

GUÍA PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO
EN LAS EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



DIMENSIÓN 2

Atracción y selección inclusiva de talento

Analía Avella · Julia Hakspiel · María Teresa Villanueva

Esta dimensión forma parte de la
**‘Guía para promover la igualdad de género
en las empresas de América Latina y el Caribe’**

Descargue la publicación completa **AQUÍ**
para explorar todas las dimensiones que incluye.

1 Compromiso y desarrollo
de estrategias

2 Atracción y selección
inclusiva de talento

3 Desarrollo y liderazgo
de las mujeres

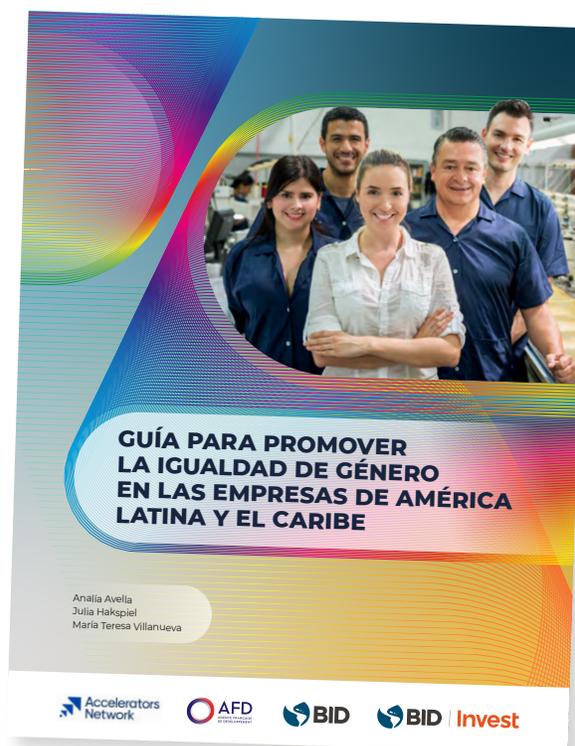
4 Igualdad en las
compensaciones

5 Conciliación y
corresponsabilidad
en los cuidados

6 Convivencias sanas y
libres de violencia y acoso

7 Diseño inclusivo de
productos y servicios

8 Cadenas de valor
inclusivas





Atracción y selección inclusiva de talento

Los procesos de selección inclusivos pueden ser grandes activos para las empresas, ya que contribuyen a crear entornos más representativos, aprovechando el potencial del talento disponible.

Contexto y evidencias

Para aumentar la participación de las mujeres en la fuerza laboral, es necesario abordar las barreras estructurales, culturales y organizacionales que limitan su inserción y permanencia en el empleo. **Las empresas pueden ampliar su canal de talento o pipeline al desbloquear el potencial no utilizado o desaprovechado de las mujeres.** Como parte de esta transformación, reestructurar los procesos de reclutamiento y selección puede ser un factor clave para asegurar la igualdad de oportunidades en estas etapas y fomentar una cultura laboral más inclusiva.

Un proceso de selección inclusivo debe garantizar que las personas participen y sean evaluadas de manera justa, utilizando criterios objetivos centrados en las habilidades y competencias necesarias para el puesto. **Es fundamental evitar valoraciones subjetivas que no se relacionan con el desempeño laboral de las personas, como la identidad de género, la orientación sexual, la etnia, la raza, el estatus migratorio, la religión o la condición socioeconómica.** Para garantizar que estas etapas promuevan la igualdad de oportunidades, es importante abordar los sesgos o prejuicios que interfieren en la valoración y toma de decisiones. Aunque estos sesgos operan de manera inconsciente y no intencionada, tienen el potencial de generar percepciones erróneas y reforzar situaciones de desigualdad y discriminación.

Los estereotipos afectan directa e indirectamente las oportunidades de las personas, ya que moldean las normas sociales, es decir, las reglas no escritas y las expectativas sobre cómo deberían comportarse las personas en diferentes situaciones. Las normas sociales de género incluyen expectativas sobre distintos aspectos como el vestuario, el lenguaje, los roles sociales y el comportamiento. **Los estereotipos de género están profundamente arraigados en las opiniones tanto de hombres como de mujeres y, por lo tanto, es probable que influyan no sólo en las decisiones personales sino también en las laborales.**

Si bien es necesario ampliar las investigaciones para obtener evidencia específica a nivel regional, estudios internacionales han observado que **la adopción de una cultura inclusiva se asocia con varios beneficios empresariales.** Según Deloitte (2020), las empresas con culturas inclusivas muestran una mayor probabilidad de cumplir o superar sus objetivos financieros. Además, Harvard Business Review (2013) indica que estas empresas tienden a reportar un crecimiento en su cuota de mercado y/o a capturar nuevos segmentos de clientes mediante soluciones más innovadoras. Estos hallazgos sugieren una **relación positiva entre una cultura más inclusiva y diversa y mejoras en el rendimiento, la capacidad de innovación y la productividad en el ambiente laboral.**



Acciones potenciales

Claves para procesos de selección inclusivos

A continuación, se presentan recomendaciones prácticas para promover procesos de selección inclusivos, que las organizaciones pueden considerar según su contexto y objetivos particulares.

A Formular las convocatorias de forma inclusiva

Una de las primeras barreras para la inclusión de mujeres en el ámbito laboral puede ser la forma en que se formulan las ofertas de empleo. El uso de lenguaje e imágenes sesgadas, como aquellas que solo muestran a hombres en determinados roles y ocupaciones, puede desalentar a las mujeres, quienes no se sienten identificadas o representadas en la convocatoria. Por ejemplo, el uso del masculino genérico y ciertas expresiones refuerzan estos sesgos. Utilizar un lenguaje sin sesgos, así como imágenes diversas en las descripciones de los puestos de trabajo, puede atraer a candidatas mujeres y facilitar la llegada de talento a la organización.

Asimismo, destacar que la organización está comprometida con la igualdad de género puede alentar la postulación de mujeres y de personas que valoran las culturas organizacionales más inclusivas. El estudio de Piras et al. (2023) concluye que **incorporar un lenguaje inclusivo de género en los avisos de empleo aumenta en un 43% la probabilidad de que las mujeres apliquen, sin disuadir a los hombres, quienes también aumentan su aplicación en un 10%**. Además, introducir un mensaje explícito de compromiso con la igualdad de oportunidades incrementa la probabilidad de aplicación en un 58% en mujeres y un 38% en hombres.

B Diversificar las fuentes de reclutamiento

Las empresas a menudo expresan dificultades para reclutar y contratar mujeres, especialmente en actividades o posiciones más masculinizadas. Para mejorar la efectividad de estos procesos es importante diversificar tanto las prácticas como los canales de búsqueda. En este sentido, algunas de las estrategias que pueden considerarse incluyen:

- **Diversificar las fuentes de reclutamiento** para llegar de manera más efectiva a los canales que conecten con el público objetivo.
- **Buscar candidaturas no solo en los portales habituales de empleo, sino también en portales especializados, centros de formación técnica y universidades.** Las conexiones directas con estas instituciones, a través de becas, pasantías y programas de reclutamiento, pueden favorecer la inclusión de mujeres en áreas tradicionalmente dominadas por los hombres, como las disciplinas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática) y crear un canal más sólido para cubrir las necesidades de habilidades.
- **Ofrecer anuncios centrados en las calificaciones y habilidades esenciales** requeridas para el puesto. Las publicaciones de empleo con demasiados requisitos pueden llevar a perfiles idóneos y capacitados a autoexcluirse.



- Cuando se externaliza el **reclutamiento a través de una agencia de búsqueda**, es importante alinear objetivos para la selección de perfiles y exigir el respeto a la igualdad de oportunidades en el proceso.

C Implementar medidas inclusivas de selección

Estructurar los procesos de selección para que sean más inclusivos puede favorecer la incorporación de mujeres a las organizaciones. En este sentido, pueden considerarse estrategias que incluyen:

- **Estructurar las entrevistas mediante la implementación de una guía o pauta de preguntas predefinidas.** Esto ayudará a prevenir improvisaciones y a centrarse en cuestiones pertinentes al puesto, evitando así preguntas sobre la vida personal del candidato o candidata que puedan resultar estereotipadas o discriminatorias.
- **Asegurar ternas equilibradas** para procurar la presencia de candidatas mujeres.
- **Ampliar y diversificar los equipos de selección.** Procurar equilibrio de género y representación de mujeres en paneles y equipos de selección.
- **Para roles de liderazgo, tener en cuenta el canal de talento o pipeline propio de la empresa y adoptar medidas proactivas para la promoción de mujeres.** En la siguiente sección se exploran estrategias específicas para estas instancias.
- **Incluir estrategias de contratación a ciegas o procesos anonimizados.** Esta práctica busca aumentar la imparcialidad y precisión en los procesos de selección y evaluaciones, evitando consideraciones sesgadas sobre la información recibida de las candidaturas. En este método, se elimina información personal, como el nombre, la edad, el género y la nacionalidad de los currículums o formularios de solicitud de empleo antes de revisar el perfil de la persona o llevar a cabo las entrevistas.

Distintos estudios muestran la efectividad de estas prácticas, aunque también señalan que un proceso de solicitud anónimo puede reducir la discriminación en la fase inicial de la contratación, pero no garantiza que no se produzcan prejuicios en una fase posterior. Por otro lado, todos los intentos por anonimizar por completo el género, la raza, la etnia y otras características personales pueden ser menos eficaces cuando las decisiones las toma la inteligencia artificial. Los algoritmos de aprendizaje automático discernen las características personales a partir de otros datos y pueden volver a introducir el sesgo en el modelo (BID, 2022)¹. Estos algoritmos pueden replicar e incluso exacerbar los sesgos humanos a partir de los conjuntos de datos con los que son entrenados. Por ello, es fundamental prestar atención tanto al diseño como a la forma en que se interactúa con estas tecnologías (Trindel et al., 2019).

- **Considerar capacitaciones en sesgos inconscientes para el personal de selección.** Aunque esta práctica es frecuentemente utilizada por las empresas, los estudios sobre su efectividad sugieren resultados mixtos. Si bien estas capacitaciones pueden aumentar temporalmente la conciencia sobre los propios sesgos, su impacto a largo plazo requiere mayores estudios. Algunas investigaciones señalan que estas capacitaciones podrían generar resistencias y tener efectos limitados o incluso contraproducentes (Dobbin y Kalev, 2018).

1. Marco Sectorial de Género y Diversidad, diciembre 2022.



El estudio de Duryea et al. (2024), aunque no aborda los sesgos de género sino los sesgos raciales en los servicios de empleo público en Colombia, arroja conclusiones relevantes. El estudio identifica que aunque el sesgo implícito es crucial para explicar las brechas raciales en los resultados laborales, no encuentra evidencia de que la retroalimentación sobre sesgos inconscientes cambie el comportamiento de las personas involucradas en los procesos de selección.

RECUADRO 4 PRINCIPALES SESGOS INCONSCIENTES Y PREFERENCIAS SUBJETIVAS

Todas las personas utilizan sin saberlo atajos mentales, por eso los sesgos suelen ser involuntarios e inconscientes. Sin embargo, tener equipos más equitativos puede contribuir a eliminar el pensamiento de grupo y la toma de decisiones homogénea.

TIPOS DE SESGOS

- **Sesgo no verbal**

Sucede cuando se evalúa a la persona basándose en su lenguaje corporal. Esto no sólo es un error porque no se juzga en función de las aptitudes del candidato, sino también porque una entrevista es una situación estresante que hace que el lenguaje corporal se modifique.

- **Sesgo de primera impresión**

Suele estar relacionado con el sesgo no verbal. Ocurre cuando se evalúa a los aspirantes en función de cómo se comportan durante los primeros minutos de la entrevista.

- **Sesgo de contraste**

Ocurre cuando hay múltiples entrevistas seguidas y quienes reclutan pueden comparar a los aspirantes basándose en supuestos inapropiados.

- **Sesgo de énfasis negativo**

Se produce cuando la persona que entrevista juzga a un aspirante basándose en preferencias personales e irrelevantes, como la altura, el tono de voz o el peinado.

- **Sesgo estereotipado**

Se produce cuando quien entrevista juzga a un aspirante en función de una opinión estereotipada sobre todo el grupo al que pertenece.

- **Sesgo de afinidad**

Se produce ante la tendencia de evaluar mejor a quien es parecido (por ejemplo, por haber estudiado en la misma universidad, pertenecer a un mismo grupo social, etc.).

Fuente: elaboración propia sobre la base de artículos de Harvard Business Review y organizaciones especializadas en procesos de reclutamiento y selección.



Herramientas y recursos

GUÍAS E INSTRUMENTOS	
Lista de verificación para procesos de contratación inclusivos	<ul style="list-style-type: none">• Esta herramienta permite chequear el proceso de contratación para asegurarse que tenga en cuenta los aspectos de género. Documento disponible solo para empresas signatarias de los Principios para el Empoderamiento de Mujeres (WEP). Entidad: ONU Mujeres / + Explora
Guía de Género e Interseccionalidad en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Esta guía aborda el concepto de interseccionalidad, explica los beneficios de incorporar este enfoque en el ámbito laboral y ofrece pautas prácticas para su implementación. Entidad: GenderLab / + Explora
Una guía para la contratación inclusiva para empleadores	<ul style="list-style-type: none">• Guía práctica para procesos de reclutamiento y selección inclusivos. Entidad: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) / + Explora <i>Herramienta disponible sólo en inglés.</i>
Test de Asociación Implícita	<ul style="list-style-type: none">• Herramienta de evaluación cognitiva que mide los sesgos inconscientes, aplicando criterios estadísticos a la tendencia del cerebro a asociar o disociar dos conceptos recibidos por estímulos visuales (imágenes o palabras) y medida por la comparación del tiempo que tarda relacionándolos. Entidad: Universidad de Harvard / + Explora <i>Herramienta disponible sólo en inglés.</i>

Fuente: elaboración propia.



Casos de estudio

Prácticas empresariales a nivel global y regional.



GLOBAL

Limak

Fortaleciendo el canal de talento o pipeline de mujeres en disciplinas STEM, a través de alianzas con escuelas y universidades y generación de oportunidades de empleo.

- **Industria:** Infraestructura y desarrollo urbano.
- **País:** Global, con sede en Turquía.

En 2015, Limak lanzó el proyecto insignia **Engineer Girls of Turkey** (EGT) con el objetivo de alentar a las estudiantes universitarias en Turquía a seguir una carrera en STEM con un enfoque en ingeniería. El proyecto se expandió a Kuwait en 2017. Diseñada y ejecutada en colaboración con escuelas locales, gobiernos y ONG, la iniciativa busca crear un sólido canal o pipeline de talento femenino en estas disciplinas para vincularlas con oportunidades laborales en la industria, a través de becas, capacitación, mentoría y empleo. 53,000 estudiantes de secundaria y 710 estudiantes universitarias participaron del programa. El 84% de las graduadas universitarias consiguió empleo a tiempo completo, la mayoría de ellas en el sector de ingeniería. Limak empleó al 16% de estas mujeres.

El caso completo de esta empresa está disponible en el informe [DEI Lighthouse 2023](#) del Foro Económico Mundial.



REGIONAL

DHL Express Ecuador

Promoviendo la inserción de mujeres en áreas operativas, a través de capacitaciones y rediseño de los procesos de atracción y selección.

- **Industria:** Servicios de logística y comercio exterior.
- **País:** Global, la empresa pertenece a Deutsche Post DHL Group.
- Empresa integrante del Grupo de Liderazgo en la IPG de Ecuador.

En junio de 2022, la empresa lanzó el programa **Women in Operations**, cuando la alta dirección de la compañía tomó el compromiso de balancear las áreas operativas e incluir mujeres en los procesos medulares, con especial énfasis en el sector de OPS Ground. A través de capacitaciones y el rediseño de los procesos



de atracción y selección, la empresa logró aumentar del 7% al 12% la presencia de mujeres en operaciones. La meta prevista de participación de mujeres al 2025 es de 20% en operaciones y 40% en dotación total.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Holcim Ecuador

Apoyando el entrenamiento y certificación de mujeres en el manejo de vehículos pesados para su inserción a la conducción profesional.

- **Industria:** Insumos para la construcción.
- **País:** Global, pertenece al Grupo Holcim Internacional desde 2004.
- Empresa integrante del Grupo de Liderazgo en la IPG de Ecuador.

En 2022, la compañía lanzó **Mujeres al Volante**, la primera escuela de conducción profesional de transporte y equipos pesados para mujeres. La iniciativa fue creada a nivel global por el Grupo Holcim Internacional (Women on Wheels) y adaptada localmente por Holcim Ecuador, para incrementar el número de mujeres entrenadas en el manejo de vehículos pesados. Mediante alianzas con distintas instituciones y empresas, generan espacios de formación técnica para que las mujeres adquieran competencias en estas áreas. El programa funciona a través de becas que cubren el 90% del costo de la formación para la obtención de las licencias. 52 mujeres obtuvieron las licencias profesionales y un 86% se insertó laboralmente.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Fundación ManpowerGroup

Mejorando las condiciones de empleabilidad de grupos poblacionales vulnerables para su integración en la fuerza laboral.

- **Industria:** Servicios y soluciones de capital humano.
- **País:** México.
- Empresa integrante del Grupo de Liderazgo en la IPG de México.

La Fundación ManpowerGroup impulsa programas para apoyar el empleo y capacitación de personas con dificultades laborales. El Programa **Caminemos Juntos** trabaja con grupos vulnerables como mujeres con bajos niveles educativos, jóvenes sin experiencia laboral, personas LGBTQ+, refugiados, personas con enfermedades graves, víctimas de trata de personas, adultos mayores, personas con discapacidad y personas liberadas. Este programa, iniciado hace 19 años en ManpowerGroup México, se expandió globalmente como parte del enfoque en diversidad. Aunque el programa es sin fines de lucro para los beneficiarios, las empresas pagan un costo moderado por la capacitación de estas personas. Lo recaudado se destina a iniciativas



de responsabilidad corporativa. Desde 2004, la Fundación ha logrado insertar en empleos formales a más de 14 mil personas en situación de vulnerabilidad.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Komunika Latam

Formalizando instrumentos para una gestión del talento con perspectiva de género.

- **Industria:** Servicios de consultoría gerencial especializada en estrategia y comunicación
- **País:** Panamá
- Empresa adherida a la IPG en Panamá

Como empresa B certificada, Komunika Latam ha adoptado una estrategia de diversidad e inclusión para fortalecer sus políticas de gestión de talento. Luego de un diagnóstico organizacional realizado en 2021, la compañía logró identificar áreas de mejora en reclutamiento, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, y decidió implementar medidas para promover la igualdad de oportunidades y evitar sesgos culturales y sociales en la toma de decisiones. Para documentar estos procesos, creó un **Manual de Gestión del Personal con Perspectiva de Género** en base a los hallazgos del diagnóstico y la revisión de buenas prácticas empresariales. El manual establece pautas específicas para evitar cualquier forma de discriminación en los procesos de gestión del talento.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Fuente: elaboración propia, en base al informe DEI Lighthouse 2023 del Foro Económico Mundial e información aportada por las empresas.



Esta publicación ha sido elaborada por el Grupo BID en colaboración con el Foro Económico Mundial, con el financiamiento de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa ni los de sus socios el Foro Económico Mundial o la Agencia Francesa de Desarrollo.



