



CONTRATACIÓN SIN SESGOS

Las inclinaciones personales en los procesos de selección limitan el acceso al empleo y la obtención de un ingreso.

POR: Nancy Malacara

Como Country Director de la reclutadora Robert Walters México, Alejandro Paz ha visto cómo muchas empresas empleadoras siguen incurriendo en sesgos en sus procesos de selección de talento.

“Todo depende de la industria. Es menos común que las tecnológicas y *start-ups* pidan información personal a los postulantes, pero en promedio, seis de cada 10 empleadores que se acercan a Robert Walters México solicitan datos como edad, género, estado civil, nivel de estudios y escuela”, detalla.

En el mercado laboral es habitual que, al final del proceso, el reclutador de la compañía, que a veces termina siendo un director de área, se incline por un postulante que estudió en la misma escuela que él, que tiene cierta edad, que sea hombre y de tez blanca o que, simplemente, le haya caído bien.

“Estos sesgos surgen por una respuesta cerebral, pues la mente nos ayuda a tomar decisiones rápidas mediante atajos que se trazan con

base en lo conocido, aunque no necesariamente estemos conscientes de ello”, explica Esperanza Martínez, especialista certificada en Higiene Laboral por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

De acuerdo con la consultora EY, existen más de 150 tipos de sesgos sólo en las áreas de Recursos Humanos. La forma de evitarlos es hacer conciencia de ellos y comprender su origen, para luego cambiar la forma en que pensamos y así mermar la exclusión social.

Cuando Sandra Jaime llegó a Zurich México, hace 10 años, la empresa ya no pedía información personal, pero en 2014 modificó el reclutamiento porque se percató de que los candidatos enviaban los mismos formatos de CV.

25%
25%

más rentables son las empresas con talento diverso e incluyente, según McKinsey.

“En la redacción de las vacantes incluimos leyendas más precisas para que la gente supiera que no era necesario incluir detalles como su edad y que estaba en un proceso de selección por competencias. Igual se modificaron los procesos de *onboarding*, movilidad interna y desarrollo para enfatizar que en Zurich se valoran las habilidades”, comenta la directora de Recursos Humanos.

La retroalimentación a los postulantes también se volvió clave, considerando que hay quienes continúan mostrando su información personal en el CV. Alejandro Paz refiere

que tres de cada 10 candidatos lo hace, en lugar de poner el foco en su experiencia y su trayectoria. “Los sesgos son un *gap* importante en el desarrollo. Las empresas tenemos la responsabilidad, en un inicio, de hacerlos conscientes con los candidatos y tomadores de decisión, sobre todo,

De ahí que Zurich incluyera un panel en sus procesos de selección. No es un solo reclutador, sino un grupo diverso que se centra en competencias, resolución de problemas y vivencias para evaluar si la persona hace *match* con la compañía.

“Podemos tener diferencias de opinión, pero si vemos

HERRAMIENTAS CONTRA SESGOS



- **CV CIEGO**

No incluye datos personales ni foto. Destaca las habilidades y logros.

- **PANEL**

El postulante conversa con un grupo de personas de la organización. Pueden ser dos o más directivos y, por lo general, alguien de recursos humanos, y se plantean casos reales de negocio a resolver.

- **ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

El reclutador hace preguntas conductuales, desde cómo manejar un conflicto, liderar un equipo y resolver un problema hasta diseñar una estrategia, además de logros en otros trabajos.

- **BASE DE DATOS RACIALIZADA**

RacismoMX cuenta con una base de personas racializadas que está a disposición de las empresas que quieren

ampliar la diversidad en sus plantillas.

- **CUARTO DE ESCAPE**

Los postulantes son ‘encerrados’ en un cuarto de escape y tienen determinado tiempo para resolver acertijos y cumplir el objetivo. Esta dinámica ayuda a las empresas a saber quién es más analítico, el que resuelve problemas o el que lidera mejor.

con los líderes que tienen la responsabilidad de atraer al talento y desarrollar equipos”, argumenta Jaime.

La apertura comienza desde el vocabulario, en cómo dirigirte al otro y en cómo son los comportamientos al interior y al exterior de la empresa. “Pero hay que educarnos”, apunta la directora. “No sólo es tomar un curso o una capacitación, la práctica es lo importante para evitar caer en estereotipos”.

que caemos en un sesgo, lo hablamos y aceptamos si la forma en la que pensamos se está haciendo evidente en la toma de decisión”, dice Jaime.

A la semana, Zurich México recibe de 50 a 60 CV. De sus 1,073 empleados, el 3.5% son mayores de 55 años, el 18.5% pertenece a la generación Z, mientras que la mayoría son *millennials*. En promedio, la edad de la plantilla es de 37.5 años y por género, el 48% son mujeres y el 52%, hombres.

En 2022, conformó el comité ejecutivo con 35% de participación femenina, y en alianza con la iniciativa Éntrale y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) están adecuando sus instalaciones y sensibilizando a los colaboradores para contratar a más personas con discapacidad. Las organizaciones con talento diverso e incluyente son 25% más rentables, según la consultora McKinsey.

LA EXCLUSIÓN TECNOLÓGICA

Que te reclute un robot es cada vez más usual. Gracias a la inteligencia artificial, los reclutadores filtran los currículos y revisan a los seleccionados en entre cinco y seis segundos, cada uno.

No obstante, este proceso tampoco está libre de discriminación “porque están programados por personas que tienen sesgos. En consecuencia, no hay garantía de que haya una selección diversa, a menos que se revise seguido cómo está configurado el *software*”, señala José Aguilar, director general de RacismoMX.

Para Ángel Macías, director y fundador de Consiguiendo Empleo, se avecina una ola de CV falsos con herramientas como ChatGPT, ya que un postulante puede pedirle al programa que le haga su hoja de vida.

Esto dibuja un escenario retador, pues una de cada dos personas altera su CV, al tiempo que los actos deshonestos en las empresas merman un 10% sus ingresos anuales y la productividad disminuye, en promedio, 40%, según Midot.

“Los reclutadores necesitan desarrollar más habilidades para evitar sesgos y surfear los desafíos de la tecnología, ya sea lectura de rostro, lenguaje corporal y entrevista por competencias con la metodología STAR (situación, tarea, acción, resultado) para verificar que los candidatos cuenten con las habilidades necesarias, independientemente de factores como la talla, estatura, género, escuela o edad”, señala Macías.