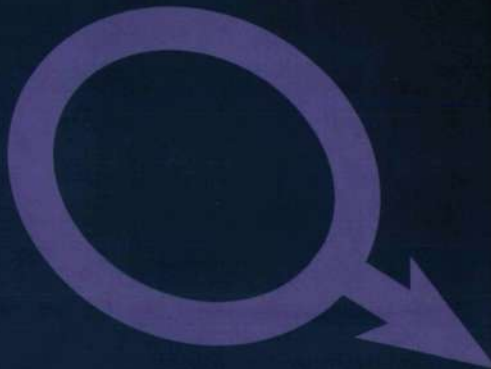


GUIA

PARA UNA SELECCION DE PERSONAL
NO SEXISTA



GUIA

**PARA UNA SELECCION DE PERSONAL
NO SEXISTA**

Escuela de Organización Industrial
Instituto de la Mujer

Diseño: Publyco

Imprime: Martín Álvarez Hnos.

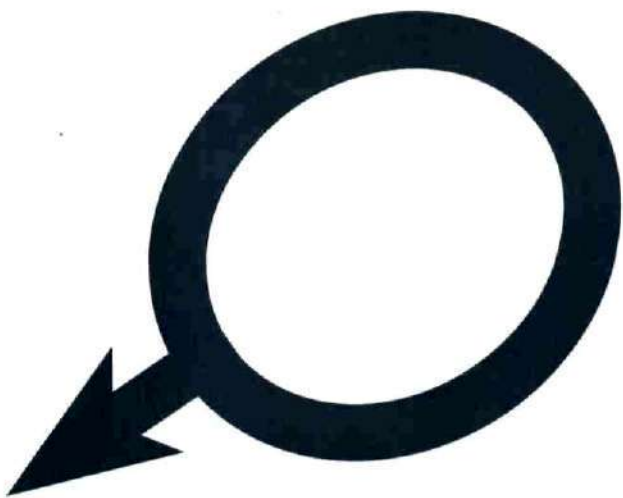
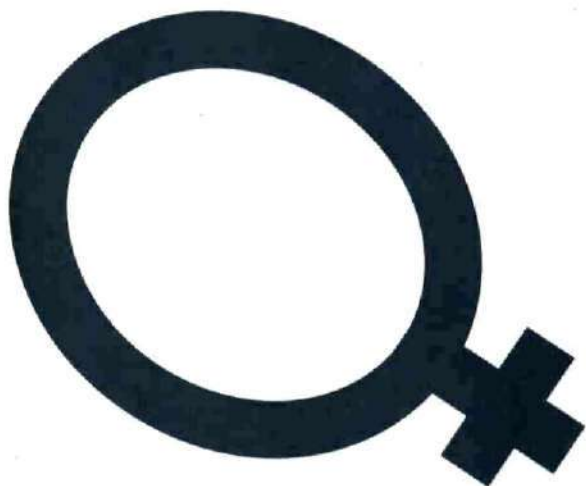
N.I.P.O.: 378-94-031-1

I.S.B.N.: 84-7799-103-0

Depósito Legal: M-7206-1995

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
APROXIMACIÓN A LA REALIDAD LABORAL DE LAS MUJERES	13
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. NORMATIVA COMUNITARIA. NORMATIVA ESPAÑOLA	25
NORMATIVA COMUNITARIA	29
NORMATIVA ESPAÑOLA	37
SEXO Y GÉNERO. LA EXPRESIÓN DE ROLES SOCIALES Y PROFESIONALES	45
SEXO Y GÉNERO	49
LAS PROFESIONES Y SUS VALORES DE GÉNERO	53
PROCESO DE SELECCIÓN	63



INTRODUCCIÓN

La normativa comunitaria y la legislación laboral española consagran la prohibición expresa de cualquier discriminación por razón de sexo, bien sea directa o indirecta.

Así, la empresa que incumpla la legislación vigente en este ámbito puede encontrarse con consecuencias económicas y menoscabada su imagen externa. Es posible, además, que esto origine un ambiente laboral tenso y problemas en las relaciones de trabajo.

El descenso de las tasas de natalidad en los últimos años, el progresivo envejecimiento de la población española, nos sitúan en una previsible disminución de la fuerza laboral. Las empresas deben plantearse, para afrontar un futuro no muy lejano, el aprovechar los recursos humanos disponibles de forma efectiva. Las mujeres constituyen un potencial fundamental de mano de obra para las empresas.

Observando la evolución de las tasas de actividad femenina puede concluirse el incremento de mujeres en el mercado de trabajo, mientras aumenta, paralelamente, su nivel formativo.

Por todo ello, las mujeres conforman una fuente esencial para la economía. Saber rentabilizar este potencial representa una cuestión estratégica tanto para las empresas como para la economía española en general.

Nuestra sociedad es abierta, diversa, compleja y tiende al logro de la igualdad. El ámbito laboral no puede estar de espaldas a esta realidad, las empresas han de ser abiertas, flexibles, complejas y no discriminatorias, teniendo que adaptarse a los mensajes sociales. Apostar por la igualdad de oportunidades puede ayudar a la empresa a adquirir una ventaja competitiva importante.

Una empresa que promueve la igualdad de oportunidades proyecta una imagen positiva hacia el exterior y, al promover medidas con este objetivo, gestiona correctamente sus recursos humanos.

Una empresa que intenta eliminar las discriminaciones por razón de sexo cumple con la ley. Una empresa que incorpora a mujeres a su plantilla es una empresa que se prepara para el futuro.

En la selección de personal pueden evitarse discriminaciones si se rediseña el proceso determinando las aptitudes potenciales y no exclusivamente el historial profesional del candidato o candidata. De esta forma, las mujeres podrán acceder a puestos de trabajo en los que tradicionalmente no han tenido experiencia.

Esto se puede lograr si además se incluye el potencial de candidatas y candidatos, además de la experiencia profesional que posean, en los formularios de solicitud, exámenes y guiones de entrevista. Evitando aquellos elementos basados en el comportamiento esperado de uno y otro sexo en virtud de que sean hombres o mujeres quien habitualmente ocupan el puesto.

Cabe también intentar adecuar los tests o pruebas psicotécnicas, usados en selección de personal, para que no analicen habilidades y aptitudes que sobrevaloren un sexo u otro.

Asimismo las demandas de empleo, elaboradas por consultorías o las propias empresas demandantes, deben incluir únicamente la información necesaria y relevante para el puesto, sin entrar en cuestiones referentes al ámbito privado. El estado civil o el número de hijas/os, por ejemplo, no pueden ser requisitos ni condicionantes para aceptar una candidatura.

Los anuncios de ofertas de empleo no han de incluir sesgos ni preferencias por uno u otro sexo; es más, podrían plantearse de forma que animen a las mujeres. La publicidad de los mismos en medios de comunicación que lleguen tanto a hombres como a mujeres resulta lo ideal, así como el no usar un lenguaje o mención de requisitos que favorezcan a uno de los dos sexos (servicio militar cumplido, buena presencia, etc.). Si una de las líneas de actuación de la empresa es el logro de la igualdad de oportunidades sería apropiado explicitar dicho compromiso.

En este sentido es importante describir los puestos de trabajo y los perfiles profesionales de la empresa de forma que no se favorezca a ninguno de los dos sexos: no denominando de forma distinta trabajos realizados por hombres y por mujeres cuando se desem-

peñan esencialmente las mismas funciones y/o evitando remarcar cualidades tradicionalmente asociadas a un solo sexo (estilo de ventas agresivo, fuerza física, etc.).

La entrevista de selección, como todo el proceso, debe estar libre de prejuicios o sesgos hacia las personas candidatas por cuestiones de sexo, estado civil y/o número de hijas/os. Por tanto, los guiones empleados asegurarán la evaluación de aspectos exclusivamente relacionados con el desempeño del trabajo.

Todo ello podrá conseguirse si quienes solicitan, planifican y realizan la selección están comprometidos y actúan guiados por los principios de igualdad de oportunidades, objetivo que ha motivado la elaboración de esta guía.



**APROXIMACIÓN A LA REALIDAD LABORAL
DE LAS MUJERES**

El horizonte laboral está modificándose rápidamente a partir de la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo. Estas, con un grado de presencia pujante, no dejan de protagonizar toda una serie de transformaciones, generadoras de cambios estructurales, que no sólo afectan al mundo empresarial sino a las instituciones sociales y políticas en su conjunto.

La integración de la mujer al sistema productivo de nuestro país ha sido, durante años, un hecho casi anecdótico íntimamente relacionado con la "prohibición" de desarrollar determinados estudios y profesiones, unida a una educación centrada en inculcar actitudes y habilidades distintas a las niñas y a los niños (para el hogar o para el trabajo, respectivamente).

En este contexto, con el propósito de conjurar algunos tópicos, se presenta a continuación un somero repaso de la realidad laboral de las mujeres considerando su evolución entre 1982 y 1992, y a la altura del primer trimestre de 1994, respecto a la población activa, distribución por ramas de actividad y desempleo, constatándose por otra parte los valores de las tasas de natalidad y fecundidad.

Parámetros de actividad

Como se ha señalado, la participación de la población femenina en el mundo laboral presenta, en los últimos años, una evolución positiva llegando a introducirse en puestos y áreas de actividad que venían estando reservadas casi exclusivamente a los hombres.

Un proceso de entrada, lento y salpicado de obstáculos, en el que continúan manifestándose una notoria segregación horizontal por razón de sexo (impedimento para la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad) junto con la necesidad de tener que compatibilizar responsabilidades laborales y familiares en un clima de crisis, persistente y generalizada, que conlleva flujos importantes de destrucción de empleo.

POBLACIÓN SEGÚN SU RELACIÓN CON LA ACTIVIDAD ECONÓMICA POR SEXO

	MUJERES			HOMBRES		
	1982	1992	1994	1982	1992	1994
INACTIVAS/OS	10.403.400	10.565.100	10.518.900	3.542.000	3.512.000	5.348.000
ACTIVAS/OS	4.006.100	5.545.200	5.750.000	9.341.000	9.647.800	9.678.100
OCUPADAS/OS	3.206.200	4.051.100	3.957.300	7.900.100	8.094.800	7.678.000
PARADAS/OS	799.900	1.494.200	1.792.700	1.440.800	1.553.000	2.000.100

FUENTE: Encuesta de Población Activa (INE).

Entre 1982 y 1992 aumenta en cerca de 850.000 el número de mujeres ocupadas (sólo 195 mil hombres) y en alrededor de 700.000 las paradas (unos 112 mil hombres). Un periodo de tiempo en el que, en términos relativos, la presencia de mujeres en la población activa ha experimentado un formidable incremento.

Estos datos ilustran sobradamente la mayor intervención de la mujer en todas las vertientes del empleo y la economía española.

POBLACIÓN DE 16 AÑOS Y MÁS

	MUJERES	HOMBRES	AMBOS SEXOS
Población de 16 y más años	16.268.900	15.183.500	31.452.400
Población Activa	5.750.000	9.678.100	15.428.100
Población Inactiva	10.518.900	5.348.100	15.867.000

FUENTE: Encuesta de población activa. Primer trimestre de 1994 (INE).

No obstante, en los primeros meses de 1994, aún estando a punto de suponer un 52% de la población de 16 años en adelante, las mujeres reúnen a poco más de un tercio de las personas activas y a dos de cada tres entre las que, por una u otras razones, se encuentran fuera del mercado de trabajo.

Perfil formativo

Uno de los obstáculos más pronunciados para el aumento de la participación sociolaboral de la mujer se ha situado, tradicionalmente, en el ámbito educativo. No es hasta 1986 cuando se igualan las proporciones de mujeres y hombres que cursan algún tipo de estudios. Cinco años después el número de mujeres que finaliza estudios superiores rebasa incluso al de los hombres.

MATRICULA UNIVERSITARIA DE ALUMNAS/OS (1982 Y 1990)

	MUJERES		HOMBRES		TOTAL		% MUJ./TOTAL	
	1982	1990	1982	1990	1982	1990	1982	1990
FACULTADES	211.139	386.831	230.334	316.219	441.473	703.050	47,8	55,2
E.TÉCNICAS SUPERIORES	4.861	13.371	41.019	56.493	45.880	69.864	10,6	19,1
E. UNIVERSITARIAS	88.309	154.288	94.186	165.884	182.495	320.172	48,3	48,1
TOTAL	304.309	554.490	365.539	538.596	669.848	1.093.086	45,3	50,7

FUENTE: Estadística de la Enseñanza en España, 1981-82, y Estadística de la Enseñanza Universitaria en España, 1989-90 (INE).

Es una realidad incuestionable que el perfil formativo de las mujeres está mejorando progresivamente, según puede observarse en la información estadística que presentamos, pudiendo afirmarse que, en estos momentos, están conviviendo en el mercado laboral dos generaciones de mujeres. Una generación de mujeres con niveles formativos básicos que o bien empezaron a trabajar a edad temprana o, más adelante, una vez que sus hijas/os no precisan de sus cuidados. La segunda generación, compuesta por mujeres menores de 40 años, se caracteriza por un alto nivel de formación retrasando-supeditando la maternidad al afianzamiento de su carrera profesional.

NIVEL DE ESTUDIOS DE LA POBLACIÓN DE 16 Y MÁS AÑOS, SEGÚN SEXO

	MUJERES %		HOMBRES %	
	1982	1992	1982	1992
TOTAL	100	100	100	100
ANALFABETOS/ AS	10,31	6,93	4,19	3,18
SIN ESTUDIOS	16,24	17,00	13,63	13,87
PRIMARIOS	49,82	36,52	52,00	36,49
MEDIOS	19,10	26,50	23,55	30,02
FORMACIÓN PROFESIONAL		5,39		7,91
ANT. SUPERIOR	3,22	4,71	3,36	4,03
SUPERIORES	1,32	2,95	3,27	4,50

FUENTE: Encuesta de la Población Activa (INE).

Al entrar en los años 90 el número de mujeres que estudian en facultades supone más del 55% de la matrícula total mientras, en escuelas universitarias, el número de estudiantes según el sexo era prácticamente el mismo. Por todo ello puede afirmarse que las mujeres

presentan unos niveles de formación que comienzan a ser similares o, en algunos casos, más altos a los de los hombres.

Elementos demográficos

El curso de la natalidad y la fecundidad ha evolucionado en consonancia con la propia incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Así, si en 1972 el número medio de hijas/os por mujer era de casi 3, en 1992 es de 1,23. Este acusado descenso en la natalidad comporta, a su vez, modificaciones en las pautas de comportamiento de las mujeres frente a la maternidad y el cuidado de las/os hijas/os decidiéndose, en buen número de casos, por desarrollar su vida laboral posponiendo el momento de la primera maternidad. Además, se observa una mayor planificación del nacimiento y crianza de las/os hijas/os.

NATALIDAD Y FECUNDIDAD

	Tasa Bruta de Natalidad (0/00)	Número medio de hijas/os por mujer	Edad Media de la mujer al Nacimiento
1972	19,46	2,86	29,09
1982	13,58	1,94	28,33
1992(*)	—	1,23	—

FUENTE: Movimiento Natural de la Población Española (INE). (*) Cifras provisionales.

Situación y perspectivas de empleo

Ya se ha destacado como, en la última década, se han incrementado los niveles de actividad de la mujer aumentando, consecuentemente, sus márgenes de ocupación y desempleo. O lo que es lo mismo: representan un 7% más de la población activa, su nivel de empleo ha crecido en unos 5 puntos y el de paro entre el 10 y el 15%.

PRESENCIA FEMENINA EN EL MERCADO DE TRABAJO (% de mujeres en cada situación)

	1982	1992	1994
INACTIVAS	74,6	67,1	66,3
ACTIVAS	30,0	36,5	37,3
OCUPADAS	28,8	33,3	34,0
PARADAS	35,7	49	47,2

FUENTE: Encuesta de Población Activa (INE)

POBLACIÓN OCUPADA POR SECTORES DE ACTIVIDAD Y SEXO

	MUJERES			HOMBRES		
	1982	1992	1994	1982	1992	1994
AGRICULTURA	559.900	346.100	326.700	1.535.100	884.200	882.000
INDUSTRIA	583.400	588.400	535.600	2.193.900	2.112.400	1.931.000
CONSTRUCCIÓN	17.900	43.100	38.400	924.100	1.121.300	965.000
SERVICIOS	2.039.800	3.073.500	3.056.600	3.241.100	3.977.700	3.899.700
TOTAL	3.201.000	4.051.100	3.957.300	7.894.200	8.094.800	7.678.000

FUENTE: Encuesta de Población Activa (INE).

Con respecto a la distribución por sectores y ramas de actividad se verifica, en números absolutos, un aumento de la presencia de hombres y mujeres en los servicios reduciéndose la participación de ambos sexos en la industria y la agricultura.

En 1992 eran mujeres un 43,6% del total de ocupadas/os en los servicios y sólo un 3,7% y 21,8% en la construcción e industria respectivamente. Una tendencia que continúa reforzándose en los datos pertenecientes a 1994.

POBLACIÓN OCUPADA POR SITUACIÓN PROFESIONAL Y SEXO

	MUJERES		HOMBRES		% MUJERES	
	1982	1992	1982	1992	1982	1992
Empleador/a	35.600	92.600	334.400	452.800	9,62	16,98
Empresario/ a (*)	470.700	538.700	1.590.200	1.382.800	22,84	28,04
Miembros Cooperativas	-	24.100	-	75.800	0,00	24,12
Ayuda familiar	594.600	348.500	297.700	202.900	66,64	63,20
Asalariada/o público	488.500	890.000	1.199.600	1.252.700	28,94	41,54
Asalariada/o privado	1.603.800	2.098.700	4.434.300	4.681.000	26,56	30,96
Otros	13.000	58.400	43.900	46.800	22,85	55,51
Total	3.206.200	4.051.100	7.900.100	8.094.800	28,87	33,35

FUENTE: Encuesta de población activa (INE)

(*) Empresarias/os sin asalariadas/os y trabajadoras/os independientes.

Por otra parte, al repasar la situación profesional de las mujeres, entre 1982 y 1992, se ponen de manifiesto tres aspectos:

1. En un porcentaje muy alto vienen a engrosar las plantillas del sector público en corres-

pondencia con un apreciable aumento de mujeres entre los altos cargos de la Administración.

2. Un significativo ascenso de las que se han convertido en empleadoras, trabajadoras autónomas y cooperativistas.

3. Pese a ser cuantioso, se ha reducido el número de mujeres que trabajan en una empresa familiar, con lo que esto supone de ruptura con este entorno y de búsqueda de una emancipación económica.

MUJERES EN LOS ALTOS CARGOS DE LA ADMINISTRACIÓN

	1982			1993		
	TOTAL	MUJERES	%	TOTAL	MUJERES	%
Gobierno	18	1	5,56	18	3	16,67
Secretarías de Estado	18	0	0,00	21	3	14,29
Subsecretarías y						
Secretarías Generales	39	0	0,00	56	3	5,36
Direcciones Generales	208	3	1,44	289	40	13,84
Gobiernos Civiles y						
Delegaciones del Gobierno	62	4	6,45	55	5	9,09

FUENTE: Ministerio para las Administraciones Públicas y elaboración del Instituto de la Mujer a partir de F.A.C. y B.O.E.

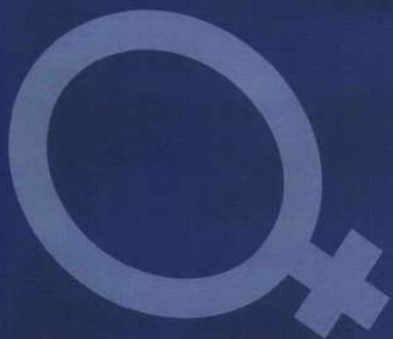
Apuntes finales

De los datos presentados se desprende que el proceso de incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, aunque con un ritmo lento, se encuentra totalmente consolidado. Es

decir, se revela que han logrado abrirse paso sobre los problemas interpuestos por la dinámica laboral y la propia estructura social.

Igualmente, con niveles de cualificación y formación cada vez mayores, no dejan de incrementar su presencia entre los cargos de responsabilidad y de alta dirección; sobre todo, en las Administraciones Públicas y las empresas del sector servicios.

Aspectos todos ellos que ratifican cómo la población femenina se incorpora con fuerza y dinamismo al mercado de trabajo encarnando un recurso organizativo de importancia creciente.



**IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
NORMATIVA COMUNITARIA
Y ESPAÑOLA**

Uno de los pilares fundamentales para la consecución de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es el conjunto de derechos y obligaciones que enmarcan y dirigen la vida social, institucional y empresarial.

Es mucha la legislación que desarrolla el principio de igualdad, pero únicamente nos referiremos a aquella que está directamente relacionada con el ámbito laboral, con el desarrollo de la carrera profesional y los derechos y deberes del empresariado y de trabajadoras y trabajadores.

Este capítulo tiene como objetivo presentar la normativa que consagra y fomenta la igualdad de oportunidades laborales de las mujeres como recurso humano valioso. Dada la necesidad, que tiene el tejido productivo y de servicios, de contar con un adecuado capital humano, no puede prescindirse de buena parte de él, no debiendo obviar que las mujeres constituyen un recurso infravalorado. Las mujeres, al enfrentarse con mayor frecuencia a serios obstáculos para encontrar un puesto de trabajo, han dedicado parte de sus energías a mejorar su preparación.

Este hecho pone de manifiesto el alto nivel de preparación y disponibilidad voluntaria de las mujeres para desarrollar una carrera profesional. Aspectos éstos que en algunas ocasiones no se consideran. Es momento de empezar a reflexionar sobre el ejemplo que ofrecen países donde se da una participación más intensa de las mujeres en el mercado de trabajo y en los puestos de responsabilidad directiva y política, y éstos son, precisamente, los más desarrollados y los que producen mayor riqueza.

La actividad femenina en los ámbitos de decisión empresarial y política potencia una nueva cultura social, la incorporación de nuevas formas de división del tiempo de trabajo y de habilidades desarrolladas en el ámbito familiar que perfectamente pueden ser trasladadas al terreno profesional.

La construcción de la vida social e institucional conjunta entre mujeres y hombres, con la misma posibilidad de participación y decisión, redundará positivamente en la riqueza material y cultural del país.

El cuerpo normativo, detallado a continuación, es de carácter comunitario y nacional; supone el reconocimiento de un derecho fundamental como es la igualdad y la no discriminación y la concreción de medidas destinadas a lograr la igualdad de oportunidades, de trato, en el empleo, en la retribución y en la seguridad social.

Se perfila, por tanto, el marco legal en el cual deben inscribirse los procesos de acceso y permanencia en el empleo (la selección, promoción, formación, maternidad y el cuidado a la infancia), cualquier desviación de estos preceptos constituye un acto que vulnera la legislación vigente, no exento de consecuencias relevantes, en el plano económico o de la credibilidad.

A modo de síntesis, la legislación que vamos a desarrollar posteriormente, corresponde a:

NORMATIVA COMUNITARIA:

- **Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea**
- **Directiva del Consejo 75/117**
- **Directiva del Consejo 76/207**
- **Directiva del Consejo 79/7**
- **Directiva del Consejo 86/378**
- **Directiva del Consejo 86/613**
- **Directiva del Consejo 92/85**

NORMATIVA NACIONAL:

- **Constitución Española**
- **Estatuto de los Trabajadores y modificaciones introducidas por la Ley 11/94**
- **Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social**
- **Ley de Procedimiento Laboral**
- **Relativa al Fomento del Empleo**
- **Sobre Seguridad Social**



NORMATIVA COMUNITARIA



NO SEXISTA

TRATADO CONSTITUTIVO DE LA C.E.

	TEMA	SÍNTESIS
Art. 119	Igualdad de Retribución	La igualdad de retribución para un mismo trabajo, sin discriminación por razón de sexo, debe ser garantizada por los Estados miembros. El ámbito de aplicación de este principio, ya recogido en el Tratado de Roma, ha sido especificado y ampliado, progresivamente, a través de distintos actos legislativos comunitarios.
Protocolo II	Aplicación del Art. 119	No se considerarán retribuciones las prestaciones de los regímenes profesionales de seguridad social en el caso y en la medida que puedan asignarse a periodos de empleo anteriores al 17 de Mayo de 1990.

DIRECTIVAS	TEMA	SÍNTESIS
Directiva 75/117	Igualdad de Retribución entre Trabajadoras y Trabajadores.	<p>Todos los Estados miembros tomarán las medidas necesarias para garantizar la igualdad de retribución. Eliminando cualquier discriminación por razón de sexo en todos los trabajos a los que se les atribuya el mismo valor. Este hecho se protege legalmente y se han de eliminar las disposiciones que lo impidan. Potencia el conocimiento de esta normativa por parte de las trabajadoras y trabajadores.</p>
Directiva 76/207	Acceso al empleo, formación y promoción profesionales y condiciones de trabajo	<p>Establece la obligatoriedad de los Estados miembros de adoptar las medidas y disposiciones necesarias para conseguir la Igualdad de trato de mujeres y hombres:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ En el acceso, incluidos los criterios de selección, a empleos o puestos de trabajo independientemente de la rama de actividad. ■ En la participación a todos los tipos de orientación y formación profesional, perfeccionamiento y reciclaje. ■ Las mismas condiciones laborales y de despido sin discriminación por razón de sexo
Directiva 79/7	Igualdad de trato entre mujeres y hombres en materia de Seguridad Social.	<p>Se aplica a la población activa, incluidas las trabajadoras y trabajadores independientes, cuya actividad se vea interrumpida por enfermedades, accidentes o paro voluntario.</p> <p>Contempla todas las medidas de protección recogidas en el régimen de la Seguridad Social. Manifestando que el principio de igualdad de trato no se opone a las disposiciones relativas a la protección de las mujeres ante la maternidad.</p> <p>Los Estados miembros velarán porque dicha igualdad se cumpla, modificando, si procede, su legislaciones.</p>

DIRECTIVAS	TEMA	SÍNTESIS
Directiva 86/378	Igualdad de trato en los regímenes profesionales de la Seguridad Social.	Considera todos los regímenes no contemplados en la normativa anterior cuya finalidad sea proporcionar a las trabajadoras y trabajadores, por cuenta ajena o personas autónomas, prestaciones sociales.
Directiva 86/613	Igualdad de trato para hombres y mujeres que realicen una actividad autónoma, incluidas las agrícolas, y protección de la maternidad.	Se ocupa de aspectos no contemplados en las directivas 76/207 y 79/7. Afecta a quienes trabajan de forma autónoma y a sus cónyuges no asalariados, incluyendo la interrupción de la actividad por embarazo o maternidad.
Directiva 92/85	Mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia.	<p>Establece el procedimiento para evaluar los riesgos para la salud de la mujer en caso de embarazo o de lactancia. Determina las medidas que deben adoptarse.</p> <p>Enumera los agentes físicos, biológicos, químicos y las condiciones de trabajo que pueden producir dichos riesgos.</p> <p>Estipula las bases para los permisos por maternidad, exámenes prenatales y la prohibición expresa de despido por esta causa.</p>

A continuación incluimos, por orden cronológico, otros actos legislativos a través de los cuales la Comunidad ha ido especificando y ampliando progresivamente el ámbito de aplicación del principio de igualdad reconocido por el Tratado.

- Decisión de la Comisión para la creación de un Comité Consultivo para la igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres (82/43/CEE).
- Resolución del Consejo sobre la promoción de igualdad de oportunidades para la mujer (12 de julio 1982).
- Resolución del Consejo relativa a combatir el paro de las mujeres (84/C 161/02).
- Resolución del Consejo que incluye un programa de acción para la igualdad de oportunidades de las jóvenes y los jóvenes en la Educación (85/C 166/01).
- Segunda Resolución del Consejo para el fomento de la igualdad de oportunidades para las mujeres (86/C 203/02).
- Recomendación de la Comisión sobre la formación profesional de las mujeres (87/567/CEE).
- Resolución del Parlamento Europeo a cerca del no respeto de las directivas en materia de igualdad de trato para mujeres y hombres (el problema de las discriminaciones indirecta) (10 de marzo de 1988).
- Resolución del Parlamento Europeo sobre la mujer y el empleo (10 de marzo de 1988).
- Resolución del Consejo sobre la reintegración profesional y la integración profesional tardía de las mujeres (88/C 333/01).
- Resolución del Parlamento Europeo sobre las repercusiones de la sentencia del Tribunal de Justicia en el asunto nº 109/88 sobre igualdad de trato para hombres y mujeres (8 de octubre de 1991)

- Resolución del Parlamento Europeo sobre la aplicación de la tercera Directiva del Consejo (79/7/CEE) relativa a la aplicación progresiva del principio de igualdad de trato en materia de seguridad social (13 de diciembre de 1991).
- Recomendación de la Comisión relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. Código de conducta sobre medidas para combatir el acoso sexual (92/131/CEE).
- Recomendación del Consejo sobre el cuidado de los niños y de las niñas (92/241/CEE).
- Resolución del Consejo relativa a la promoción de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres mediante la acción de los Fondos Estructurales Europeos (94/C 231/01).
- Resolución del Consejo relativa a la participación equitativa de las mujeres en una estrategia de crecimiento económico orientada hacia la intensificación del empleo en la Unión Europea (94/C 368/02)

Cabe reseñar la Recomendación del Consejo (84/635) a los estados miembros para que adopten una política de acción positiva destinada a eliminar o compensar los efectos perjudiciales para las mujeres, que trabajan o buscan un empleo, derivados de las actitudes, comportamientos y estructuras basadas en el reparto tradicional de roles entre los hombres y las mujeres en la sociedad. Asimismo deben fomentar la participación de las mujeres en diferentes actividades de la vida profesional en las que actualmente están infrarrepresentadas, en sectores punta y en los niveles superiores de responsabilidad, para obtener una mejor utilización de todos los recursos humanos. Esta recomendación (84/635) implica medidas generales y específicas destinadas a:

- a) Informar de la necesidad de promover la igualdad de oportunidades para las mujeres en el terreno profesional.

- b) Respetar la dignidad de las mujeres en el lugar de trabajo.
- c) Diversificar las opciones profesionales y adecuar las cualificaciones profesionales.
- d) Fomentar el reclutamiento y la promoción de las mujeres en sectores y profesiones en las que están infrarrepresentadas, y en los puestos de responsabilidad.
- e) Readaptar y reorganizar las condiciones de trabajo.
- f) Promocionar la redistribución de responsabilidades profesionales y sociales.
- g) Potenciar la participación activa de las mujeres en los órganos de decisión.

La actuación de la Comunidad ha sido esencial para la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, como se refleja en los actos legislativos descritos. Considerando que esta normativa, por sí sola, no bastaba para lograr este objetivo, se han establecido programas de acción diseñados para impulsar medidas concretas encaminadas a mejorar la situación de las mujeres, con especial incidencia en el empleo; intentando producir una adaptación de las estructuras sociales y un cambio de actitudes y pautas de comportamiento.

El Primer y el Segundo Programa de Acción para la igualdad de oportunidades de las mujeres enmarcaron la elaboración de Directivas y organizaron actuaciones referentes al empleo de las mujeres y en favor de un reparto más equitativo de las responsabilidades profesionales, familiares y sociales.

Tomando en consideración los resultados de ambos programas y de cara a un nuevo contexto socioeconómico surge el Tercer Programa de Acción Comunitario a medio plazo-1991-95, (Resolución del Consejo de 21 de mayo de 1991) que considera la integración de la igualdad de oportunidades en la formulación y en la aplicación de todas las políticas tanto comunitarias como nacionales. El objetivo global de este Programa es promover la participación de las mujeres y la revalorización de su contribución a la vida económica y social. Las medidas propuestas se articulan en torno a tres ejes fundamentales:

1. La aplicación y desarrollo del marco jurídico, de las disposiciones legales existentes, profundizando en la igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor y en la noción de discriminación indirecta, y aumentando la información/sensibilización en materia de derechos y obligaciones.
2. Integración de las mujeres en el mercado de trabajo, con medidas en beneficio del empleo femenino y su promoción empresarial. Mejora de la calidad del empleo femenino valorizando su potencial, mediante una mejor gestión de los recursos humanos y la aplicación de acciones positivas en las empresas. Disminución de los obstáculos para el acceso de las mujeres al empleo y su participación en el mismo, promoviendo medidas que faciliten la conciliación de las responsabilidades familiares y profesionales.
3. Mejora de la situación de la mujer en la sociedad. Para conseguir progresos duraderos y un cambio real de actitudes, las acciones de sensibilización deben extenderse más allá del ámbito del empleo, difundiendo información sobre la igualdad de oportunidades, alentando una participación más amplia de las mujeres en los medios de comunicación, y con una imagen positiva de la mujer en éstos, y promoviendo la actividad femenina en la toma de decisiones de la vida económica y social.



NORMATIVA ESPAÑOLA



En las páginas siguientes se recoge el articulado que garantiza los principios de igualdad y no discriminación en el empleo y los mecanismos aplicables en caso de ser vulnerados.

No obstante, la igualdad de oportunidades, para el acceso y permanencia de la mujer en el mercado de trabajo, se completa con acciones encaminadas a paliar las dificultades que pueden encontrarse al asumir, prácticamente en exclusiva, la atención de la familia. Los permisos parentales y por maternidad, así como el fomento de la contratación de mujeres reentrantes, contribuyen a facilitar el desarrollo de la vida profesional. A su vez, la necesaria diversificación de la participación laboral femenina se aborda con el apoyo a la contratación de mujeres en actividades en las que se encuentran subrepresentadas.

Cualquier recopilación de las acciones legales dirigidas a lograr la igualdad entre mujeres y hombres se centra en ofrecer un trato desigual al colectivo más desigual, a partir de considerar sus peculiaridades. Sin embargo hay otros aspectos, como la protección frente al acoso sexual, que surgiendo de la consideración de una situación que afecta fundamentalmente a las trabajadoras, abarca a cualquier ofensa de ese tipo en los puestos de trabajo.

Iniciamos la síntesis normativa con los artículos de nuestra Constitución que recogen la igualdad formal y la real o esencial. Seguidamente se destaca la concreción de este principio en la legislación laboral, señalando las medidas previstas para la protección de la maternidad y el cuidado de hijas/os y su cobertura social. Especial atención debe prestarse a lo previsto en el procedimiento laboral para casos de discriminación. En este sentido la legislación española es pionera al introducir la inversión de la carga de la prueba.

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA

ARTÍCULO	TEMA	SÍNTESIS
Art. 9.2	Igualdad esencial o real	Los poderes públicos serán los encargados de promover las condiciones necesarias para que la libertad y la igualdad de personas y grupos sean reales y efectivas.
Art. 14	Igualdad formal. Prohibición de la discriminación	Establece el principio de igualdad ante la ley, sin que pueda darse discriminación por diferentes condiciones, entre las que se incluye el sexo.
Art. 35	Derecho al trabajo en igualdad de condiciones.	Establece el deber y derecho a trabajar de todas las ciudadanas y ciudadanos, la libre elección del puesto a desarrollar, la promoción y remuneración suficiente. Sin que en ningún caso pueda discriminarse por razón de sexo.

NO
SEXISTA

ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES
Ley 8/80, Ley 3/89 y Ley 11/1994

ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO	TEMA	SÍNTESIS
Art. 4.2.c)	Igualdad en el empleo	Establece, como derecho básico, el no ser discriminada/o para el empleo, o una vez empleada/o, por razón de sexo (entre otras).
Art. 4.2.e)	Protección frente al acoso sexual	Derecho de trabajadoras y trabajadores al respeto a la intimidad y a la consideración debida a su dignidad, incluida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual.
Art. 17.1	Prohibición de discriminación por razón de sexo	Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresariado que contengan discriminaciones por razón de sexo.
Art. 24.2	Ascensos	Los criterios de ascenso y promoción dentro de la empresa se acomodarán a reglas comunes para ambos sexos.
Art. 28	Igualdad de retribución	Es obligación del empresariado remunerar igual a mujeres y hombres por un trabajo de igual valor.
Art. 37.4	Reducción de la jornada por lactancia	Las trabajadoras con hija/o lactante menor de 9 meses tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo o a la reducción de la jornada en media hora. Reducción que podrá ser disfrutada, indistintamente, por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.

ARTÍCULO	TEMA	SÍNTESIS
Art. 37.5	Reducción de la jornada para atención familiar	La trabajadora o el trabajador que tengan a su cuidado directo algún/a menor de seis años, o a una persona disminuida psíquica, tendrá derecho a una reducción de la jornada, entre un tercio y la mitad de ésta, con la disminución proporcional del salario.
Art. 40.3	Movilidad geográfica	Derecho del cónyuge de la trabajadora o del trabajador trasladada/o, si trabaja en la misma empresa, al traslado a la misma localidad si hubiese puesto de trabajo en ésta.
Art. 45	Causas y efectos de la suspensión del Contrato	El contrato de trabajo podrá suspenderse, entre otras razones, por maternidad de la trabajadora o por adopción de menores de 5 años de edad.
Art. 46.3	Excedencia para el cuidado de cada hija/o	La trabajadora o el trabajador tendrá derecho a una excedencia no superior a tres años para atender al cuidado de cada hija o hijo, incluso si es adoptada/o. Durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo y a que dicho periodo se compute a efectos de antigüedad.
Art. 48.4	Suspensión del contrato de trabajo por parto o adopción de menor de cinco años	Por parto la suspensión laboral durará 16 semanas ininterrumpidas, ampliable hasta 18 en caso de parto múltiple. También el padre podrá disfrutar de una baja por paternidad, hasta 4 de las últimas semanas de este periodo, si la madre así lo decide. En caso de adopción de un menor de nueve meses el periodo de suspensión será de ocho semanas, y hasta seis semanas si supera dicha edad y es menor de cinco años.
Art. 52	Extinción del contrato por causas objetivas	La ausencia por maternidad no es computable como falta de asistencia a efectos de despido.

LEY DE INFRACCIONES Y SANCIONES EN EL ORDEN SOCIAL

Ley 8/1988 y Ley 11/94

LEY DE INFRACCIONES Y SANCIONES

ARTÍCULO	TEMA	SÍNTESIS
Art. 8.11	Infracción muy grave	Los actos del empresariado contrarios al respeto de la intimidad y consideración debida a la dignidad de las trabajadoras y los trabajadores.
Art. 8.12	Infracción muy grave	Las decisiones unilaterales del empresariado que impliquen discriminaciones por razón de sexo en materia de retribuciones, jornadas, formación y promoción y demás condiciones de trabajo.
Art. 11.1	Infracción muy grave	La inobservancia de la normativa vigente relativa a la protección de los periodos de embarazo y lactancia.
Art. 28.2	Infracción muy grave	Establecer condiciones, mediante publicidad, difusión o cualquier otro medio que constituyan discriminaciones por razón (entre otras) de sexo.
Art. 36, 37 y 38	Sanciones	Las faltas muy graves se sancionarán con multas desde 500.000 a 15.000.000 de ptas.

LEY DE PROCEDIMIENTO LABORAL

Real Decreto Legislativo 521/1990 y Ley 11/94

LEY DE PROCEDIMIENTO LABORAL

ARTÍCULO	TEMA	SÍNTESIS
Art. 95.3	Pruebas	En los casos de discriminación por razón de sexo, la jueza/juez o tribunal podrá recabar dictamen de los Organismos Competentes.
Art. 96	Inversión de la carga la prueba	En aquellos procesos en los que se deduzca la existencia de indicios de discriminación por razón de sexo corresponderá al demandado la aportación de una justificación objetiva y razonable de las medidas adoptadas.

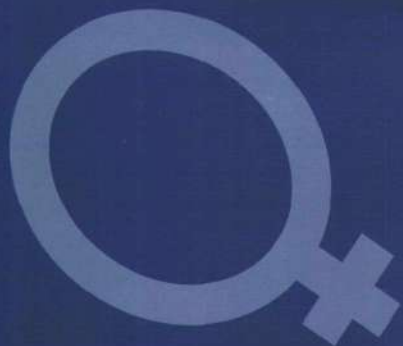
FOMENTO DEL EMPLEO FEMENINO

FOMENTO DEL EMPLEO FEMENINO	LEY	TEMA	SÍNTESIS
	Ley 22/1992	Subvención a la contratación femenina	<p>Se subvenciona con 500.000 ptas. cada contrato indefinido realizado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una desempleada que se reintegra laboralmente después de un interrupción de su actividad de al menos 5 años • una mujer en profesiones u oficios en las que el colectivo femenino se encuentra subrepresentado.
	Ley 10/1994	Beneficios por transformar en contrato indefinido	Subvención de 500.000 pts. si se trata de mujeres contratadas en profesiones u oficios caracterizados por la subrepresentación femenina
	O.M. de 6 de agosto de 1992 (Anexo III)	Profesiones y oficios con subrepresentación femenina	Relación de profesiones y oficios en los que se considera que las mujeres están subrepresentadas a efectos de subvencionar su contratación.

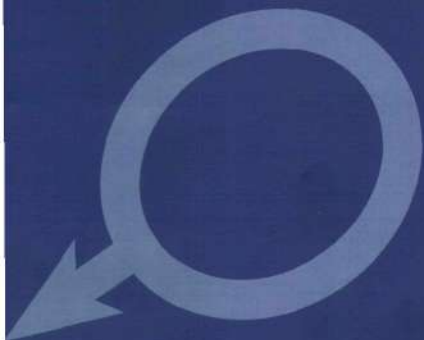
SEGURIDAD SOCIAL

Decreto 2065/74 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de Seguridad Social - Ley 28/92

SEGURIDAD SOCIAL	ARTÍCULO	TEMA	SÍNTESIS
	Art. 126.1.c)	Incapacidad laboral transitoria (I.L.T.)	Incluye, en esta situación, los períodos de descanso voluntario y obligatorio que proceden en caso de maternidad, y los dispuestos por paternidad o adopción.
Art. 128	Condiciones para ser beneficiaria/o del subsidio I.L.T.	Para poder tener derecho, la trabajadora, en caso de maternidad, ha de tener una afiliación a la Seguridad Social por lo menos 9 meses antes de dar a luz, y haber cotizado 180 días en el año inmediatamente anterior.	



SEXO Y GÉNERO
LA EXPRESIÓN DE ROLES SOCIALES
Y PROFESIONALES



Con relación a los procesos de selección de personal, y en concreto, a las profesiones a las que acceden con más frecuencia las mujeres, nos parece necesario apuntar la influencia del sexo de nacimiento en la asunción de imágenes estereotipadas de lo que mujeres y hombres pueden realizar socialmente. La asignación de papeles y el mantenimiento de sesgos determinan el desempeño de roles profesionales.

Todo ello, se explica a través de la distinción entre sexo y género, como primera aproximación teórica a la realidad que nos ocupa, y a través de cómo los valores de género han sido adscritos a los roles ocupacionales de hombres y mujeres, estereotipando las profesiones como femeninas o masculinas. Este hecho puede reproducirse también durante los procesos de selección de personal si no se analiza la influencia de los procesos de socialización en la formación de imágenes sexistas, no sólo durante la infancia, sino también durante la adolescencia y la madurez.

Este capítulo, pues, constará de dos apartados:

- La dinámica sexo/género en la formación de imágenes estereotipadas femeninas y masculinas;
- La influencia de los valores de género asignados a las profesiones y ocupaciones en los procesos de selección de personal.



SEXO Y GÉNERO



Ser niño o niña está asociado a conductas y funciones que denominamos femeninas o masculinas, es decir, con el término género separamos lo que "es propio" de hombres o mujeres, partiendo de razones puramente fisiológicas.

Si nacemos mujeres hemos de comportarnos como pertenecientes al género femenino y si nacemos hombres hemos de comportarnos como miembros del género masculino. Tradicionalmente las conductas asignadas a cada género se pueden sintetizar en:

- Los **hombres** han mantenido su papel en el ámbito lo público, cubriendo las necesidades básicas (bienes y servicios), y siendo representantes o "cabezas" de familia de cara al exterior, la autoridad competente respecto a todo lo público que afectara a lo privado;
- Las **mujeres** ha permanecido en el espacio doméstico o familiar, con la misión de mantener y sostener el orden familiar, conciliadoras y mediadoras en los conflictos, y de cara al ámbito público se les ha asignado un papel de transmisoras de las normas y valores sociales que tanto ellas como los padres asumían y ejercían.

Al realizar esta distinción sexo/género no estamos diciendo que naturaleza y cultura, o sociedad, estén separadas, ya que ambas están interrelacionadas. Aunque, evidentemente, no existe ubicuidad (no se puede ser fisiológicamente mujer y hombre al mismo tiempo), si se pueden adoptar conductas y funciones estereotipadas como femeninas y masculinas.

El sexo en sí mismo no es causa de desigualdad social, es la **posición de género** la que lleva implícita la desigualdad.

Inicialmente, el ámbito educativo era un espacio público propio de los niños; mientras, las niñas aprendían en el seno de la familia las tareas "propias de su sexo". Las primeras escuelas de señoritas no tenían bancos y mesas, no eran necesarios, y las niñas empezaron a familiarizarse con los números y las cuatro reglas matemáticas, a medida que las necesitaron para coser y bordar.

También, la Universidad fue un espacio inicialmente masculino. Las primeras mujeres que accedieron a esta institución lo hicieron disfrazadas de hombres, y cuando se les permitió la entrada, se tenían que sentar al lado del profesor (al lado de la autoridad), separadas del resto de sus compañeros.

Estas diferenciaciones han dado lugar, en algunos casos, a relaciones de reciprocidad implícitamente desiguales. Así, por ejemplo, el hombre lleva dinero a casa, mientras la mujer la mantiene limpia y ordenada, extremándose el nivel de dependencia de una con respecto al otro, puesto que lo que el hombre consigue la mujer lo administra.

Así pues, las diferencias que se establecen en función de características biológicas dan lugar a una serie de relaciones desiguales en el ámbito social, por los valores de género que adscribimos a cada sexo y las conductas que creemos propias de uno u otro género.

El desarrollo profesional de hombres y mujeres está mediatizado también por las funciones asignadas a cada género, así por ejemplo, hasta hace pocos años determinadas profesiones como cirujano o minero pertenecían al espacio masculino, actividades que se caracterizaban por la precisión, el control psíquico y/o la fuerza física, características estereotípicamente masculinas. Igualmente, determinadas profesiones eran consideradas como "de mujeres" ya que exigían comportamientos femeninos, es el caso de enfermeras o peluqueras, ocupaciones más adecuadas al rol que las mujeres ejercían en el espacio asignado, el doméstico.

Durante el proceso de socialización niñas y niños van asumiendo e interiorizando lo que socialmente parece propio de la conducta femenina y masculina. Frases como "¡Tienes que comportarte como una señorita!" o "¡eso no es de niños!", los juegos y juguetes, contribuyen al aprendizaje de habilidades sociales de niñas y niños y reconducen sus actitudes y motivaciones hacia una u otra conducta y a los valores que llevan asociados.

Incluso, desde los libros de texto se diferencian claramente los roles asociados a los géneros. Las mujeres aparecen todavía mayoritariamente como madres, realizando labores en casa o desempeñando profesiones como secretaria, peluquera o maestra; mientras, los

hombres se muestran trabajando fuera del hogar como obreros de la construcción, conductores, médicos o astronautas. Este hecho, junto a la interacción del alumnado con el profesorado en el aula, que en ocasiones reafirma los roles tradicionales, conforma imágenes estereotipadas, de lo femenino y lo masculino, con conductas distintas asociadas a mujeres y hombres, respectivamente.

Las mujeres se han incorporado lentamente al mundo educativo y al laboral, rompiendo paulatinamente con el rol esperado han diversificado sus opciones profesionales (a nadie extraña hoy ser operado por una cirujana o confiar su voto a una alcaldesa). Sin embargo, este capital humano aún es infravalorado en el mundo empresarial y en las Administraciones Públicas. Hecho que toma especial importancia en el acceso al empleo donde los sistemas empleados, con frecuencia, refuerzan sesgos de género y no perciben en toda su intensidad los recursos laborales que pueden proporcionar las mujeres.

Actualmente las mujeres obtienen mejores calificaciones que los hombres, tanto en la educación primaria y secundaria, y superan a éstos numéricamente al término de los estudios de algunas carreras universitarias. A su vez, las mujeres están preocupadas por una formación y un reciclaje permanente, para obtener un nuevo puesto de trabajo o para conseguir la promoción interna dentro de su empresa o departamento de la Administración. Así, las mujeres conforman un recurso humano preparado y altamente valioso, no suficientemente aprovechado en la intensidad y dirección adecuadas.

Evidentemente, existen múltiples argumentos que explican esta escasa capitalización; desde los estereotipos tradicionales que todavía influyen en la "lógica" de la división sexual del trabajo, hasta las condiciones especiales en las que las trabajadoras desempeñan sus roles ocupacionales y familiares. Argumentos todos ellos que las mujeres están desdibujando con su integración en el mercado de trabajo y su creciente interés por estar en todas las esferas sociales.



LAS PROFESIONES Y SUS VALORES DE GÉNERO



Las mujeres empiezan a desempeñar ocupaciones en todo el espectro laboral y todas las categorías profesionales, si bien, todavía su peso específico en algunas profesiones y categorías no es muy representativo en relación a los hombres. Igualmente, los cargos con alto nivel de responsabilidad están mayoritariamente ocupados por hombres, tanto a nivel empresarial como en las Administraciones Públicas.

Existen múltiples teorías que explican este fenómeno, y van desde las más situacionales: el acceso de la mujer al mercado de laboral es relativamente reciente; hasta las más psicológicas: las mujeres se socializan en una serie de valores que, hasta su incorporación al ámbito productivo, parecían opuestos a las características necesarias para ocupar un puesto de trabajo.

Evidentemente esta última explicación dependerá de cada mujer y cada hombre, puesto que no todos los hombres están socializados con los valores otorgados al estereotipo de un **“ejecutivo”** o **“jefe”** y, por lo tanto, no todos los seres sociales tendrán las mismas capacidades, ni serán igual de eficaces socialmente, para desempeñar los distintos roles profesionales.

Asimismo, persiste la creencia de que existen perfiles ocupacionales que se ajustan más a uno u otro sexo. Si atendemos a la realidad numérica bien podría decirse que carreras como Magisterio, Geografía e Historia, Filosofía, Psicología, Sociología, Farmacia, etc., son típicamente femeninas, al estar formado la mayoría de su alumnado por mujeres; y que otras profesiones como las Ingenierías en general, la carrera militar, Arquitectura, etc., serían **“propias”** de los hombres por idéntica razón.

Claramente existe una feminización, y masculinización, de determinadas carreras u ocupaciones, lo que no significa una predeterminación o predisposición para desempeñar con más éxito o eficacia unos u otros cometidos. Si aceptamos que un **“maestro”** es capaz de desarrollar con profesionalidad sus funciones nadie tendría por qué afirmar, a priori, que una **“fontanera”** no se enfrentará de igual forma a una avería.

Las ocupaciones femeninas van acompañadas de un desprestigio social. Este es un resul-

tado lógico del diferente valor asignado a los estereotipos más comunes que se aplican a mujeres y hombres. La recopilación de éstos realizada por Robyn Rowland (1988) resulta, en este sentido muy significativa:

«Las características tradicionales de las mujeres son:

- *Dependencia, pasividad, fragilidad, baja tolerancia al dolor, ausencia de agresividad, falta de competitividad, orientación hacia lo personal e interpersonal, empatía, sensibilidad, subjetividad, tendencia a cuidar a los otros, intuitivas, receptividad, ausencia de riesgo, emocionalidad, paciencia.*

Las correspondientes características masculinas son:

- *Independencia, agresividad, competitividad, liderazgo, orientados hacia la tarea y lo externo, asertividad, autodisciplina, estoicos, tendencia a la actividad, objetividad, analíticos, tendencia al riesgo, no sentimentales, racionalidad, control emocional».* (Rowland, 1988).

Estas características de los comportamientos de ambos géneros, absolutamente simplificadas, se proyectan a todas las actividades y ocupaciones de hombres o mujeres. Lo correspondiente a lo femenino se desprestigia por estar caracterizado por comportamientos que no se premian socialmente, que no conducen al éxito social.

A modo de ejemplo, puede considerarse la carrera de Farmacia que, aunque se ha venido feminizando, ofrece para las mujeres salidas en la docencia o en establecimientos farmacéuticos. Mientras, los hombres que estudian Farmacia acaban ejerciendo o como farmacéuticos o en laboratorios, opciones con mayor prestigio social que las anteriores. Las mujeres farmacéuticas que trabajan en laboratorios lo hacen como ayudantes, seleccionándolas en menor proporción para este tipo de puesto por el potencial peligro, en caso de embarazo, derivado del continuo manejo de sustancias químicas.

Algo similar ocurre con disciplinas como Magisterio y las conocidas como "de letras", terreno casi exclusivo de las mujeres. En el profesorado encontramos una curiosa compo-

sición; si colocamos en una pirámide el ejercicio de la docencia desde preescolar hasta la universidad veremos como:

- La base de dicha pirámide está ocupada en un porcentaje cercano al 100% por maestras de Preescolar (rol muy asociado al maternal);
- En E.G.B. y B.U.P. el porcentaje de mujeres es muy alto, aunque va disminuyendo sobre todo en las disciplinas "de ciencias", siendo superior la proporción de puestos de responsabilidad ocupados por hombres.
- En el nivel universitario el porcentaje de hombres docentes es muy superior al de mujeres, y si analizamos los cargos de responsabilidad, éstos están desempeñados mayoritariamente por hombres.

En la Administración del Estado se observa como el número de mujeres está aumentando progresivamente. Así, por ejemplo, en 1989 las mujeres constituían el 53% del personal funcionario superior. Con respecto a este fenómeno se ha afirmado que la Administración es un **refugio de mujeres** y *«allí donde hay muchas mujeres disminuyen los salarios y los presupuestos asignados a estos departamentos, automáticamente, se pierde **status**. Este desprestigio, va en detrimento del desarrollo profesional femenino, pero también del desarrollo corporativo y organizativo»*. (Instituto de la Mujer, 1991).

Pero también es necesario señalar que cada vez son más las mujeres que ocupan puestos de alta responsabilidad en empresas, Administraciones Central y Autonómica y cargos políticos. Mujeres que están rompiendo moldes y estereotipos muy enraizados en nuestra cultura, y que:

- *«Por una parte, se enfrentan a la deconstrucción de su identidad originaria como sujetos primordialmente "realizados" en el mundo privado familiar;»*
- *«Por otra parte, se enfrentan a la construcción de otra identidad social en ámbitos no tradicionales, no originarios, en donde los modos, maneras y usos de la acción, de las relaciones, han sido diseñados por y para los varones»*. (Instituto de la Mujer, 1991).

Este hecho no supone exclusivamente acceder a un puesto de trabajo, sino a un mundo que socialmente parecía ajeno a las mujeres. Así por ejemplo, la primera mujer que ingresó en la Academia Militar del Aire, motivó cambios en la institución, en las pruebas, en el espacio de la Academia. Nada estaba preparado, ni pensado para aceptar a mujeres (el tallaje de los uniformes, los dormitorios, los aseos, etc.), además los preparadores y los alumnos se sintieron impactados por la presencia femenina en un espacio que había sido coto privado de los hombres y símbolo de "masculinidad".

Estos son casos **curiosos** y hasta motivo de **noticia** en prensa y televisión: las primeras mujeres que bajaron a una mina, las primeras mujeres taxistas, obreras de la construcción, carteras, ministras, directoras generales, diputadas, empresarias, etc.

Nuestra sociedad está todavía influida por estereotipos que se forman y mantienen a través de la socialización, por ello, desde la educación en casa y en la escuela pueden romperse las imágenes simplificadas, que constriñen a hombres y mujeres en el desempeño de su carrera profesional.

También en la esfera laboral puede y debe actuarse en la erradicación de los estereotipos de género. Con este objetivo un proceso de selección debe basarse en la evaluación de habilidades y capacidades requeridas para el puesto a ocupar, dejando al margen las características que socialmente se atribuyen a uno y otro sexo, y que ofrecen una imagen tan parcial y reducida del potencial activo de una organización.

LOS VALORES DE GÉNERO Y ROLES OCUPACIONALES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Los procesos de selección de personal no están libres de la utilización de imágenes estereotipadas de las profesiones, los roles ocupacionales llevan implícitas conductas de género asociadas. En estos procesos se ve claramente cómo se pueden poner en marcha

mecanismos prejuiciosos según el sexo de las candidatas/os y el puesto al que se presentan.

Esta afirmación tan contundente no está lejos de algunos casos que se han dado en nuestra realidad social:

- El empresario que necesitaba una secretaria con el cabello rubio;
- La categoría laboral de "limpiadoras" de un hospital con un salario económicamente inferior al de "peón", cuando las funciones realizadas en uno y otro nivel, así como la cualificación necesaria para optar a uno y otro puesto de trabajo, eran iguales;
- La redacción de un anuncio en prensa, en masculino y con la condición de servicio militar, o expresando "se busca señorita", que excluyen a uno u otro sexo.

En cualquier caso, es necesario señalar que en los procesos de selección se debe priorizar la elección de la persona adecuada, en función de las habilidades requeridas para el desempeño del puesto de trabajo que se desea cubrir, con un proceso "objetivo" basado en el análisis valorativo de los roles ocupacionales independientemente del sexo de las candidaturas.

Los sistemas de acceso al mercado laboral se diferencian notablemente al tratarse de la Administración Pública (concurso-oposición) o la empresa privada (proceso de selección), siendo en ocasiones mixto (examen-entrevista de selección).

La normativización de las pruebas, en el concurso oposición, convierte a éstas en objetivas; como muestra, señalábamos que el porcentaje de mujeres que acceden a los cuerpos superiores de la Administración Pública va aumentando progresivamente, lo cual puede significar que los filtros establecidos favorecen más la entrada de mujeres. El objetivo es aprobar el examen, independientemente del sexo de la persona candidata (que en muchas ocasiones es sólo un número); como señala un estudio elaborado por Studia S.A. para el Instituto de la Mujer:

«El sistema de acceso o de selección basado en una oposición que responde a un temario favorece la entrada de mujeres. En este sentido, la Administración tiene establecido un sistema de entrada más objetivado que la empresa por cuanto normativiza todas sus acciones. De otra parte, su menor discriminación evita situaciones de desigualdad».

Los procesos de selección en las empresas se realizan por criterios que fija principalmente la empleadora o el empleador junto con quien se responsabiliza de la captación y selección o persona entrevistadora, figuras que en algunas ocasiones coinciden. Las variables que más se analizan se sitúan en el terreno de las actitudes y motivaciones, disponibilidad y desarrollo potencial.

«Y en este último punto las mujeres lo tienen más difícil, pues el escudriñamiento que hacen en la selección sobre la proyección biográfica familiar de la mujer es realmente intenso. Ser mujer casada y con hijas/os hace muy difícil la elección. Estas circunstancias, sin embargo, no son tenidas en cuenta para entrar en la Administración. Aquí radica la gran diferencia entre ambos ámbitos organizativos». (Instituto de la Mujer, 1991).

Por ello, el tipo de selección de personal "ideal" conlleva pruebas de conocimientos adscritos al puesto de trabajo, pruebas de capacidades y aptitudes y entrevista personal para analizar la adecuación de la persona que opta al puesto.

Lo importante en este tipo de procesos es **evitar prejuzgar** a las/os candidatas/os que se presentan, en función del sexo que le "otorgamos" al puesto de trabajo. Mujeres y hombres pueden realizar cualquier tarea según sus capacidades y habilidades profesionales. El objetivo ha de ser analizar las habilidades que exige el puesto y ver si están presentes en quienes se interesan por el mismo, dejando de lado si los comportamientos de género se adecuan o están presentes en las personas candidatas.

Esta postura significa a su vez un cambio estructural importante en el seno de una sociedad que mantiene imágenes estereotipadas sobre lo que las mujeres y los hombres "pue-

den" o "no pueden" hacer y, por lo tanto, lo que "deben" o "no deben" hacer para mantener un orden social. Así se plantea una contradicción con el cambio que voluntariamente muchas mujeres y hombres están introduciendo, en sus vidas y en sus desarrollos profesionales y con la nueva visión sobre los recursos humanos en las organizaciones. Esta implica una preferencia por la adaptabilidad y flexibilidad de las organizaciones y del personal en función de la productividad de la empresa. Este nuevo concepto de los recursos humanos y del potencial profesional de mujeres y hombres está estrechamente relacionado con:

- Aceptar una polivalencia en las tareas sin distinción de sexo.
- Hacer efectiva la necesidad de compartir los trabajos domésticos como parte importante del espacio privado **habitado** y **utilizado** por los dos sexos y por lo tanto integrarse en las tareas del hogar y la vivencia de la familia como algo afectivamente gratificante y **necesario**.
- Potenciar el planteamiento de jornadas laborales flexibles igualmente remuneradas, para hombres y mujeres.
- Fomentar la petición de bajas por paternidad derivadas de la necesidad de vivenciar la crianza de hijas e hijos.
- Potenciar por parte del empresariado, programas de reciclaje y formación continuada que permitan una integración más rápida al puesto de trabajo y a la vida laboral y tener un personal formado y cada vez más cualificado.
- Adecuar los horarios de los servicios educativos infantiles y los horarios laborales de padres y madres, así como plantear actividades en los periodos vacacionales de niñas y niños.
- Aumentar la movilidad en los puestos de trabajo y la necesidad de contar con personal **cualificado** y **flexible**; fomentando la disponibilidad en función de polivalencia laboral lo que permite ampliar los horizontes empresariales y producir bienes y servicios de alta calidad en un mercado altamente competitivo.

- Flexibilizar el mercado de trabajo, una ampliación de los tipos de contratación, una sensibilización del sector empresarial hacia la contratación de personal femenino desde la consideración de éste como Recurso Humano altamente cualificado y valioso.
- Dignificar los empleos considerados "atípicos" por el tipo de jornada (generalmente reducida), el tipo de contrato (temporal, autónomo, de aprendizaje), y el salario (generalmente inferior al de los empleos "normales" y sin seguridad en su mantenimiento).
- Evitar realidades sociales como las actuales en las que muchas mujeres se encuentran en situaciones cercanas a la pobreza precisamente por los empleos sin cualificar que desarrollan.

Este conjunto de pinceladas expuesto más arriba, está muy relacionado con las líneas de acción positiva propuestas en un informe de la OCDE ("Conducir el cambio estructural: el papel de las mujeres", Instituto de la Mujer, 1992), que considera a las mujeres como motor de una serie de cambios estructurales que se están produciendo. Asimismo, señala, implícitamente, que si los gobiernos y la sociedad en general acepta esos cambios y los integra en sus políticas económicas, laborales y sociales, la sociedad en su conjunto ganará tanto en calidad de vida como en riqueza social y material.



=



PROCESO DE SELECCIÓN

La selección proporciona a las organizaciones, las personas que en cada momento son necesarias para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios, con un criterio de rentabilidad económica.

El éxito de un proceso de selección estriba en el acierto de sus predicciones respecto a la satisfacción de los objetivos empresariales y en relación al desarrollo profesional y laboral de la persona seleccionada.

Las líneas estratégicas de la empresa, y las específicas de sus unidades, configuran la política de recursos humanos.

El análisis a corto, medio y largo plazo de necesidades y desarrollo de la plantilla posibilita tanto la planificación de la cobertura de puestos como la adopción de medidas dirigidas a lograr el mejor potencial humano. Entre las actuaciones posibles, cabe destacar las concebidas como acción positiva dirigida a las trabajadoras y/o a las mujeres que pueden integrar sus capacidades.

Más allá del exigible cumplimiento de la normativa, en materia de no discriminación por razón de sexo y de igualdad de oportunidades, cabe la consideración de acciones para diversificar e incrementar la participación laboral femenina, rompiendo la segregación horizontal y vertical, y paliar los efectos de mecanismos que operan desde la desigualdad o la discriminación.

La dinámica de los recursos humanos, al valorar dónde y cómo están las mujeres, se implica directamente en la corrección de aquellas situaciones y fenómenos que limitan el desarrollo del potencial profesional femenino.

Bajo esta perspectiva la adopción de medidas específicas en la selección de personal, en el acceso a la plantilla adquiere un significado especial.

La adaptación de los instrumentos usados en la demanda, reclutamiento y evaluación de candidaturas de forma que no excluyan ni discriminen por razón de sexo constituye la estrategia en una selección no sexista. Este no es un proceso eliminatorio de personas no

aptas para un trabajo, sino la búsqueda de la candidata o candidato que se prevee tiene más posibilidades de adaptarse a un entorno profesional y desarrollarse en él y con él.

La selección de personal es también, un proceso permanente y dinámico en el que se distinguen una serie de etapas:

FASE I

-
- A) Análisis de las características del puesto de trabajo a cubrir (A.P.T.)
 - B) Descripción de los requisitos (Profesiograma)
-

FASE II

- C) Determinación del procedimiento preciso y adecuado para la captación o reclutamiento del personal idóneo.
 - D) Valoración y preselección de las solicitudes presentadas.
-

FASE III

- E) Primer contacto o entrevista inicial.
 - F) Aplicación y valoración de pruebas psicotécnicas y/o exámenes profesionales
-

FASE IV

- G) La entrevista.
 - H) Verificación de referencias.
 - I) Redacción de informes, comprobación de la admisión o rechazo de las personas presentadas.
 - J) Conclusión del proceso.
-

A continuación siguiendo las fases descritas, proporcionamos una serie de indicaciones o pautas para una selección igualitaria, no sexista, que permita soslayar alguno de los obstáculos con los que aún se encuentran las mujeres en el acceso a los puestos de trabajo.

FASE I

A) El Análisis del Puesto.

El Análisis de Puesto de Trabajo (A.P.T.) es la condición necesaria, y casi siempre suficiente para el éxito de un proceso de selección, por contribuir a facilitar las fases posteriores del proceso.

Es, por ello, de suma importancia el estudio exhaustivo de todas las características inherentes al puesto de trabajo, de lo general a lo específico, traduciendo a nivel práctico todos y cada uno de sus objetivos (operatividad que constituirá el profesiograma).

A título de orientación sobre un A.P.T., proponemos un modelo que especifica las características siguientes:

- Denominación del puesto y situación en el organigrama.
- Tareas específicas (periódicas y ocasionales, en sus aspectos cualitativos y cuantificables).
- Dependencia jerárquica directa y responsabilidades: ante quién y de quién.
- Objetivos y funciones del puesto.
- Resultados esperados.
- Responsabilidades sobre las personas (hacia arriba y hacia abajo) y relativas a las tareas que conllevan (coordinación, animación, distribución de trabajos, supervisión).
- Técnicas, equipos, herramientas en general, para el desempeño de la tarea.

- Ambiente de trabajo (características físicas y locales).
- Relaciones (internas y/o externas)
- Temporalización y horario.
- Sistema de supervisión y control.
- Necesidades y formas de acceso a la información.
- Errores y su costo; medidas de control y supervisión.
- Aspectos retributivos y posibilidad de mejora
- Posibles causas de dimisiones o cambios de trabajo.
- Logro y promoción: medios para alcanzarlos.
- Formación inicial y previsible a corto, medio y largo plazo.
- Apoyos personales y técnicos necesarios.

Las características anteriores deben establecerse analizando exclusivamente el puesto a cubrir. En muchas ocasiones existe una idea preconcebida y ésta conduce a describir aspectos relacionados con las pautas de comportamiento que se atribuyen a cada sexo. Así, si se trata de un puesto que precisa gran autonomía, toma de decisiones y frecuentes desplazamientos puede surgir cierta predisposición a considerar que no podrá ocuparlo una mujer. Al final será la "profecía que se cumple a sí misma". **Ser hombre o mujer no es nunca una condición del puesto de trabajo**, éste impone elementos a buscar entre quienes optan al mismo, con independencia de lo que se crea o piense a priori sobre lo que están capacitados o capacitadas a hacer los hombres o las mujeres por el hecho de serlo.

B) El profesiograma

La descripción del trabajo (estructura, responsabilidad, objetivos, actividades), los requisitos específicos (útiles, conocimientos y facultades precisados) y

satisfacción/compensación (importancia, calidad, retribución) permiten diseñar el perfil más idóneo o profesiograma:

- Requisitos académicos y de formación previa, experiencia ocupacional y/o laboral exigibles o deseables.
- Requisitos aptitudinales (cuáles y a qué nivel son exigibles).
- Habilidades requeridas: nivel intelectual, potencialidad o capacidad de aprendizaje.
- Aspectos motivacionales que pueden influir positivamente en el desempeño eficaz (ambiciones, intereses...).
- Rasgos de personalidad (habilidades sociales, asertividad, regulación emocional...).

Los dos últimos aspectos del profesiograma han de ser tratados con suma atención, puesto que, en el terreno de las motivaciones y de los rasgos de personalidad, la frontera entre la igualdad y la discriminación se puede difuminar con mucha facilidad. El enfoque adecuado es pensar siempre en motivaciones y rasgos hacia el desempeño del puesto laboral. No se pueden confundir las características biológicas o sociales con las psicológicas, inferir de un estereotipo de género unos rasgos determinados. No hay razón para plantear que una ingeniera se ocupará menos de sus responsabilidades laborales ni tener la garantía de que un varón lo hará a la perfección. No se trata de construir la historia de la persona candidata (si se casó o se divorció, si tiene o tendrá hijas/os...) sino de extraer aquellos aspectos básicos para el desempeño exitoso del puesto de trabajo.

En resumen, el profesiograma aporta predictores que tienen que ver con:

- La **persona** (aptitudes, conocimientos, intereses).
- La **conducta laboral esperada** (motivación, experiencia).

- La **consecución de los objetivos** del puesto (eficacia, productividad, competencia, rendimiento).

Tanto el A.P.T. como el profesiograma **son filtros que evitan la desigualdad o la definición de la conducta de género que tradicionalmente llevan aparejadas las ocupaciones**. Ambos instrumentos se construyen en función de las necesidades de la empresa y de las habilidades y capacidades requeridas para cubrirlas, no tienen lugar conductas de género estereotipadas; por lo tanto, uno y otro pueden evitar sesgos, favoreciendo la igualdad de oportunidades.

El proceso de selección puede hacerse en el seno de la propia empresa, si cuenta con personal y sistemas para su realización, o bien, contratando a una empresa especializada. En ambas situaciones, **el principio de igualdad debe estar presente a lo largo de todo el proceso**, cumpliendo con la normativa vigente y erradicando la posibilidad de discriminación.

Una vez obtenido el perfil idóneo debe reflexionarse sobre las posibilidades reales de captación del personal necesario, lo que pueda llevar a redefinir el perfil obtenido.

FASE II

C) Determinación del procedimiento preciso y adecuado para la captación o reclutamiento de personal idóneo.

El objetivo del reclutamiento es buscar y obtener el suficiente número de personas interesadas por la oferta, entre quienes se elegirá a las más adecuadas a las necesidades de la organización.

Se distinguen dos tipos de fuente de reclutamiento, internas o externas, según si se efectúa entre el personal de la propia empresa o ajeno a la misma, respectivamente.

El **reclutamiento interno** presenta tres modalidades:

- a) **Promoción interna.** Consiste en seleccionar personal contratado en determinado puesto para ocupar otro de categoría superior, en rango o nivel, con las consiguientes ventajas profesionales, económicas y/o sociales. Este procedimiento conlleva beneficios como: rapidez de detección, satisfacción de motivaciones de promoción y aceptación del contexto, dados los conocimientos de la persona seleccionada sobre la cultura organizativa.

Entre los aspectos negativos de la promoción interna cabría señalar la perpetuación de hábitos o la resistencia al cambio que dificulta la adaptación al nuevo puesto y ambiente laboral (compañeras/os que ahora son subordinadas/os, jefas o jefes que ahora son iguales...).

El sistema de ascensos puede evitar la segregación por sexo, incrementando la participación femenina en todos los niveles, mediante la inclusión en el proceso de más trabajadoras que trabajadores, o en proporción similar, según la presencia femenina en la plantilla, según su experiencia y capacidades independientemente de la categoría en la que estén hasta ese momento.

Asimismo, el conocimiento y potenciación de todo el capital humano conlleva incrementar la formación y experiencia del personal, con especial atención a la participación de las mujeres, de forma que se proporcionen oportunidades similares para acceder a la promoción.

- b) **Traslado horizontal (rotación).** La trabajadora o el trabajador opta por desempeñar un puesto de trabajo de igual nivel o categoría, bien por razones personales aceptadas por la empresa (horarios, cercanía, etc.) o por conseguir posibilidades de desarrollo profesional y promoción.

Siempre es conveniente sondear a trabajadoras y trabajadores, aún en el caso de cambio de jornada, no se puede tomar la decisión por una mujer u hombre induciendo su disponibilidad por datos conocidos sobre sus circunstancias personales o familiares. Se trata, por tanto, de consultar a todas aquellas personas que se encuentran en un puesto de igual nivel y categoría.

- c) **Remoción o descenso de categoría.** Se sitúa a una persona en un puesto de inferior categoría, por motivos de reestructuración de plantilla, incapacitación o ante situaciones perentorias o imprevisibles. Aún cuando la retribución y derechos permanezcan inalterables, es aconsejable limitar este procedimiento al tiempo mínimo indispensable y tener en cuenta las posibles implicaciones personales en cuanto a motivación, autoestima, aspiraciones o desarrollo profesional.

Las **fuentes externas de reclutamiento** son cualitativamente más inciertas y menos depuradas al estar sujetas a la situación del mercado de trabajo. Son, entre otras:

- Oficinas del I.N.E.M.
- Centros de Formación Profesional, Facultades, Escuelas Universitarias, etc.
- Colegios Profesionales
- Centros dedicados a la orientación, reinserción, formación y perfeccionamiento

- Organizaciones patronales o sindicales
- Asociaciones culturales, recreativas, deportivas, etc.
- Empresas de la competencia
- Personas físicas o jurídicas cercanas (el propio personal, sus familiares, amistades;
- Consultoras de recursos humanos
- Solicitudes de ofrecimientos recibidas

Cuando el reclutamiento se realiza a través de fuentes externas las posibilidades de encontrar a la persona adecuada al puesto son muy altas pero, con una probabilidad mayor, suscitarse problemas de adaptación a la empresa, al puesto, a las compañeras y compañeros, superable si se realiza un seguimiento de la incorporación.

Cualquiera que sea la elección es preciso :

- Preocuparse por mantener contactos permanentes.
- Adoptar medidas de control y organización para la recepción, análisis cualitativo y cuantitativo, y clasificación de las propuestas.

El tipo de puesto condiciona la fuente de reclutamiento y las técnicas que se emplearán para transmitir la oferta a la más amplia muestra de candidatas y candidatos potenciales.

La forma de difusión más usual es el anuncio o reclamo genérico entre colectivos sociales (en sus puntos de información o publicaciones periódicas) y en medios de comunicación de masas.

Así el **anuncio en prensa** constituye la modalidad de reclutamiento y captación de personal más frecuentemente utilizada.

El A.P.T. y el profesiograma son los documentos de base para la elección del medio, diseño y redacción de un anuncio en prensa, y éste ha de ser informativo, selectivo y atrayente. Su elaboración tiene que cuidarse para evitar deficiencias que susciten en las personas lectoras desinterés, mala imagen de las ofertas, prejuicios o recelos sobre la veracidad del anuncio e, incluso, desprestigio para la propia empresa.

Un anuncio transmite el puesto ofertado y la imagen de la empresa, por lo que puede incluir expresamente su interés por lograr la igualdad de oportunidades.

En cuanto a la eficacia de un anuncio en prensa escrita se consideran factores básicos:

- Claridad, obtenida gracias al encuadre, logotipo, fondo, tramas, etc.
- Situación adecuada, en sección interesante o atractiva. Aún cuando es preferible en páginas iniciales, pares, esquina superior derecha o centro de la hoja, esto tiene un valor relativo para personas verdaderamente interesadas en el puesto de trabajo.
- Si se trata de un diario es preferible el día de máxima tirada (normalmente domingo). No es aconsejable su reiteración.

A la hora de redactar el anuncio no se deberá transmitir preferencia por parte de la empresa en cuanto al tipo de persona que deberá ocupar el puesto ofertado dejando de lado prejuicios en cuanto a sexo y al tipo de trabajadora/trabajador a contratar en función de la persona que con anterioridad ocupó dicho puesto.

Con respecto al contenido del anuncio es aconsejable la especificación de "ambos sexos" o el puesto en femenino y masculino, ya que invita a presentarse a todas las personas que cumplan las condiciones exigidas.

Si la demanda se expresa describiendo exclusivamente el empleo o una profesión neutra, no marcada por género, resulta oportuno indicar que está abierta a mujeres y hombres.

De la misma forma, y con respecto a requisitos diferenciadores como es el caso del "servicio militar cumplido", sería conveniente no incluirlo o especificar "para los hombres", este detalle por obvio que parezca, genera entre quienes lo leen la sensación de que pueden optar al puesto mujeres y hombres. Si no se realiza esa especificación, a pesar de denominar en femenino y masculino el puesto a cubrir, las mujeres percibirán que no van a ser elegidas al indicar el mensaje en masculino.

D) Valoración y selección de las solicitudes presentadas.

La respuesta escrita más usada es el **curriculum vitae (C.V.)** o historial personal y profesional. Su objetivo es provocar una respuesta positiva a la siguiente fase del proceso, aportando datos que reflejan el cumplimiento de los requisitos de la oferta y sobre su localización a efectos de posterior cita. Uno o dos folios pueden ser suficientes a tal fin.

En las solicitudes recibidas se analizarán aquellas características mínimas e imprescindibles para optar al puesto, clasificándose como:

- Válidas, se citará por carta o teléfono a las personas que parecen cumplir las exigencias.
- Dudosas, no se ajustan plenamente a algún aspecto prefijado. Se les contestará igualmente, considerándolas/los como una posible reserva.
- Desestimadas, por no responder a la mayor parte de los requisitos imprescindibles, contestando por carta, a efectos de mantener la imagen de la empresa.

Resulta de utilidad contar con un modelo de solicitud o curriculum vitae que se proporciona a las personas preseleccionadas para completar datos de su historial a la vez que se informa más en detalle sobre las características de la empresa y el puesto.

En este caso las referencias sobre situación familiar y otros aspectos personales no aportarán elementos para el análisis de la adaptación al desempeño del empleo ofertado. Probablemente la valoración de la experiencia profesional y formativa centrará la detección del cumplimiento de los requisitos. Siendo lo más conveniente una conside-

ración funcional más que cronológica ya que la existencia de periodos sin cubrir con una actividad laboral no representan necesariamente nada.

Las destrezas o habilidades deducidas de la participación en diferentes asociaciones o en otras prácticas de ocio, pueden resultar de interés en relación con el puesto. Del mismo modo habrá de atenderse a las tareas y funciones desarrolladas en el ámbito del hogar o de la atención a personas (planificación, resolución de problemas, priorización de tareas, etc.).

FASE III

E) Primer contacto o entrevista inicial.

En algunos casos se opta por realizar un primer contacto con las personas que hemos valorado con requisitos válidos para una preselección, verificando o ampliando datos esenciales, y para proporcionar información sobre el puesto a cubrir, la empresa y el proceso de selección a seguir.

Igualmente, es necesario señalar que en este primer contacto pueden influir los prejuicios y las primeras impresiones que tanto la persona responsable del proceso de selección como la candidata se forman una de la otra, pudiendo mediatizar la relación positiva o negativamente. Las primeras impresiones, los prejuicios y estereotipos son filtros o barreras perceptivas que impiden una comunicación efectiva y pueden provocar discriminaciones o sesgos que obstaculizan la consecución de los objetivos del proceso de selección.

F) Aplicación y valoración de pruebas psicotécnicas y/o exámenes profesionales.

Algunos tests tienen un valor de diagnóstico y predictivo de la conducta y de la potencialidad de una persona para aprender y adaptarse a nuevas situaciones; aunque su aplicación en pruebas de selección no está exenta de críticas por quienes defienden el mayor valor de la entrevista.

Los tests que actualmente se utilizan en los procesos de selección de personal, pueden ofrecer resultados sesgados porque, básicamente:

- Muchos de ellos presentan características que se refieren a la asignación tradicional de valores masculinos aplicados al ámbito empresarial, esto obstaculiza la aparición de nuevas capacidades.
- La validación inicial de dichos test se realizó generalmente en países diferentes al nuestro, y los factores sociales y culturales influyen profundamente en las cultu-

ras de empresa, por lo que no se puede hacer una traslación directa de una a otra. Los contextos socio-culturales están imbuidos todavía de una fuerte influencia de imágenes y estereotipos, que señalan al conjunto de valores tradicionales masculinos como los adecuados para el ámbito laboral, sus resultados niegan una consideración más amplia de los recursos humanos.

- En ocasiones, se han construido en el ámbito académico y no podemos olvidar que la ciencia ha tenido fuertes planteamientos androcéntricos que han influido en las personas creadoras de dichos instrumentos (fundamentalmente hombres) e incluso, en la elección de la muestra para validarlos (población masculina).

Estas objeciones se tendrán en cuenta al perseguir la igualdad de oportunidades. Los tests han de ajustarse a la tarea y no a los sexos, la construcción de los ítems ha de ser equilibrada en cuanto a presencia de variables verbales, matemáticas, espaciales, dependiendo del puesto profesional que se oferta y de las habilidades que se requieren para desarrollarlo.

Atendiendo a los que queremos medir podemos encontrar:

- a) **Tests de inteligencia**, relacionados en gran medida con funciones o actividades profesionales que requieren determinados valores de conocimiento, juicio y comprensión.
- b) **Tests de aptitudes**, inciden en la predisposición y capacidad para la realización de tareas concretas y específicas.
- c) **Tests de personalidad**, aíslan y cuantifican el grado en que aparecen determinados rasgos de la personalidad (carácter y temperamento). Se presentan en forma de cuestionarios –los más usados– pruebas proyectivas limitadas en su aplicabilidad por el tiempo que exigen y celos que producen.

A parte de los citados, existen instrumentos para apreciar intereses, actitudes, motivaciones, escalas de valores, etc., sujetos a iguales normas y recomendaciones que los anteriores.

No nos extenderemos respecto a aspectos descriptivos, sobradamente conocidos por las personas que los pueden adquirir y aplicar, haremos simplemente unas breves indicaciones:

- Deducir las variables a medir del profesiograma elaborado para el puesto de trabajo determinado.
- Utilizar preferentemente los tests disponibles en el mercado especializado. Los manuales suelen tener una descripción clara y concreta, pudiéndose contar con asesoramiento adicional.
- Seguir escrupulosamente las normas de aplicación y custodia de los tests.
- Aplicar, a la hora de corregir, los baremos adecuados al puesto de trabajo y referidos a poblaciones mixtas.

Cuando se pretende evidenciar diferencias entre potencialidad y aptitud para tareas específicas o técnicas se suele recurrir a **pruebas y exámenes profesionales**. Considerando tanto la promoción de profesionales como para personas ajenas a la empresa a quienes se exijan conocimiento, formación, habilidad y dominio de las tareas. Tanto si son orales, escritas o prácticas, precisan el cumplimiento de destrezas concretas relacionadas con el análisis del puesto.

Aparte de pruebas prácticas como el estudio de casos, role playing, etc., cabe destacar los ejercicios situacionales en los que la persona preseleccionada debe resolver situaciones similares a las que se enfrentará en su trabajo cotidiano, valorándose aspectos completos o rasgos precisos para el trabajo. Este procedimiento se ha revelado especialmente útil en la selección para puestos de alto nivel; a la ejecución de tareas añade la valoración del liderazgo, planificación, organización, estructuración del tiempo, resistencia al stress y a la frustración, sociabilidad, etc.

El procedimiento conocido como "Assessment Center" es uno de los utilizados al respecto. Bajo observación, un pequeño grupo de participantes realiza una serie de ejercicios de simulación, con el fin de evaluar su aptitud y posibilidades de promoción interna.

Se trata de técnicas complejas que requieren una preparación cuidadosa y son muy adecuadas para personas que no tienen experiencia anterior en el puesto. Si no se establecen límites previos sobre los comportamientos de cada sexo resultarán muy adecuadas para valorar el desempeño futuro.

FASE IV

G) LA ENTREVISTA

La entrevista de selección **constituye una situación especial**, una interacción centrada en dar y ofrecer la mayor información posible. Por un lado, la persona candidata quiere ser evaluada positivamente en función de su experiencia, capacidades, aptitudes y conocimientos profesionales; y, por otro, se desea conocerla al máximo valorando sus actitudes y presentación.

Se establecen relaciones de simpatía-antipatía, empatía-desapego, acercamiento-alejamiento y complicidad que van a influir en el desarrollo de la entrevista. Las personas tienen un bagaje de experiencias en interacciones, y sus percepciones van a mediar, por lo tanto es conveniente que la persona entrevistadora sea consciente de los posibles prejuicios, suposiciones y valoraciones que rodean la sesión.

Si al analizar la información se forja una idea sobre la idoneidad es posible que dicha valoración influya en cómo se plantea la entrevista, favoreciendo o dificultando su confirmación. Como es lógico ante una decisión firme no caben más pruebas, a no ser que se quiera justificación. En igualdad de condiciones, por ejemplo, puede optarse por un hombre casado en lugar de una mujer soltera y conducir la entrevista sobre esa selección.

La entrevista es una técnica asequible y fácilmente utilizable al margen de la especialidad o competencia profesional. Se realiza de forma semidirecta, tanto la individual como la grupal, siguiendo un orden preestablecido y permitiendo respuestas espontáneas. Aunque se trata de una interacción planificada no debe tomarse como algo estandarizado, no es una encuesta cerrada ni un diálogo improvisado.

Los temas a tratar girarán en torno a datos relacionados con el desempeño del puesto, profundizando y aclarando las experiencias y conocimientos aportados. Las vivencias personales y afectivas, sentimientos, relaciones, opiniones o ideologías, nos acercan a

una realidad colateral al desarrollo profesional. En muy pocas ocasiones, por no decir en ninguna, preguntas sobre la ocupación del cónyuge, el número de hijas/os, actuales o deseadas/os, y otras facetas familiares servirán para lograr el objetivo propuesto. Aunque se hace mucho énfasis en crear un ambiente agradable, romper las lógicas barreras para obtener una comunicación fluida, no debe caerse en fórmulas empáticas que rocen la esfera personal, que puedan resultar incómodas a la persona entrevistada.

Para potenciar la igualdad de oportunidades, quien entrevista ha de evitar posibles sesgos, producto de la socialización y de imágenes estereotipadas que mediatizarían la decisión.

Asimismo hay que tener cuidado en evitar errores que pueden cometerse como:

- La influencia de efectos de halo o de rechazo (juzgar por primera impresión), de procedencia (juicios según sexo, edad, religión, clase social...), de tendencia central (generalizaciones relativas al grupo minoritario al que pertenece la persona), prejuicios y estereotipos.
- Dejarse atrapar por cualidades de la persona entrevistada (apariencia física, tono de voz,...) que poco o nada tienen que ver con el puesto al que aspira (con el consiguiente descuido de lo esencial).
- Abuso de preguntas cerradas o de comportamientos de influencia e interpretaciones poco pertinentes o inadecuadas.
- Falta de estructuración del tiempo, alargando innecesariamente la entrevista o abreviándola al punto de dejar datos interesantes por explorar.
- Hablar excesivamente o exagerar en comportamientos de apoyo o de evaluación, o bien de juicio y otros que entorpecen la progresión de la entrevista.
- Confiar en exceso en la intuición o en la memoria, descuidando tomar notas en el momento oportuno.

- Desatender aspectos relativos a la cortesía y empatía necesarios en cualquier momento de la entrevista.
- Confundir el "proceso global de la selección" con el "contenido" de la entrevista. Este ha de estar ligado al puesto, evitando preguntas de tipo vivencial e incluso íntimas que en muchas ocasiones pueden violentar innecesariamente. Es una entrevista de evaluación de habilidades profesionales, no para construir la historia de vida de la persona entrevistada. En algunas ocasiones ésta se puede sentir intimidada por un intento de conocer a fondo actitudes y opiniones que no tienen relación con el puesto y las habilidades necesarias para desempeñarlo, pero que se ve obligada a contestar por la posición desigual de poder en la que se instalan las personas interactuantes.
- Resultaría muy positivo la intervención de un equipo mixto en el proceso de selección para anular determinados efectos que pudieran resultar discriminatorios mediante el análisis participativo de lo ocurrido en el proceso de selección.

H) Verificación de referencias

La verificación de las referencias o datos que las personas candidatas han presentado en sus currícula, no es un aspecto que se pueda considerar como fundamental, si tenemos en cuenta, que en la entrevista se puede verificar lo aportado y si las habilidades y conocimientos se ajustan al puesto demandado.

Igualmente, en ocasiones y dependiendo del puesto a cubrir, más que un certificado o una carta de presentación, se solicita un contacto para verificar algún aspecto.

También, resulta bastante efectivo realizar pruebas conjuntas a las personas que hayan quedado "finalistas". Estas pruebas serían ejercicios de solución de problemas en equipo, de toma de decisiones, la simulación de una reunión de trabajo,..., de esta forma, se pueden apreciar con mayor exactitud las habilidades, no sólo en relación a las tareas cotidianas laborales, sino también su forma de desenvolverse en grupo, el tipo de roles que asume en una reunión, habilidades y capacidad para trabajar en

equipo, creatividad, liderazgo, organización del tiempo,... destrezas todas ellas necesarias para determinados puestos. Este tipo de ejercicios y simulaciones nos confirman una vez más aspectos específicos tratados en la entrevista y, en la mayoría de los casos, hacen innecesarias la presentación de referencias por parte de las personas candidatas.

De la misma forma, este tipo de pruebas vuelve a enfocar todo el proceso de selección de personal hacia la búsqueda activa de la persona adecuada al puesto, alejándonos de posibles discriminaciones o desigualdades, puesto que se centran en las habilidades del grupo de personas candidatas hacia el desempeño laboral, independientemente de sus obligaciones, intereses o motivaciones personales o vida laboral anterior.

I-J) Redacción de informes, comprobación de la admisión o rechazo de las personas presentadas y conclusión del proceso.

Una vez finalizadas todas las pruebas planteadas para encontrar a las personas más adecuadas para el puesto, se procede a la redacción de informes que servirán como guía para la empresa, si la persona responsable de la selección no tiene la última palabra, y también, en caso de que la selección la realice una agencia especializada, es la base para que la empresa contratante decida la persona a contratar.

Existen muchas maneras de redacción de informes, se recomienda el mismo formato para todas las candidaturas y que se ajusten al A.P.T y al profesiograma desarrollado para el puesto a cubrir, de esta forma será más sencillo decidir qué persona se ajusta con mayor exactitud al puesto. Este puede incluso no llevar los nombres ni el sexo de las personas seleccionadas puesto que lo que interesa es el conjunto de habilidades y capacidades que poseen y si éstas se ajustan al A.P.T. previamente realizado, y al mismo tiempo se evitan discriminaciones que pudieran aflorar en caso de que las candidatas fueran mujeres, y la persona responsable de la decisión última tuviera alguna idea preformada sobre el sexo de quién se empleará.

No podemos olvidar que las imágenes mentales que nos hacemos de las diferentes

situaciones y experiencias que vivimos cotidianamente pueden hacernos filtrar información de forma no consciente, ocurre en algunas ocasiones, que nos hacemos una construcción mental de la persona que va a ocupar el puesto de trabajo incluido su sexo. Nos imaginamos a esa persona, hombre o mujer, con una edad determinada e incluso con unos rasgos físicos específicos, de nuevo la percepción nos impone una serie de barreras que se pueden evitar mediante acciones como las descritas. Así, volvemos a enfocar el proceso desde las habilidades y capacidades de las personas candidatas y no desde la imagen mental que nos hacemos de ellas, en ocasiones hasta el nombre de esa persona nos puede mediatizar su contratación.

Una vez realizado el informe, y dependiendo del puesto, las personas candidatas (recomendamos entre 2 y 3) pueden pasar una nueva entrevista, con la persona responsable de la decisión última en la empresa contratante para optar o rechazar todos los perfiles, si se diera esta última circunstancia el proceso se iniciaría otra vez automáticamente.

