo que lleve a cabo un análisis riguroso de las competencias, logros y retos afrontados por las personas candidatas, y que presente los perfiles de forma anónima. Valorar el uso de herramientas de IA para realizar evaluaciones ciegas.

❺ Verificar sistemáticamente si las oportunidades se reparten de forma equitativa entre géneros.

06 SESGO CONTRASTE

DEFINICIÓN

Valoramos comparando con otros, no con el estándar.

HERRAMIENTAS

❶ Visibilizar siempre el perfil de referencia o la matriz de competencias de los puestos para tner claro el “nivel esperado” y evitar evaluar en función del grupo.

❷ Evalúa a cada persona de forma individual. Separar las evaluaciones reduce el efecto “arrastre” que tiene evaluar en cadena (“después de uno brillante, este parece mediocre”).

❸ Comparar únicamente con el rol objetivo, no con el grupo actual. El contraste lleva a pensar ideas como las siguientes: “Destaca porque todos los demás están flojos.” “No está a la altura porque el resto del equipo es excepcional.”

07 EFECTO HALO

DEFINICIÓN

Un rasgo positivo influye en toda la valoración.

HERRAMIENTAS

❶ Dividir la evaluación en competencias claramente separadas evitando así la contaminación entre áreas (“me encanta cómo comunica, seguro que lidera bien”).

❷ Exigir ejemplos específicos para justificar cada puntuación, ya que el efecto halo es emocional, mientras que los ejemplos son objetivos.

❸ Usar escalas numéricas con anclajes de comportamiento y justificar cada puntuación. Las escalas con anclajes obligan a evaluar comportamientos, no sensaciones.

08 EFECTO CUERNO

DEFINICIÓN

Un rasgo negativo eclipsa lo demás.

HERRAMIENTAS

❶ Revisar los informes del año completo antes de emitir juicio. El cerebro recuerda mejor lo reciente, lo emocional y lo negativo. Por eso, un error visible, especialmente en un cliente crítico, tiende a eclipsar todo lo demás.

❷ Distinguir hechos puntuales de patrones de comportamiento. El efecto cuerno convierte un incidente puntual en una narrativa general (“no es fiable”, “no tiene criterio”). Pero un error no es un patrón, para ser patrón debe repetirse y estar documentado.

❸ Para cualquier valoración negativa, pedir una segunda opinión o contraste. Cuando un error nos impacta emocionalmente, es muy difícil evaluar con neutralidad. Una opinión externa introduce equilibrio y perspectiva.

09 SESGO ATRIBUCIÓN

DEFINICIÓN

Atribuimos éxitos de personas diferentes a la suerte, y fracasos a su carácter.

HERRAMIENTAS

❶ Preguntar siempre qué hizo la persona para lograr el resultado, centrando el análisis en acciones concretas, no en interpretaciones.

❷ Usar el modelo S.A.R. (Situación, Acción, Resultado) para pedir evidencias. Este modelo obliga a separar hechos de interpretaciones y evita conclusiones del tipo “es brillante” o “no da la talla” sin evidencia.

❸ Contrastar percepciones con datos del proyecto o feedback del cliente. El sesgo de atribución convierte intuiciones en conclusiones (“no tiene criterio”, “le falta carácter”). Los datos reales obligan a recalibrar el juicio.

10 SESGO MATERNIDAD

DEFINICIÓN

Tendencia a asumir que las mujeres que son madres tienen menor disponibilidad, ambición o compromiso profesional.

HERRAMIENTAS

❶ Sustituir suposiciones por conversación directa (preguntar antes de asumir). El sesgo de maternidad opera “en silencio” dando por hechas las decisiones de las personas

❷ Revisar la distribución de oportunidades antes y después de la maternidad. Muchas mujeres pierden visibilidad durante el embarazo o al regresar, no por falta de capacidad, sino porque dejan de ser consideradas.

11 SESGO VISIBILIDAD

DEFINICIÓN

Confunde presencia con productividad y penaliza especialmente a quienes tienen horarios diferentes.

HERRAMIENTAS

❶ Revisar disponibilidad real, no disponibilidad “percibida”.

❷ Rotar horarios de reuniones clave y espacios de visibilidad. Las reuniones a última hora favorecen siempre a quienes pueden quedarse en la oficina hasta tarde, penalizando a quienes se conectan temprano o fuera de la oficina.

12 META-SESGO

DEFINICIÓN

Tendencia a creer que los sesgos afectan a otras personas pero no a uno mismo.

HERRAMIENTAS

❶ Reflexiona tras cada decisión importante: ¿qué me influyó?

❷ Revisar tus patrones de preferencia. Todos tendemos a premiar de forma inconsciente ciertos perfiles: quienes se parecen más a nosotros, nos hacen la vida más fácil, encajan en nuestro “modelo mental” de líder.

AUDITORES

Instituto de Censores Jurados
de Cuentas de España

Paseo de la Habana, 1 28036.
Madrid 914 460 354
auditoria@icjce.es / www.icjce.es