This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/.

# Habilidades, no palabras clave: inferencia, auditabilidad y las afirmaciones que los empleadores no deberían hacer

Heather Grizzle · May 18, 2025

*Reemplazar los filtros de palabras clave por la inferencia de habilidades mediante IA no elimina los sustitutos indirectos. Los traslada a un lugar donde el empleador no puede examinarlos, y eleva la carga de la prueba.*

**Contenidos**

1. La propuesta
2. Lo que muestra la evidencia sobre la práctica
3. La inferencia no elimina el sustituto
4. La taxonomía es una construcción, y alguien la construyó
5. Un instrumento auditable cambiado por uno opaco
6. El planteamiento basado en habilidades aumenta la carga de validación, no la reduce
7. La afirmación que no se debe hacer
8. Qué establecer antes de la implementación
9. Conclusión
10. Referencias

## La propuesta

La afirmación más sustancial que se hace actualmente sobre la inteligencia artificial en la contratación es que permite contratar por habilidades en lugar de por palabras

clave, y que hacerlo produce resultados más justos, un acceso más amplio y equipos más diversos. Es el más sólido de los argumentos disponibles porque, a diferencia de las afirmaciones sobre eficiencia o participación, identifica un defecto real en aquello que propone sustituir. La coincidencia de palabras clave es tosca. Recompensa el vocabulario del currículum en lugar de la capacidad, filtra a quienes describen el mismo trabajo con un lenguaje distinto y codifica sustitutos credenciales que excluyen a candidatos que adquirieron sus habilidades por vías no convencionales.

All of that is true, and it does not establish that the replacement is an improvement in the respects claimed. Novara Consulting Group's position is that the substitution of inferred skills for matched keywords changes the character of the instrument in ways that matter for governance, that most of those changes make the employer's position harder rather than easier to defend, and that one of the claims routinely attached to it should not be made in public at all.

## Lo que muestra la evidencia sobre la práctica

Antes de examinar la tecnología, conviene señalar qué ha ocurrido realmente donde las organizaciones adoptaron la contratación basada en habilidades como política.

In February 2024 the Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and the Burning Glass Institute published a study of 11,300 roles at large firms, examining hiring at least one year before and after degree requirements were removed. Dropping the requirement produced an average increase of roughly 3.5 percentage points in the hiring of workers without a bachelor's degree, and because the change applied only to the small share of roles that dropped a requirement, the net effect across the labor market amounted to fewer than one in seven hundred hires. Close to half the firms studied fell into a category the authors termed in name only, where a stated commitment produced no measurable change in hiring behavior.

**EN CIFRAS**

**11,300**

puestos en grandes empresas examinados antes y después de eliminar los requisitos de titulación

**3.5 pp**

aumento promedio en la contratación de trabajadores sin título universitario

**"~50%"**

"de

Fuente: Fuller et al., Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice, febrero de 2024

El hallazgo no es que la contratación basada en habilidades no pueda funcionar. Las empresas que cambiaron sus procesos y no solo sus anuncios de empleo sí vieron movimiento. El hallazgo es que el anuncio y la práctica divergieron casi por completo, y que esa divergencia pasó desapercibida porque nadie estaba midiendo la segunda. Una organización que se proponga adoptar este enfoque debe suponer que sus propios resultados se parecerán al promedio a menos que los mida, y debe tratar la brecha entre lo que dice y lo que muestran sus datos de contratación como lo más probable que se presente en una futura disputa.

## La inferencia no elimina el sustituto

La afirmación técnica es que un modelo de habilidades va más allá del vocabulario superficial hasta la capacidad subyacente. Lo que realmente hace es derivar atribuciones

de habilidades a partir del mismo documento que leyó el filtro de palabras clave, mediante una cadena de inferencia más larga y menos inspeccionable.

El modelo no observa que un candidato sabe gestionar un proyecto. Observa un cargo, en un empleador, durante una duración, descrito con un lenguaje particular, y asigna una habilidad en función de asociaciones aprendidas a partir de datos previos sobre lo que se consideraba que podían hacer personas con cargos similares en empleadores similares. Todo sustituto disponible para el filtro de palabras clave sigue estando disponible para el modelo de inferencia, y varios más se vuelven disponibles, porque el modelo puede recurrir al prestigio institucional, la continuidad profesional, las convenciones de redacción y los patrones de progresión que una lista de palabras clave no podría representar.

Esto importa sobre todo para los candidatos a quienes este enfoque pretende llegar. Las habilidades adquiridas mediante el cuidado de familiares, la organización comunitaria, el servicio militar, la empresa informal o familiar, la autogestión de una discapacidad o una carrera interrumpida son precisamente las habilidades peor representadas en los datos de entrenamiento extraídos de historiales laborales convencionales. La candidata cuya capacidad no es legible en el corpus habitual estaba en desventaja con el filtro de palabras clave y sigue en desventaja con el modelo, con la diferencia de que ya no puede ver por qué.

La candidata cuya capacidad no es legible en el corpus habitual estaba en desventaja con el filtro de palabras clave y sigue en desventaja con el modelo, con la diferencia de que ya no puede ver por qué.

## La taxonomía es una construcción, y alguien la construyó

Todo sistema basado en habilidades se apoya en una taxonomía: un conjunto enumerado de habilidades, sus definiciones, sus relaciones y la evidencia que se considera que demuestra cada una. Esa taxonomía no es un objeto natural. Fue construida por personas, que codificaron juicios sobre lo que cuenta como habilidad, qué habilidades son distinguibles entre sí y qué demuestra su posesión.

Organizations adopting these systems almost never examine the taxonomy, and in many products cannot. The result is that the definition of qualification for a role has

been outsourced to a vendor's ontology, and the employer using it will nonetheless be the party asked to justify it. When the question arrives asking why a particular attribute was treated as required, the answer that it was in the vendor's skills library is not responsive.

## Un instrumento auditable cambiado por uno opaco

Este es el punto de gobernanza y es el que más sistemáticamente se pasa por alto.

Un filtro de palabras clave es un instrumento deficiente con una virtud sustancial: es legible. La lista se puede leer. Una persona puede examinarla y observar que el filtro exige un término que no tiene nada que ver con el puesto, o que excluye un sinónimo común en un sector o región determinados. Cuando produce un impacto adverso, se puede identificar el componente responsable, porque los componentes están enumerados.

Un modelo de inferencia de habilidades no tiene ninguna de esas propiedades. Sus criterios no se pueden leer, sus componentes no pueden ser inspeccionados individualmente por el empleador, y la razón por la que una candidata obtuvo determinada puntuación no se puede recuperar de nada que el empleador posea. La organización ha sustituido un instrumento tosco y transparente por uno sofisticado y opaco, y ha descrito el intercambio como una mejora de la equidad. Lo que mejoró fue la sofisticación. Lo que renunció fue lo único que hacía defendible el instrumento anterior.

Esto tiene consecuencias directas conforme al derecho federal vigente. Las Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures exigen que, cuando un proceso de selección total muestre un impacto adverso, el usuario identifique qué componentes lo generan y conserve evidencia de la validez de esos componentes. Un proceso construido a partir de un filtro enumerado permite ese análisis. Un proceso construido a partir de un modelo de inferencia, en infraestructura del proveedor, con las puntuaciones descartadas tras la clasificación, generalmente no lo permite.

## El planteamiento basado en habilidades aumenta la carga de validación, no la reduce

Hay una consecuencia adicional que las organizaciones que adoptan este lenguaje habitualmente no han considerado.

Un filtro de palabras clave no hace ninguna afirmación sobre lo que mide. Coincide cadenas de texto. Un sistema basado en habilidades hace una afirmación explícita: que mide competencias identificadas y relacionadas con el puesto. Esa afirmación es una reivindicación de validez de constructo, hecha por el empleador, en público, sobre su propio proceso de selección.

Conforme a las Uniform Guidelines, se espera que un empleador cuyo procedimiento de selección produzca un impacto adverso presente evidencia de que el procedimiento es válido para el puesto. Un empleador que ha caracterizado públicamente su proceso como una medición de habilidades específicas relacionadas con el puesto se ha ofrecido voluntariamente al marco conforme al cual será juzgado, y lo ha hecho antes de establecer que puede cumplirlo. Por lo tanto, la organización debería poder responder, para cada constructo puntuado, a qué función documentada del puesto corresponde y en qué evidencia se basa esa correspondencia. Cuando la respuesta es que el proveedor nombró la habilidad, el empleador ha adoptado una reivindicación de validez que no formuló y no puede sustentar.

## La afirmación que no se debe hacer

Una afirmación asociada a la contratación basada en habilidades debería eliminarse de toda comunicación externa: que el enfoque produce equipos más diversos.

The difficulty is not that diversity is an improper goal. It is that the sentence, read by a lawyer, states that the organization's selection process affects the protected-class composition of its workforce. Title VII, as amended in 1991, makes it unlawful in connection with the selection or referral of applicants to adjust scores, use different cutoff scores, or otherwise alter the results of employment-related tests on the basis of race, color, religion, sex, or national origin. Nothing here suggests that skills-based tools do this. What the public claim does is invite the question, in a document the employer wrote and cannot retract, in an environment where such questions are being asked with increasing frequency and where Executive Order 14281 has directed federal agencies to deprioritize disparate impact enforcement while doing nothing to reduce the exposure of employers who make affirmative representations about demographic outcomes.

También existe el problema ordinario de la fundamentación. Una organización que afirme que su proceso produce equipos más diversos debería poder presentar los datos de antes y después que lo respalden, controlados por la composición del grupo de





solicitantes y el volumen de contratación. La mayoría no puede, lo que significa que la afirmación no está verificada, además de ser imprudente.

> **LA FORMULACIÓN DEFENDIBLE**
>
> La organización está ampliando el rango de cualificaciones que considerará, ha documentado el fundamento relacionado con el puesto para cada una y supervisa los resultados. Esa declaración es precisa, es coherente con el objetivo y no afirma nada que la organización preferiría no tener que demostrar.

La formulación defendible está disponible y no cuesta nada. La organización está ampliando el rango de cualificaciones que considerará, ha documentado el fundamento relacionado con el puesto para cada una y supervisa los resultados. Esa declaración es precisa, es coherente con el objetivo y no afirma nada que la organización preferiría no tener que demostrar.

## Qué establecer antes de la implementación

Cinco cuestiones, que deben poder responderse por escrito y con evidencia, no con la descripción del proveedor, antes de que un sistema de inferencia de habilidades intervenga en una decisión de selección.

1. **What is the taxonomy, who built it, and can the organization read it.** A system whose skill definitions cannot be inspected has placed the definition of qualification outside the organization's control while leaving the justification inside it.
2. **Para cada constructo puntuado, a qué función documentada del puesto corresponde.** Esto debe ser redactado por la organización, no proporcionado por el proveedor, y debe existir antes de que el sistema funcione, no después de que se presente una denuncia.
3. **Se conservan la puntuación, los datos de entrada y la versión del modelo para cada decisión, y puede reproducirse una decisión específica más adelante.** Si no es así, la organización no puede realizar el análisis por componentes que contemplan las Uniform Guidelines, y debe saberlo antes de necesitarlo.

4. **What does the organization's own hiring data show, measured before and after.** Given the published gap between pronouncement and practice, this is the only way to know whether anything changed, and it is also the record that establishes good faith.
5. **Qué está diciendo públicamente la organización, y puede sustentar cada frase.** El material de marketing sobre resultados de contratación es objeto de descubrimiento probatorio, y lo redactan personas a quienes no se consulta cuando después se presenta como prueba.

## Conclusión

Contratar por habilidades en lugar de por palabras clave es un objetivo acertado, y la crítica al emparejamiento de palabras clave que lo motiva es correcta. Lo que ofrece la tecnología actual no es la eliminación de los proxies, sino su migración a una capa que el empleador no puede inspeccionar, acompañada de una afirmación pública de validez de constructo que el empleador no ha establecido y de una afirmación sobre resultados demográficos que sería mejor no hacer.

Las organizaciones que se beneficiarán de este cambio son las que lo tratan como un problema de medición y no como una decisión de compra: las que definen ellas mismas las habilidades, documentan el fundamento relacionado con el puesto, conservan el registro, miden lo que realmente cambió y describen el resultado en un lenguaje que podrían defender bajo juramento. Eso supone más trabajo que adoptar el vocabulario. También es la única versión de la contratación basada en habilidades que ha demostrado mover algo.

## Referencias


- Orden Ejecutiva 14281, Restauración de la Igualdad de Oportunidades y la Meritocracia, 23 de abril de 2025.
- Fuller, Joseph, et al. *La contratación basada en habilidades: el largo camino de las declaraciones a la práctica*. Harvard Business School Project on Managing the Future of Work y The Burning Glass Institute, febrero de 2024.
- Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, en su versión enmendada, 42 U.S.C. § 2000e-2, incluyendo el § 2000e-2(l).

- Directrices Uniformes sobre Procedimientos de Selección de Empleados, 29 C.F.R. Parte 1607, incluyendo los §§ 1607.4 y 1607.15; requisitos de mantenimiento de registros de la EEOC, 29 C.F.R. Parte 1602.

**TIPS**

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

---

## Cómo citar

Grizzle, H. M. (2025, May 18). Habilidades, no palabras clave: inferencia, auditabilidad y las afirmaciones que los empleadores no deberían hacer. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/es/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/