



Universidad de Belgrano

Facultad de Humanidades

Carrera de Licenciatura en Psicología

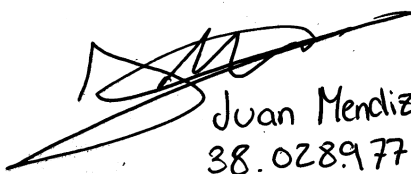
**“Desafíos para la equidad: sesgos cognitivos y su
impacto en el proceso de selección”**

Alumno: Juan Mendizabal

ID: 402- 21046

Año: 2026

Docente tutor: Lic. Veronica Leon



Juan Mendizabal
38.028977

Agradecimientos

A mis padres, por el amor incondicional y por hacer de la educación un valor.

A mis hermanos, por el apoyo sostenido a lo largo de los años.

A mis amigos, por su confianza inquebrantable, incluso en los momentos en que me faltó la propia.

A Vero, por el acompañamiento a lo largo de este largo proceso.

A todas las mujeres líderes que, con su ejemplo, me hacen mejor profesional cada día.

A mí, por nunca tirar la toalla.

Índice

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Presentación del tema.....	5
Problema de investigación y pregunta de investigación.....	6
Relevancia y justificación de la temática.....	7
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Alcances y límites.....	8
Antecedentes.....	9
Estado del Arte.....	12
Marco Teórico.....	17
Desarrollo Metodológico.....	21
Procedimiento.....	21
Índice Comentado.....	22
Capítulo 1: Bases cognitivas del sesgo y su dimensión de género.....	24
1.1 Estereotipo y prejuicios: una distinción necesaria.....	24
1.2 Los sesgos cognitivos, definición y origen.....	24
1.3 Del sesgo cognitivo al sesgo de género: convergencias y diferencias.....	25
1.4 Los sesgos de género en el ámbito organizacional.....	26
Capítulo 2: El proceso de selección y sus transformaciones.....	28
2.1 Etapas del proceso de selección y sesgos asociados.....	28
2.2 La transformación digital del reclutamiento: LinkedIn y el curriculum vitae contemporáneo.....	31
2.3 La entrevista de selección: tipos, estructura y sesgo.....	32
2.4 El sesgo de género como proceso acumulativo en la selección.....	34
Capítulo 3: Estrategias para la mitigación de sesgos en el reclutamiento.....	36
3.1 Niveles de intervención: individual versus estructural.....	36
3.2 El lenguaje de los avisos laborales como intervención estructural.....	37
3.3 El curriculum vitae anónimo: alcances y límites.....	38
3.4 La entrevista estructurada como herramienta de mitigación.....	40
3.6 Organizaciones especializadas en diversidad e inclusión y bolsas de talento como estrategia de reclutamiento.....	42
Conclusión.....	44
Bibliografía.....	46

Resumen

El presente trabajo realiza un análisis de los sesgos cognitivos y de género en los procesos de reclutamiento y selección de personal, enmarcado en la corriente cognitiva organizacional. Desde esta perspectiva, se busca examinar cómo mecanismos como el sesgo de confirmación, el efecto halo y el sesgo de afinidad pueden operar de manera sistemática a lo largo de las distintas etapas del proceso de selección, desde la redacción del aviso laboral hasta la decisión final de contratación, con impacto en el acceso al empleo de las mujeres.

El objetivo del trabajo es explorar la posibles incidencia de estos sesgos en la toma de decisiones de los reclutadores y describir las estrategias orientadas a promover procesos de selección más equitativos.

A partir de una revisión bibliográfica descriptiva, se identifican intervenciones individuales y estructurales, y se evalúa su efectividad según la evidencia disponible.

Esta tesina constituye una primera aproximación a la problemática, sin pretensiones de exhaustividad ni de aportar verdades absolutas, sino con el propósito de contribuir a una reflexión más profunda sobre las condiciones en que operan los procesos de selección y las posibilidades de avanzar hacia prácticas más equitativas.

Palabras Clave: sesgos cognitivos, sesgo de género, reclutamiento, selección de personal, equidad, diversidad, inclusión, entrevista, discriminación laboral.

Introducción

Presentación del tema

El proceso de reclutamiento y selección de personal constituye una instancia central en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, así como en la trayectoria laboral de los individuos. En las últimas décadas, "el reclutamiento de personal ha dejado de ser un proceso tradicional para convertirse en un proceso activo y moderno" (Salinas Rodríguez y Malpartida Gutiérrez, 2020, p. 26), atravesado por transformaciones tecnológicas, organizacionales y sociales. En este sentido, tanto en el ámbito público como privado, las organizaciones habrían incorporado nuevas herramientas y estrategias orientadas a identificar las competencias de los candidatos y evaluar su adecuación a contextos laborales cada vez más cambiantes.

Ya no solo se trataría de elegir a los individuos adecuados para ocupar puestos vacantes, sino que también representaría una oportunidad valiosa para fortalecer la cultura organizacional, promover la innovación y crear un entorno laboral enriquecedor. En este sentido, Chiavenato señala que "la diversidad de las organizaciones se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva, porque una fuerza de trabajo diversa es más creativa e innovadora; tiene más ideas y distintos enfoques" (2009, p. 43), lo cual convertiría al reclutamiento en un proceso estratégico orientado no solo a cubrir vacantes sino a construir equipos que reflejen la diversidad de la sociedad.

Sin embargo, en el marco de los procesos de reclutamiento, podrían emerger sesgos que afectan la equidad y la diversidad en las decisiones de contratación. En este sentido, Martínez-Álvaro señala que "en el ámbito laboral, los sesgos de género están muy presentes y se manifiestan en todas sus formas, impactando de forma significativa las trayectorias profesionales de mujeres" (2024, p. 8). Dichos sesgos podrían estar asociados a estereotipos y prejuicios socialmente arraigados, con un impacto significativo en la evaluación de los candidatos y, en última instancia, influir en la composición demográfica del personal.

Investigaciones como el programa de heurística y sesgos desarrollado por Tversky y Kahneman a partir de los años 70 han evidenciado que los individuos no procesan la información de manera completamente objetiva. Estos autores demostraron que "las personas se basan en una cantidad limitada de principios heurísticos que reducen las complejas tareas de evaluar probabilidades y predecir valores a operaciones de juicio más simples" y que "a veces conducen a errores graves y sistemáticos" (Tversky y Kahneman, 1974, p. 1124), lo cual daría lugar a distorsiones sistemáticas que orientaran los juicios en función de intereses, creencias y necesidades subjetivas, con implicancias significativas en la toma de decisiones en distintos ámbitos, incluyendo el organizacional.

Los sesgos cognitivos se refieren a formas sistemáticas de distorsión en el procesamiento de la información que orientan la interpretación de la realidad de manera no completamente objetiva (Matute, 2019). En palabras de Matute, estos errores no refieren a los que cometemos "de forma más o menos aleatoria, sino a aquellos en los que caemos todos de manera sistemática, como si estuviéramos programados para cometer ese mismo error" (2019, p. 10). Estos sesgos se manifiestan en distintos procesos psicológicos, tales como la percepción, el razonamiento, la memoria y el aprendizaje, y presentan cierta regularidad, lo que permite no solo estudiarlos sino también anticipar su aparición en contextos específicos (Matute, 2019).

Asimismo, los sesgos podrían manifestarse en relación con prejuicios y estereotipos socialmente arraigados. Allport definió el prejuicio como "una antipatía basada en una generalización errónea e inflexible, que puede dirigirse hacia un grupo como totalidad o hacia un individuo por ser miembro de ese grupo" (1954, p. 9), lo cual podría derivar en prácticas discriminatorias como el racismo, el sexismo y otras formas de desigualdad. En este sentido, Prentice señala que "el sesgo a menudo ocurre en contra de las creencias conscientes y expresadas de las personas", de modo que "la gente puede ser explícitamente imparcial, pero implícitamente parcial" (2018, p. 3). En consecuencia, estos sesgos pueden afectar la evaluación de candidatos y conducir a la subrepresentación de grupos diversos en el ámbito laboral (Prentice, 2018).

En este contexto, la equidad constituye un principio central en los procesos de reclutamiento. La Organización Internacional del Trabajo establece que "la garantía de los principios y derechos fundamentales en el trabajo reviste una importancia y un significado especiales al asegurar a los propios interesados la posibilidad de reivindicar libremente y en igualdad de oportunidades una participación justa" (OIT, 1998, p. 1), lo que incluye la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación como principio fundamental. La búsqueda activa de la equidad en el proceso de reclutamiento y selección contribuiría a construir equipos diversos y promover entornos laborales más inclusivos.

Problema de investigación y pregunta de investigación

La existencia de sesgos de género en los procesos de reclutamiento y selección de personal podría ser un obstáculo relevante para la promoción de la equidad y la diversidad en el ámbito laboral. Los sesgos, que se expresan a través de estereotipos y valoraciones diferenciales que se asocian al género y a otras características sociales, podrían incidir en la preferencia o la exclusión de candidatos, incluso cuando estos presentan calificaciones adecuadas o positivas para el puesto. En consecuencia, se verían comprometidos principios como la meritocracia y la

igualdad de oportunidades, así como también el poder lograr dentro de los ámbitos laborales equipos de trabajo diversos.

A pesar del creciente reconocimiento de esta problemática, existen limitaciones para su estudio. Por un lado, una escasez relativa de producción académica específica, lo que conduce a recurrir a fuentes de divulgación. Por otro lado, las dinámicas propias del ámbito privado dificultan el acceso a información sobre prácticas concretas de selección, lo que restringe la posibilidad de explorar en profundidad cómo operan los sesgos de género en contextos reales. Asimismo, si bien en algunos contextos existen normativas orientadas a promover la inclusión de colectivos históricamente vulnerados, su implementación suele ser más visible en el sector público que en el privado, generando disparidades en las oportunidades de acceso al empleo.

En este marco, si bien se han desarrollado diversas estrategias organizacionales orientadas a reducir los sesgos en los procesos de selección, persisten interrogantes en torno a su alcance y efectividad en contextos concretos.

En particular, nos resulta relevante indagar:

¿De qué manera los sesgos de género operan en la toma de decisiones y en qué medida las estrategias implementadas logran efectivamente promover procesos de selección más equitativos?

Relevancia y justificación de la temática

El estudio de los sesgos de género en los procesos de reclutamiento y de selección de personal adquiere una relevancia significativa tanto en el ámbito académico como en el social. Las problemáticas vinculadas al género constituyen un campo de interés, en tanto permiten visibilizar desigualdades estructurales que atraviesan distintos espacios cotidianos, entre ellos, el ámbito laboral. En este sentido, abordar estos fenómenos desde una perspectiva psicológica resulta fundamental para comprender cómo los modos de evaluación y toma de decisiones podrían contribuir a la reproducción de prácticas sesgadas.

Asimismo, la relevancia del tema se vincula con el cumplimiento de marcos normativos que prohíben la discriminación en contextos de empleo. La investigación en este campo permite a las organizaciones revisar sus prácticas y desarrollar estrategias que favorecen a los candidatos en los procesos de selección.. A su vez, en el contexto actual, la responsabilidad social corporativa adquiere un lugar central, siendo cada vez más valorado el compromiso de las instituciones con la diversidad, la equidad y la inclusión.

Finalmente, se considera que la articulación entre lo social y lo teórico se vuelve indispensable, en tanto el conocimiento producido en el ámbito académico no solo permite describir estos procesos, sino también posteriormente intervenir sobre ellos. En particular, el rol del psicólogo en contextos de trabajo y organizaciones, especialmente en tareas vinculadas al reclutamiento y la selección de personal, implica una responsabilidad ética en la identificación y la problematización de sesgos de género que pudieran afectar la equidad en el acceso al empleo.

De este modo, el presente trabajo busca contribuir a la reflexión crítica sobre estas prácticas, aportando a la construcción de entornos laborales más justos y respetuosos.

Objetivos

Objetivo general

Explorar la incidencia de los sesgos cognitivos en los procesos de reclutamiento y su relación con las estrategias orientadas a promover la equidad en la selección de personal.

Objetivos específicos

- 1- Identificar los sesgos de género más frecuentes que intervienen en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- 2- Explorar el modo en que los sesgos de género operan en la toma de decisiones de los reclutadores durante el proceso de selección.
- 3- Indagar las posibles estrategias organizacionales orientadas a la reducción de sesgos de género en los procesos de selección, considerando su relación con los cambios sociales y la cultura organizacional.

Alcances y límites

De acuerdo a los objetivos del presente trabajo, el campo de análisis se delimita al ámbito laboral en las organizaciones, con la intención de enfocarse principalmente en el contexto argentino. Si bien los sesgos de género atraviesan múltiples esferas de la vida social, un análisis exhaustivo de todas ellas excede los objetivos de la presente investigación.

En cuanto a los grupos vulnerados, el análisis prioriza a las mujeres y parcialmente a personas de la comunidad LGBTQ+, por lo cual no se han considerado otras formas de discriminación que también operan en los procesos de selección, tales como el racismo, el clasismo o el capacitismo, entre otras.

Asimismo, el trabajo abordará aquellos sesgos cognitivos que se activarían en función del género, sin pretender una revisión exhaustiva de la totalidad de la tipología de sesgos cognitivos documentada en la literatura.

El trabajo no profundiza ni pretende abordar en los aspectos algorítmicos ni en el uso de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento, los cuales constituyen un campo de análisis específico que excedería los alcances de la presente investigación.

Por último, dado que el acceso a información sobre prácticas de selección en organizaciones privadas es restringido por su carácter no público, el trabajo se apoya en revisión bibliográfica, fuentes oficiales y literatura internacional. Entre las dificultades encontradas en el proceso se destaca la escasez de producción académica sobre las prácticas concretas del ámbito privado argentino, cuya investigación empírica es limitada. La producción Argentina disponible se concentra principalmente en el marco normativo y legislativo, lo que llevó a complementarla con investigaciones internacionales cuya extrapolación al contexto local requiere considerar con cautela.

Antecedentes

Al indagar sobre el origen del reclutamiento, sabemos que tiene profundas raíces históricas que se remontan a las civilizaciones antiguas. En tiempos antiguos, culturas como el antiguo Egipto, Roma y China se enfrentaban a la necesidad de reclutar individuos para diversas funciones, especialmente en contextos militares y gubernamentales. Por ejemplo, en el antiguo Egipto, los faraones realizaban reclutamientos para incorporar soldados a sus ejércitos y funcionarios para el gobierno (Freijeiro, 1989). En Roma, se implementaba un sistema llamado "centurias" para el reclutamiento militar. Del mismo modo, en la antigua China, se llevaban a cabo procesos de reclutamiento para ocupar puestos administrativos y militares (Pflaum, 2003).

Con la llegada de la Edad Media en Europa, el sistema feudal introdujo un enfoque diferente en el reclutamiento. Los señores feudales reclutaban a individuos para servir en sus tierras y ejércitos, basándose en lealtad y deberes feudales. Esta época marcó una relación estrecha entre el estatus social y las asignaciones laborales (Hilton, 1988).

La Revolución Industrial en el siglo XIX marcó un punto de inflexión en la historia del reclutamiento. El rápido crecimiento de la industrialización generó una creciente demanda de trabajadores en fábricas y empresas en expansión, lo que generó la necesidad de contratar personal de forma masiva. Esto llevó al desarrollo de prácticas de reclutamiento más estructuradas y formales (Chiavenato, 2009). Surgieron agencias de empleo que funcionaban como intermediarias entre empleadores y trabajadores, y los periódicos comenzaron a publicar anuncios de trabajo, lo que se convirtió en una práctica común para el reclutamiento.

A lo largo del siglo XX, el reclutamiento y la selección de personal se consolidaron como procesos cada vez más profesionalizados, en paralelo con la creación de departamentos de recursos humanos dentro de las organizaciones, encargados de la gestión del personal. En este contexto, la psicología comenzó a adquirir un lugar relevante en los procesos de selección, particularmente en el ámbito militar. Durante la Primera Guerra Mundial, Castillo López et al. señalan que "la Academia Americana de Psicología, APA, encabezada por Robert Yerkes, se

puso a disposición del Ejército de los Estados Unidos y lo convenció de la gran utilidad de una prueba de aptitud mental para acelerar el proceso de selección y reclutamiento del personal" (2015, p. 17). Se introdujeron así los primeros test de inteligencia con el objetivo de evaluar las aptitudes de los reclutas y asignarlos a funciones acordes a sus capacidades, lo que permitió identificar perfiles con mayor potencial para posiciones de responsabilidad.

En relación con los procesos de toma de decisiones implicados en la evaluación de candidatos, la psicología ha desarrollado diversas perspectivas orientadas a comprender cómo los seres humanos razonan y elaboran juicios. Entre ellas, se destaca la corriente conocida como heurística y sesgo, desarrollada por Daniel Kahneman y Amos Tversky (Kahneman, Slovic y Tversky, 1982), cuyos primeros trabajos se centraron en el análisis del razonamiento inductivo y probabilístico. Conforme a estas investigaciones, los individuos tienden a generar juicios basados en un conjunto limitado de heurísticas, lo que puede dar lugar a errores sistemáticos y predecibles, denominados sesgos. Desde esta perspectiva, los sesgos serían entendidos como desviaciones respecto de un modelo de racionalidad estándar, en el cual el razonamiento correcto se fundamenta en principios lógicos o matemáticos.

En este marco, los sesgos podrían comprenderse como fenómenos complejos con raíces en diversas dimensiones de la experiencia humana. Uno de sus posibles orígenes se vincula con la evolución biológica, en tanto los seres humanos han desarrollado respuestas cognitivas y emocionales que les han permitido adaptarse a entornos potencialmente hostiles, facilitando la identificación rápida de amenazas. En este sentido, Vila et al. señalan que "con Pavlov y Cannon se inician las dos grandes tradiciones en la investigación psicológica de las reacciones defensivas: la tradición cognitiva y la tradición motivacional" (2009, p. 38). La tradición cognitiva "asume que los cambios cardíacos en respuesta a estímulos ambientales reflejan mecanismos atencionales y perceptivos dirigidos a facilitar o inhibir el procesamiento de los estímulos", mientras que la tradición motivacional "asume que los cambios cardíacos en respuesta a las demandas ambientales reflejan mecanismos metabólicos dirigidos a proporcionar al cuerpo la energía necesaria para llevar a cabo comportamientos adaptativos" (Vila et al., 2009, p. 38).

Asimismo, resulta relevante considerar que en los últimos años la incorporación de la perspectiva de género ha adquirido un lugar central en la agenda de los organismos internacionales. En este sentido, Martínez-Álvaro señala que "desde 2015, los Organismos Iberoamericanos están inmersos en un proceso de incorporación de la perspectiva de género en el sistema iberoamericano donde, a través del Comité de Género, se ha buscado impulsar la concreción de actividades conjuntas y el alineamiento de enfoques y estrategias para responder a estos mandatos" (2024, p. 6). Este interés contemporáneo se inscribe en un fenómeno de mayor profundidad histórica, en tanto la misma autora señala que "los sesgos de género tienen raíces profundas en la historia y la estructura social de la humanidad. Desde tiempos inmemoriales, las sociedades han asignado roles y expectativas específicas a las personas en función de su género, perpetuando así una serie de prejuicios y discriminaciones" (2024, p. 7). En la antigüedad, muchas culturas tenían sistemas patriarcales que relegaban a las mujeres a roles de

cuidado del hogar y la crianza, estableciendo creencias arraigadas sobre las capacidades y roles considerados apropiados para cada género (Martínez-Álvaro, 2024).

Desde una perspectiva legal, los primeros estudios sobre los sesgos fueron desarrollados indirectamente por Cesare Lombroso en el año 1876. Sus teorías y contribuciones en el campo de la criminología, particularmente su concepto del "hombre delincuente" o "criminales natos", marcaron un hito en el estudio de la delincuencia en el siglo XIX y principios del siglo XX (Lombroso, 1876).

Lombroso desarrolló su teoría al observar y estudiar a prisioneros y personas involucradas en actividades delictivas. Propuso la idea de que algunos individuos eran "criminales natos" debido a características físicas y biológicas anómalas. Argumentaba que ciertas características físicas, como la asimetría craneal, la mandíbula prominente, la falta de arrugas en la frente y otros rasgos, eran indicativas de la predisposición al comportamiento delictivo. Su obra más influyente, "L'Uomo Delinquente" ("El Hombre Delincuente"), publicada por primera vez en 1876, presentaba estas ideas y marcaba el inicio de la criminología positivista (Lombroso, 1876). Los sesgos cognitivos y la teoría de Lombroso, aunque pertenecen a campos de estudio aparentemente distintos, compartían un vínculo interesante en el ámbito de la psicología y la criminología.

En lo referido al concepto de equidad, este tiene profundas raíces históricas en la filosofía, el derecho y la evolución de las sociedades humanas. En la filosofía clásica, destacados pensadores como Aristóteles exploraron la noción de equidad como un componente esencial de la justicia. Hanna señala que "Aristóteles se pregunta si la justicia y la equidad son o no lo mismo. Nuevamente toma como punto de partida la experiencia común a todos los hombres, en la cual, justicia y equidad si bien no son lo mismo, tampoco se entienden como totalmente diversas" (2001, p. 94). En este sentido, el mismo autor señala que "equitativo es aquél que es justo precisamente cuando es benigno, porque, pudiendo atarse a la letra de la ley ante un caso excepcional, resuelve buscando su espíritu; de este modo, cede o concede para obrar lo conveniente, lo que aquí y ahora aparece como lo más justo" (2001, p. 381). Esta visión habría sentado las bases para la comprensión de la equidad como un principio ético en la toma de decisiones.

El derecho romano también contribuyó al concepto de equidad. Robles Velasco señala que el concepto evolucionó "desde la *epieikeia* griega a la *aequitas* romana, de la *aequitas* canónica a la *equity* anglosajona, hasta la equidad tal y como se manifiesta en los distintos ordenamientos jurídicos contemporáneos" (2013, p. 292), lo que ilustra la influencia del derecho romano en el desarrollo jurídico occidental. Los romanos introdujeron el término "*aequitas*" para denotar la equidad en la aplicación de la ley. El mismo autor señala que "el sentido que tradicionalmente se atribuye a la *aequitas* romana se corresponde con lo verdadero, lo exacto, lo justo" (Iglesias, 1962, p. 270). En este sentido, "la *aequitas* romana parece hacer alusión a la finalidad de la búsqueda de un equilibrio entre intereses iguales y semejantes, igualando a los

individuos como componentes de la urbe", tendiendo así "a la búsqueda del equilibrio, la adecuación a la realidad social" (Robles Velasco, 2013, p. 294).

A lo largo del tiempo, la equidad se convirtió en un principio fundamental en el derecho, especialmente en los sistemas legales de tradición anglosajona. Falcón y Tella señala que "la equidad es un concepto cuya definición no es unívoca en el espacio ni en el tiempo, existiendo diversos tipos de equidad en las distintas etapas históricas y sistemas jurídicos" (2005, p. 79). En este marco, los tribunales de equidad se establecieron para abordar casos en los que el rigor de la ley común podría conducir a resultados injustos, buscando remediar la injusticia y contribuyendo a la evolución de la equidad como un concepto jurídico sólido (Falcón y Tella, 2005).

En el contexto de los derechos humanos y la lucha por la igualdad, el concepto de equidad ha adquirido un papel relevante. En este sentido, la UNFPA señala que "el concepto de equidad es un principio ético-normativo asociado a la idea de justicia social; es decir, se trata de cubrir las necesidades e intereses de personas que son diferentes, especialmente de aquellas que están en desventaja" (s.f., p. 1). Movimientos sociales y activistas habrían abogado por la equidad como un principio fundamental para garantizar la igualdad de oportunidades y derechos para todas las personas, independientemente de su origen étnico, género, orientación sexual o cualquier otra característica personal.

Estado del Arte

La investigación sobre sesgos de género en los procesos de reclutamiento y selección de personal alrededor de la última década cuenta con una producción académica concentrada principalmente en Estados Unidos y Europa. A continuación se describen las investigaciones más relevantes halladas en torno a la temática.

Moss-Racusin et al. (2012) realizaron un estudio experimental de doble ciego en universidades de Estados Unidos con el objetivo de investigar si los docentes universitarios de ciencias exhiben sesgos de género contra candidatas mujeres. La muestra estuvo compuesta por 127 profesores de biología, química y física de universidades intensivas en investigación. A cada participante se le entregaron los materiales de solicitud de un estudiante para un puesto de gestor de laboratorio, idénticos en contenido y diferenciados únicamente por el nombre del solicitante, asignado aleatoriamente como masculino (John) o femenino (Jennifer). Los resultados mostraron que los participantes calificaron al solicitante masculino como significativamente más competente y contratable que la solicitante femenina con idénticas calificaciones, ofreciendo además un salario inicial promedio de aproximadamente 29.927 dólares frente a 26.056 dólares para la candidata femenina. Significativamente, el género de los propios docentes no influyó en los resultados, tanto hombres como mujeres mostraron el mismo nivel de sesgo contra la candidata femenina, lo que sugeriría que el fenómeno opera independientemente del género del evaluador.

Como limitación, los autores señalaron que el estudio se circunscribe al ámbito académico científico, lo que limita la generalización de los hallazgos a otros sectores laborales

En esa misma línea, Rivera (2012), investigadora de la Universidad Northwestern de Estados Unidos, examinó el papel de la cultura como mecanismo de clasificación en el mercado laboral mediante un estudio cualitativo en empresas de servicios profesionales de élite. La metodología combinó 120 entrevistas en profundidad con empleadores de bancos de inversión, consultoras y estudios jurídicos de Estados Unidos, junto con observación participante de un comité de contratación. Rivera señaló que su trabajo constituye la primera investigación sistemática y empírica sobre si la cultura compartida entre empleadores y candidatos influye en las decisiones de contratación. Los hallazgos revelaron que más de la mitad de los evaluadores del estudio clasificaron el encaje cultural como el criterio más importante en la etapa de entrevista, por encima de las calificaciones técnicas o académicas. Los empleadores buscaban específicamente similitudes en actividades de ocio, deportes, experiencias universitarias y estilos de autopresentación. Las empresas eran descritas con personalidades propias, algunas "deportivas" y "fraternales", otras "intelectuales" o "de club de campo", y los evaluadores buscaban candidatos que encajaran con esa imagen. Una socia de un estudio jurídico declaró, "En nuestros nuevos asociados, buscamos ante todo compatibilidad cultural" (Rivera, 2012, p. 1005). Esta lógica quedó expresada con claridad en el testimonio de uno de los banqueros entrevistados, "Puedes ser el tipo más inteligente del mundo, pero no me importa. Necesito sentirme cómodo trabajando contigo todos los días, quedarme varado en un aeropuerto contigo y salir a tomar una cerveza después" (Rivera, 2012, p. 1006). Además, las similitudes de experiencia podían generar ventajas informacionales, un evaluador que compartía el mismo contexto universitario que un candidato podía interpretar mejor sus calificaciones que alguien con un bagaje diferente. Rivera concluye que "en muchos aspectos, contrataban de una manera que se asemejaba más a la elección de amigos o parejas románticas que a como los sociólogos típicamente retratan a los empleadores seleccionando nuevos trabajadores" (2012, p. 1018), y que este mecanismo contribuye de manera directa a perpetuar la homogeneidad social en determinados sectores. Como limitación, el estudio se centró exclusivamente en empresas de élite de servicios profesionales de Estados Unidos, lo que podría no ser representativo de otros contextos organizacionales o países.

Por su parte, Koch, D'Mello y Sackett (2015), investigadores de la Universidad de Minnesota, realizaron un meta-análisis que integró 136 estudios experimentales con un total de 22.348 participantes, con el objetivo de examinar el sesgo de género en simulaciones experimentales de toma de decisiones de empleo. Los autores organizaron el análisis según el tipo de puesto, distinguiendo entre puestos dominados por hombres, dominados por mujeres y puestos mixtos o integrados. Los resultados confirmaron que los hombres son consistentemente preferidos para puestos históricamente dominados por hombres, mientras que no se encontró una preferencia clara por ninguno de los géneros en puestos mixtos o feminizados. El meta-análisis

reveló además que el género del evaluador influye en el nivel de sesgo, los evaluadores masculinos tendieron a mostrar un sesgo pro-masculino considerablemente mayor que las evaluadoras femeninas, especialmente en puestos dominados por hombres. Otro hallazgo relevante fue que proporcionar más información sobre el candidato no redujo el sesgo de manera consistente, a menos que esa información indicará de manera clara y contundente la alta competencia del candidato, lo que sugiere que el problema no se resuelve simplemente con más datos sobre el postulante. En cuanto al efecto de la motivación del evaluador, los resultados mostraron un patrón especialmente significativo; en los puestos dominados por hombres, el sesgo a favor de candidatos masculinos fue considerablemente mayor en los estudios donde los evaluadores no estaban motivados a decidir cuidadosamente ($d = 0,15$) que en aquellos donde sí lo estaban ($d = 0,01$), tal como puede observarse en (ver tabla 2). Los propios autores señalaron que "cuando los tomadores de decisiones están motivados para tomar decisiones precisas, invierten más tiempo en el procesamiento de la información, prestan atención a una gama más amplia de información potencialmente útil y se involucran en un procesamiento más profundo, lo que puede reducir o eliminar la influencia de los sesgos cognitivos" (Koch et al., 2015, p. 131). Lo que podría sugerir este hallazgo, es que el sesgo no es inmutable sino que puede atenuarse cuando los evaluadores deben justificar sus decisiones, creen que sus juicios tendrán consecuencias reales o son informados sobre normas de equidad organizacional. En los puestos integrados o mixtos, la diferencia entre ambas condiciones fue menor ($d = 0,04$ sin motivación vs. $d = 0,21$ con motivación), lo que sugiere un patrón menos consistente en contextos sin una dominancia de género clara (Ver tabla 1).

Tabla 1. Tamaño del efecto del sesgo de género según motivación del evaluador y tipo de puesto

Table 5

Moderator Analyses for Motivation to Make Careful Decisions

Variable	<i>k</i>	<i>n</i>	$\bar{d}$	<i>SD</i>	<i>SD_d</i>	80% CV lower	80% CV upper	90% CI lower	90% CI upper
Male-dominated jobs									
Yes	15	1,518	0.01	0.30	0.22	-0.27	0.29	-0.07	0.09
No	68	11,382	0.15	0.31	0.27	-0.20	0.50	0.12	0.18
Female-dominated jobs									
Yes	5	176	0.22	0.34	0.03	0.19	0.26	-0.03	0.47
No	24	2,596	-0.03	0.44	0.40	-0.54	0.48	-0.10	0.03
Integrated jobs									
Yes	4	910	-0.21	0.18	0.12	-0.36	-0.05	-0.32	-0.10
No	41	6,279	0.04	0.33	0.28	-0.32	0.40	0.00	0.08

Note. Yes indicates one of the following conditions was present: participants felt accountable for their decisions, participants believed their judgments had real consequences, or participants were aware of equity norms. No indicates none of those three conditions was present in the study. *k* = number of effect sizes; *n* = sample size; $\bar{d}$ = average sample size weighted effect size (positive values indicate bias in favor of males and negative values indicate bias in favor of females); *SD* = standard deviation of observed effect sizes; *SD_d* = estimated standard deviation of corrected effect sizes; 80% CV = lower and upper limits of 80% credibility interval; 90% CI = lower and upper limits of 90% confidence interval.

Nota. Extraído de "A Meta-Analysis of Gender Stereotypes and Bias in Experimental Simulations of Employment Decision Making", por Koch, D'Mello y Sackett, 2015, *Journal of Applied Psychology*, 100(1), pp. 128-161 . Copyright 2015 por la American Psychological Association.

Los autores concluyeron que "las organizaciones pueden intentar aumentar la motivación de los tomadores de decisiones para tomar decisiones precisas asegurándose de que esperen

justificar sus juicios ante otros, tengan un interés personal en el resultado, esperen que sus decisiones sean públicas y sean conscientes de los valores organizacionales con respecto a la equidad" (Koch et al., 2015, p. 142). En concordancia, Koch et al. señalan que "cuando los tomadores de decisiones están motivados para tomar decisiones precisas, invierten más tiempo en el procesamiento de la información" (2015, p. 131), sugiriendo que el diseño de los procesos organizacionales podría ser tan determinante como las actitudes individuales de los evaluadores.

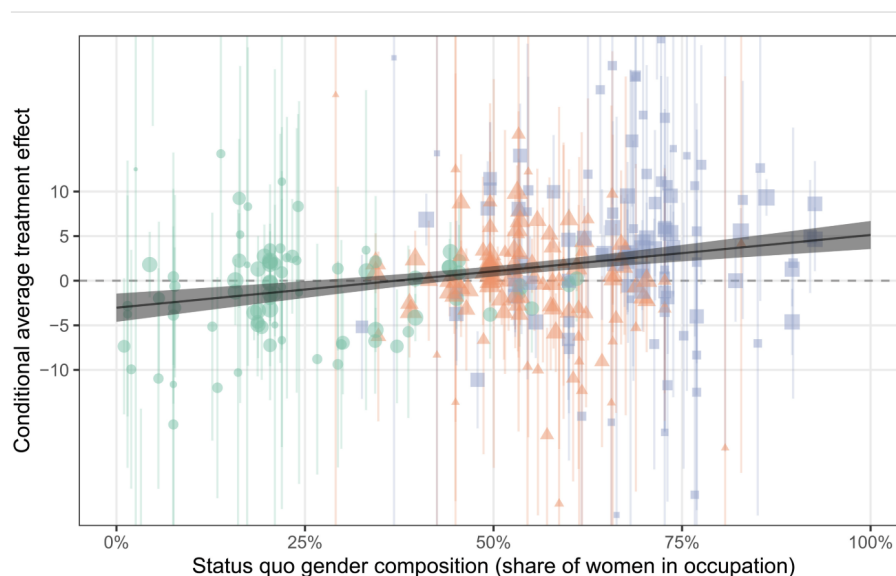
Deros y Ryan (2019), investigadoras de la Universidad de Gante (Bélgica) y la Universidad Estatal de Michigan (Estados Unidos) respectivamente, desarrollaron una revisión sistemática de la literatura sobre sesgos en la selección de currículums, presentada originalmente como conferencia magistral en la 18.^a Conferencia de la Asociación Europea de Psicología del Trabajo y las Organizaciones celebrada en Dublín en 2017. Las autoras partieron de un dato empírico contundente, "las personas de grupos étnicos minoritarios necesitan completar un 50% más de solicitudes para conseguir una entrevista de trabajo en comparación con candidatos igualmente calificados de grupos mayoritarios" (Deros y Ryan, 2019, p. 113). A partir de la revisión sistemática de la evidencia disponible, propusieron un modelo de tres etapas que explica cómo opera el sesgo en la selección de currículums. La primera etapa es la lectura de señales del candidato, en la que el reclutador procesa información visible como el nombre, la foto o el estado civil, activando automáticamente categorías y estereotipos. La segunda es la formación de una primera impresión basada en esas señales, que condiciona la lectura de toda la información posterior del currículum. La tercera es la categorización del candidato según los estereotipos activados, que determina la decisión de avanzar o no en el proceso. Al respecto, las autoras señalaron que "la selección de currículums es el primer obstáculo que enfrentan típicamente los solicitantes cuando postulan a un empleo" y que, a pesar de la abundancia de estudios empíricos que demostrarían la existencia de sesgo en esta etapa, "la equidad en esta etapa de selección no ha sido revisada de manera sistemática" (Deros y Ryan, 2019, p. 113). Las autoras identificaron además contingencias que amplifican o reducen el sesgo a tres niveles, el del solicitante, incluyendo el tipo y cantidad de marcadores étnicos o de género presentes en el currículum; el del evaluador, incluyendo la carga cognitiva, la motivación para procesar la información con cuidado y los prejuicios implícitos del reclutador; y el del contexto organizacional más amplio, incluyendo la cultura organizacional y las políticas de diversidad. Como intervenciones para reducir el sesgo propusieron la selección con currículum anónimo, la formación de reclutadores y el diseño de procedimientos más estructurados. Como limitación, señalaron que el modelo fue desarrollado principalmente a partir de evidencia sobre discriminación étnica y que su extensión al sesgo de género requiere validación empírica adicional.

Lippens, Vermeiren y Baert (2023), investigadores de la Universidad de Gante (Bélgica), realizaron un meta-análisis de casi todos los experimentos de correspondencia sobre discriminación en la contratación publicados entre 2005 y 2020, con el objetivo de ofrecer una imagen comprehensiva del estado actual de la discriminación en el empleo a nivel global. La

muestra integró una base de datos exhaustiva de experimentos de correspondencia que analizaron la discriminación hacia diez grupos minoritarios distintos, entre ellos grupos definidos por etnia, origen nacional, género, edad, orientación sexual, apariencia física y condición de salud. Para cada grupo los autores calcularon ratios de discriminación mediante un modelo de efectos aleatorios, lo que permite comparar la magnitud relativa de la discriminación entre grupos de manera robusta. Este enfoque metodológico podría representar una contribución significativa respecto de meta-análisis anteriores que generalmente se focalizaban en un único tipo de discriminación. Los resultados mostraron que, si bien la discriminación por género varía según el contexto ocupacional, la discriminación étnica y racial es sistemáticamente más severa y persistente que la de género en la mayoría de los contextos estudiados. Un hallazgo central fue que la discriminación en la contratación se mantiene relativamente estable a lo largo del tiempo, los autores concluyen que "existe escaso cambio en la discriminación en la contratación a lo largo del tiempo, independientemente del motivo de discriminación analizado" (2023, p. 21). Los autores destacaron que este resultado tiene importantes implicancias para las políticas públicas de igualdad de oportunidades en el empleo, ya que cuestiona la efectividad de las intervenciones voluntarias y abre el debate sobre la necesidad de mecanismos de cumplimiento más estrictos, señalando que "la diversidad en el mercado laboral debe tener también una interpretación diversa" (Lippens et al., 2023, p. 21).

Galos y Coppock (2023), en un meta-reanálisis de 57 experimentos de auditoría de discriminación de género en la contratación realizados en más de 26 países en cinco continentes desde 1983, examinaron los factores que explican la heterogeneidad de los resultados en la literatura. La metodología consistió en un reanálisis de los datos originales de los estudios incluidos, condicionando los efectos según el tipo de ocupación. Los resultados revelaron un gradiente de género fuertemente positivo, en las ocupaciones dominadas por hombres y mejor remuneradas los candidatos masculinos son favorecidos, mientras que en las ocupaciones dominadas por mujeres las candidatas femeninas reciben más respuestas positivas. Los autores concluyeron que la composición de género de la ocupación predice de manera consistente la dirección del sesgo, lo que permite reconciliar hallazgos aparentemente contradictorios en la literatura previa (ver Figura 2).

Figura 2. *Gradiente empírico de género por ocupación: efecto de ser candidata mujer según proporción de mujeres en la ocupación.*



Nota. Extraído de "Gender composition predicts gender bias: A meta-reanalysis of hiring discrimination audit experiments", por Galos y Coppock, 2023, *Science Advances*, 9(18), eade7979, p. 5. Copyright 2023 por los autores bajo licencia Creative Commons BY-NC.

La mayor parte de los estudios relevados proviene de contextos anglosajones y europeos, con escasa producción académica específica en el ámbito latinoamericano y argentino. Esta limitación geográfica en la producción del conocimiento representaría un vacío que justifica la pertinencia del presente trabajo, el cual busca articular estos hallazgos internacionales con el marco normativo y organizacional argentino, abordando los sesgos de género en el reclutamiento desde una perspectiva local e integral.

Marco Teórico

La presente tesina se enmarca en la corriente cognitiva organizacional, campo que forma parte del objeto de estudio del llamado management estratégico que "abarca los distintos enfoques de pensamiento desarrollados dentro del marco de las organizaciones, que contribuyen con la definición de sus estrategias" (Barón y Zapata Rotundo, 2018, p. 32). Schwenk la describe como "una perspectiva teórica con implicaciones prácticas muy importantes, orientada a los procesos que influyen en la toma de decisiones, desde la conceptualización del plan estratégico, la manera como se definen los marcos de implementación y actuación, hasta la definición de ciertas características de actuación y comportamiento de los directivos y de las organizaciones que dirigen" (Barón y Zapata Rotundo, 2018, p. 32).

Zapata y Hernández señalan que "la perspectiva cognitiva centra su atención en los procesos de toma de decisiones en condiciones complejas, dinámicas e inciertas, enfocados

desde el punto de vista de la cognición del individuo", entendiendo a la organización como "un sistema integrado de individuos" cuyas decisiones están atravesadas por el entorno, la información disponible, las decisiones pasadas y la cultura organizacional, entre otros factores (Barón y Zapata Rotundo, 2018, p. 32). Su antecedente central es Simon (1947), quien establece que "la teoría del management es la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que se dan por satisfechos puesto que no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo" (Zapata y Canet, 2009, p. 243). A partir de esta noción de racionalidad limitada, cabría sostener que los evaluadores en los procesos de selección no procesan la información de manera puramente racional, sino que construirían modelos mentales simplificados de la realidad, actuando sobre la base de un conocimiento suficiente en lugar de un conocimiento completo. En esta línea, Morgan señala que "los límites de la racionalidad humana están institucionalizados en las estructuras y en los modos de funcionamiento de nuestras organizaciones" (Zapata y Canet, 2009, p. 242), lo que permitiría suponer que las decisiones tomadas en contextos organizacionales, entre ellas las de selección de personal, están atravesadas por las limitaciones cognitivas de quienes las toman. Dentro de este marco, los sesgos cognitivos constituyen uno de esos mecanismos limitantes, entendidos como "reglas de decisión, mecanismos cognitivos y opiniones subjetivas utilizadas por las personas para ayudarse en la toma de decisiones" (Zapata y Canet, 2009, p. 242).

En el marco de la corriente cognitiva organizacional, el estudio de los procesos de toma de decisiones pondría en evidencia que los individuos no razonan de manera puramente racional. Cortada de Kohan y Macbeth señalan que "el juicio bajo incertidumbre se basa a menudo en una cantidad limitada de conceptos heurísticos simplificadores, más bien que en un procesamiento algorítmico más formal y extensivo" (2006, p. 57). Los procedimientos heurísticos, a diferencia de los algoritmos que garantizan una solución correcta, "son juicios intuitivos, que se basan en el conocimiento parcial, en la experiencia o en suposiciones que a veces son correctas y a veces erradas" (Cortada de Kohan y Macbeth, 2006, p. 57). Tversky y Kahneman (1974) formalizaron este hallazgo al demostrar que las personas recurren a principios heurísticos que reducen las tareas complejas a operaciones de juicio más simples y que, si bien son generalmente útiles, "a veces conducen a errores graves y sistemáticos" (1974, p. 1124). Barón y Zapata Rotundo señalan que los sesgos cognitivos constituyen "filtros o predisposiciones mentales particulares de cada individuo que condicionan su pensamiento y, en consecuencia, su actuación" (2018, p. 34), con implicancias directas en los procesos de toma de decisiones en contextos organizacionales. En este sentido, cabría sostener que los evaluadores en procesos de selección de personal también están sujetos a estos mecanismos, en tanto deben tomar decisiones complejas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre.

Dentro del marco cognitivo, los estereotipos y prejuicios podrían constituir el contenido que activa los mecanismos de sesgo cuando el objeto de evaluación es una persona categorizada por su pertenencia a un grupo social. Allport (1954) estableció que "la mente humana debe pensar con ayuda de categorías" y que "una vez formadas, las categorías son la base del prejuicio

normal" (1954, p. 20), reconociendo que la categorización es un proceso cognitivo universal e inevitable. El prejuicio fue definido por el mismo autor como "una antipatía basada en una generalización errónea e inflexible" (1954, p. 9), mientras que el estereotipo refiere al contenido de esa generalización, entendido como "una creencia exagerada asociada a una categoría" cuya función "es justificar la conducta relacionada con esa categoría" (1954, p. 187). Un aspecto central de estos fenómenos es que, tal como documentan Banaji y Greenwald (2013), tanto los estereotipos como los prejuicios "pueden operar de manera automática, sin que el individuo sea consciente de su influencia" (2013, p. 23). Esta dimensión automática es particularmente relevante en contextos de evaluación, dado que implicaría que un evaluador actúa a partir de representaciones mentales previas sin advertirlo, produciendo resultados discriminatorios aun cuando su intención sea la de evaluar objetivamente. Banaji y Greenwald (2013) denominan puntos ciegos cognitivos a estas áreas donde la autopercepción de imparcialidad coexiste con patrones de discriminación observables y medibles.

Los sesgos de género constituyen una expresión específica de los mecanismos cognitivos descritos, que se activaría cuando el objeto de evaluación es una persona categorizada por su género. Martínez-Álvaro los define como tendencias cognitivas y sociales que "se sustentan en la creencia de que existen diferencias jerárquicas entre hombres y mujeres en términos de derechos y dignidad, y se apoyan en estereotipos y prejuicios que establecen tanto cómo son los géneros, en su dimensión descriptiva, como las expectativas sobre cómo deben comportarse, en su dimensión prescriptiva, en estrecha relación con los roles socialmente asignados" (2024, pp. 8-10). La misma autora señala que estos sesgos "tienen raíces profundas en la historia y la estructura social de la humanidad" y "se transmiten a lo largo del proceso de socialización", constituyendo no solo prejuicios individuales sino también "normas sociales y marcos culturales que regulan las conductas esperadas, influyendo tanto en la percepción de los otros como en la construcción de la propia identidad" (2024, p. 12). En el ámbito laboral, Williams y Dempsey (2014), tras más de 35 años de investigación y entrevistas con 127 mujeres en posiciones de liderazgo, documentaron que estos mecanismos operan de manera sistemática a lo largo de toda la trayectoria profesional de las mujeres, desde los procesos de selección hasta el acceso a posiciones de mayor responsabilidad. El informe Mujeres en el mundo laboral, Global 2020 documenta a nivel global las consecuencias acumuladas de estos mecanismos a través de datos sobre subrepresentación, brecha salarial y segregación horizontal y vertical (Catalyst, 2020).

La especificidad del proceso de selección como escenario de operación de los sesgos descritos requiere una comprensión de su estructura y sus etapas. El proceso de selección de personal puede entenderse como el conjunto de procedimientos mediante los cuales una organización evalúa a los candidatos disponibles con el objetivo de incorporar a quienes mejor se adecúen a los requerimientos del puesto y a la cultura organizacional (Alles, 2015; Chiavenato, 2009). Chiavenato señala que "el reclutamiento y la selección de talentos son sólo el primer paso" en el desarrollo del potencial humano de una organización (2009, p. 62), lo que implica que las decisiones tomadas en esta instancia tendrían consecuencias que se extienden a lo largo de toda

la trayectoria organizacional del individuo seleccionado. En cada una de sus etapas, desde la definición del perfil y la publicación de la búsqueda hasta la instancia de entrevista y la decisión final de contratación, los mecanismos cognitivos descritos podrían operar de manera acumulativa y articulada (Banaji y Greenwald, 2013). Gaucher, Friesen y Kay (2011), mediante el análisis de más de 4.000 avisos laborales reales, demostraron que esta operación comienza incluso antes de que el proceso formal se inicie, a través del lenguaje con connotaciones de género utilizado en los materiales de reclutamiento, que reduce la percepción de pertenencia de las candidatas mujeres antes de que ningún evaluador haya revisado ningún currículum. En la instancia de entrevista, Campion, Palmer y Campion (1997), a partir de una revisión sistemática de la literatura sobre entrevistas de selección, identificaron que el formato estructurado, con preguntas predefinidas e idénticas para todos los candidatos y criterios de evaluación explícitos, constituye la herramienta más eficaz para reducir el margen de operación de los sesgos en la interacción directa entre evaluador y candidato.

La perspectiva de la equidad en el empleo se centraría en la creación de condiciones laborales donde cada candidato sea evaluado con imparcialidad y sin discriminación. Fernández de Solís Pérez de Guzmán identifica tres razones fundamentales para evitar la discriminación en las organizaciones, el respeto a los derechos humanos, la búsqueda de la justicia y el utilitarismo, entendido este último como "la utilización eficiente de todos los recursos de la empresa, incluyendo la incorporación de personas con diferentes perfiles para mejorar su capacidad de respuesta al mercado" (2015, p. 38). El mismo autor distingue dos niveles de intervención para abordar los sesgos en el reclutamiento, el primero comprende las acciones orientadas a modificar actitudes individuales, como las capacitaciones en sensibilización; el segundo refiere a los cambios estructurales en los procesos de selección, que modifican las condiciones dentro de las cuales operan los evaluadores con independencia de sus actitudes personales. Esta distinción resultaría relevante dado que Paluck y Green señalan que "los efectos causales de muchas intervenciones generalizadas de reducción de prejuicios, como la capacitación en diversidad en el lugar de trabajo y las campañas mediáticas, siguen siendo desconocidos" (2009, p. 339). Devine y Ash señalan que las capacitaciones en diversidad "en el mejor de los casos son ineficaces para generar un cambio significativo y duradero, y en el peor de los casos exacerban los problemas de sesgo y clima organizacional" (2022, p. 403), lo que reforzaría la necesidad de intervenciones que operen sobre los sistemas y estructuras dentro de los cuales actúan los evaluadores.

El marco legal y normativo completaría este panorama al situar el fenómeno en su dimensión institucional. En el ámbito de la psicología del trabajo, Aramburu-Zabala señala que el profesional interviniente en procesos de selección debe "indagar consecuentemente y poner en marcha los medios pertinentes para minimizar las decisiones que cumplieran aceptaciones y rechazos erróneos, garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo evitando sesgos o discriminaciones infundadas y atender en igualdad de condiciones a los sujetos ajustándose a procedimientos normalizados" (2004, p. 2), estableciendo así una responsabilidad deontológica directa sobre quienes conducen estos procesos. En el plano internacional, el Convenio 111 de la

Organización Internacional del Trabajo (1958) sobre discriminación en el empleo y la ocupación constituiría uno de los instrumentos normativos fundacionales en esta materia, al proporcionar "una definición muy amplia del término discriminación que abarca toda discriminación que pueda restringir la igualdad de oportunidades" en el acceso al empleo (OIT, 2003, p. 35). Fernández de Solís Pérez de Guzmán señala que "la historia de los procesos de discriminación laboral indica que las cuotas legales han resultado más efectivas que las iniciativas voluntarias para producir cambios medibles en la representación de grupos vulnerados" (2015, p. 45). En el contexto argentino, la Ley 27.636 de Promoción del Acceso al Empleo Formal para Personas Travestis, Transexuales y Transgénero y la Ley 6471 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que establece la búsqueda laboral equitativa con carácter obligatorio, constituyen intervenciones normativas estructurales que operan con independencia de las actitudes individuales de los reclutadores. Sin embargo, la aplicación efectiva de estos marcos en el sector privado continuaría siendo un desafío, dado que las prácticas de reclutamiento privadas no están sujetas a los mismos mecanismos de auditoría que el sector público (Fernández de Solís Pérez de Guzmán, 2015). Esta tensión entre la existencia de marcos normativos y su implementación concreta en las organizaciones constituye uno de los ejes que atraviesa el análisis desarrollado a lo largo de este trabajo.

Desarrollo Metodológico

La presente trabajo aborda una problemática de relevancia tanto en el ámbito académico como en el profesional, la incidencia de los sesgos cognitivos y de género en los procesos de reclutamiento y selección de personal, y las estrategias orientadas a mitigar su impacto. La elección del tema responde al reconocimiento de que los sesgos de género en el acceso al empleo constituyen un fenómeno de alta relevancia social con escasa producción académica específica en el contexto argentino, lo que justifica su abordaje desde una perspectiva integral.

Procedimiento

Se implementó un enfoque metodológico basado en la revisión bibliográfica descriptiva. La búsqueda se realizó en textos académico, bases de datos como Google Scholar, PsycINFO y Redalyc, utilizando palabras clave en español e inglés tales como sesgos cognitivos, sesgo de género, reclutamiento, selección de personal, equidad laboral, discriminación en el empleo, cognitive bias, gender bias, hiring discrimination y diversity and inclusion, combinadas de manera variable según la etapa de búsqueda. No se estableció una delimitación temporal estricta.

Las fuentes consultadas comprenden artículos de revistas científicas internacionales y nacionales, libros de autores referentes en cada área temática, meta-análisis y revisiones

sistemáticas, informes de organismos internacionales, documentos institucionales del Estado argentino y guías de práctica profesional. Los criterios de selección priorizaron fuentes que abordan de manera empírica o teórica la relación entre sesgo cognitivo, género y toma de decisiones en contextos organizacionales. Entre las dificultades encontradas en el proceso se destaca la escasez de producción académica sobre el ámbito privado en Argentina, cuyas prácticas de selección no son públicas, lo que llevó a apoyarse en literatura internacional cuya extrapolación al contexto local requiere considerar con cautela.

El ser este estudio de naturaleza descriptiva, los autores principales con los que se trabajó son Kahneman y Tversky (1974), Allport (1954), Banaji y Greenwald (2013), Martínez-Álvaro (2024), Paluck y Green (2009), Gaucher et al. (2011) y Campion et al. (1997), entre otros. La ilación conceptual parte de los fundamentos cognitivos del sesgo, avanza hacia su expresión específica en el género y en el proceso de selección, y concluye en las estrategias de mitigación disponibles y su efectividad documentada.

Índice Comentado

El primer capítulo, dedicado a las bases cognitivas del sesgo y su dimensión de género, parte de los conceptos de estereotipo y prejuicio como contenidos que alimentaría los mecanismos de sesgo, para luego definir el sesgo cognitivo como fenómeno específico y examinar tres mecanismos relevantes para la evaluación de candidatos, el sesgo de confirmación, el efecto halo y el sesgo de afinidad. A partir de esa base, el recorrido avanza hacia la especificidad del sesgo de género, mostrando cómo esos mismos mecanismos podrían activarse de manera particular cuando el objeto de evaluación es una persona categorizada por su género. El capítulo cierra con el análisis del doble estándar y el fenómeno del backlash, que busca ilustrar las consecuencias concretas de esos mecanismos en las trayectorias profesionales de las mujeres.

El segundo capítulo, sobre el proceso de selección y sus transformaciones, recorre las etapas del proceso en orden cronológico, identificando en cada una los mecanismos de sesgo que encontraría condiciones más favorables para operar. Ese recorrido se continúa con el análisis de la transformación digital del reclutamiento, buscando mostrar cómo los mismos sesgos se trasladan a nuevos soportes con características propias en términos de velocidad, volumen y tipo de señales disponibles. A continuación se examinan los distintos tipos de entrevista y las condiciones que cada formato habilita o restringe para la operación del sesgo.

El tercer capítulo, orientado a las estrategias para la mitigación de sesgos en el reclutamiento, parte de la distinción entre intervenciones individuales y estructurales, y de la evidencia que señala las limitaciones de las primeras cuando no se combinan con las segundas. Desde ese punto de partida, el recorrido avanza por cada estrategia en el orden en que operarían

dentro del proceso de selección, primero el lenguaje de los avisos, luego el curriculum vitae anónimo, después la entrevista estructurada y finalmente la inteligencia artificial con criterios de equidad. A continuación se examina el marco normativo argentino, buscando mostrar tanto su potencial como la brecha entre su existencia y su implementación concreta en el sector privado. El capítulo cierra con la articulación con organizaciones especializadas en diversidad e inclusión y con una reflexión sobre la necesidad de adaptar las estrategias a un entorno en permanente transformación.

Capítulo 1: Bases cognitivas del sesgo y su dimensión de género

1.1 Estereotipo y prejuicios: una distinción necesaria

Para comprender cómo los sesgos operarían en los procesos de reclutamiento, es necesario partir de los conceptos que los sostienen, los estereotipos por un lado y en segundo lugar los prejuicios. Allport (1954) define el estereotipo como "una creencia generalizada sobre las características de un grupo social, que se aplica de manera uniforme a todos sus miembros independientemente de las diferencias individuales" (1954, p. 10). El prejuicio, en cambio, es definido por el mismo autor como "una antipatía basada en una generalización errónea e inflexible" (1954, p. 9), que orienta el comportamiento hacia los miembros de ese grupo.

Tanto los estereotipos como los prejuicios "pueden operar de manera automática, sin que el individuo sea consciente de su influencia" (Banaji y Greenwald, 2013, p. 23). Esta dimensión automática es la que los convertiría en base de los sesgos. Banaji y Greenwald documentan que "las personas que se perciben a sí mismas como imparciales producen, de manera sistemática, resultados discriminatorios medibles" (2013, p. 45), lo que implicaría que cuando un evaluador aplica un estereotipo de género sin advertirlo, no está tomando una decisión deliberadamente discriminatoria, sino actuando a partir de representaciones mentales previas que organizan su percepción del candidato.

1.2 Los sesgos cognitivos, definición y origen

Kahneman, Slovic y Tversky (1982) establecieron que los seres humanos no procesan la información de manera puramente racional, sino que recurren a atajos mentales denominados heurísticas, entendidas como "los principios que se emplean para evaluar y para predecir valores" (Barón y Zapata Rotundo, 2018, p. 38). Estos atajos, producirían desviaciones predecibles y replicables en el juicio. Desde esta perspectiva, el sesgo cognitivo podría entenderse como un proceso simplificador de selección, procesamiento y ajuste de la información que conduce a desviaciones en la valoración y la predicción.

Dentro de este marco, tres sesgos cognitivos resultarían particularmente relevantes en los procesos de selección de personal.

El primero es el sesgo de confirmación. Nickerson lo define como "la búsqueda o interpretación de evidencia de maneras sesgadas a favor de creencias, expectativas o una hipótesis preexistente" (1998, p. 175). Este fenómeno implicaría que el evaluador tiende a seleccionar e interpretar información de manera coherente con su impresión previa, descartando sistemáticamente la que la contradice.

El segundo es el efecto halo. Fue identificado por Thorndike (1920) en un estudio con oficiales militares, donde observó que las calificaciones tienden a estar correlacionadas de modo

que la impresión general sobre una característica personal influye en la evaluación de todas las demás. En sus propias palabras, "las evaluaciones aparentemente estaban afectadas por una marcada tendencia a considerar a la persona en general como bastante buena o bastante inferior, y a teñir los juicios sobre sus cualidades con esa impresión general" (1920, p. 27). Moss-Racusin et al. (2012), en un experimento con 127 docentes universitarios, encontraron que candidatos con idénticas calificaciones eran evaluados de manera diferencial según su género, tenían la intención e evidenciar cómo una característica saliente orienta la evaluación global del perfil. Koch et al. (2015), en un meta-análisis de 136 estudios, documentaron que el género del candidato puede distorsionar la evaluación integral de sus competencias de manera consistente con la impresión inicial del evaluador.

El tercero es el sesgo de afinidad, definido como la tendencia a favorecer a las personas que tienen algo en común con uno mismo (Cialdini, 2007). En el contexto de la selección de personal, este sesgo lleva a privilegiar candidatos que comparten los antecedentes, intereses o rasgos de personalidad del evaluador, en lugar de evaluar objetivamente sus habilidades y aptitudes para el puesto (Ethikos, 2024).

Si bien cada uno de estos sesgos podría operar de manera independiente, en los procesos de selección de personal tenderían a activarse de forma encadenada. El evaluador que construye una impresión inicial favorable sobre un candidato por razones de afinidad tendería luego a interpretar la información disponible de manera coherente con esa impresión, lo que constituye una manifestación del sesgo de confirmación. Al mismo tiempo, esa impresión global orientaría la evaluación de todas las competencias del candidato a través del efecto halo. Esta articulación entre mecanismos implicaría que el sesgo no operaría como un evento puntual sino como un proceso acumulativo que atraviesa distintas instancias de la evaluación.

1.3 Del sesgo cognitivo al sesgo de género: convergencias y diferencias

Los sesgos cognitivos constituyen mecanismos generales del procesamiento humano que operan sobre cualquier objeto de evaluación, independientemente de sus características (Kahneman et al., 1982; Barón y Zapata Rotundo, 2018). Martínez-Álvaro define los sesgos de género como tendencias cognitivas y sociales que:

Se sustentan en la creencia de que existen diferencias jerárquicas entre hombres y mujeres en términos de derechos y dignidad, y se apoyan en estereotipos y prejuicios que establecen tanto cómo son los géneros, en su dimensión descriptiva, como las expectativas sobre cómo deben comportarse, en su dimensión prescriptiva, en estrecha relación con los roles socialmente asignados. (Martínez-Álvaro, 2024, pp. 10)

Lo que los situaría como activaciones específicas de esos mismos mecanismos cognitivos generales cuando el objeto de evaluación es una persona categorizada por su género. Esta distinción resultaría central para comprender la relación entre ambos fenómenos.

Lo que distinguiría al sesgo de género de otros sesgos cognitivos no es el mecanismo en sí mismo sino el contenido que lo activa. Mientras que el sesgo de confirmación podría operar ante cualquier hipótesis previa sobre un candidato, cuando esa hipótesis está construida sobre representaciones de género, el mecanismo se alimentaría de un sistema de creencias culturalmente arraigado y socialmente reforzado. En este sentido, Banaji y Greenwald documentan que los sesgos "pueden guiar nuestro comportamiento sin que seamos conscientes de ello" (2013, p. 12), lo que indicaría que su activación no requiere intención discriminatoria por parte del evaluador. Martínez-Álvaro (2024) señala que el género no constituye una característica neutral sino una categoría cargada de expectativas prescriptivas sobre cómo deben comportarse las personas, expectativas que se transmiten a lo largo del proceso de socialización y operan como normas culturales internalizadas. Esto amplificaría el impacto de los mecanismos cognitivos cuando se aplican a candidatos evaluados en función de su género.

En lo que respecta a sus convergencias, tanto los sesgos cognitivos como los sesgos de género son automáticos, sistemáticos y difíciles de detectar por quien los ejerce (Kahneman et al., 1982; Banaji y Greenwald, 2013). Ambos producirían desviaciones predecibles en el juicio que operarían con independencia de las intenciones del evaluador.

La diferencia fundamental radicaría en su objeto y en su contenido. Mientras que el sesgo de confirmación podría activarse ante cualquier hipótesis previa, el sesgo de género se activaría específicamente a partir de estereotipos sobre lo que hombres y mujeres son o deben ser. Allport señalaba que "la mente humana debe pensar con ayuda de categorías" y que "una vez formadas, las categorías son la base del prejuicio normal" (1954, p. 20), describiendo así un mecanismo cognitivo universal. Lo que añadiría especificidad al sesgo de género, sería que esas categorías no son neutrales sino que están cargadas de contenido prescriptivo socialmente reforzado, lo que las haría especialmente resistentes a la revisión en comparación con otras categorías de evaluación.

1.4 Los sesgos de género en el ámbito organizacional

Los sesgos de género descritos a lo largo de este capítulo no operarían en el vacío sino que encuentran en las organizaciones un contexto concreto de expresión. Martínez-Álvaro señala que en el ámbito laboral estos sesgos "impactan de forma significativa las trayectorias profesionales de mujeres" (2024, p. 8), lo que indicaría que su efecto no se limitaría al plano de las actitudes individuales sino que se traduciría en resultados observables sobre el acceso y la permanencia de las mujeres en el mercado laboral formal. Como fue mencionado con anterioridad, en su meta-análisis de experimentos de correspondencia sobre discriminación en la contratación, Lippens, Vermeiren y Baert concluyen que "existe escaso cambio en la

discriminación en la contratación a lo largo del tiempo, independientemente del motivo de discriminación analizado" (2023, p. 21), lo que sugeriría que los sesgos de género no constituyen una anomalía sino un patrón estructural que se reproduce de manera sistemática. El proceso de selección de personal constituiría uno de los escenarios donde estos mecanismos encontrarían condiciones particularmente favorables para operar.

Capítulo 2: El proceso de selección y sus transformaciones

2.1 Etapas del proceso de selección y sesgos asociados

Alles define la selección de personal como:

Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos, a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización (2015, p. 185)

La misma autora caracteriza el proceso como una secuencia de decisiones encadenadas, en la que "cada etapa aportará información necesaria para la siguiente" hasta alcanzar la decisión final sobre "quién es la persona que más se adecua a los requerimientos del perfil" (2015, p. 180). En términos generales, ese recorrido abarca la definición del perfil, la publicación de la búsqueda, la primera revisión de antecedentes, las instancias de evaluación, la entrevista de selección y la decisión final de contratación (Alles, 2015).

La primera etapa es la definición del perfil. Alles (2015) describe esta instancia como el momento en que la organización determina las reales necesidades del puesto a cubrir, lo que implica relevar no sólo los requisitos técnicos y académicos sino también las competencias y características de personalidad requeridas, las relaciones jerárquicas formales e informales dentro del organigrama, y la remuneración prevista, elemento que condiciona las posibilidades reales de encontrar en el mercado al candidato buscado. La autora advierte que los casos más difíciles de resolver son aquellos en que se parte de un "antiperfil", es decir, una definición de requisitos que no se corresponde con las necesidades reales del puesto, lo que compromete todas las instancias posteriores del proceso. La autora lo describe como:

Cuando un cliente interno o externo define una búsqueda diciendo: necesito 'alguien como el Sr. X', Recursos Humanos se encuentra frente a un eventual problema. Cuando ante el pedido de mayores precisiones, las que se obtienen son 'mayores precisiones sobre una persona' y no sobre un puesto y los requisitos del mismo, tenemos lo que se puede definir como antiperfil (2015, p. 178).

Cuando esos criterios no son definidos de manera explícita y objetiva, el sesgo de confirmación podría operar desde el inicio, el evaluador tendería a construir un perfil ideal coherente con representaciones previas sobre quién debería ocupar ese puesto, representaciones que con frecuencia estarían atravesadas por estereotipos de género (Banaji y Greenwald, 2013).

La segunda etapa corresponde a la publicación de la búsqueda. Alles la define como la modalidad que "implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o Internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos" (2015, p. 187). Gaucher, Friesen y Kay demostraron, mediante el análisis de contenido de más de 4.000 avisos laborales reales y una serie de estudios experimentales, que "los avisos de empleo en áreas dominadas por hombres empleaban mayor vocabulario masculino, que los avisos en áreas dominadas por mujeres" (2011, p. 109). Los resultados indicaron que "la mera presencia de palabras masculinas como desafío, líder y activo en los avisos hacía que los empleos parecieran menos diversos en términos de género y menos atractivos para las mujeres" (p. 119), sin que ese efecto estuviera mediado por una percepción de falta de habilidades para el puesto. Este mecanismo operaría con anterioridad a cualquier evaluación por parte de un reclutador, lo que lo convertiría en uno de los filtros más tempranos y menos visibles del proceso. La carga simbólica de ese lenguaje activaría asociaciones de género que condicionan la percepción de quién constituye un candidato legítimo para postularse, incorporando el sesgo en el propio instrumento de atracción y reduciendo la diversidad del grupo de postulantes antes de que comience la evaluación formal.

La tercera etapa comprende la primera revisión de antecedentes. Alles la describe como la instancia en que se realiza "la lectura de currículum vitae o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o intranet", con el objetivo de "descartar casos, identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil de modo de optimizar costos y tiempos" (2015, p. 190). Banaji y Greenwald documentan que el sesgo implícito "puede operar fuera de la conciencia, oculto para quienes lo poseen, pero la discriminación que produce puede ser claramente visible para los investigadores" (2013, p. 282). En la etapa de revisión de antecedentes, cuando el currículum incluye información personal como el nombre, la fotografía o la institución educativa de origen, esa información podría influir en la evaluación antes de que se analice ninguna competencia técnica. Los datos del INDEC (2023), correspondientes al informe sobre remuneración al trabajo asalariado por sexo y tramos de edad, ilustran los efectos acumulados de este tipo de mecanismos en el contexto argentino; en 2022, el 56,6% de los puestos de trabajo estaban ocupados por varones y solo el 43,4% por mujeres. En esta etapa, el sesgo de afinidad operaría con particular intensidad, ante la necesidad de reducir rápidamente un volumen elevado de postulaciones, los evaluadores tenderían a identificar señales de similitud con perfiles que ya conocen como exitosos dentro de la organización, lo que, según documentan Banaji y Greenwald (2013), tiende a reproducir la composición demográfica preexistente dado que esos perfiles exitosos son frecuentemente masculinos en ocupaciones históricamente masculinizadas.

La cuarta etapa involucra las instancias de evaluación. En términos generales, estas instancias buscarían obtener información complementaria y técnicamente afinada sobre los candidatos que avanzaron en el proceso, con el objetivo de contrastar y enriquecer las impresiones generadas en etapas previas antes de llegar a la decisión final. Lotito Catino señala que "la función principal de estos instrumentos de medición tiene por objeto examinar las

habilidades, competencias y rasgos psicológicos de los candidatos para un determinado puesto" (2016, p. 79), y que en la práctica los especialistas suelen utilizar "una 'batería de test', es decir, dos o tres de ellos de una manera complementaria", cuya finalidad apuntaría a "diferenciar los resultados que se obtienen de cada candidato evaluado" (2016, p. 89). Entre los instrumentos más utilizados se encuentran los tests de inteligencia, los cuestionarios de personalidad y los tests proyectivos, que en conjunto permiten construir un perfil del candidato que va más allá de lo declarado en el currículum o en la entrevista (Lotito Catino, 2016). Alles señala que "la elección de las herramientas a utilizar dependerá del caso, del tipo de posición a cubrir" y que "no hay un único esquema posible" (2015, p. 208), reconociendo que la combinación y secuencia de evaluaciones variaría según cada proceso. Las pruebas psicológicas, en particular, "se utilizarán como elemento de contraste de las impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información técnicamente afinada sobre el candidato" (Alles, 2015, p. 209). Sin embargo, la eficacia de estas instancias dependería en gran medida de cómo se interpretan sus resultados. Moss-Racusin et al. (2012), en su experimento con 127 docentes universitarios, documentaron que candidatos con idénticas calificaciones eran evaluados de manera significativamente diferencial según su género, los candidatos masculinos fueron calificados como más competentes y contratables, y se les ofrecieron salarios iniciales promedio más elevados que a las candidatas femeninas con el mismo perfil. Este mecanismo sería consistente con lo que Banaji y Greenwald documentan respecto de que el sesgo implícito puede operar fuera de la conciencia de quienes lo ejercen, produciendo resultados discriminatorios observables aun cuando la intención declarada del evaluador sea la de evaluar objetivamente (2013).

La quinta etapa es la entrevista de selección. Alles la describe como "la herramienta por excelencia en la selección de personal" y uno de los factores que "más influencia tienen en la decisión final" (2015, p. 199). En términos generales, la entrevista sería un espacio de intercambio directo entre el evaluador y el candidato cuyo objetivo consistiría en analizar y evaluar la historia laboral del postulante, determinar en qué medida sus conocimientos y competencias se relacionan con el perfil buscado, y explorar sus motivaciones en relación con la búsqueda (Alles, 2015). La autora distingue distintos tipos según su contenido, la entrevista tradicional, orientada a la historia laboral y la trayectoria del candidato, y la entrevista por competencias, que incorpora "una serie de preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir" (2015, p. 205). Alles reconoce que la secuencia entre la entrevista y las evaluaciones no es fija, sino que "la mejor decisión sobre cuáles de estos pasos llevar a cabo y cómo armar la secuencia depende de cada caso en particular" (2015, p. 192). Esta flexibilidad implicaría que en algunos procesos las evaluaciones psicológicas o técnicas podrían administrarse antes de la instancia de entrevista, o de manera simultánea, según las necesidades de cada búsqueda. Los tipos de entrevista según su grado de estructura, su modalidad y las condiciones que cada formato habilita o restringe para la operación del sesgo se desarrollan en detalle en la sección 2.3 de este capítulo.

La sexta y última etapa sería la decisión final de contratación, donde convergerían todas las evaluaciones previas. Banaji y Greenwald documentan que cuando múltiples personas actúan a partir de sus sesgos implícitos a lo largo de un proceso, "los efectos acumulativos pueden ser muy sustanciales" (2013), dado que operan fuera de la conciencia de quienes los ejercen y se refuerzan mutuamente en cada instancia. En esta línea, Moine, Tamagno y Fraire señalan que el proceso de selección "si bien tiene un método a seguir, siempre es subjetivo, ya que se trata de sujetos seleccionando sujetos", y que "cuando en el proceso de selección se prefiere o se descarta a una persona por una característica que nada tiene que ver con las requeridas para el puesto, se está realizando discriminación" (2022). Las autoras documentan además que "si solo hay una mujer profesional entre un grupo de candidatos varones presentados a un proceso de selección, la posibilidad de que ella sea elegida es prácticamente nula" (2022), lo que ilustra cómo los sesgos acumulados a lo largo del proceso se expresarían con particular intensidad en la instancia final de decisión.

2.2 La transformación digital del reclutamiento: LinkedIn y el curriculum vitae contemporáneo

El proceso de selección ha atravesado una transformación significativa a partir de la digitalización y el surgimiento de plataformas de empleo en línea, modificando tanto los canales de búsqueda como los criterios y la velocidad con que se evalúa a los candidatos (Alles, 2015). En este contexto, el perfil digital expondría información que el currículum vitae tradicional podía omitir, como la fotografía, las conexiones profesionales o la institución educativa de origen.

Banaji y Greenwald documentan que categorías sociales como el género, la raza o la apariencia física activan mecanismos de categorización automática que operan por debajo del umbral de la conciencia. Al respecto, señalan:

Cinco identificadores estarán casi siempre disponibles de inmediato: sexo, edad, raza, altura y peso [...] cuando nuestras mentes activan automáticamente todos estos estereotipos a la vez, obtenemos una percepción rica y compleja de la persona. (Banaji y Greenwald, 2013)

Esto implicaría que la exposición a información personal en el perfil digital puede influir en la evaluación del candidato antes de que se analice ninguna competencia técnica, reproduciendo los patrones de sesgo descritos en el Capítulo 1 en un nuevo soporte tecnológico.

La plataforma LinkedIn se constituye en la actualidad uno de los principales canales de reclutamiento a nivel global y concentraría de manera particular esta problemática. A diferencia del currículum vitae tradicional, el perfil de LinkedIn incluye por defecto una fotografía, el nombre completo, la red de contactos del usuario y una sección de presentación personal, todos

elementos que expondría información de género antes de que el evaluador acceda a las competencias o la trayectoria profesional del candidato. Investigaciones sobre evaluación de perfiles digitales documentan que los reclutadores acceden a los perfiles de mujeres con menor frecuencia que a los de hombres, aun cuando las calificaciones son equivalentes, y que esta disparidad en la tasa de visualización contribuye a reproducir la desigualdad de género en los procesos de selección mediados por plataformas digitales (3Plus International, 2025). Asimismo, estudios sobre la autopresentación en LinkedIn identifican diferencias de género en la forma en que hombres y mujeres construyen sus perfiles, diferencias que responden a normas culturales y expectativas sociales de género y que pueden influir en cómo los perfiles son percibidos e interpretados por los evaluadores (Galit et al., 2023).

Foley y Williamson analizaron la práctica del curriculum vitae anónimo como herramienta de mitigación, señalando que "las postulaciones laborales son particularmente vulnerables a los sesgos implícitos porque los evaluadores deben valorar la empleabilidad de los candidatos utilizando información parcial e imperfecta" (2018, p. 625). Sus resultados mostraron que los empleadores utilizarían otras señales implícitas para inferir el género aun cuando los datos identificatorios hubieran sido eliminados, concluyendo que "simplemente eliminar nombres y otros identificadores explícitos de las postulaciones podría no ser suficiente para suprimir los sesgos que se activan cuando los evaluadores detectan historiales laborales o estilos de comunicación asociados al género" (2018, p. 631). Esta evidencia indicaría que la eficacia del curriculum vitae anónimo no sería uniforme y dependería del contexto organizacional y del diseño del proceso en su conjunto. Eliminar una señal explícita de género no neutralizaba los mecanismos de categorización automática, que podrían activarse a partir de otras señales presentes en el perfil o en el historial del candidato.

2.3 La entrevista de selección: tipos, estructura y sesgo

La entrevista de selección constituye una de las instancias más determinantes del proceso de reclutamiento. Levashina et al. señalan que sería "raro, incluso impensable, que alguien sea contratado sin algún tipo de entrevista" (2014, p. 241). Por su carácter de interacción directa entre evaluador y candidato, la entrevista concentraría condiciones particulares para la operación de sesgos cognitivos e implícitos. La literatura especializada distinguiría distintos tipos según su grado de estructura, su modalidad y su contenido.

En función del grado de estructura, Campion et al. (1997) distinguen entre entrevistas no estructuradas, semiestructuradas y estructuradas. La entrevista no estructurada representa "el nivel más bajo de estructura, en el que el entrevistador es libre de hacer las preguntas que considere apropiadas" (1997, p. 663). La entrevista semiestructurada "requiere principalmente las mismas preguntas, pero permite cierta flexibilidad para adaptar la entrevista a distintos candidatos o para explorar líneas de discusión de interés" (1997, p. 662). La entrevista estructurada, por su

parte, "requiere que se formulen exactamente las mismas preguntas a cada candidato en el mismo orden" (1997, p. 662), estableciendo además criterios de evaluación explícitos y rúbricas de puntuación estandarizadas.

En función de su contenido, Alles distingue entre entrevistas por competencias, que tendrían "por objetivo obtener información sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto" (2015, p. 231), entrevistas situacionales, que presentan escenarios hipotéticos para evaluar la capacidad de resolución del candidato, y entrevistas de tensión, que estarían diseñadas para observar el comportamiento del candidato ante situaciones de presión deliberada.

En función de la modalidad de comunicación, Levashina et al. (2014) distinguen entre entrevistas presenciales, telefónicas y mediadas tecnológicamente, como las realizadas por videollamada. Cada formato expondría al evaluador a distintos tipos y cantidades de información sobre el candidato, lo que incidirá en qué señales estarían disponibles para activar mecanismos de categorización automática (Banaji y Greenwald, 2013).

Cada modalidad podría habilitar distintos márgenes de subjetividad en el evaluador, a mayor libertad para orientar la conversación y menor estandarización de los criterios, mayores serían las condiciones para que los sesgos cognitivos e implícitos incidieron en la evaluación. Para comprender cómo operaría el sesgo de género en la entrevista, resultaría necesario examinar los mecanismos que se activarán en ausencia de estructura.

Levashina et al. señalan que en las entrevistas no estructuradas los evaluadores conducen la entrevista "de manera idiosincrática y con discrecionalidad en qué preguntar y cómo evaluar las respuestas" (2014, p. 252), lo que haría que el contenido y el proceso de evaluación reflejarán más las teorías implícitas del evaluador sobre los requisitos del puesto que los requisitos reales. En ese contexto operaría el sesgo de confirmación, descrito previamente como "la búsqueda o interpretación de evidencia de manera parcial hacia creencias, expectativas o hipótesis preexistentes" (Nickerson, 1998, p. 175). Dougherty, Turban y Callender (1994), en un estudio de campo con entrevistadores reales, documentaron que quienes tenían una impresión inicial positiva sobre un candidato tenderían a formular preguntas más favorables y calificarlo más alto independientemente de su desempeño real en la entrevista, generando una profecía autocumplida. Bragger et al. (2002) documentaron sesgo contra candidatas embarazadas en entrevistas no estructuradas, y encontraron que la entrevista estructurada reduce ese sesgo al limitar la discrecionalidad del evaluador para introducir información de género irrelevante para la evaluación de las competencias del puesto.

El efecto halo identificado por Thorndike (1920) operaría con particular intensidad en la entrevista no estructurada. El autor documentó que los evaluadores serían incapaces de analizar de manera independiente los distintos aspectos de la persona evaluada, siendo sus juicios "aparentemente afectados por una marcada tendencia a pensar en la persona en términos generales como bastante buena o bastante inferior, y a teñir los juicios sobre sus cualidades con este sentimiento general" (1920, p. 25). Dado que el formato conversacional no estructurado no

segmentaría la evaluación por dimensiones específicas, una impresión global generada en los primeros minutos del encuentro tendería a orientar la evaluación de todas las competencias del candidato (Campion et al., 1997). En el contexto del sesgo de género, este mecanismo implicaría que señales iniciales vinculadas al género, como el estilo de comunicación o la apariencia, podrían condicionar la evaluación global antes de que se hubiera analizado ninguna competencia técnica relevante para el puesto.

La entrevista estructurada reduciría pero no eliminaría la operación de estos sesgos. Levashina et al. advierten que "la estructura reduciría el impacto de distintos factores de sesgo en las calificaciones de la entrevista" (2014, p. 255), aunque señalan que el sesgo de género continuaría operando en formatos estructurados. Campion et al. explican que la estructura, definida como "cualquier mejora de la entrevista destinada a incrementar sus propiedades psicométricas mediante la estandarización o asistiendo al entrevistador en qué preguntar o cómo evaluar las respuestas" (1997, p. 656), limitaría la discrecionalidad del evaluador, reduciendo la posibilidad de que información irrelevante contamine la evaluación.

Levashina et al. advierten además que los formatos de comunicación mediada tecnológicamente podrían amplificar determinados sesgos dependiendo del grado de estructura que se aplicara al proceso, señalando que estas modalidades "no proporcionan al evaluador el rango completo de señales verbales y no verbales y pueden beneficiarse de la estructura aún más que las entrevistas presenciales" (2014, p. 249). La expansión de las entrevistas por videollamada introduciría variables adicionales relacionadas con la calidad de la conexión, el entorno visible del candidato y la mediación tecnológica de señales no verbales, todas ellas potencialmente susceptibles de activar mecanismos de categorización que operarían por debajo del umbral de la conciencia del evaluador (Banaji y Greenwald, 2013).

Levashina et al. sintetizaron el cuerpo de investigación sobre entrevistas concluyendo que las estructuradas son "considerablemente más confiables y válidas que las no estructuradas" (2014, p. 242), respaldándose en que doce meta análisis encontraron consistentemente evidencia sólida de esa superioridad, y señalando además que las entrevistas estructuradas ofrecen validez incremental por encima de los tests de personalidad y aptitud cognitiva. Ello se debería a que, como documentaron Campion et al. (1997), la estructura limita la discrecionalidad del evaluador al estandarizar tanto el contenido de las preguntas como el proceso de evaluación de las respuestas mediante quince componentes agrupados en dos dimensiones, qué preguntar y cómo evaluar.

2.4 El sesgo de género como proceso acumulativo en la selección

El recorrido por las etapas del proceso de selección permitirá identificar un patrón que resulta central para comprender la relación entre sesgos de género y acceso al empleo: los sesgos no se concentrarían en un único punto del proceso sino que se acumularían de manera progresiva, desde la redacción del aviso hasta la decisión final de contratación. Martell, Lane y Emrich demostraron mediante simulación computacional que una diferencia en las evaluaciones

que favorece a los hombres pero que representa apenas el 1% de la variabilidad en los puntajes puede producir una estructura organizacional en la que solo el 35% de las posiciones de mayor jerarquía están ocupadas por mujeres (1996), lo que indicaría que "pequeños sesgos, cuando se repiten a lo largo del tiempo y de las decisiones, pueden producir grandes consecuencias" (1996, p. 157). Cada instancia del proceso presentaría condiciones particulares que favorecen la activación de determinados mecanismos, y el efecto de esa acumulación sería mayor que la suma de sus partes, dado que las impresiones generadas en etapas tempranas condicionarán la interpretación de la información disponible en las siguientes.

Este patrón acumulativo encontraría correlato en los datos del mercado laboral argentino. La Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género documenta que las mujeres enfrentan mayores niveles de desocupación que los varones, con una tasa del 10,8% frente al 8,9%, y que en el caso de las jóvenes de hasta 29 años esa cifra supera el 22%, frente al 17,9% en varones del mismo rango etario (2020). Estos datos serían consistentes con la evidencia internacional que documenta la relación entre sesgos sistemáticos en la selección y la subrepresentación de mujeres en el mercado laboral formal (Lippens, Vermeiren y Baert, 2023), y situaría el fenómeno analizado en el contexto específico del mercado laboral argentino que este trabajo se propone examinar.

Capítulo 3: Estrategias para la mitigación de sesgos en el reclutamiento

3.1 Niveles de intervención: individual versus estructural

Fernández de Solís Pérez de Guzmán (2015) distingue dos niveles de intervención para abordar los sesgos en el reclutamiento. El primero comprende las acciones orientadas a modificar actitudes individuales, tales como las capacitaciones en sensibilización y los programas de toma de conciencia sobre sesgos. El segundo se refiere a los cambios estructurales en los procesos de selección, tales como la estructuración de las entrevistas, el uso de criterios de evaluación explícitos y la modificación del lenguaje de los avisos laborales, que modifican las condiciones dentro de las cuales operan los evaluadores independientemente de sus actitudes personales. El autor sostiene que las intervenciones del primer nivel resultan insuficientes en ausencia de las del segundo, dado que no alteran las condiciones sistémicas que permiten que el sesgo opere.

Esta distinción es relevante porque implicaría que la efectividad de las estrategias de mitigación no dependen únicamente de su contenido sino del nivel en que intervienen. Banaji y Greenwald, documentan que la autopercepción de imparcialidad, entendida como la creencia del evaluador de que sus juicios son objetivos y libres de prejuicio, no constituyen garantía de comportamiento no discriminatorio, dado que los sesgos "pueden guiar nuestro comportamiento sin que seamos conscientes de ello" (2013, p. 12). En consecuencia, las estrategias que se apoyan exclusivamente en la buena disposición de los reclutadores presentan limitaciones intrínsecas que la evidencia disponible permitiría documentar.

Paluck y Green (2009), en una revisión de 985 estudios sobre reducción de prejuicio publicada en la *Annual Review of Psychology*, encontraron que donde las capacitaciones en diversidad fueron sometidas a pruebas rigurosas, sus efectos sobre el sesgo fueron débiles o nulos, y pocos muestran impacto sostenido. Paluck y Green señalan que "los efectos causales de muchas intervenciones generalizadas de reducción de prejuicio, como las capacitaciones en diversidad en el lugar de trabajo, permanecen desconocidos" (2009, p. 339). Devine y Ash señalan que "la implementación de las capacitaciones en diversidad ha superado claramente la evidencia disponible de que tales programas son efectivos para alcanzar sus objetivos" (2022, p. 419). Tanto Paluck y Green (2009) como Devine y Ash (2022) convergen en señalar que las intervenciones más efectivas son aquellas que modifican las estructuras dentro de las cuales operan los individuos, en lugar de centrarse exclusivamente en cambiar sus actitudes.

Randstad Argentina señala en su guía práctica que el lenguaje juega un papel central en la configuración de la cultura organizacional, transmitiendo y reproduciendo la desigualdad a través de patrones y mensajes estereotipados (2021). En relación a los sesgos, Andrea Ávila, CEO de Randstad para Argentina y Uruguay, sostiene:

El mayor desafío que presentan los sesgos es que se dan de manera inconsciente. Es decir, al realizar un proceso de selección de personal, inevitablemente se activan nuestras preferencias personales subjetivas, tiñendo todo el proceso. Por eso resulta fundamental partir de un primer paso de concientización de los sesgos, para que los talentos puedan ser elegidos a partir de sus competencias, habilidades y por la adecuación al perfil de la búsqueda (Randstad Argentina, 2021, p.5).

Esta distinción entre niveles de intervención adquiere relevancia particular en el contexto argentino, dado que la toma de conciencia individual constituye un primer paso necesario pero insuficiente si no se acompaña de modificaciones concretas en los procedimientos de selección. La guía documenta además que las barreras para la equidad de género en los procesos de reclutamiento en Argentina responden a mandatos culturales arraigados que se expresan en prejuicios y sesgos inconscientes, y que su abordaje requiere intervenciones que operan tanto sobre las actitudes de los evaluadores como sobre las condiciones estructurales del proceso (Randstad Argentina, 2021).

3.2 El lenguaje de los avisos laborales como intervención estructural

La revisión de Gaucher et al. (2011) identificaron que la intervención más efectiva sobre el lenguaje de los avisos laborales consiste en reemplazar términos de connotación masculina por lenguaje neutro o inclusivo. Los autores concluyeron que el lenguaje masculinizado en los avisos laborales opera como una barrera que excluye a las mujeres de ocupaciones dominadas por hombres, y que el efecto negativo de ese lenguaje sobre el atractivo percibido del puesto se explica por las preocupaciones de las candidatas sobre su encaje social, no por una percepción de falta de habilidades (Gaucher et al., 2011). Esta distinción resulta relevante porque indicaría que la intervención no requiere modificar las competencias exigidas sino la forma en que se comunican.

Esta estrategia fue objeto de investigación en el contexto hispanohablante. El Banco Interamericano de Desarrollo realizó la primera investigación a gran escala en español sobre el impacto del lenguaje inclusivo en avisos de empleo, cuyos resultados indicaron que incorporar lenguaje inclusivo de género en los avisos aumenta la probabilidad de que las mujeres se postulen en un 43%, sin reducir la postulación de candidatos varones, que también incrementaron su participación en un 10% (IADB Social Digital, 2023). Este hallazgo, consistente con la evidencia de Gaucher et al. (2011), sugeriría que la modificación del lenguaje en los avisos opera como una intervención de alto impacto sobre la diversidad del grupo de postulantes.

En el contexto argentino, Randstad Argentina (2021) identificó el lenguaje como un elemento central en la configuración de la cultura organizacional y en la reproducción de desigualdades de género en el reclutamiento. La guía señala que a través de patrones y

mensajes estereotipados en los avisos laborales se transmite y reproduce la desigualdad, y establece recomendaciones concretas para la implementación de lenguaje neutro en las organizaciones locales, no asignar un género a las posiciones laborales, evitar asociar áreas de trabajo con géneros específicos, y flexibilizar los requisitos asociados al desarrollo de carrera que reproducen trayectorias históricamente masculinas (Randstad Argentina, 2021). Asimismo, durante los últimos años, distintos organismos del Estado argentino habrían avanzado en la incorporación del lenguaje inclusivo en las comunicaciones institucionales. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social aprobó la Resolución 900/2020, que recomienda el uso de lenguaje inclusivo y elaboró una guía de pautas de estilo orientada a su implementación en el sector público¹. Entre sus pautas principales, la guía del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2020), recomienda evitar estereotipos que segmenten el papel de mujeres, hombres y diversidades según roles esperados, evitar el androcentrismo en la construcción del protagonista de las acciones, visibilizar el género cuando lo exija la situación comunicativa, utilizar el desdoblamiento cuando sea necesario, evitar asociaciones lingüísticas peyorativas y reemplazar el masculino genérico por términos inclusivos como "personal", "personas" o "humanidad".

Martínez-Álvaro (2024) señala que los sesgos de género en el lenguaje no siempre son explícitos y que su identificación requiere una revisión activa por parte de equipos con formación específica en perspectiva de género. En ausencia de esa revisión, la reproducción de lenguaje masculinizado podría ocurrir de manera no intencional, lo que reforzaría la pertinencia de abordar esta estrategia como una intervención estructural y no como una decisión individual del redactor del aviso.

3.3 El curriculum vitae anónimo: alcances y límites

El curriculum vitae anónimo, también denominado currículum ciego o curriculum neutro, es definido por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades como aquel en que se suprimen las referencias personales del candidato con el fin de centrar la evaluación exclusivamente en sus capacidades y trayectoria profesional². Su fundamento sería consistente con los mecanismos de categorización automática descritos por Banaji y Greenwald (2013), al suprimir las señales que activan estos mecanismos, se busca reducir la influencia de información de género en la etapa de revisión de antecedentes.

Boring, Coffman, Glover y González-Fuentes señalan que "el proceso de selección ciego tiene impactos significativos y relevantes en la oferta de talento. Un proceso de contratación ciego

¹ Extraído del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2021). Uso de lenguaje inclusivo. Recuperado en: Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/uso-de-lenguaje-inclusivo>

² Extraído del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (s.f.). *Currículum vitae anónimo*. Ministerio de Igualdad, Gobierno de España. <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/IgualdadEmpresas/CurriculumVitaeAnonimo.htm>

aumenta el tamaño general, el talento promedio y la diversidad de género del grupo de postulantes" (2025, p. 2), reduciendo la brecha de género y edad en aproximadamente un 25%. Sin embargo, Foley y Williamson (2018) documentaron que en contextos donde los reclutadores ya tenían objetivos activos de diversidad, la anonimización elimina la capacidad de compensar conscientemente sesgos previos, resultando en menor contratación de mujeres que en el proceso estándar. Esta tensión en la evidencia indicaría que el curriculum vitae anónimo no sería una solución universal sino una herramienta cuya efectividad depende del contexto organizacional en que se aplica. Fernández de Solís Pérez de Guzmán (2015) señala que ninguna estrategia aislada produce resultados uniformes, y que la combinación de intervenciones en distintos niveles del proceso es condición necesaria para avanzar hacia una selección más equitativa.

En el contexto argentino, la implementación del curriculum vitae anónimo adquirió una dimensión normativa concreta. La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sancionó la Ley 6471, publicada en el Boletín Oficial el 22 de diciembre de 2021, que establece con carácter obligatorio la búsqueda laboral equitativa para empleadores del sector público y privado, consultoras de selección de personal y plataformas de empleo en el ámbito de la Ciudad. La ley prohíbe la solicitud de información no vinculada al desempeño laboral del candidato, disponiendo que las ofertas de empleo no pueden contener restricciones por motivos tales como edad, raza, etnia, religión, nacionalidad, sexo, género, estado civil, posición económica, condición social, caracteres físicos, discapacidad o responsabilidades familiares³. Esta legislación representa una intervención estructural de carácter normativo que operaría con independencia de las actitudes individuales de los reclutadores, operacionalizando en el contexto local lo que Fernández de Solís Pérez de Guzmán (2015) identificaba como el nivel de intervención con mayor potencial de impacto sostenido. El incumplimiento de la norma preve como sanción la realización obligatoria de capacitaciones en temáticas de género, inclusión plena y no discriminación⁴.

La evidencia disponible señala que el curriculum vitae anónimo constituirá una herramienta de mitigación de sesgos en las primeras instancias del proceso de reclutamiento, pero que su eficacia sería parcial y condicionada. Como documentan Banaji y Greenwald (2013), eliminar una señal explícita de género no neutraliza los mecanismos de categorización automática que pueden activarse a partir de otras señales presentes en el historial del candidato. Fernández de Solís Pérez de Guzmán (2015) señala que ninguna estrategia aislada produce resultados uniformes, y que la combinación de intervenciones en distintos niveles del proceso es condición necesaria para avanzar hacia una selección más equitativa, lo que sería consistente con los hallazgos de Foley y Williamson (2018), quienes documentaron que su eficacia depende del contexto organizacional y del diseño del proceso en su conjunto.

³ Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2021). Ley N° 6471: De búsqueda laboral equitativa. Art. 3°. Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, 22 de diciembre de 2021.

⁴ Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2021). Ley N° 6471: De búsqueda laboral equitativa. Art. 7°. Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, 22 de diciembre de 2021.

3.4 La entrevista estructurada como herramienta de mitigación

Bragger et al. (2002) encontraron evidencia experimental de que la entrevista estructurada reduce el sesgo contra candidatas en comparación con la entrevista no estructurada, dado que en ausencia de preguntas predefinidas los evaluadores tienden a introducir preguntas sobre aspectos personales que activarán sesgos irrelevantes para la evaluación de las competencias del puesto. La estructura elimina ese margen de improvisación, reduciendo las condiciones en que ese tipo de información puede ingresar al proceso de evaluación.

Un componente adicional de la entrevista estructurada con particular relevancia para la mitigación del sesgo de género sería el panel de evaluadores. Campion et al., (1997) identifican que la participación de múltiples evaluadores en la entrevista reduce la posibilidad de que las representaciones de género de un evaluador individual determinen el resultado, dado que las desviaciones individuales tienden a compensarse en el proceso de deliberación grupal. Este mecanismo es consistente con lo que Banaji y Greenwald (2013) documentan sobre la coexistencia de autopercepción de imparcialidad y comportamiento discriminatorio medible, cuando la decisión es individual, el evaluador no dispone de instancias de contraste que le permitan identificar sus propias desviaciones.

Asimismo, se advierte que la entrevista estructurada no elimina completamente el sesgo de género, sino que lo desplaza hacia la etapa de interpretación y puntuación de las respuestas (Levashina et al., 2014). En esa etapa, el evaluador aplicará las rúbricas con márgenes de subjetividad que podrían estar influidos por representaciones previas, particularmente cuando los criterios de evaluación no han sido operacionalizados con suficiente precisión. En este sentido, Levashina et al. señalan que "las entrevistas estructuradas únicamente en torno a los componentes de contenido, pero no de evaluación, mitigan pero no eliminan el sesgo" (2014, p. 255). Este hallazgo indica que la efectividad de la entrevista estructurada como herramienta de mitigación dependería de la calidad del diseño de sus componentes y no únicamente de su adopción formal.

En el contexto argentino, Randstad Argentina (2021) identifica la estructura y el formato de las entrevistas como variables que pueden contribuir a mitigar el sesgo en la contratación, y señala que la realización de pruebas de habilidades o conocimientos con carácter previo a las entrevistas constituye una práctica que favorece la diversidad, en tanto permite llegar a la instancia de entrevista con una valoración objetiva del desempeño técnico que puede compensar las desviaciones introducidas por los sesgos de género en la interacción directa con el candidato (Randstad Argentina, 2021). Esta recomendación sería consistente con la distinción que establece Fernández de Solís Pérez de Guzmán (2015) entre intervenciones individuales e intervenciones estructurales, incorporar una evaluación técnica previa a la entrevista modifica las condiciones del proceso con independencia de las actitudes individuales de los evaluadores.

3.5 Marcos normativos y su alcance en el sector privado

Fernández de Solís Pérez de Guzmán (2015) señala que la historia de los procesos de discriminación laboral indica que las cuotas legales han resultado más efectivas que las iniciativas voluntarias para producir cambios medibles en la representación de grupos vulnerados, citando como ejemplo la reducción de la discriminación por sexo y por discapacidad en contextos donde se establecieron obligaciones legales explícitas. Esta observación se apoya en la lógica identificada a lo largo de este capítulo, las intervenciones que modifican las condiciones estructurales del proceso con independencia de las actitudes individuales de los evaluadores producen resultados más sostenidos que las que dependen exclusivamente de la buena disposición de los actores involucrados (Paluck y Green, 2009; Devine y Ash, 2022).

En el contexto argentino, la Ley 27.636 de Promoción del Acceso al Empleo Formal para Personas Travestis, Transexuales y Transgénero, denominada "Diana Sacayán - Lohana Berkins" y sancionada el 24 de junio de 2021, establece que el Estado nacional debe ocupar en una proporción no inferior al 1% de la totalidad de su personal a personas travestis, transexuales y transgénero, en todas las modalidades de contratación regular vigentes (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021). La Ley alcanza a los tres poderes del Estado, los Ministerios Públicos, los organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales y las empresas y sociedades del Estado. Asimismo, mediante la Resolución 561/2021, la Subsecretaría de Políticas de Diversidad tiene a su cargo el seguimiento y monitoreo trimestral de la cantidad de cargos cubiertos, lo que permite documentar el avance en el cumplimiento del cupo a lo largo del tiempo

Los datos de monitoreo disponibles ilustran tanto el alcance como las limitaciones de esta intervención normativa. Según el Noveno Monitoreo del Cupo Laboral Travesti Trans de noviembre de 2023, elaborado por la Subsecretaría de Políticas de Diversidad, 955 personas travestis, transexuales y transgénero se desempeñaban en el Estado Nacional, lo que representa un incremento superior al 900% respecto de las 101 personas registradas en junio de 2020, antes de la implementación de la política de cupo (Argentina.gob.ar, 2023). Sin embargo, este número representa menos de una quinta parte del 1% establecido como piso por la ley, dado que el cupo equivale a la incorporación de aproximadamente 5.551 personas en la Administración Pública Nacional (ATE Nacional y Asamblea TTNB por la Salud Integral, 2022). Esta brecha entre la norma y su cumplimiento efectivo ilustra la distinción que establece Fernández de Solís Pérez de Guzmán (2015) entre la existencia de un marco normativo y su implementación concreta.

La Ley 6471 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, desarrollada en el apartado 3.3, constituye otro ejemplo de intervención normativa estructural en el contexto local. A diferencia de la Ley 27.636, que opera sobre la composición del personal, la Ley 6471 interviene directamente sobre el proceso de selección, prohibiendo la solicitud de información personal no vinculada al desempeño laboral. La coexistencia de ambas normativas en el contexto argentino ilustra la

diversidad de niveles en que los marcos legales pueden intervenir sobre los sesgos de género en el acceso al empleo.

Sin embargo, el mismo autor advierte que la aplicación efectiva de estos marcos en el sector privado continúa siendo un desafío pendiente, dado que las prácticas de reclutamiento privadas no están sujetas a los mismos mecanismos de auditoría que el sector público (Fernández de Solís Pérez de Guzmán, 2015). Los datos de la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género (2020) son consistentes con esta observación. Señalan, las mayores tasas de desocupación femenina y la persistencia de la segregación horizontal en el mercado laboral argentino sugieren que las intervenciones voluntarias no han sido suficientes para modificar los patrones estructurales de subrepresentación en el sector privado. En este sentido, la brecha entre el alcance del sector público y el del sector privado en la aplicación de marcos normativos constituye una de las limitaciones centrales del sistema de mitigación de sesgos en el reclutamiento en Argentina, tal como se desarrolla en la sección de Alcances y Limitaciones de este trabajo.

3.6 Organizaciones especializadas en diversidad e inclusión y bolsas de talento como estrategia de reclutamiento

Junto a las estrategias de mitigación desarrolladas internamente por las organizaciones, existe un conjunto de intervenciones que operan a través de la articulación con actores externos especializados en diversidad, equidad e inclusión. Boring et al. documentaron que ampliar intencionalmente el grupo de postulantes hacia perfiles diversos aumenta el talento promedio y la diversidad de género del equipo contratado (2025), lo que sustentaría la lógica de articularse con organizaciones especializadas como una estrategia estructural de diversificación de los canales de atracción.

En el contexto argentino, este modelo se expresa en dos dimensiones complementarias. Desde la dimensión del talento, organizaciones como Chicas en Tecnología desarrollan programas de formación gratuitos orientados a jóvenes mujeres en áreas tecnológicas, construyen comunidad y generan alianzas con empresas para facilitar el acceso al empleo formal, habiendo impulsado alianzas estratégicas con más de 127 empresas y acompañado a 2.376 jóvenes de 20 países en sus recorridos en tecnología durante 2024 (Chicas en Tecnología, 2024). Desde la dimensión de la consultoría, organizaciones como Nodos Consultora desarrollan programas de formación en reclutamiento inclusivo dirigidos a equipos de selección de empresas, organismos del Estado y organizaciones de la sociedad civil, combinando la sensibilización de los evaluadores con herramientas estructurales orientadas a modificar los procedimientos concretos de selección (Nodos Consultora, 2024).

Boring et al. señalan que la diversificación del pool de candidatas produce resultados más consistentes cuando se integra en un proceso de selección que incorpora intervenciones complementarias en otras etapas, como el uso de lenguaje neutro en los avisos y la

estructuración de las entrevistas (2025), lo que implicaría que la articulación con organizaciones externas constituye una condición necesaria para avanzar hacia procesos de selección más equitativos.

Conclusión

Este trabajo se propuso indagar de qué manera los sesgos de género operarían en la toma de decisiones en los procesos de selección y en qué medida las estrategias implementadas logran promover procesos más equitativos. Buscando responder ¿De qué manera los sesgos de género operan en la toma de decisiones y en qué medida las estrategias implementadas logran efectivamente promover procesos de selección más equitativos? El recorrido realizado permitiría sostener que los sesgos de género no constituyen un fenómeno excepcional ni producto de intenciones discriminatorias explícitas, sino una expresión de mecanismos cognitivos y sociales que operarían de manera sistemática en las organizaciones. Su persistencia no se explica por la mala voluntad de quienes participan en los procesos de selección, sino por la naturaleza misma de los procesos de categorización humana, que tenderían a reproducir las estructuras y representaciones disponibles en el entorno cultural en que se desarrollan. En este marco, Banaji y Greenwald (2013) documentan que la discriminación no requiere de una decisión consciente para producirse, basta con que los evaluadores actúen a partir de representaciones previas sin advertir su influencia para que esas representaciones se traduzcan en decisiones que afectan de manera desigual las oportunidades de acceso al empleo. Lo que implicaría que el sesgo no son una anomalía del proceso sino una de sus condiciones de posibilidad.

Esta dimensión no consciente del sesgo es precisamente lo que lo haría difícil de identificar y de abordar. Los procesos de selección suelen presentarse como instancias objetivas de evaluación del mérito, y esa apariencia de objetividad podría funcionar como un obstáculo para el reconocimiento de los mecanismos que los atraviesan. En cada etapa del proceso, desde la redacción del aviso hasta la decisión final de contratación, operan condiciones particulares que favorecen la activación de distintos mecanismos, y su acumulación produciría efectos que superan la suma de sus partes.

Respecto de la segunda parte de la pregunta, la evidencia revisada sugiere que las estrategias disponibles logran resultados parciales y condicionados. Paluck y Green (2009) documentan que las intervenciones orientadas a sensibilizar a los evaluadores individuales producen efectos débiles o nulos cuando se someten a pruebas rigurosas. Lo que implicaría que las intervenciones más efectivas son aquellas que modifican las condiciones estructurales del proceso antes que las actitudes de quienes participan en él. Sin embargo, ninguna de ellas opera de manera aislada ni producen resultados definitivos, lo que indicaría que la búsqueda de equidad en el acceso al empleo es un proceso continuo antes que un estado alcanzable de una vez.

Lo que este recorrido permitirá concluir es que el reconocimiento del sesgo como fenómeno estructural, y no como falla individual, es condición necesaria para abordar sus consecuencias de manera sostenida. Esa perspectiva implica revisar no sólo los procedimientos de selección sino también las representaciones sobre el género que los orientan, los marcos normativos que los regulan y las condiciones organizacionales que los hacen posibles. En la medida en que las organizaciones, los marcos normativos y los propios actores del reclutamiento

incorporen esa perspectiva, se ampliarían las posibilidades de construir procesos de selección que se aproximen, de manera más consistente, a los principios de equidad que los sostienen formalmente. Como señalan Lippens, Vermeiren y Baert, "la diversidad en el mercado laboral debe tener también una interpretación diversa" (2023, p. 21), lo que implicaría que avanzar hacia procesos más equitativos no es solo una cuestión de procedimientos sino de ampliar la mirada sobre quiénes merecen una oportunidad.

El principal interés que orientó este recorrido fue indagar si los sesgos de género forman parte del proceso de selección de personal. Lo que la evidencia revisada permite concluir es que no se trata de una presencia ocasional sino de un patrón que acompaña a una candidata desde el momento en que lee un aviso laboral hasta que alguien decide si contratarla o no. En ese trayecto, sin que nadie lo advierta ni lo decida conscientemente, operan mecanismos que condicionan cómo se la percibe, cómo se interpretan sus respuestas, qué se espera de ella y cuánto tiene que demostrar para ser vista como igualmente competente. Lo más significativo de este recorrido es que ninguno de esos mecanismos requiere mala voluntad para producir desigualdad. Basta con que el proceso no esté diseñado para contrarrestarlos.

Bibliografía

Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. Addison-Wesley.

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos. Ediciones Granica.

Aramburu-Zabala, L. (2004). Tomar conciencia de la discriminación por edad. Psychosocial Intervention, 13(1).

Ariely, D. (2008). Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions. HarperCollins.

ATE Nacional y Asamblea TTNB por la Salud Integral. (2022). Informe: Implementación del cupo laboral travesti trans no binarie en Argentina. <https://ate.org.ar/wp-content/uploads/2024/03/Informe-02.-Implementacion-del-Cupo-Laboral-Travesti-Trans-No-Binarie-en-Argentina.pdf>

Banaji, M. R., y Greenwald, A. G. (2013). Blindspot: Hidden biases of good people. Delacorte Press.

Barón, L., y Zapata Rotundo, G. J. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. Ciencia y Sociedad, 43(1), 31-48. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp31-48>

Bazerman, M. H., y Moore, D. A. (2009). Judgment in managerial decision making (7ma ed.). Wiley.

Boletín Oficial de la República Argentina. (2021). Ley N° 27.636: Promoción del acceso al empleo formal para personas travestis, transexuales y transgénero "Diana Sacayán - Lohana Berkins". <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246655/20210708>

Boring, A., Coffman, K., Glover, D., y González-Fuentes, M. J. (2025). Discrimination, rejection, and job search. Working Paper, February 2025.

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Coffman_DiscriminationRejectionLaborSupply_Feb2025_e36072ce-c727-4e1b-86d0-2159c0d53c6f.pdf

Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., y Rosner, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46, 215–226.
<https://doi.org/10.1023/A:1019967231059>

Campion, M. A., Palmer, D. K., y Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655–702.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>

Catalyst. (2020). Women in the workplace: Global 2020. Catalyst.

Chaturvedi, S., y Chaturvedi, R. (2025). Who gets the callback? Generative AI and gender bias. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2504.21400>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Chicas en Tecnología. (2024). *Reporte 2024*. <https://chicasentecnologia.org/reporte-2024/>

Chua, S. W. Y., Sun, P. Y. T., y Sinha, P. (2023). Making sense of cultural diversity's complexity: Addressing an emerging challenge for leadership. *Journal of Change Management*, 23(4).
<https://doi.org/10.1177/14705958231214623>

Cortada de Kohan, N., y Macbeth, G. (2006). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *Revista de Psicología*, 2(3).
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/sesgos-cognitivos-toma-de-decisiones-kohan.pdf>

Derous, E., y Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113–130.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12217>

- Devine, P. G., y Ash, T. L. (2022). Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature. *Annual Review of Psychology*, 73, 403–429. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060221-122215>
- Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género, Ministerio de Economía. (2020). Las brechas de género en la Argentina: Estado de situación y desafíos. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/las_brechas_de_genero_en_la_argentina_0.pdf
- Dougherty, D., Turban, D. B., y Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 659-665. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.659>
- DT Latina. (2025). Reclutamiento con diversidad, equidad e inclusión. Parte 1. <https://dtlatina.com/articulos/reclutamiento-con-diversidad-equidad-e-inclusion-parte-1/>
- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Fernández de Solís Pérez de Guzmán, C. (2015). Ética y RSE: La discriminación laboral y sus manifestaciones en el área de recursos humanos. Medidas y recomendaciones sistemáticas para su extinción. Universidad Pontificia Comillas.
- Fiske, S. T., y Taylor, S. E. (1991). *Social cognition: From brains to culture*. McGraw-Hill.
- Foley, M., y Williamson, S. (2018). Does anonymising job applications reduce gender bias? *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 623–635. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0088>
- Galos, D. R., y Coppock, A. (2023). Gender composition predicts gender bias: A meta-reanalysis of hiring discrimination audit experiments. *Science Advances*, 9(18), eade7979. <https://doi.org/10.1126/sciadv.ade7979>

- Gaucher, D., Friesen, J., y Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109–128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- Gilovich, T., Griffin, D., y Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge University Press.
- Glick, P., y Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491–512.
- Harvard Business School Working Knowledge. (2025, 22 de agosto). When resumes are 'blind,' more talented women step forward. <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/when-resumes-are-blind-more-talented-women-step-forward>
- IADB Social Digital. (2023). El lenguaje importa: los anuncios de vacantes laborales sin sesgos atraen a más candidatas. <https://socialdigital.iadb.org/es/node/19846>
- INDEC. (2023). Remuneración al trabajo asalariado, ingreso mixto e insumo de mano de obra, por sexo y tramos de edad. Año 2022. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/cgi_sexo_edad_08_23474842329E.pdf
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (s.f.). Currículum vitae anónimo. Ministerio de Igualdad, Gobierno de España. <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/IgualdadEmpresas/CurriculumVitaeAnonimo.htm>
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. (2021). Uso de lenguaje inclusivo. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/uso-de-lenguaje-inclusivo>
- Ip, E. (2025). Fair AI in hiring: Experimental evidence on how biased hiring algorithms and different debiasing methods affect the quality and diversity of applicants. *ILR Review*. <https://doi.org/10.1177/23794607251353585>

- Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., Slovic, P., y Tversky, A. (1982). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge University Press.
- Koch, A. J., D'Mello, S. D., y Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. Journal of Applied Psychology, 100(1), 128–161. <https://doi.org/10.1037/a0036734>
- Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2021). Ley N° 6471: De búsqueda laboral equitativa. <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/580847>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., y Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. Personnel Psychology, 67, 241–293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Lippens, L., Vermeiren, S., y Baert, S. (2023). The state of hiring discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments. European Economic Review, 151, 104315. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104315>
- Lombroso, C. (1876). L'Uomo Delinquente. Hoepli.
- Lotito Catino, F. (2016). Test psicológicos y entrevistas. Revista Academia & Negocios, 1(2), 79–90.
- Martell, R. F., Lane, D. M., y Emrich, C. (1996). Male-female differences: A computer simulation. American Psychologist, 51(2), 157-158.
- Martínez-Álvaro, L. (2024). Construir entornos laborales inclusivos y libres de sesgos de género. Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). https://www.segib.org/wp-content/uploads/2024/04/Guia_informativa_sesgos_de_genero_Esp_.pdf
- Matute, H. (2019). Nuestra mente nos engaña: sesgos y errores cognitivos que todos cometemos. Shackleton Books.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica.
- Moine, M. B., Tamagno, M. V., y Fraire, M. (2022). Sesgos en decisiones de selección de personal. XI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. <https://www.aacademica.org/xi.congreso.internacional.de.investigacion.y.practica.profesional.en.psicologia/1001>
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. Editorial Rama.
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., y Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. Proceedings of the National Academy of Sciences, 109(41), 16474–16479. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. Review of General Psychology, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Nisbett, R., y Ross, L. (1980). Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment. Prentice-Hall.
- Nodos Consultora. (2024). Reclutamiento inclusivo: Un curso para promover la diversidad de talentos en las organizaciones. Diversa Noticias. <https://diversanoticias.com.ar/noticias/reclutamiento-inclusivo-un-curso-para-promover-la-diversidad-de-talentos-en-las-organizaciones/>
- Organización Internacional del Trabajo. (1958). Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) (núm. 111). OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (1998). Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2003). La hora de la igualdad en el trabajo. OIT.

- Paluck, E. L., y Green, D. P. (2009). Prejudice reduction: What works? A review and assessment of research and practice. *Annual Review of Psychology*, 60, 339–367.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163607>
- Plus International. (2025). Gender bias on LinkedIn: Culture or code.
<https://3plusinternational.com/gender-bias-on-linkedin-culture-or-code/>
- Prentice, R. (2018). Sesgo implícito. *Ethics Unwrapped*, McCombs School of Business, The University of Texas at Austin.
<https://ethicsunwrapped.utexas.edu/wp-content/uploads/2018/11/Implicit-Bias-Teaching-Notes-SPANISH.pdf>
- Randstad Argentina. (2021). Guía práctica para implementar procesos de reclutamiento neutros al género en las organizaciones.
<https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/randstad-presenta-una-guia-practica-reclutamiento-impulsar-los/>
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022.
<https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 629–645.
- Salinas Rodríguez, J. M., y Malpartida Gutiérrez, J. N. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3).
<https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21(3), 471–493.
- Simon, H. (1947). *Administrative behavior*. Aguilar.

Subsecretaría de Políticas de Diversidad. (2021). Resolución 561/2021. Boletín Oficial de la República Argentina.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/251427/20211020>

Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29. <https://doi.org/10.1037/h0071663>

Tversky, A., y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Williams, J. C., y Dempsey, R. (2014). *What works for women at work*. NYU Press.

Zapata Rotundo, G., y Canet Giner, M. T. (2009). La cognición del individuo: reflexiones sobre sus procesos e influencia en la organización. *Espacio Abierto*, 18(2), 235–256.

Zapata Rotundo, G., y Hernández, A. (2014). *La empresa: Diseño, estructuras y formas organizativas* (2.ª ed.). Fondo Editorial UCLA.