



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE GRADO

ANÁLISIS DE LA DISCRIMINACIÓN POR RAZÓN DE GÉNERO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

MARIA DEL MAR VINENT DELGADO

Grado de RELACIONES LABORALES

Facultad de DERECHO

Año Académico 2021 - 2022

Dra. María Gómez Garrido

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Resumen

Este trabajo trata sobre la discriminación por razón de género en los procesos de selección de personal.

En primer lugar, vamos a hablar del concepto discriminación por razón de género donde analizaremos la situación que sufren ambos géneros en el mercado laboral español para acceder al empleo basándonos en los artículos de investigación.

En segundo lugar, nos centraremos en materia de igualdad y no discriminación que encontramos en diferentes ámbitos, como son internacional, Unión Europea y nacional.

En tercer lugar, hablaremos de los diferentes procesos de selección que se pueden llevar a cabo y del acceso al empleo.

Y, por último, analizaremos a través de un focus group las percepciones de la discriminación en el proceso de contratación y las situaciones vividas de discriminación.

Palabras clave: discriminación, igualdad, proceso de selección, acceso al empleo.

Índice

1. Introducción.....	5
2. Marco teórico.....	6
2.1. Discriminación.....	6
2.2. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo.....	8
3. La desigualdad por razón de sexo.....	9
3.1. Clases de discriminación.....	10
3.2. Techo de cristal.....	12
4. El proceso de selección.....	13
4.1. Selección.....	14
4.2. Discriminación en el proceso de selección.....	17
5. El acceso al empleo.....	18
6. Análisis de la discriminación en los procesos de selección: focus group.....	20
7. Conclusiones.....	24
8. Bibliografía.....	26
9. Anexo.....	29

1. Introducción

La discriminación es un tema que, por mala suerte, escuchamos en cualquier lugar y está a la orden del día en el siglo XXI. La Real Academia Española la define como: *“Dar trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, de edad, de condición física o mental...”* como vemos puede darse por diversos motivos.

En este caso, analizaremos la discriminación por razón de género, más concretamente en el mundo laboral, y veremos las consecuencias que puede desencadenar la discriminación en los procesos de selección.

La incorporación de la mujer en el mercado de trabajo no se llevó a cabo hasta el siglo XX, y fue gracias a políticas de igualdad establecidas por la Unión Europea, dirigidas a los Estados Miembros con el objetivo de garantizar las mismas oportunidades a mujeres y hombres.

A medida que van pasando los años, la sociedad tiene una mayor sensibilidad al respecto, y hemos podido observar evolución en materia de igualdad, pero aún no la deseada. Si queremos lograr unos objetivos no podemos darle la espalda a la discriminación y debemos actuar.

Mayoritariamente, en nuestra sociedad las mujeres son las que salen más perjudicadas.

En el ámbito laboral encontramos más casos de discriminación hacia la mujer, y muchas veces no nos paramos a pensar en las consecuencias tan graves que puede suponer estar viviendo una situación así.

El objetivo es garantizar la igualdad de oportunidades y respetar las aspiraciones y deseos de cualquier persona a la hora de decidir su futuro profesional. En realidad, se puede observar un menosprecio por el simple hecho de ser mujer.

En el siglo XXI, aunque tengamos una ley clara y que se encarga de prohibir toda una serie de comportamientos discriminatorios, es innegable que se siguen dando casos, y que en muchos casos encontramos desconocimiento de cómo actuar, o casos en que la persona quiere actuar/denunciar, pero no lo realiza por miedo a las posibles represalias.

La eliminación de la discriminación es importante para el funcionamiento eficaz de los mercados de trabajo y para la competitividad de las empresas. Una reserva de empleados que no sea representativa de la diversidad de la sociedad en cuanto a edades, sexos, religiones o

capacidades/discapacidades tiene menos posibilidades de atender las necesidades de una cartera de clientes que se está volviendo cada vez más heterogénea a raíz de la globalización de los mercados y la producción. (Yuste, 2020)

Si nos adentramos, la discriminación laboral es la que tiene lugar en el ámbito de empleo, desde la contratación, a la relación con la empresa hasta la finalización del contrato de trabajo. En nuestra actualidad, esta discriminación esta presente, y en lugar de reducir no deja de aumentar.

En los procesos de selección se manifiesta cuando se realiza una diferenciación en el trato a los candidatos/as, según su raza, color, sexo o religión, entre muchas otras variables no teniendo en cuenta competencias, cualidades o referencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo. (García-Ramírez, 2007)

Encontramos legislaciones y normativas al respecto del concepto de discriminación, que analizaremos con más profundidad durante todo el trabajo. Si bien, hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones el ser humano no es consciente de que está sufriendo discriminación, o que es el mismo esta discriminando a un tercero.

Este trabajo tiene como objetivo el análisis de la discriminación laboral por razón de género, mediante la comprensión de un proceso de selección de personal. Así como comprobar si se lleva a cabo alguna de las propuestas para ayudar a subsanar la discriminación, en relación con la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que constituye el marco de referencia para llevar a cabo todas las actuaciones que se desarrollan actualmente en materia de igualdad de oportunidades en el territorio nacional.

2. Marco teórico

2.1. Discriminación

Empezaríamos definiendo el termino discriminación, en referencia a lo citado en el artículo 14 de la Constitución Española: *“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”* este nos deja claro que no se puede llevar a cabo ningún tipo de discriminación.

En segundo lugar, el artículo 1.1 de la Constitución Española concibe la igualdad como uno de los valores superiores del ordenamiento jurídico español: *“España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político”*.

Y, finalmente, el artículo 9.2 de la Constitución Española que menciona lo siguiente: *“Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.”*

Uno de los principales objetivos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) fundada en 1919, organismo encargado de asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales, es la igualdad entre sexos y promoción de la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo.

La propia OIT en la Conferencia General de 1958 redactó el convenio 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, que definió el término “discriminación” en su artículo 1:

“1. A los efectos de este Convenio, el término «discriminación» comprende:

a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;

b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación, que podrá ser especificada por el Miembro interesado, previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.

2. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación.

3. A los efectos de este Convenio, los términos «empleo» y «ocupación» incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo.”

Dicho Tratado Constitutivo incorporó la prohibición de la discriminación por razón de sexo en el ámbito laboral y la igualdad salarial. Los cambios en las

necesidades sociales hicieron que se integrarán otros aspectos como uno fundamental que vamos a tratar que es el acceso al empleo.

2.2. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo

A continuación, empezaremos a analizar la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que constituye el marco de referencia para llevar a cabo todas las actuaciones que se desarrollan actualmente en materia de igualdad de oportunidades en el territorio nacional.

Dicho de otra manera, hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades y igualdad de trato entre mujeres y hombres, mediante la eliminación de la discriminación de género sea cual sea la circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida, especialmente en las esferas políticas, laboral, civil, económica, social y cultural.

Si vamos siguiendo dicha ley, en el artículo 3, encontramos definido **El Principio de Igualdad de trato entre mujeres y hombres**: *“... supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil.”*

El artículo 5, nos habla de una declaración genérica en el ámbito del empleo privado y público, en el que: *“se garantizará, en los términos previstos en la normativa aplicable, en el acceso al empleo, incluso al trabajo por cuenta propia, en la formación profesional, en la promoción profesional, en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas y las de despido, y en la afiliación y participación en las organizaciones sindicales y empresariales, o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas.”*

También se añade en el citado artículo: *“No constituirá discriminación en el acceso al empleo, incluida la formación necesaria, una diferencia de trato basada en una característica relacionada con el sexo cuando, debido a la naturaleza de las actividades profesionales concretas o al contexto en el que se lleven a cabo, dicha característica constituya un requisito profesional esencial y determinante, siempre y cuando el objetivo sea legítimo y el requisito proporcionado.”*

Haciendo resumen, la Ley Orgánica 3/2007 tiene como finalidad alcanzar la igualdad efectiva y real entre mujeres y hombres, y eliminar toda discriminación por razón de género, más concretamente la que afecta a las mujeres. Establece un marco general para la adopción de las llamadas acciones positivas, de las que hablaremos más adelante, y tiene una dimensión transversal.

En la actualidad, es una de las leyes más destacadas para garantizar la igualdad de trato y no discriminación en el mercado de trabajo español. Impone el deber de las empresas de velar por la igualdad y no efectuar conductas o actos discriminatorias por razón de sexo.

En el caso de las empresas de 50 o más trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.

3. La desigualdad por razón de sexo

A lo largo de la historia, las diferencias biológicas entre los sexos se han visto reflejadas en desigualdades entre la mujer y el hombre a la hora de participar en la sociedad. Las mujeres, generalmente, han salido más desfavorecidas. Siempre se le ha concedido un valor más alto a lo que tradicionalmente “debe hacer” un hombre que a lo que “debe hacer” una mujer.

Tendríamos que empezar definiendo los conceptos de sexo y género para poder explicar las razones por las cuales las diferencias biológicas se transforman en desigualdades.

Entendemos el sexo, como las características biológicas que distinguen al hombre de la mujer y son de carácter universal, es decir, conocido y aceptado en todo el mundo. También deberíamos tener presente la genética, que la definimos como el estudio de la herencia, donde se transmiten ciertos genes a sus descendientes como podrían ser la estatura, el color de los ojos o el cabello, el pigmento de la piel, etc.

Si bien, el género hace referencia a las diferencias sociales entre las mujeres y los hombres. A lo largo de los años, el ser humano ha interiorizado y aprendido estas diferencias sociales. Un ejemplo sería el hecho biológico de que solo las mujeres pueden dar a luz, pero cuidar de las criaturas, es una tarea se puede compartir.

Todo ello sirve para que las mujeres y los hombres podamos desarrollarnos como personas libres e independientes. Pero antes, debemos compartir derechos y obligaciones. Las desigualdades no son beneficiosas para ninguna de las dos partes ya que dificultan el desarrollo de las cualidades de las personas y mantienen una situación injusta y frenan el desarrollo de nuestra sociedad.

Estas diferencias cambian dependiendo del momento histórico. Por ejemplo, si comparamos con nuestros/as abuelos/as ya podemos ver claras diferencias.

Llegados a este punto, deberíamos definir los estereotipos como una idea o una imagen aceptada por la mayoría de la gente que atribuye valores y conductas a las personas en función de características comunes, como podría ser la raza, la edad, la nacionalidad, etc.

Más concretamente, los estereotipos de género son las características, las cualidades y los rasgos que se otorgan a una persona según su sexo.

Los estereotipos de género constituyen las ideas que ha construido una sociedad sobre los comportamientos y los sentimientos que deben tener las personas en relación con su sexo y que son transmitidas de generación en generación. El tiempo hace que las personas naturalicemos los estereotipos de género, pasan de ser construcciones sociales a verdades absolutas e intemporales, y este hecho dificulta su cuestionamiento y la deconstrucción del contenido de los roles que están en su base. (Bonder, 1993)

En resumen, encontramos un fuerte enraizamiento en la sociedad, controlando y marcando las pautas sobre los comportamientos que se esperan de mujeres y hombres, hasta el punto de llegar a sancionar las conductas que se escapan de los patrones de género admitidos.

Los estereotipos distorsionan la realidad y se utilizan para justificar y legitimar en muchas ocasiones las situaciones de desigualdad y de dependencia que las mujeres han tenido que vivir con respecto a los hombres. (Amurrio Vélez et al., 2012)

Un claro ejemplo sería, todas las mujeres tienen instinto maternal o, las mujeres temen ocupar espacios de poder. Este tipo de estereotipos influyen determinando la trayectoria laboral de las mujeres, impidiendo su acceso en las mismas condiciones que sus compañeros.

En muchas ocasiones, en una entrevista de selección la maternidad puede ser un indicador decisivo y una barrera importante, pero no justificable, en el acceso de las mujeres al puesto de trabajo.

Para ello es importante evitar posibles sesgos en la selección, y se aconseja solicitar currículums ciegos en los que no conste ni el sexo ni la edad. También debemos evitar las preguntas relacionadas con la vida personal de la persona entrevistada.

3.1. Clases de discriminación

Si nos ponemos a hablar de discriminación podemos distinguir entre directa, indirecta y positiva.

- **Discriminación directa:**

La Ley Orgánica 3/2007, en el artículo 6.1 define lo siguiente: “*se considera discriminación directa por razón de sexo la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable*”. Un ejemplo, podría ser una situación de discriminación salarial, en el que una mujer realizando el mismo trabajo tendría un salario inferior al del hombre. O bien, el trato desfavorable que pueden sufrir las mujeres en el embarazo o durante la maternidad.

- **Discriminación indirecta:**

En la misma Ley Orgánica 3/2007, en el artículo 6.2 encontraríamos la definición de discriminación indirecta: “*se considera discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados*”.

- **Discriminación positiva y acción positiva:**

No existe una única definición de discriminación positiva. La Real Academia Española la define como “*la protección de carácter extraordinario que se da a un grupo social históricamente discriminado*”.

Diríamos, por tanto, que la discriminación positiva se aplica a través de acciones o medidas positivas cuyo objetivo es favorecer las oportunidades de colectivos socialmente desfavorecidos. A través de ella, tendrán las mismas oportunidades que aquellos no considerados vulnerables.

Otro concepto muy importante que está ligado a la discriminación positiva es el llamado acción positiva o afirmativa. Tiene como finalidad:

...contrarrestar los efectos de discriminación en el pasado, eliminar la discriminación existente y a promover la igualdad de oportunidades por razón de sexo, particularmente en relación con tipos o niveles de empleo donde los miembros de un sexo se encuentren infrarrepresentados
(García-Castrillón, 2002)

No sólo en el contexto del acceso al empleo, sino también en relación con la clasificación profesional, los programas de formación o la promoción profesional.

Dichas medidas, por ejemplo, tienden a eliminar las desigualdades que históricamente sufren las mujeres como consecuencia de los roles y estereotipos que la sociedad les impone.

3.2. Techo de cristal

Otro concepto a tener en cuenta sería, el techo de cristal. Se manifiesta como:

...una barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación, que se manifiesta en una desproporción entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo. Se observa la discriminación cuando las mujeres tienen menos oportunidad de ejercer liderazgo aun cuando poseen las mismas o incluso superiores credenciales académicas o trayectorias profesionales que los hombres. Junto a esto, plantean el término "laberinto de cristal", como un concepto que incluye los múltiples obstáculos que pueden aparecer simultáneamente y desde ángulos muy distintos en el ascenso de las mujeres a posiciones elevadas. (Eagly y Carli, 2004)

La sociedad evoluciona constantemente y con ella las barreras que impiden el acceso de las mujeres a puestos de dirección. El problema principal reside en la invisibilidad y abstracción de estos obstáculos, denominados Techos de Cristal, que no son más que barreras artificiales que frenan el avance vertical de las mujeres dentro de las organizaciones, impidiéndoles promocionar en las mismas condiciones que sus homólogos masculinos.

La ausencia de mujeres perdura en los puestos de decisión de las organizaciones.

En la actualidad aún observamos cómo los hombres ocupan niveles superiores, mientras que las mujeres suelen encontrar su techo profesional en las categorías medias e inferiores de los mandos de dirección, a pesar de una formación contrastada y mismas condiciones para ejercer tareas de liderazgo.

Encontramos datos que nos sirven como claros ejemplos del techo de cristal que sufren las mujeres en nuestro país. El Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y migraciones público que en 2020 que casi un 90% de mujeres pidieron una excedencia para el cuidado de menores de 12 años y, solo un 12% de los hombres pidieron dicha excedencia. Si seguimos analizando, también observaríamos una clara diferencia en la jornada parcial, 700.000 hombres frente a más de 2 millones de mujeres.

Hay que reconocer que romper con esta barrera invisible es una labor muy complicada. Requiere la participación de toda la sociedad y la responsabilidad recae sobre las acciones públicas, aquí entraría en juego la Ley Orgánica 3/2007, concretamente con la elaboración e implementación de los planes de igualdad o la implementación del registro salarial.

4. El proceso de selección

La selección de personal es la primera barrera que un entrevistado se encuentra para poder acceder a una empresa, el hecho de que exista discriminación en este primer proceso provoca un problema en la sociedad y formación, situando a determinados colectivos en una situación de desventaja y desigualdad en el mercado laboral limitando su participación en la vida económica, cultural, social y su desarrollo personal. Un entrevistador /a debe valorar las aptitudes laborales más allá de otras características como pueden ser raza o género. (Inaem, 2017)

A modo de resumen, podríamos decir que el proceso de contratación de una persona tiene tres partes diferenciadas. La primera sería el reclutamiento, el proceso en el que conseguimos el número suficiente de candidatos cualificados para cubrir un puesto concreto. La segunda parte sería la selección, en la cual elegimos a uno de los candidatos atraídos en el proceso de reclutamiento. Y, el último paso sería el onboarding o incorporación de la persona en la empresa/organización.

En primer lugar, se debería realizar un análisis de las necesidades donde se estudiará y valorará la necesidad de establecer un proceso de selección dentro de la empresa. Mediante la observación y el estudio, se procesará toda la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de los atributos (destrezas, aptitudes, habilidades...).

Esto permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo y determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización.

“Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto” (Bemis et al., 1983).

Posterior a dicho análisis, realizaremos la descripción del puesto de trabajo que definiríamos como:

“Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos” (Fertonani & Grosso, 1973).

Es el proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización. Un documento homogéneo y

estructurado que contiene toda la información requerida para todos los puestos de la organización.

Encontramos tres tipos de métodos de análisis de información:

- Observación directa
- Entrevista
- Cuestionario

4.1. Selección

“Proceso a través del cual se obtiene información sobre las características de diversos candidatos para contratar aquel o aquellos que cumplan los requisitos de unos determinados puestos de trabajo y puedan desempeñarlo más adecuadamente” (Peiró, 1986)

Dicho proceso comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

Encontramos varias fases:

1. Recepción de los candidatos
2. Entrevista inicial exploratoria
3. Test de habilidades, aptitudes, intereses, personalidad, etc.
4. Entrevista en profundidad (con seleccionador y responsable o supervisor)
5. Investigación y comprobaciones del candidato
6. Decisión final

Las técnicas más utilizadas para llevar a cabo procesos de selección serían:

- Entrevistas: Es el proceso de comunicación interpersonal entre un (o varios) entrevistador y un/a (o varios) candidato/a, durante el cual, el entrevistador informa al candidato sobre el contenido de la práctica y la organización. Recoge información que permite evaluar sus posibilidades de desempeñar las funciones y tareas de forma correcta en la organización.

Dependiendo del grado de rigidez se pueden distinguir varios tipos:

1. Estructurada: En la entrevista estructurada se decide de antemano que tipo de información se quiere, y se establece un guion de preguntas previamente fijadas. Se mantiene una misma secuencia de preguntas, suelen estar pensadas para ser contestadas

brevemente. Tiene la ventaja de que la valoración es la misma para todas las personas entrevistadas.

2. Semi-estructurada: En dicha entrevista también se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello se prefijan algunas preguntas. No obstante, las cuestiones se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada.

Se le permite al entrevistador/a una cierta flexibilidad al plantear los distintos temas de la entrevista, adaptándose siempre al puesto de trabajo y a las características de la persona que se está entrevistando.

3. No estructurada o en profundidad: Es aquella que se realiza sin un guion previo. Es breve, espontánea y conformada por preguntas aleatorias. Tiene libertad absoluta del entrevistador/a para abordar, enfocar y variar el orden y el contenido de la entrevista, y en virtud de las respuestas de la persona entrevistada pueden surgir nuevos temas.

En dicha entrevista se corre el riesgo de que la conversación sea poco productiva. Y es probable que no existan preguntas iguales entre los/as candidatos/as, lo que dificultaría la comparación y se perdería la objetividad y el rigor.

Algunos de los objetivos de la entrevista en profundidad son:

- *Comprender más que explicar*
 - *Buscar la respuesta subjetivamente sincera.*
 - *Obtener respuestas emocionales frente a racionales.*
 - *Preguntar sin esquema fijo para las respuestas.*
 - *Controlar el ritmo de la entrevista en relación con las respuestas recibidas.*
 - *Alterar el orden y características de las preguntas, e interrumpir cuando es necesario introducir o matizar algo o reconducir el tema.*
 - *Explicar el sentido de la pregunta tanto como sea necesario y permitir crear juicios de valor u opiniones.*
 - *Encontrar un equilibrio entre familiaridad y profesionalidad.*
- (Folgueiras, 2016)*

4. Por competencias: La entrevista por competencias son nuevos caminos que ayudan a mejorar los esquemas de la selección de personal.

A modo resumen, deberíamos entender el concepto competencia como una característica subyacente de un individuo, causalmente

relacionado con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación determinados.

Ejemplos de competencia serían el liderazgo, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la adaptabilidad-flexibilidad y el nivel de compromiso.

La competencia sería la cantidad y la calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa.

“Analizar la motivación humana, a partir del cual se desarrolla la gestión por competencias”. (McClelland, 1999)

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican *“formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”*. (Spencer, 1993)

Hay cinco principales tipos de competencias:

1. *Motivación: Los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.*
2. *Características: Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.*
Los motivos y las características son “operativos intrínsecos” o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas en sus puestos, a largo plazo, sin necesidad de una supervisión cercana.
3. *Concepto propio o concepto de sí mismo: los valores, las actitudes o la imagen que una persona tiene de sí.*
4. *Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.*
5. *Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.* (Spencer, 1993)

- **Pruebas psicotécnicas:** Se trata de tests diseñados para apreciar capacidades, rasgos de personalidad, intereses, valores personales... y evaluar si son acordes con el perfil del puesto de trabajo.

Dichas pruebas se pueden dividir en 4 grupos:

1. Test de aptitudes
2. Test de personalidad
3. Test de inteligencia

4. Test de intereses/actitudes

- Dinámicas de grupo y pruebas de simulación: Evalúan la capacidad de liderazgo, defensa de ideas, capacidad de diálogo, capacidad de convencer y de persuadir, expresión verbal, argumentación...

Por ejemplo serían, resoluciones de casos prácticos, role-playing, ejercicios de discusión grupal, juegos de empresa, etc.

Tras valorar los diferentes modelos de entrevistas expuestos anteriormente, me decantaría por los modelos de entrevista semi-estructurada y por competencias.

A mi parecer, las entrevistas por competencias aportan una visión más completa sobre el entrevistado. La persona encargada del reclutamiento busca profundizar en las fortalezas, logros y debilidades de la persona candidata, y así lograr una predicción del desempeño laboral más eficaz.

Sin embargo, la entrevista semi-estructurada es la más utilizada porque permite ser flexibles en la presentación, el desarrollo de la entrevista y de sus contenidos, pero sin dejar ningún tema relevante al azar.

4.2. Discriminación en el proceso de selección

Después de definir el proceso de selección de personal, he llegado a la conclusión de que existe una delgada línea entre la discriminación y la selección de personal. En mi opinión, tendríamos que empezar haciéndonos la siguiente pregunta: ¿Existe la discriminación por razón de género en los procesos de selección?

A lo largo de años las empresas se han implicado masivamente para disminuir los sesgos, pero dichos esfuerzos aún no han sido suficientes para favorecer la igualdad y transparencia en los procesos de selección.

El personal encargado de los procesos de selección no tiene la intención de discriminar, pero en muchas ocasiones los sesgos juegan en contra y como resultado se obtiene la discriminación. Los estigmas sociales y las experiencias personales previas provocan que las personas aún sin quererlo tengan prejuicios sobre otras.

Hoy en día todavía se dan situaciones de preguntas que deberían ser inaceptables en procesos de selección.

Las organizaciones deben establecer medidas que eliminen toda discriminación entre los aspirantes a la oferta de empleo. Se debe formar a los reclutadores para que se promueva la diversidad y la tolerancia.

En el artículo 46.2 de la Ley Orgánica 3/2007 y el artículo 7.1, letra a del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre se muestran recomendaciones para garantizar la igualdad de condiciones en los procesos de selección.

Las empresas deberían fomentar la utilización de currículums ciegos; el desarrollo de medidas de acción positiva con el objetivo de incrementar el porcentaje de acceso al empleo de las personas menos representadas en cada departamento, fomentando la igualdad de condiciones y los méritos por parte de los candidatos evaluados en el que se optará por contratar al colectivo menos representado; y la ejecución de un protocolo de selección y acceso a la entidad para evitar la discriminación por razón de género en los procesos de selección.

5. El acceso al empleo

Si nos centramos en el acceso al empleo, los preceptos que hay que tener en cuenta cuando se habla del principio de igualdad y no discriminación en el trabajo son los siguientes que desarrollaremos a continuación.

El artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores nos habla sobre los derechos laborales, en concreto en el punto 2, en el apartado c, reconoce como derecho básico de los trabajadores en la relación de trabajo, el de *“no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo”*. Si seguimos con el mismo artículo, en el apartado e: *“respecto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección.... frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo”*.

Si continuamos analizando, el Estatuto de los Trabajadores, en el artículo 17, hace referencia a la no discriminación en las relaciones laborales. Dicho artículo, en el apartado 1 declara nulos y sin efectos los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo, por circunstancias de sexo, entre otras.

En el apartado 4, del artículo 17 Estatuto de los Trabajadores: *“la negociación colectiva podrá establecer medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres a todas las profesiones. A tal efecto podrá establecer reservas y preferencias en las condiciones de contratación de modo que, en igualdad de*

condiciones de idoneidad, tengan preferencia para ser contratadas las personas del sexo menos representado en el grupo profesional de que se trate.

Asimismo, la negociación colectiva podrá establecer este tipo de medidas en las condiciones de clasificación profesional, promoción y formación, de modo que, en igualdad de condiciones de idoneidad, tengan preferencia las personas del sexo menos representado para favorecer su acceso al grupo profesional o puesto de trabajo de que se trate". Y, en el apartado 5: "El establecimiento de planes de igualdad en las empresas se ajustará a lo dispuesto en esta ley y en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres."

Lo cual, será ratificado en el artículo 85, punto 1 y 2 del Estatuto de los Trabajadores, que establece el deber de negociar medidas dirigidas a promover la igualdad de trato o planes de igualdad que deberán existir todas las empresas que tengan más de 250 trabajadores.

El artículo 14 de la Constitución Española nos habla de la igualdad formal, que la podríamos definir como la imposición de la obligación de trato a ambos sexos con absoluta paridad en el ejercicio de sus derechos fundamentales. Sería *"tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales"*. (Rey, 1991)

Lo que determina una situación como discriminatoria, no sería el acto, ni el comportamiento ni la actuación que se haya tomado o no con voluntad de discriminar, sería el resultado discriminatorio, la afectación o el perjuicio que produce en el disfrute de ciertos derechos. (Sierra, 2005)

En España y durante mucho tiempo, solo se consideraban situaciones discriminatorias las situaciones a las que llamamos discriminaciones directas, como los tratamientos diferenciales y perjudiciales o la discriminación de género.

Pues bien, el/la empresario/a contratará aquel candidato o candidata que mejor se adecúe al puesto de trabajo de acuerdo con su cualificación profesional y académica, pero no tiene una libertad plena a la hora de realizar la contratación. Se encuentra con el artículo 14 de la Constitución Española, citado previamente, que impone el derecho de la persona a no ser discriminado por razón de sexo.

La Ley Orgánica 3/2007, en el capítulo dedicado a la Igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral, más concretamente en el artículo 42 hace referencia a los programas de mejora de la empleabilidad de las mujeres:

"1. Las políticas de empleo tendrán como uno de sus objetivos prioritarios aumentar la participación de las mujeres en el mercado de trabajo y avanzar en

la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Para ello, se mejorará la empleabilidad y la permanencia en el empleo de las mujeres, potenciando su nivel formativo y su adaptabilidad a los requerimientos del mercado de trabajo.

2. Los Programas de inserción laboral activa comprenderán todos los niveles educativos y edad de las mujeres, incluyendo los de Formación Profesional, Escuelas Taller y Casas de Oficios, dirigidos a personas en desempleo, se podrán destinar prioritariamente a colectivos específicos de mujeres o contemplar una determinada proporción de mujeres.”

Incluso, el artículo 43 de la Ley Orgánica de 3/2007 se expone lo siguiente: *“mediante la negociación colectiva se podrán establecer medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres al empleo y la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres.”*

Si no se cumple dicho artículo, estarían incurriendo en discriminación.

6. Análisis discriminación en los procesos de selección: focus group

Para finalizar, he llevado a cabo un análisis de la discriminación en los procesos de selección usando el método de investigación focus group. Lo definiríamos como:

Una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, y otras disciplinas científicas (por ejemplo, la sociología) y ámbitos no científicos. (...) El denominador común de la técnica consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un tema, un concepto, una situación problemática, etc. (Juan & Roussos, 2010)

Dicha técnica implica tres pasos, todos ellos poseen una gran importancia relativa y contribuyen a la correcta utilización e interpretación de los resultados. Serían el reclutamiento, la moderación y la confección del informe.

- El reclutamiento: *Se debe cuidar especialmente los criterios de inclusión y exclusión del estudio, así como también una distribución equitativa intra-grupo para cada focus group.*
- La moderación: *El contexto espacial de la actividad es sumamente importante. Se buscan salas amplias, con una gran mesa en torno a la cual grupos de seis a doce participantes se sientan, ocupando el moderador la cabecera. Los focus group suelen registrarse en audio y video para el posterior análisis. El moderador opera como un anfitrión,*

da la bienvenida, invita a los participantes a ubicarse, se presenta y presenta la tarea. La destreza del moderador radica en lograr que todos los participantes brinden su opinión a los temas tratados, y que esta opinión no esté influida por los demás. Por lo que este, deberá administrar muy eficazmente el tiempo destinado a cada pregunta, cada sub-tema del focus group, ya que corre el peligro de llegar al final del tiempo sin haber podido recorrer todos los puntos de indagación. En este sentido es muy importante que antes de iniciar la moderación se establezcan los tiempos que cada parte de la indagación requiere. En forma simultánea a lo anteriormente señalado, se deberá identificar aquellos roles que van tomando los participantes (por ejemplo, el líder, el discutiador, el influenciado) y capitalizarlos para la dinámica del grupo.

- *La confección del informe: deberá responder a cuestiones previamente establecidas y que generalmente son el motivo de la realización del focus group. Dicha confección, es altamente compleja porque busca integrar numerosas variables en forma muy sintética. Deberá ser breve, pero exhaustivo.*

En este caso en concreto, he realizado tres focus groups de seis participantes cada uno, en total 18 participantes, respetando la paridad de género. Dichos focus, estaban organizados a partir de preguntas semiestructuradas en referencia a la discriminación que se puede sufrir en los procesos de selección, más concretamente en el sector sanitario privado. Los participantes estaban repartidos entre las siguientes categorías profesionales: auxiliar administrativo, auxiliar de enfermería, enfermeros, recepcionista, telefonista. Todos ellos eran trabajadores en activo.

Los resultados que he obtenido en esta investigación son los siguientes: la percepción general de las y los participante en el focus group es que en la sociedad actual aún encontramos casos de discriminación en los procesos de selección. Si bien, es complicado, en muchos casos, destapar estos hechos por la falta de prueba.

En la mayoría de las ocasiones, el género más vulnerable sigue siendo la mujer, quedando excluida del proceso de selección por factores como, la maternidad. Prefieren no contar con ellas por futuras bajas por maternidad, reducción de jornada, etc.

Ahora bien, si nos centramos en el informe del focus group, extraemos algunos argumentos como los a continuación citaré:

En referencia a la primera pregunta: ¿Qué y cuándo consideramos discriminación por razón de género en un proceso de selección?

Las respuestas obtenidas serían “cuando no cogen a una mujer por miedo a que se pueda quedar embarazada” o “cuando para un puesto de trabajo seleccionan por ser mujer o hombre”.

La segunda pregunta sería: ¿Qué colectivo pensáis que es el más vulnerable? “Depende del sector”; la mayoría de los participantes respondieron “la mujer”.

¿Durante vuestra trayectoria profesional os habéis sentidos discriminados en algún proceso de selección?

En el caso del focus group masculino todos los participantes contestaron el siguiente argumento “no, nos hemos sentido discriminados”. Si bien, en el femenino contestaron “sí”.

A partir de la respuesta afirmativa pregunte ¿Cómo se ha manifestado? y respondieron que les habían realizado como las siguientes: “preguntas en referencia a una futura maternidad”, “¿tienes pensado tener hijos?”, “¿Qué edad tienes?”, ¿Estado civil?.

La quinta pregunta fue: ¿Qué actos pensáis que son los causantes de la discriminación por razón de género en los procesos de selección?

Nuestros participantes respondieron lo siguiente: “cualquier pregunta que pueda suponer que la persona entrevistada aspirante al puesto de trabajo ofertado se sienta infravalorado en referencia al otro género”, “preguntas inadecuadas”, “miradas insinuantes”.

La sexta realizada trata lo siguiente: ¿Qué se os ocurre que una empresa podría hacer para garantizar la igualdad de oportunidades entre sexos en un proceso de selección, eliminando así cualquier tipo de discriminación por razón de sexo?

Respondieron “implementar todas las medidas propuestas en el plan de igualdad que está llevando actualmente la empresa”, “garantizar la igualdad de oportunidades entre sexos”, “proporciones de contratación equivalentes”.

La última pregunta del cuestionario es la siguiente: ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de haber sufrido discriminación por razón de género en un proceso de selección?

“Frustración personal”, “creación de inseguridades al aspirante, puede pensar que no desenvuelve sus labores de manera adecuada”, “infravaloración personal”.

Con dicha técnica de investigación cualitativa he podido comprobar que la mayoría de los aspirantes del focus group tenían claro los conceptos de discriminación por razón de género y proceso de selección.

Con todo lo expuesto anteriormente, vemos que sigue existiendo discriminación por razón de género en los procesos de selección. Aunque es cierto que cada vez son menos frecuentes gracias a políticas interpuestas por las organizaciones de diversidad para la evitación de prácticas discriminatorias.

A su vez, es muy importante que las empresas inviertan en formación a todos sus empleados para sensibilizar al personal a cerca de la diversidad. Concretamente, la persona o las personas encargadas de los procesos de selección del departamento de recursos humanos deberá velar por el cumplimiento de las leyes antidiscriminatorias y las medidas interpuestas en los planes de igualdad desarrollados.

Conclusión

Los estudios reflejan que la discriminación está reduciendo, en muchos casos por la toma de conciencia de la sociedad, pero aun no nos podemos conformar, hay que seguir trabajando para conseguir la igualdad en los procesos de selección, tanto de mujeres como de hombres.

En la actualidad, encontramos leyes, como por ejemplo la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y medidas que trabajan con el fin de eliminar la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición y hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres.

Para que dicho plan se desarrolle de forma efectiva y de acuerdo con la normativa, ha de pasar por diferentes fases:

- Constitución de una comisión de igualdad
- Diagnóstico de igualdad en la empresa
- Elaboración y aprobación del Plan
- Implementación de las medidas
- Inscripción del Plan de Igualdad
- Evaluación de las medidas

Los objetivos y medidas que se tendrán que aplicar son los siguientes:

- *Aplicación del principio de igualdad de oportunidades de forma transversal en los procesos de selección:*
 - a. *Se debe garantizar que las personas que intervienen en el proceso de selección cuenten con la formación en materia de Igualdad de Oportunidades y Género.*
 - b. *Vigilar las ofertas de empleo respetando el Principio de Igualdad y no discriminación por razón de sexo.*
 - c. *Garantizar procesos de selección objetivos, basados en los principios de mérito, igualdad, capacidad y publicidad. (Sáez, 2018)*

Deberíamos realizarnos la siguiente pregunta ¿cuándo consideramos que una oferta de trabajo es discriminatoria?

A mi parecer, una oferta podría ser discriminatoria según como está redactada, el tipo de lenguaje utilizado y las características que hacen que los/as candidatos/as puedan auto-descartarse y no intenten optar a la vacante, puesto que pueden llegar a entender, que la oferta de trabajo no busca perfiles con sus

características, pese a cumplir con otros requisitos como podría ser la titulación, la experiencia o los conocimientos solicitados para dicho puesto.

Otro ejemplo, serían las ofertas sexistas. Estas afectarían especialmente a mujeres. Hay que tener en cuenta toda una serie de variables:

1. Se debe definir el puesto vacante de acuerdo con las funciones que realizará el/la aspirante y la experiencia que deba tener.
2. Debemos hacer uso del lenguaje inclusivo y evitar los estereotipos en la descripción del puesto de trabajo.
3. Se debe evitar las distinciones de género y las preguntas irrelevantes, y demostrar que la empresa tiene un compromiso con la inclusión y la diversidad.
4. Y para finalizar, hay que tener en cuenta que el género no es la única forma de discriminación que se debe evitar en la redacción de las ofertas de trabajo, también se debe ser cuidadoso/a con no hacer distinciones de raza, edad, discapacidad, etc.

Como conclusión general de esta investigación, cabe señalar que se está trabajando de forma satisfactoria para eliminar la discriminación por razón de género en los procesos de selección de personal.

Encontramos numerosa legislación tanto en materia de igualdad como de discriminación que protege al futuro/a aspirante al puesto ofertado. Aunque es cierto que en la realidad nuestros participantes al focus group han podido vivir o observar algún tipo de discriminación durante su trayectoria profesional. En muchas de las ocasiones, la mujer durante el proceso de selección sufre una situación de desigualdad frente al hombre por los motivos comentados previamente.

Las organizaciones deben trabajar en conseguir la igualdad de condiciones y la no discriminación en dicho proceso.

Nótese, que la sociedad se encuentra cada vez más concienciada y lucha para vencer las barreras que impiden conseguirla. Aunque como cualquier cambio, se necesita su tiempo para aplicar correctamente su modificación.

Entre todos conseguiremos eliminar los estereotipos y apartar las barreras que dan lugar a las desigualdades de género, para vivir en una sociedad de bienestar más equitativa, en que la persona pueda optar a un puesto por sus méritos académicos y profesionales, no por sus circunstancias personales.

Bibliografía

- Amurrio Vélez, M., Larrinaga Rentería, A., Usategui Basozobal, E., & Del Valle Logroño, A. I. (2012). *Los estereotipos de género en los/las jóvenes y adolescentes*. Donostia: Eusko Ikaskuntza.
- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Ares Parra, A. (2010). *Las organizaciones como sistemas*. Pág. 10
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). *College recruiting-theoretical base*. *Personnel Journal*, 47(1), Pág. 13-19.
- Bemis S. E., Belenky A. H., Soder D. A. (1983). *Job analysis: An effective management tool*. Washington, DC: Bureau of National Affairs, Inc.
- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide, Pág. 101-134.
- Castro, J. F. C. C. (2007, marzo). *Discriminación en las relaciones laborales*. Recuperado 28 diciembre, 2019, de https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-65173_recurso_1.pdf
- Conferencia internacional de trabajo. (2003). *La hora de la igualdad en el trabajo*. Recuperado 18 de mayo de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_publ_9223128714_sp.pdf
- Editorial Vértice, & Equipo Vértice. (2007). *Selección de personal*. Editorial Vértice.
- Fabregat Monfort, G. (2008). *La discriminación de género en el acceso al mercado de trabajo*. Tirant lo blanch, Valencia.
- Fertonani, M., Actis Grosso, C. (1973). *"Análisis y Valoración de Tareas"*. Bilbao: Deusto.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*. Pág. 4
- Franco Giralt, I. M. (2018). *Techos de cristal: los obstáculos en el acceso de las mujeres a puestos directivos en España*. (Pág. 6-9)

- Gael, Sidney (1983). *Job analysis: A guide to assessing work activities*. An Francisco: Jossey-Bass, c1983. Contributed by Libraries Australia.
- Gallagher, N., & O'Leary, D. (2007). *Recruitment 2020. How recruitment in changing and why it matters, Demos*.
- García-Castrillón, C. O. (2002). *Igualdad, género y medidas de acción-discriminación positiva en la política social comunitaria*. Revista de Derecho Comunitario Europeo, 6(12), 489-502. Pág.3
- Gumbau, R. M. G., & Nieto, S. A. (2001). *Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias*. Proyecto social: revista de relaciones laborales, (9), 13-24.
- González Martínez, A. (2015). *El techo de cristal*.
- Juan, S., & Roussos, A. (2010). *El focus group como técnica de investigación cualitativa*. Págs.3-6
- Peiró, J.M. (1986): *La incorporación de los individuos como miembros de la organización*. En J.M.Peiró: Psicología de la organización. Madrid: UNED.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*.
- Rey Martínez, F. (1991). *El derecho fundamental a no ser discriminado...*, cit., págs. 39 y ss.
- Sáez Zaldo, E. (2018). *Plan de igualdad: fase de diagnóstico y propuestas*. Págs. 23-26
- Sierra Hernaiz, E. (1999). *Acción positiva y empleo de la mujer*. Madrid: Consejo Económico y Social (CES).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley, (capit. 2 y 16).
- Yuste Barraquer, C. (2020). *Discriminación laboral de Cataluña en el proceso de selección de personal*.

Webgrafía

Constitución Española. (BOE núm. 311, 29 de diciembre de 1978).
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1978-31229

Convenio número 111 de la O.I.T. relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación (BOE núm. 291, de 4 de diciembre de 1968).
<https://boe.es/buscar/pdf/1968/BOE-A-1968-1411-consolidado.pdf>

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.
<http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?area=5>

Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres. (BOE núm. 71, 23 de marzo de 2007).
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (BOE núm.255, 24 de octubre de 2015). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430&p=20151024&tn=2>

Anexo

Preguntas Focus Group:

1. ¿Qué y cuándo consideramos discriminación por razón de género en un proceso de selección?
2. ¿Qué colectivo pensáis que es el más vulnerable?
3. ¿Durante vuestra trayectoria profesional os habéis sentidos discriminados en algún proceso de selección?
4. En caso afirmativo, ¿Cómo se ha manifestado?
5. ¿Qué actos pensáis que son los causantes de la discriminación por razón de género en los procesos de selección?
6. ¿Qué se os ocurre que una empresa podría hacer para garantizar la igualdad de oportunidades entre sexos en un proceso de selección, eliminando así cualquier tipo de discriminación por razón de sexo?
7. ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de haber sufrido discriminación por razón de género en un proceso de selección?