

# Caja de Herramientas

sobre diversidad, equidad  
e inclusión

## GUÍA PARA EMPLEADORES:

Abordaje de los sesgos inconscientes  
en la selección y contratación

### NIVEL BÁSICO

Dimensión: Inclusión y Equidad

# 01

## ¿Qué son los sesgos inconscientes?

Uno de los principales obstáculos para que un empleador implemente prácticas incluyentes en su organización son los sesgos inconscientes. Estos sesgos son creencias y juicios de valor en la mayor parte de la veces de manera inconsciente, formados por experiencias previas y aprendizajes sociales, los cuales influyen en las decisiones y actitudes hacia los demás. En el entorno laboral, los sesgos inconscientes pueden afectar de manera significativa los procesos de selección, contratación y gestión de equipos.

El objetivo de esta guía es proporcionar al empleador herramientas para identificar los sesgos más comunes, comprender cómo influyen en la toma de decisiones e implementar estrategias efectivas para mitigar su impacto.



## Impacto en el entorno laboral

En el contexto laboral, los sesgos inconscientes pueden influir negativamente en decisiones claves como:

- Selección y contratación de personal.
- En la inclusión y el clima organizacional.
- En la toma de decisiones y el desempeño organizacional.
- En la equidad salarial y las oportunidades de desarrollo.

Esto tiene un fuerte impacto en cómo las personas de diferentes orígenes, géneros, razas, edades, orientaciones sexuales, y otras características son percibidos, tratados y evaluados dentro de las organizaciones.

# 02

## Tipos comunes de sesgos inconscientes

### 2.1 Sesgo de afinidad

**Definición:** Tendencia a favorecer a las personas que son similares a nosotros en características personales, intereses o experiencias previas.

**Ejemplo:** Un empresario se siente más cómodo con un candidato porque ambos comparten la afición por el mismo equipo de fútbol, y deciden contratarlo a pesar de que su experiencia laboral no es la más adecuada.

### 2.2 Sesgo de confirmación

**Definición:** Tendencia a buscar y valorar información que confirma nuestras creencias preexistentes, ignorando la que las contradice.

**Ejemplo:** Un reclutador cree que los candidatos de una universidad específica son los mejores. Durante la entrevista, busca información que confirme esa creencia y pasa por alto aspectos negativos del candidato.

### 2.3 Efecto anclaje

**Definición:** Tendencia a que la primera información que recibimos influya en nuestra evaluación final, incluso cuando esa información no es relevante.

**Ejemplo:** Un candidato tiene un título de una universidad prestigiosa, y aunque no tenga experiencia relevante, el reclutador puede darle más peso a ese aspecto inicial.



## 2.4 Efecto halo

Definición: Un juicio positivo o negativo sobre una persona influye en la evaluación de otras características.

**Ejemplo:** Si un candidato es físicamente atractivo, el reclutador puede asumir que también es competente, aunque no tenga las habilidades necesarias para el puesto.

## 2.5 Efecto de contraste

Definición: La evaluación de un candidato se ve influenciada por la comparación con el anterior.

**Ejemplo:** Si un reclutador evalúa a un candidato extrovertido y luego a uno introvertido, puede percibir al segundo como menos competente, aunque ambos tengan las habilidades necesarias.

## 2.6 Sesgo poblacional

Definición: Se refiere a la tendencia de centrarse en ciertos grupos de candidatos (por ejemplo, personas de una ubicación geográfica o con una formación académica específica).

**Ejemplo:** Una empresa de tecnología busca programadores y publica sus vacantes solo en universidades privadas de élite. Como resultado, la mayoría de los candidatos provienen de un entorno socioeconómico privilegiado y tienen trayectorias similares. Esto excluye a personas con talento equivalente que estudiaron en universidades públicas o aprendieron de forma autodidacta, reduciendo la diversidad en la empresa y limitando la innovación.

## 2.7 Sesgo de statu quo

Definición: Tendencia a preferir lo que ya existe o lo que es familiar, evitando el cambio.

**Ejemplo:** Una empresa siempre ha contratado vendedores con al menos 10 años de experiencia en el mismo sector porque creen que “solo alguien con ese recorrido puede entender el negocio”. Cuando reciben candidatos con menos experiencia, pero con habilidades de negociación excepcionales y un historial de ventas exitoso en otros sectores, los descartan automáticamente, sin evaluar su potencial real.

# 03 Sesgos por grupo poblacional

Grupo Poblacional	Sesgos Inconscientes	Impacto en la Inclusión
<b>Mujeres</b>	<b>Sesgo de género</b>	Brecha salarial: Las mujeres, en promedio, reciben menos remuneración por trabajos iguales o equivalentes.
		Limitación en roles de liderazgo: Son subrepresentadas en cargos directivos por prejuicios sobre su capacidad de liderazgo.
		Labores de cuidado: La percepción de que deben asumir roles domésticos y de cuidado limita su disponibilidad y desarrollo profesional.
<b>Grupos étnicos</b>	<b>Sesgo racial y étnico</b>	Exclusión en procesos de selección: Los estereotipos negativos asociados a ciertos grupos étnicos pueden llevar a su discriminación.
		Entorno laboral hostil: Pueden enfrentar microagresiones, comentarios despectivos o falta de respeto hacia su cultura.
		Falta de oportunidades de promoción: Se les margina en procesos de acceso o ascenso debido a prejuicios sobre su capacidad.
<b>Personas mayores</b>	<b>Prejuicio por edad</b>	Desvalorización de habilidades: Se les percibe como menos adaptables o incapaces de manejar tecnologías modernas.

		<p>Exclusión en contrataciones: Se favorece a candidatos más jóvenes, incluso cuando las personas mayores tienen experiencia valiosa</p> <p>Falta de capacitación: Se les excluye de programas de formación y actualización, perpetuando su desventaja</p>
<p><b>Personas con discapacidad</b></p>	<p><b>Prejuicios sobre la capacidad laboral</b></p>	<p>Limitación en accesos físicos y tecnológicos: Falta de adaptaciones en el entorno laboral, como rampas, tecnología asistida o ajustes razonables.</p>
		<p>Prejuicios sobre su productividad: Se asume erróneamente que no pueden rendir al mismo nivel que sus pares.</p>
		<p>Falta de oportunidades: Son excluidas de roles clave debido a su discapacidad.</p>
<p><b>Personas en pobreza / Sisbenizadas</b></p>	<p><b>Prejuicios de clase social</b></p>	<p>Desventajas en el acceso a oportunidades debido a estereotipos sobre el origen socioeconómico.</p>
		<p>Subrepresentación en cargos de responsabilidad y liderazgo.</p>
		<p>Desconfianza en el potencial, lo que limita oportunidades de desarrollo profesional.</p>
<p><b>Pospenados o posegresados</b></p>	<p><b>Sesgo de estigmatización</b></p>	<p>Dificultades en el acceso laboral por antecedentes penales.</p>
		<p>Asignación de roles de menor responsabilidad o exclusión de capacitaciones por falta de confianza.</p>

<b>Personas en proceso de reintegración, reincorporación y/o desmovilizados</b>	<b>Sesgo de desconfianza</b>	Exclusión en procesos de selección: Se asume que no tienen habilidades transferibles al entorno laboral formal.
		Estigmatización dentro del equipo: Los compañeros pueden tener prejuicios sobre su pasado, lo que dificulta su integración en el equipo.
<b>Víctimas de violencia basada en género</b>	<b>Sesgo de vulnerabilidad</b>	Limitación en oportunidades laborales: Se perciben como menos resilientes o incapaces de manejar roles de alta exigencia.
		Entorno laboral no adaptado: Falta de políticas de apoyo para quienes necesitan espacios seguros o tiempos para lidiar con las secuelas emocionales de la violencia vivida.
<b>Personas transgénero</b>	<b>Sesgo de ignorancia o incomodidad</b>	Barreras para el acceso laboral: Son rechazadas por desconocimiento sobre su identidad de género o por creencias erróneas de que afectarán la dinámica laboral.
		Discriminación en el lugar de trabajo: Pueden enfrentar burlas, exclusión o falta de respeto a su nombre identitario, lo que afecta su bienestar y desempeño.
<b>Población migrante</b>	<b>Sesgo cultural</b>	Estereotipos negativos: Asociar a las personas migrantes con delitos, desempleo o falta de educación.
		Discriminación laboral: Impedir que las personas migrantes tengan acceso a ciertos trabajos debido a su origen o estatus migratorio.
		Equidad salarial: Ofrecerles salarios más bajos o condiciones laborales peores en comparación con los colaboradores locales.

# 04 Estrategias para mitigar los sesgos inconscientes

## 4.1 Tome conciencia

- Reflexione sobre las reacciones inconscientes y emociones hacia ciertos candidatos o situaciones.
- Identifique los posibles sesgos y cuestione sus decisiones si percibe que están influenciadas por ellos.

## 4.2 Estandarice el proceso de selección

- Utilice entrevistas estructuradas con preguntas predefinidas y criterios de evaluación claros y objetivos para todos los candidatos.
- Evalúe a los candidatos con base en las habilidades y competencias requeridas para el puesto, no en factores personales.

## 4.3 Diversifique los equipos de selección

- Involucre a varias personas de diferentes orígenes, perspectivas y géneros en el proceso de selección para reducir el impacto de los sesgos personales.
- Fomente la toma de decisiones colectiva para que se equilibren diferentes puntos de vista.

## 4.4 Promueva una cultura de inclusión

- Fomente la diversidad, equidad e inclusión como valores centrales de la empresa.
- Capacite regularmente a sus equipos sobre la importancia de la inclusión y los riesgos de los sesgos inconscientes.

## 4.5 Emplee lenguaje inclusivo

- Asegúrese de que las ofertas de trabajo utilicen un lenguaje neutral e inclusivo que no favorezca a un grupo específico.
- Publique las vacantes en plataformas diversas que lleguen a una amplia gama de personas de distintos orígenes y características.

## 4.6. Amplíe el perfil del candidato

- Considere perfiles de candidatos que no encajen necesariamente en el molde tradicional. Valore la experiencia diversa y las habilidades transferibles.
- Fomente la contratación de candidatos con trayectorias no convencionales que aporten perspectivas únicas.

# 05 Preguntas orientadoras y respuestas orientadoras

## **El proceso de selección permite la participación de personas con diferentes trayectorias y experiencias?**

Sí: Se valora la diversidad de antecedentes profesionales y educativos.

No: Se favorecen solo candidatos con experiencias tradicionales o similares a las del equipo actual.

## **¿Los criterios que utilizó para evaluar a los candidatos son objetivos y medibles?**

Sí: Se basan en habilidades, experiencia y competencias claras.

No: Se toman decisiones según impresiones personales o afinidades culturales.

## **¿Estoy utilizando un lenguaje inclusivo y neutral en las convocatorias laborales?**

Sí: Se emplean términos como "Se busca persona con experiencia en..."

No: Se usan expresiones como "Se busca un hombre/mujer para el puesto...", excluyendo otras identidades.

## **¿Estoy publicando ofertas de empleo en plataformas que lleguen a una población diversa?**

Sí: Se publican en plataformas accesibles para distintos grupos (redes de inclusión, universidades diversas, etc.).

No: Solo se difunden en círculos o medios tradicionales que alcanzan perfiles homogéneos.

## **¿Estoy involucrando a varias personas en la toma de decisiones para garantizar una evaluación más equitativa?**

Sí: Un equipo diverso revisa a los candidatos para evitar sesgos individuales.

No: Una sola persona toma la decisión con base en su criterio personal.

## **¿Realizo auditorías periódicas del proceso de contratación para detectar posibles sesgos?**

Sí: Se analizan métricas como diversidad en contrataciones y razones de descarte.

No: Nunca se revisan patrones en la selección de talento.

### ¿Aplico los mismos criterios de evaluación para todos los candidatos?

Sí: Todos los postulantes son evaluados con la misma escala de medición.

No: Se ajustan los criterios según la persona, lo que puede generar sesgos.

### ¿Mis decisiones se basan en datos objetivos o influyen en ellas las primeras impresiones o afinidades personales?

Sí: Se utilizan pruebas objetivas y entrevistas estructuradas.

No: Factores como la apariencia, tono de voz o afinidad personal influyen en la selección.

### ¿Contrato personas con trayectorias o perspectivas diferentes por miedo al cambio?

Sí: Se valora la diversidad como un activo para la empresa.

No: Se rechazan candidatos por salir del perfil "típico" o conocido.

## 06 Referencias Bibliográficas

- Sánchez, J., & Paredes, L. (2018). Sesgos cognitivos y toma de decisiones en el ámbito organizacional. Ediciones Pirámide.
- Medina, L., & Jiménez, A. (2019). Diversidad e inclusión en las organizaciones: una mirada desde la gestión de recursos humanos. Editorial UOC.
- Gómez, M., & Martínez, J. (2020). El sesgo implícito y su impacto en la selección de personal. Universidad de Alcalá.
- González, R. (2018). Cómo los sesgos inconscientes afectan la contratación y cómo evitarlos. Harvard Deusto Business Review.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE  
DESARROLLO  
ECONÓMICO



[www.desarrolloeconomico.gov.co](http://www.desarrolloeconomico.gov.co)