

guía práctica para procesos de contratación neutros al género.



una primera aproximación.

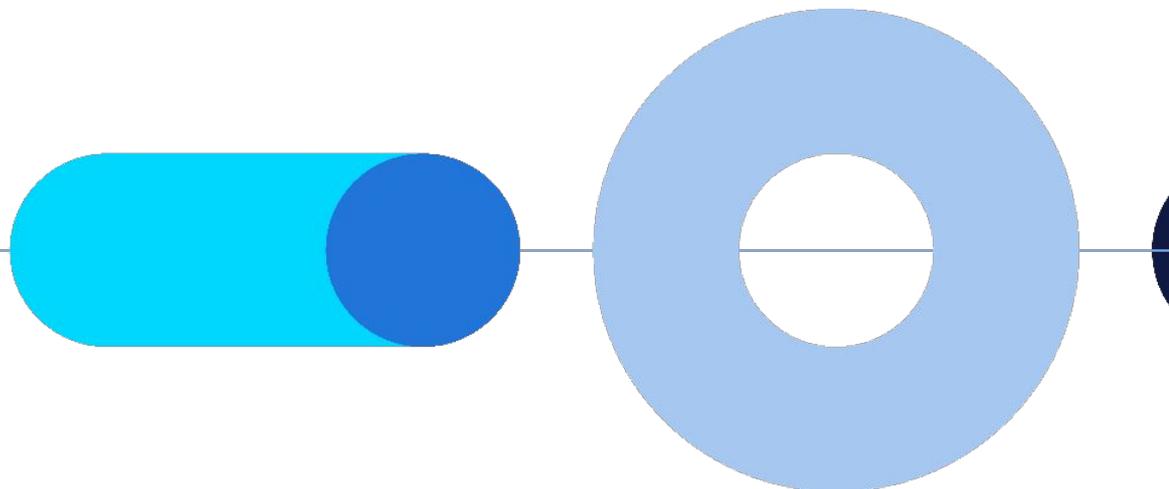
la diversidad es buen negocio.

La sociedad se encuentra en cambio constante y como parte de esa transformación, cada vez espera mayor compromiso, responsabilidad y transparencia de los estados, las organizaciones de la sociedad civil, los sindicatos, las instituciones y por supuesto de las empresas.

Paralelamente, muchas organizaciones han tomado real conciencia de la importancia de incorporar políticas que velen por la inclusión, la diversidad y la equidad de género. Existe un verdadero compromiso por llevar adelante una gestión corporativa basada en la sostenibilidad, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU y su Agenda 2030, y esto ya no se trata solamente de un tema de reputación, sino de reconocer que **la diversidad es en sí un buen negocio.**

La Asamblea General de la ONU adoptó en 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea 17 Objetivos que abarcan las esferas económica, social y ambiental.





¿por qué es un buen negocio?.

Esto es así porque difícilmente una compañía pueda interpretar las necesidades de su mercado y ofrecer soluciones innovadoras si sus equipos de trabajo no son reflejo de la **sociedad naturalmente diversa** de la que son parte.

Frente a una sociedad que demanda mayor transparencia y sostenibilidad por parte de las organizaciones, la diversidad constituye el camino para que las compañías fidelicen a sus públicos, obtengan mejores resultados y generen economías más fuertes, producto de sociedades más sanas, justas e inclusivas.

Y algo fundamental, **la diversidad refuerza y prestigia la marca empleadora** de toda organización.

Internamente, mejorando el clima laboral, el compromiso y la fidelización de los colaboradores y colaboradoras y, hacia el exterior, construyendo una cultura organizacional y valores con los que las personas pueden identificarse y sentirse parte.

Además de ser una **ventaja competitiva**, la diversidad enriquece los procesos de toma de decisiones ya que las ideas son interpeladas desde realidades, experiencias de vida y culturas diferentes y eso favorece la innovación y creatividad.



Andrea Ávila

CEO de Randstad
para Argentina, Chile
y Uruguay.

Nos gusten o no, los veamos o no, todas las personas tenemos sesgos. Operamos día a día con ellos. Hacen a nuestra naturaleza humana.

Habitualmente tendemos a congeniar y juntarnos con quienes son similares a nosotros, por eso es difícil que en el marco de la empresa nos comportemos de forma diferente. Los sesgos están ahí y tienen incidencia en los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante los procesos de reclutamiento tienden naturalmente a inclinarse por candidatos o candidatas con quienes comparten la misma ciudad natal, fueron a su misma universidad o practican el mismo deporte.

Por eso es tan importante que puedan tomar conciencia de sus sesgos cognitivos para que a partir de esa visualización se reduzca la incidencia en el proceso de selección.

Del mismo modo, es necesario “empujar” y fomentar en las organizaciones el acercamiento a lo diferente y el reconocimiento del valor de la diversidad, para sembrar el camino hacia el desarrollo de una cultura donde todas las personas se sientan parte.

El desempleo en todo el mundo tiene tasas mayores en mujeres, en jóvenes y en los talentos seniors, algo que responde a múltiples factores. Es bien compleja la problemática laboral de esos colectivos como para simplificarlo en un único factor, pero no hay dudas que en parte es producto de los sesgos que hay en las organizaciones en sus procesos de selección.

Esta guía práctica busca ser una herramienta que ayude a las organizaciones a establecer procesos de reclutamiento neutros de género que se traduzcan luego en ámbitos laborales más diversos e inclusivos.

preparando el terreno.

comunicación y lenguaje con perspectiva de género.

El lenguaje juega un papel clave en la configuración de la cultura y de las identidades; construye significados, percepciones y valoraciones sobre aquello que nombramos, que pueden ser positivas o negativas.

El lenguaje crea el mundo y le significado a nuestro entorno.

A través de patrones y mensajes estereotipados, se transmite y reproduce la desigualdad.

En las organizaciones es posible implementar medidas para adoptar una comunicación y uso del lenguaje con perspectiva de género, que promueva un trato igualitario y respetuoso de la dignidad de todas las personas, sin distinción de género, orientación sexual, raza ni edad.

Al eliminar el sexismo en la lengua, se puede visibilizar y otorgar entidad a las mujeres y a la diversidad de géneros, mostrando sus experiencias y necesidades, así como detectar sesgos y prejuicios de todo tipo.



neutralidad en el proceso de selección.



Todo proceso de selección debe **garantizar la mayor objetividad posible** teniendo siempre presentes **los principios de igualdad y transparencia** en la búsqueda de la incorporación de talento.

Es indispensable evitar que los sesgos inconscientes y las preferencias subjetivas intervengan en el proceso de reclutamiento, de modo que la **selección del candidato/candidata sea solo en función de sus competencias**, experiencias, aspiraciones, adecuación a la cultura organizacional y al sector al que se va a incorporar.

Tener sesgos inconscientes es inherente al ser humano. No se puede evitar tenerlos, pero con el solo hecho de reconocerlos y entender cómo se nos revelan en los procesos de reclutamiento, podemos tomar medidas para limitar su incidencia en la toma de decisiones.

Identificar estos sesgos y el efecto que pueden tener en el proceso de contratación, al influir en la percepción de las personas que reclutamos, es una manera de abordar esos sesgos.

Las empresas transparentes, equitativas y diversas logran atraer y fidelizar al mejor talento.

Todas las personas tienen sesgos y prejuicios que influyen en sus decisiones.

Por definición, los sesgos son inconscientes.

Identificar los sesgos y ponerlos en el plano de la conciencia es la manera de mitigar su incidencia.

Sesgo de confirmación: solemos percibir o seleccionar la información de una manera que apoya nuestras propias creencias o preconcepciones, como asumir una característica sobre un candidato/a basada solamente en una opinión personal que está teñida por la mirada parcial que hacemos en busca de confirmar nuestras ideas.

Aversión a la pérdida: tiene que ver con la tendencia de la gente a preferir evitar pérdidas antes que conseguir ganancias equivalentes, haciendo que las pérdidas “pesen” mucho más que las ganancias. Se expresa cuando una persona se esfuerza más por mantener algo que le ha costado, como un reclutador/a que se enfrenta a la duda de hacer progresar o no a un candidato/a que le costó más esfuerzo conseguir, en lugar de promover a quién está más calificado/a.

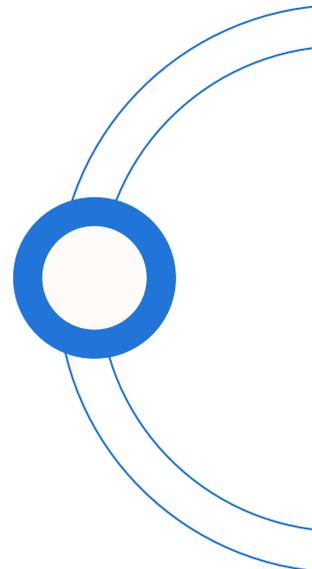
Sesgo de disponibilidad o heurística de disponibilidad: como todo sesgo, es un atajo mental que opera sobre la noción de que si algo se puede recordar, debe ser importante, y lleva a las personas a ponderar fuertemente sus juicios con la información más reciente o más a mano. Este sesgo lleva a las personas a utilizar la información disponible o la retroalimentación presente en su vida en lugar de buscar los hechos, como un equipo de reclutamiento que utiliza la satisfacción del gerente de contratación para ponderar su efectividad en lugar de indagar en indicadores objetivos.





Efecto de encuadre: es la tendencia que tenemos a cambiar nuestra decisión u opinión dependiendo de cómo se presentan las opciones que nos dan a elegir. Este sesgo opera haciendo que con la misma información dada de forma diferente, la persona llegue a conclusiones diferentes. De esta forma, nuestra percepción estará influida en la forma en que nos fue entregada la información como, por ejemplo, que un reclutador/a entregue los mejores postulantes a quien debe tomar la decisión de contratación como "los mejores candidatos y candidatas disponibles que pudimos encontrar" en lugar de "los mejores candidatos y candidatas para este rol".

Atracción por similitud: cuando uno percibe similitud con otras personas, existe una tendencia a incrementar la atracción. Sucede con personas de misma religión, clase social, edad, pero también entre personas con los mismos gustos, intereses, educación y hasta rasgos de personalidad. En los procesos de reclutamiento, esto genera un sesgo que limita inconscientemente la selección de postulantes marcadamente muy diferentes al patrón cultural de quienes llevan adelante la búsqueda.



1.

manos a la obra.

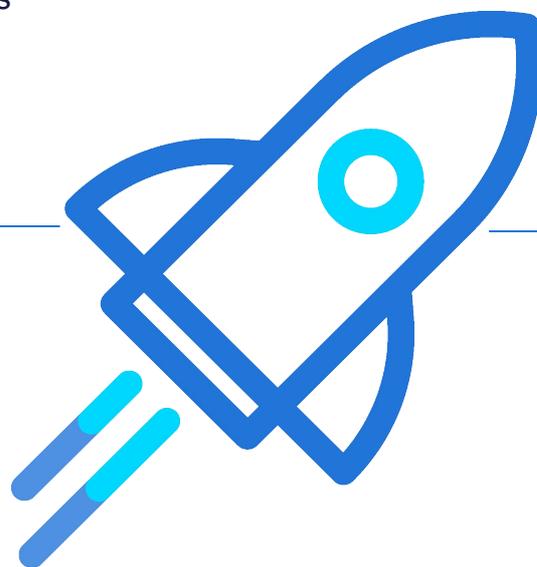
definición del perfil del candidato/a.

Al generarse una vacante en la estructura de una organización, es necesario realizar un **relevamiento del perfil** en conjunto con la persona que lidera dicho equipo de trabajo.

Se deben definir los **requisitos deseables del puesto**, y sumar las expectativas que se tienen sobre los candidatos y las candidatas para garantizar que la persona que se integre se sienta parte de la organización.

Es una buena práctica para toda organización revisar periódicamente la redacción de los perfiles de puesto a la luz de las necesidades del mercado y de las nuevas legislaciones laborales o tratados internacionales que entren en vigencia.

Evitar la sobre exigencia o el exceso de requisitos “deseables” que no son indispensables para el trabajo es un buen camino para favorecer la postulación de talento diverso.



Sugerimos las siguientes buenas prácticas al momento de definir el perfil de puesto y redactarlo:

- No asignar un género al puesto vacante.
- Evitar asociar un área con un género.
- Flexibilizar los requisitos asociados al desarrollo de carrera.
- No asociar determinadas modalidades de trabajo a un género.

Algunos ejemplos ligados a sesgos:

- El área de RRHH está asociada a las mujeres y los sectores de comercial, producción o depósito a los hombres.
- La disponibilidad para viajar como condición indispensable para una posición descarta a las candidatas mujeres, ya que existe la idea de que tienen menos posibilidad o interés de estar fuera del hogar.
- El horario nocturno o los puestos que requieren horarios rotativos están inconscientemente más asociados a varones.

2.

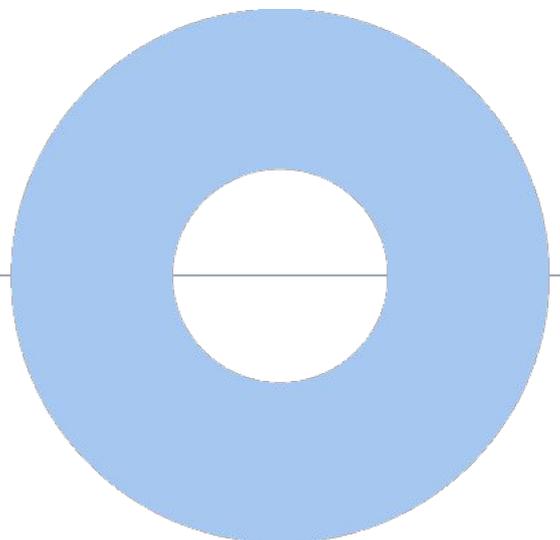
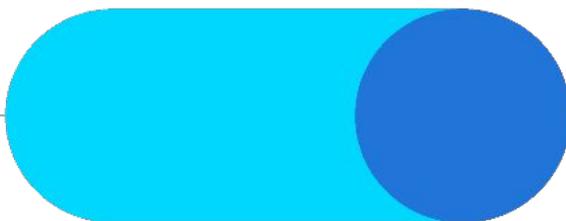
manos a la obra. redacción de ofertas de empleo.

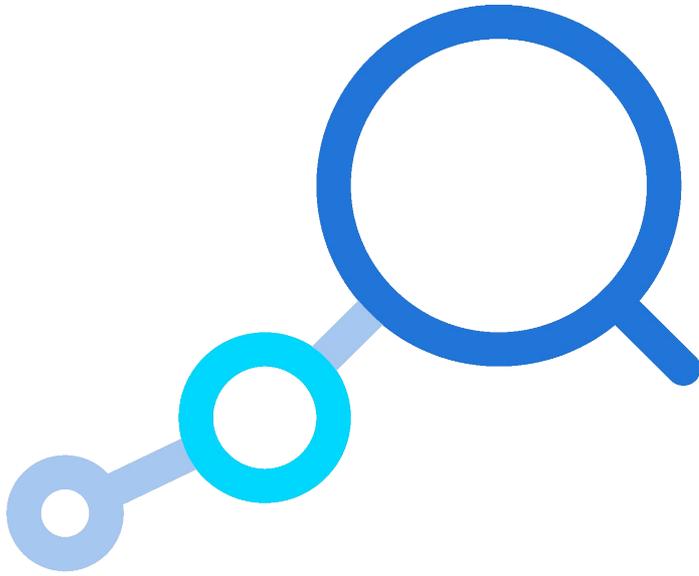
Luego del relevamiento del perfil necesario para la organización, se procede a la redacción del aviso de búsqueda u oferta de empleo. En esta instancia, es importante incorporar algunas pautas para lograr la redacción de un aviso neutro al género.

Tips de redacción:

Evitar expresiones como:
"preferentemente varón".

Reemplazar la frase "un candidato para el puesto de gerente" por "una persona para la posición de gerencia".





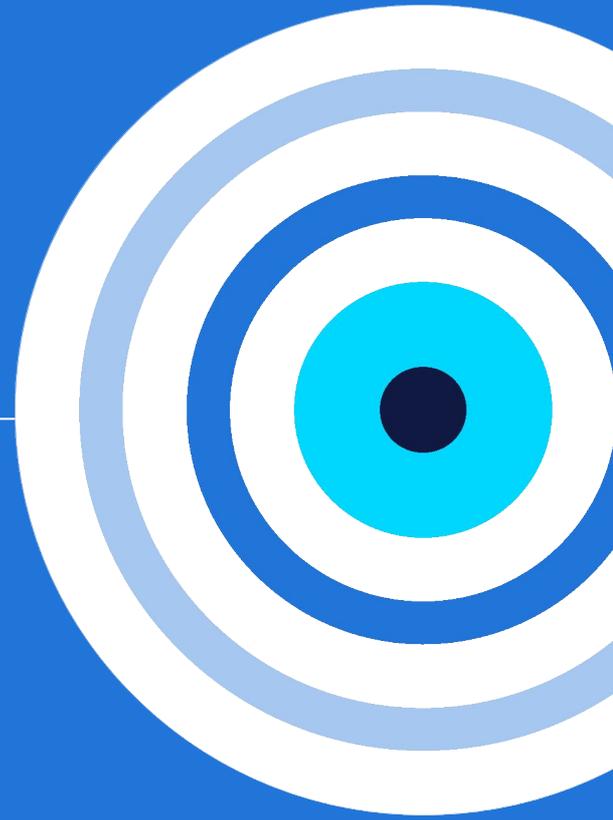
guía para la redacción de avisos neutros.

No asignar un rol de género al puesto vacante. Los requisitos de la búsqueda deben estar alineados con el relevamiento del perfil y no deben incluir ninguna apreciación respecto al género. Redactar frases de manera inclusiva, sin manifestar implícita o explícitamente preferencia por algún género.

- Utilizar formas **impersonales** para evitar la generalización en masculino, culturalmente considerado como género gramatical universal y neutro.
- Utilizar palabras **abstractas**, como el uso de sustantivos colectivos o expresiones abstractas tales como el "grupo", el "personal", el "equipo".
- Utilizar artículos y pronombres para omitir las referencias personales. Recurrir a expresiones como "quien", "quienes", "la mayoría", en lugar de decir "el", "los", "aquel", "aquellos".

La comunicación audiovisual también debe mostrar diversidad de patrones: estéticos, identitarios, étnicos, de disidencias de género, de personas con discapacidad, de personas mayores.

el caso buffer y los "hackers".



Al momento de la redacción de los avisos, aunque parezca un detalle menor, el **cambiar una palabra en las descripciones de puestos puede llevar a postulantes más diversos.**

Un ejemplo claro es el caso de la plataforma Buffer, que solía nombrar en sus búsquedas a los **"desarrolladores"** como **"hackers"**: front-end hackers, back-end hackers, Android hackers, iOS hackers, traction hackers.

El uso de la palabra "hacker" (o pirata informático) comenzó porque les resultó la forma más inclusiva de describir el trabajo que estaban haciendo los desarrolladores.

Ellos mismos afirmaban que les gustó esa palabra porque los hackers son simplemente personas que hacen que las cosas funcionen bien y rápido. Un 'pirata informático' no necesita necesariamente un título en informática o mucha experiencia o ser excelente en juegos mentales, acertijos, etc.

Con el crecimiento de la compañía y el aumento de las contrataciones, saltó a la luz que menos del 2% de quienes aplicaban a los puestos de desarrollador o hacker eran mujeres.

Luego de una investigación, se llegó a la conclusión de que el uso del término "hacker" podría ser una de las razones.

Este es un ejemplo, entre tantos otros, de por qué resulta tan importante hacer un esfuerzo en toda organización por actualizar las descripciones de puesto para todos los perfiles requeridos.

3.

manos a la obra. entrevistas neutras.

Al momento de la entrevista, se debe ser lo más objetivo posible de modo que **el foco esté puesto siempre en las competencias del candidato/a** y no en el género u otros atributos de la persona o la afinidad cultural con quienes llevan adelante la entrevista.

Una buena práctica que favorece la diversidad cuando se trata de posiciones que requieren conocimientos técnicos, prácticos o de idioma, es que las pruebas de habilidades o conocimientos se realicen previamente a las entrevistas, de modo de llegar a esa instancia con una valoración objetiva que eventualmente pueda compensar los sesgos inconscientes del equipo de reclutamiento.

La estructura y el formato de las entrevistas también pueden ayudar a mitigar el sesgo de la contratación. La combinación entre métodos, por ejemplo, entrevistas estructuradas y no estructuradas, puede ayudar a una mayor diversidad en las contrataciones.

Las entrevistas estructuradas permiten hacer las preguntas esenciales para determinar la adecuación de un candidato/a

al perfil requerido, mientras que las entrevistas de video -menos formales- les permiten a los candidatos y candidatas mostrar su individualidad, más allá de los criterios del currículum.

Asimismo, implementar entrevistas por competencias ayudará a conocer los comportamientos pasados de las personas para predecir acontecimientos futuros evaluando, al mismo tiempo, trayectoria, formación, potencial y motivaciones.

Tanto si se celebran varias sesiones de entrevistas 1 a 1 como si opta por assessments grupales, lo ideal es que cuanto más puntos de vista estén presentes en una decisión de contratación, más probable será que se reduzcan los prejuicios personales.

También es pertinente que las personas referentes de RRHH entrevisten junto con quienes lideran el área, para poder tener una lectura común e intercambiar perspectivas respecto del perfil del candidato/a.

Algunas sugerencias al momento de la entrevista:



- Decidir qué criterios va a utilizar y atégase a ellos para cada candidato/a: arme una lista estándar de preguntas para hacerle a todas las personas que entreviste. De este modo, podrá estar seguro que obtiene la misma información de cada persona y puede calificarlos en base a una misma escala, en lugar de guiarse por sensaciones. Incluso, si algo subjetivo como la simpatía es importante para su proceso de contratación, asígnele un valor numérico que podrá comparar entre los diferentes candidatos y candidatas.
- Evitar preguntas sobre cuestiones que no estén relacionadas con los requerimientos del puesto como estado civil, responsabilidades familiares, orientación sexual. Para esto, es muy útil volver siempre sobre los requisitos del puesto en cuestión.
- Es una buena práctica que el equipo que lleva adelante las entrevistas esté compuesto por personas de diversos géneros, para poder obtener valoraciones diversas sobre los perfiles. Esta práctica fomenta el debate y el trabajo conjunto sobre los prejuicios que puedan surgir.

caja de herramientas. cv ciegos.

Es recomendable revisar los canales de convocatoria donde se difunde el aviso de búsqueda para asegurar que el contexto en el que se publica no altere la neutralidad que se buscó en la redacción.

En la actualidad existen plataformas y aplicaciones que permiten hacer **búsquedas ciegas**, es decir, que las postulaciones y los CV no muestran información y datos que aportan indicios personales como género, edad, foto, etc.

De esta manera, al momento de seleccionar los CV, nos aseguramos que la pre-selección se realice exclusivamente en función de la experiencia, formación y competencias.

Esta también es una práctica que se puede aplicar, ajustando la herramienta, a todas aquellas compañías que incluyan en su sitio web una sección de **carreras o de empleos**.



Si bien el reclutamiento con CV ciegos es una excelente herramienta para asegurar una búsqueda de candidatos y candidatas diversos, no resulta eficiente cuando el objetivo de una compañía es orientar el reclutamiento hacia un determinado perfil de candidatos y candidatas de manera temporal con el objetivo de achicar una brecha existente.

portal de empleo propio.

Para resultar creíbles las empresas deben cumplir con 2 condiciones: **autenticidad y compromiso genuino**. En este sentido, para ser útil y atractivo, el portal de empleo propio de una organización debe dar cuenta de sus **valores y cultura**.

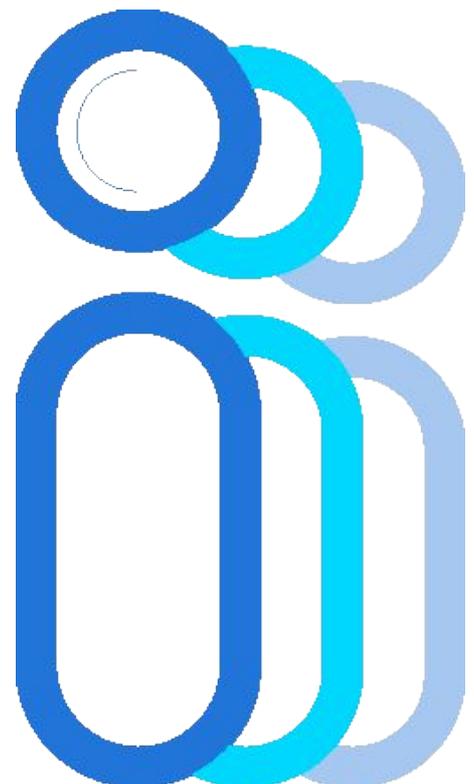
En caso de poseerla, es muy importante **mostrar de manera explícita la política de inclusión y diversidad de la compañía**, para que quienes visitan el sitio y futuros colaboradores y colaboradoras puedan conocerla en detalle.

También resulta muy valorado **el cuidado del lenguaje a la hora del armado de los formularios** teniendo siempre en cuenta el uso de **lenguaje neutro y descripciones neutrales de los puestos a cubrir**.

Hay que tener en consideración la importancia y potencia de una imagen. **Las fotografías e imágenes que ilustran el sitio de carreras y empleos de una compañía también deben dar cuenta de la política de diversidad, inclusión y equidad de la organización**.

La sociedad está atenta al mensaje que brindan las empresas y demandan coherencia respecto a su discurso, imagen y acciones.

Las palabras son poderosas, pero las acciones lo son más: no lo digas, hazlo!



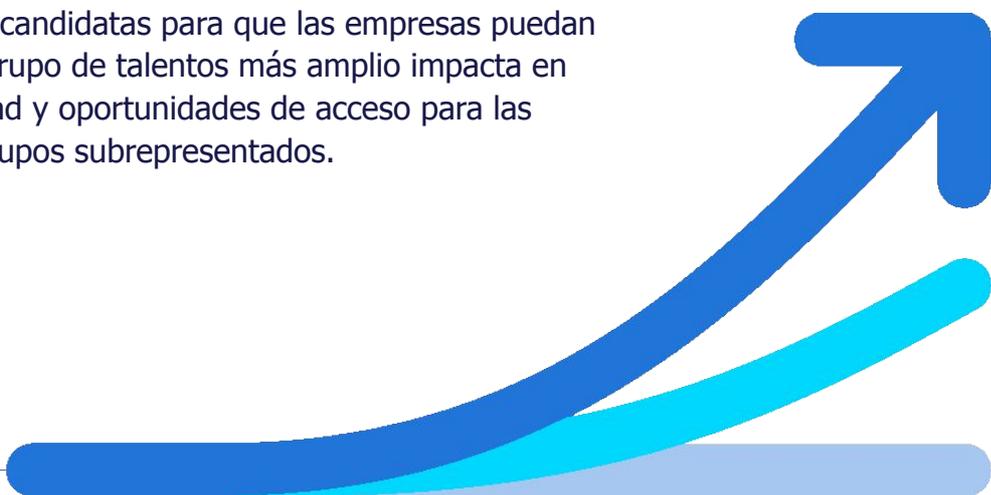
uso de tecnología / inteligencia artificial (ia).

Como en casi todas las áreas, la incorporación de tecnología en los procesos de RRHH viene avanzado a pasos agigantados desde hace unos años. En un principio, hicieron su aparición los portales de trabajo y el CV digital -como la evolución de los avisos clasificados de trabajo y el CV en papel-, luego, las redes de profesionales y los sitios de reseñas y opiniones de empresas.

Actualmente, son las herramientas de inteligencia artificial en general (IA), y de machine learning en particular, junto con los algoritmos de data science, las que están revolucionando el reclutamiento y la gestión de personas, dando forma a procesos más eficientes y efectivos.

Con el uso intensivo de tecnología, las empresas ahora pueden evaluar las postulaciones de todas las personas que aplican a un trabajo. Ya no es necesario limitar el número de candidatos y candidatas a evaluar, dado que las herramientas basadas en tecnología permiten un adecuado aprovechamiento de los recursos y posibilitan que se puedan escalar los procesos de selección. El solo hecho de poder ampliar el sourcing y screening de candidatos y candidatas para que las empresas puedan incluir a un grupo de talentos más amplio impacta en mayor equidad y oportunidades de acceso para las minorías y grupos subrepresentados.

Atención: asegurar que los criterios de selección que utilizan los algoritmos contemplen pautas de diversidad y audite regularmente los indicadores y resultados de ternas y candidatos y candidatas finalistas para asegurar que la IA no está reproduciendo sesgos.



Asimismo, gracias a los recientes avances en el uso de sistemas de seguimiento de candidatos y candidatas (ATS, por su sigla en inglés), bots, evaluaciones online y algoritmos para la analítica de big data, es posible implementar un proceso de selección estandarizado que ayude en la toma de decisiones objetivas y libres de sesgos.

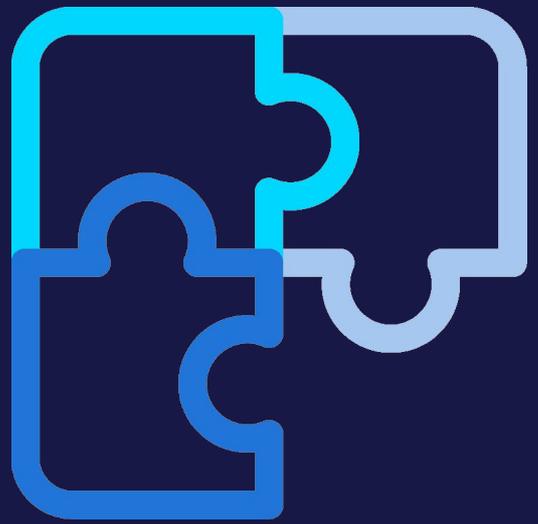
Sin dudas, los procesos de búsqueda y selección que integran herramientas de tecnología, como la IA, pueden apoyar las contrataciones diversas, pero si la información que reciben los algoritmos no contempla criterios de diversidad, lo más probable es que se repitan a perpetuidad los sesgos de contratación que contiene la compañía, ya que esos algoritmos de aprendizaje automático se entrenan a partir de selecciones y de contrataciones anteriores.



ejemplos de uso no sexista del lenguaje.

Expresión usada	Expresión no sexista
Los chicos	El grupo de jóvenes
Los niños	La infancia
Los ciudadanos	La ciudadanía
Profesores	El profesorado
Padres	Progenitores / Familia
Funcionarios	Funcionariado
Alumnos	Alumnado
Militares	Ejército
Vecinos	Vecindad/vecindario
El empresario/ los empresarios/ el empleador	Empresariado / las empresas / el sector empresarial
Los empleados/ los trabajadores	Plantilla / el personal / el equipo de trabajo
Los jefes	La jefatura
El director	La dirección
Los directivos	El equipo directivo / Quienes dirigen la organización
Los consejeros	El consejo
Las secretarías	La secretaría
Los coordinadores decidieron...	La coordinación decidió / Desde la coordinación se decidió...
Los técnicos más antiguos...	El equipo técnico con mayor antigüedad...
Los gestores del programa aprobaron las acciones...	Quienes gestionan el programa aprobaron las acciones...
Desempleados	Personas desempleadas
Los jóvenes desempleados	La juventud / la población joven desempleada
Se buscan candidatas	Se buscan postulaciones
A la reunión deberán asistir todos los miembros del comité	A la reunión deberá asistir cada miembro del comité
Que levante la mano el que esté a favor de la propuesta	Que levante la mano quien esté a favor de la propuesta
Los que prefieran votar por correo	Quienes prefieran votar por correo
Los que estén comprometidos de antemano	Quienes tengan un compromiso anterior de antemano

glosario.



Esta sección pretende ser una guía básica de terminología para comenzar a entender de qué hablamos cuando nos referimos a desarrollar pautas de reclutamiento neutras en materia de género, orientadas a favorecer la inclusión y la diversidad dentro de las organizaciones.

diversidad.

Cuando hablamos de diversidad hacemos referencia a personas que son diferentes entre sí, no sólo en términos de género u orientación sexual, sino también de experiencias de vida, de educación, de lugares de residencia, de gustos, de habilidades, de expectativas.

Existen tantas diversidades como personas.

No es posible encontrar diversidad si cuando miramos a nuestro alrededor encontramos personas que provienen de escuelas similares, barrios parecidos, tienen la misma edad, practican los mismos deportes, etc.

Diversidad (RAE)

Del lat. *diversitas*, -ātis.

1. f. Variedad, de semejanza, diferencia.
2. f. Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.



Cuando hablamos de género podemos referirnos tanto a expresiones de género como a roles de género.

Expresión de género: la apariencia, forma de hablar, gestos. Cómo expresamos al mundo que nos identificamos como varones, mujeres u otros.

Roles de género: conjunto de normas sociales, comportamientos, oficios, actividades que "deberían" hacer las personas en función de su género. según los mandatos sociales. Se transforman en mandatos que nos dicen qué hacer o qué no hacer.

Por ejemplo, si sos varón podrás trabajar en la construcción, mientras que difícilmente contraten a una mujer porque se supone que es un rol de varones. Lo mismo sucede con las secretarías, que suelen ser mujeres.

identidad de género.

Es la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente, la cual puede corresponder o no al sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo.

Esto puede involucrar la modificación de la apariencia o la función corporal.

Género (RAE)

Del lat. *genus*, -*ĕris*.

2. m. Clase o tipo a que pertenecen personas o cosas. Ese género de bromas no me gusta.
3. m. Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico.

También incluye otras expresiones de género como la vestimenta, el modo de hablar, los modales, etc.

estereotipos de género.

Los estereotipos de género son patrones culturales que tenemos incorporados y que nos llevan a considerar que algunas cosas son de una determinada forma porque naturalmente son así.

Por ejemplo:

- Los varones relacionados con el mundo de lo público, la autoridad, la producción, la política, el dinero, lo objetivo, la razón.
- Las mujeres relacionadas con lo privado, la casa, la sumisión, la reproducción y cuidados, lo subjetivo, lo empático, lo emotivo o impulsivo, lo opuesto a lo racional.

Estas categorías no son "naturales" sino aprendidas y definidas social y culturalmente y hay que de-construirlas.

Femenino: hogar, belleza, maternidad, limpieza, cuidado, contención.

Masculino: éxito, dinero, liderazgo, fuerza, inteligencia, decisión, elección, rol proveedor, humor.

sesgo.

Un sesgo es un atajo mental que construimos para simplificar el entendimiento del mundo que nos rodea.

Habitualmente no los registramos y ahí está su gran problema: pasan desapercibidos porque se dan de manera inconsciente.

Sesgo (RAE)

- 1.m. Oblicuidad o torcimiento de una cosa hacia un lado, o en el corte, o en la situación, o en el movimiento.
- 2.m. Error sistemático en el que se puede incurrir cuando al hacer muestreos o ensayos se seleccionan o favorecen unas respuestas frente a otras.

partner
for talent.




randstad