



**“PROCESOS DE SELECCIÓN EN CONDICIONES DE IGUALDAD EN BASE A MÉRITO Y CAPACIDAD.”**

**“Selection processes in equality conditions based on merit and capacity”**

**ALUMNO: Jaime Antonio Molino Cobo**

**DIRECTORA: Ana María Gómez Gómez**

**02/10/2019**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES**

**CURSO ACADÉMICO 2018-2019**

**UNIVERSIDAD DE CANTABRIA**

**SANTANDER**

## ÍNDICE

0. Resumen – Summary .....	3
1. Introducción .....	3
2. Historia y evolución de la selección de personal.....	4
3. Legislación y jurisprudencia .....	8
4. Gestión por competencias y del talento.....	10
5. Fases del proceso de selección de personal .....	13
5.1. Análisis y detección de necesidades bianual .....	13
5.2. Definir perfil profesiográfico ideal para la organización .....	13
5.3. Reclutamiento interno y reclutamiento externo .....	14
5.4. Reclutamiento activo y reclutamiento pasivo .....	14
5.5. Recepción de candidaturas .....	15
5.6. Preselección .....	16
5.7. Entrevista .....	16
5.8. Prueba .....	17
5.9. Valoración y decisión .....	18
5.10. Selección .....	18
5.11. Contratación .....	18
5.12. Incorporación .....	18
5.13. Formación .....	18
5.14. Seguimiento .....	18
6. Techo de cristal de las mujeres y de las personas migrantes .....	19
➤ Figura 1. Ocupadas/os por sexo y grupo de edad en el periodo 2.002-2.010 (INE) .....	20
➤ Figura 2. Ocupadas/os por sexo y grupo de edad en el periodo 2.011-2.018 (INE) .....	21
➤ Figura 3. Ocupadas/os por nacionalidad, sexo y grupo de edad en el periodo 2.002-2.010 (INE) .....	21
➤ Figura 4. Ocupadas/os por nacionalidad, sexo y grupo de edad en el periodo 2.011-2.018 (INE) .....	22
7. Currículum Vitae Anónimo o Ciego .....	22
8. Establecimiento de un Plan de Igualdad .....	23
9. Conclusiones .....	24
10. Bibliografía y Referencias.....	26

## **RESUMEN:**

“*Procesos de selección en condiciones de igualdad en base a mérito y capacidad*” muestra una visión de cómo tienen que actuar las organizaciones para lograr un equilibrio entre hombres y mujeres en el momento de la búsqueda, selección e integración de las/os mismas/os a un puesto de trabajo. Para llegar a este objetivo, se le mostrará la evolución histórica que ha experimentado el concepto de Recursos Humanos, la legislación española actual en este ámbito, las fases que debe seguir dicho proceso, una introducción a la barrera invisible conocida como “Techo de cristal” sufrida mayoritariamente por mujeres e inmigrantes y el establecimiento de un plan de igualdad organizacional. Con todo ello, se busca dar un paso al frente para la consecución de la igualdad de oportunidades en el mundo laboral.

## **SUMMARY:**

“Selection processes in equality conditions based on merit and capacity” shows a view of how organizations have to act in order to achieve a balance between men and women along the different search, selection and integration moments of them into a job. To reach this goal, you will be shown the historical evolution of the "human resources" concept, the current Spanish legislation in this field, the different stages that make this process up, an introduction to the invisible barrier known as the “glass ceiling barrier”-which is suffered mostly by women and immigrants- and the establishment of an organizational equality plan. With all this, it is sought to take a step forward to achieve equal opportunities in the workplace.

## **1. INTRODUCCIÓN:**

En este trabajo se va a abordar la actual problemática existente en el acceso al empleo en condiciones de igualdad en la sociedad occidental mayoritariamente. Para ello, se comenzará en los inicios de la Revolución Industrial y se continuará el camino hasta nuestro días conociendo a Adam Smith y su “*división del trabajo*”, a Émile Durkheim y su “*interdependencia funcional*”, a Frederick Winslow Taylor y su “*dirección científica de la empresa*”, a Henry Ford y su desarrollo de la “*cadena de producción*” de Taylor, a Elton Mayo, considerado “*el padre de los Recursos Humanos*” con la influencia de la llamada “*Escuela de las Relaciones Humanas*”, y se finalizará con la era tecnológica del conocimiento y de la información. Dentro de este apartado, se hará hincapié en la gestión de los Recursos Humanos por competencias y por talento.

Dentro de la legislación y jurisprudencia española, se hará mención especial a textos claves como la Constitución Española de 1.978 y la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, además de jurisprudencia del Tribunal Constitucional de España.

Se conocerán las fases de un proceso de selección laboral, desde el análisis y detección de necesidades hasta la incorporación y seguimiento de la persona incorporada a la organización. En relación con lo anterior, se hará mención del concepto “*Techo de Cristal*” enfocado tanto a mujeres, como a personas extranjeras en situaciones de acceso al empleo, seguido de cuatro gráficas que mostrarán la evolución de esta situación en España en los periodos comprendidos entre los años 2.002-2.010 y 2.011-2.018.

Seguidamente, se presentará el “*Currículum Vitae Anónimo o Ciego*”, una modalidad de currículum que pretende conseguir evitar en el primer filtro de la selección de personal los prejuicios que pueda tener la persona encargada del proceso, eliminando todos los datos personales que hagan referencia a la edad, nacionalidad, sexualidad... etc, dejando solamente las capacidades y competencias que la persona candidata dispone para desempeñar el puesto de trabajo.

Y, en la parte final, se darán a conocer las pautas necesarias para instaurar un plan de igualdad en una organización, seguidas de las conclusiones y bibliografía del citado trabajo.

## **2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL:**

En la prehistoria o comunidad primitiva, los procesos de selección para desempeñar las tareas propias de la época se basaban en el sexo, edad y características biológicas de los sujetos. A diferencia de esta época, en la Edad Media los trabajos eran hereditarios de padres a hijos.

En el siglo XVI, Juan Huarte, en su libro “*Examen de ingenios*”, transmitió que, a su entender, las personas se diferenciaban por su inteligencia y por sus habilidades especiales, recomendando que se debía conocer y trabajar en profundizar sobre los talentos internos de cada persona con el fin de brindarle el proceso de mejora más adaptado a sus características.

Avanzando dos siglos en la historia, comienza la verdadera evolución<sup>1</sup> de los Recursos Humanos, surge la Revolución Industrial iniciada en el Reino de Gran Bretaña a mediados del siglo XVIII y que se extendió por Europa Occidental y América Anglosajona, concluyendo esta entre los años 1.820 y 1.840. Estas zonas del mundo vieron el paso desde una economía rural basada fundamentalmente en la agricultura y el comercio, a una economía de carácter urbano, industrializada y mecanizada. Este periodo supuso un aumento muy considerable en el nivel de población, suponiendo un estímulo al crecimiento industrial, proporcionando abundante mano de obra y un incremento en la demanda de nuevos productos.

---

<sup>1</sup> Lucas Marín, A. y García Ruiz, P. (2.002). Sociología de las Organizaciones, y Holm-Detlev, K. y Martín Artiles, A. (2.010) 3ª Edición. Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales.

Los cambios más significativos de esta época fueron la invención de la máquina de vapor de James Watt (1.769), dando un vuelco total a la industria y la agricultura y al desarrollo del transporte (barco de vapor, ferrocarril). Se le unió la introducción del acero, la sustitución del vapor por la electricidad como fuente de energía, la transformación de las comunicaciones con la construcción de canales, carreteras y vías férreas, la aparición de la maquinaria automática, y, como consecuencia de todo ello, el desarrollo de las nuevas formas de organización del trabajo.

Coincide en esta época el sociólogo Adam Smith (1.720 - 1.790) y su “*División del trabajo*”, argumentando que es natural al ser humano la cooperación e integración entre los mismos.

Para que esta se produjera, Adam Smith argumentaba que tenían que producirse dos circunstancias, una de ellas era tener un capital para la obtención de recursos, herramientas, maquinaria...etc, y la segunda era tener en cuenta el tamaño del mercado.

Para Adam Smith existían 2 tipos de división del trabajo:

En primer lugar, la división técnica del trabajo dentro de la empresa. La producción de un bien se divide en muchas tareas y cada tarea será desempeñada por un/a trabajador/a, de forma que la acumulación de esas tareas forma un bien.

Y, en segundo lugar, de la misma forma que se divide el trabajo dentro de una organización, se puede dividir el trabajo en la sociedad (división social del trabajo). La sociedad podría adquirir mayor riqueza, de ahí su obra “*La riqueza de las naciones*”.

Esta división del trabajo es lo que produce un incremento de producción por la especialización y se manifiesta en 3 sentidos:

Para producir un bien se descompone en tareas y cada tarea será desarrollada por un trabajador, es decir, esa persona se especializa en esa tarea durante toda su vida. Se evita la pérdida de tiempo en desplazamientos dentro del proceso productivo, ya que el puesto de trabajo dentro de la organización es fijo, aumentando la producción. Y la especialización motivará la implantación de máquinas que ayuden a los trabajadores a realizar sus tareas de una forma más rápida o multitarea.

Adam Smith veía unas consecuencias negativas en este sistema, según él, la especialización daría lugar a la degradación del trabajador/a y a la degradación del trabajo en sí mismo. La repetición monótona de una tarea durante toda la vida traería una pérdida de las capacidades humanas del trabajador/a, porque no usarían la mente. Por lo que pierden moralidad y originarán revueltas que paralicen la producción. Entonces es cuando debe intervenir el Estado, a través de la educación, porque se buscará que no pierdan la cooperación y solidaridad (moralidad) que tienen a causa del trabajo, para que el empresario no pierda dinero con la paralización de producción.

Por su parte, siguiendo con la “*División del trabajo*”, está Émile Durkheim (1.858 - 1.917), quien considera que esta división del trabajo produce riqueza y cohesión social. Además, argumenta que se produce una especialización en base al desarrollo de conocimientos, habilidades y méritos que unos sujetos tienen y otros no. Esta situación, provocará, lo que Durkheim llamó una “*Interdependencia Funcional*” entre los diferentes grupos, en la que todas/os se necesitan para cubrir sus necesidades básicas (solidaridad orgánica).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fue iniciador de la escuela clásica de la organización científica del trabajo, construyendo un sistema sobre la manera de realizar tareas específicas de la manera más eficiente. Observó los procedimientos de los trabajadores, realizó análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, desarrolló los métodos para maximizar cada operación, descomponiéndolo en sus elementos más simples, así como para seleccionar al hombre adecuado para cada labor. A esto lo llamó “*Dirección científica de la empresa*”, toda ella dirigida a maximizar la efectividad y eficiencia de su producción.

Es el más claro inspirador de la ingeniería de la eficacia del personal, conocida en todo el mundo como “*Taylorismo*”. También ideó máquinas y procesos que ayudarían a acelerar el trabajo.

Coincidiendo en el tiempo con Taylor, se encuentra la figura de Henry Ford (1.863 - 1.947), fue un inventor estadounidense, de origen humilde, que se hizo a sí mismo desde pequeño pasando por la granja familiar de sus padres, arreglando relojes para sus vecinos y fundando la Ford Motor Company, proyecto donde desarrolló los principios de la cadena de montaje de Frederick W. Taylor para la producción en masa de su industria automovilística.

Ford cambió totalmente el sistema de producción de la época. Reestructuró su fábrica, cambió el modo de producir y buscó nuevos mercados. Su principal objetivo era ampliar la productividad a toda costa, dado que así crearía más bienes para venderlos, pero en ese momento necesitaba gente que los comprara y no contaba con un mercado capaz de adquirir dichos bienes. Su nuevo mercado fueron las grandes masas, las cuales tuvo en cuenta para organizar su producción, a las que si quería llegar tendría que reducir el precio del objeto reduciendo costes mediante la reducción de calidad en sus productos, para maximizar sus beneficios.

Ford mejoró su producción seleccionando los materiales que iba a necesitar, planificando las tareas que se iban a realizar, apostó por construir un coche que tuviera poca variedad de piezas, todas ellas producidas por la industria Ford para no externalizar (estrategia de integración vertical total), pintaba todos los coches de negro porque esa pintura secaba antes, organizó las fases de producción para que consumieran el mismo tiempo evitando así tiempos muertos, estableció una cadena de montaje en la que una persona no perdiera tiempo en desplazamientos permaneciendo en un lugar fijo dentro de la cadena de montaje, y llevó a cabo una contratación masiva de inmigrantes, los cuales trabajaban más por menos dinero, su trabajo tenía más calidad, pero al soportar estas tareas les llevó a hacer revueltas y se tomó la

medida de aumentar el salario de 2\$/día hasta 5\$/día, por lo que Ford controló las revueltas a través de una subida salarial.

Por contraparte, encontramos en la historia a George Elton Mayo (1.880 - 1.949), psicólogo industrial, sociólogo y teórico social especializado en el movimiento por las relaciones humanas y en la teoría de las organizaciones. Su mayor interés fue el estudio de los efectos psicológicos que producían las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción y el papel de las emociones en el desarrollo del trabajo por parte de las personas. Mayo y sus colaboradores, llegaron a descubrir que, por regla general, un aumento de la productividad era debido a factores sociales tales como la existencia de interrelaciones satisfactorias entre los propios trabajadores, es decir, sentido de pertenencia a un lugar y a un proyecto, y a la eficacia de una administración capaz de entender el comportamiento humano grupal, capaz de favorecerlo mediante la asesoría, la comunicación, la dirección y la motivación.

Elton Mayo acabó demostrando que la persona no era una máquina sin sentimientos y que, si la persona no se sentía escuchada, ni considerada por parte de sus superiores, era muy difícil llegar a los objetivos planteados. Se le considera el ``*Padre de los Recursos Humanos*''.

El término recursos humanos, según Puchol, L. (1994), es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo era empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas.

En la actualidad se habla de que la persona es el principal activo y ventaja estratégica de una organización e introduciéndose nuevos términos como "*capital humano*", "*capital intelectual*", "*potencial humano*" ...etc. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento (Drucker, P. (1992)) y la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectiva de la sociedad.

De esta necesidad, surge la era tecnológica del conocimiento y de la información comenzando con la necesidad creada en el interior de los seres humanos por comunicar y transmitir al mundo lo que valen y lo que pueden ofrecer al interés colectivo. Con las redes sociales, se abre la puerta a la "*Sociedad del conocimiento o Sociedad de la información*" y se eliminan las barreras espacio-tiempo en el mundo laboral.

De siempre se ha dicho, y es sabido, que "*la información es poder*", y que, como todo en esta vida, si cae en las manos equivocadas puede producir daños. Nuevos tiempos equivalen a nuevas reglas y nuevos códigos de conducta. Por este motivo, y con el paso del tiempo, las redes sociales se han enfocado a crear una comunicación adecuada entre sus usuarios, a crear una comunidad para cada objetivo e interés profesional comunes y a crear ese espacio de colaboración entre personas a tiempo real, concepto conocido como "*networking*".

La tendencia en los tiempos que corren es la de buscar trabajo a través de internet y de los portales de empleo por parte de las personas activas, y la publicación de ofertas de trabajo por parte de las organizaciones. Estas ofrecen una doble modalidad de uso de dichos portales de empleo, en primer lugar, ofrecen una modalidad gratuita, teniendo como ventaja llegar a un rango superior de personas, con la contraparte de que siendo un mercado tan amplio esta información puede quedar diluida, pero con la solución de dirigir la oferta a colectivos concretos para acotar el rango de efectividad. Y, en segundo lugar, ofrecen una modalidad de pago ofreciendo diferentes tarifas con sus servicios extras incluidos.

Esto supone un auténtico desafío dado a su complejidad y a la imparable importancia que ha adquirido la dirección de los Recursos Humanos en las últimas dos décadas en nuestra sociedad. El/la director/a de Recursos Humanos y, en su caso, su equipo de reclutamiento, de una organización desempeña el trabajo clave de encontrar la mejor “tripulación” para enfrentarse a las tormentas que el mundo laboral provoque.

La pregunta que las organizaciones tienen que hacer es “¿cómo se podría encontrar a la persona más adecuada? El/la mejor para las/os mejores”.

### **3. LEGISLACIÓN Y JURISPRUDENCIA:**

La base jurídica sobre la que se construye la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en España está en la Constitución Española de 1.978 en su capítulo segundo “*Derechos y Libertades*”.

En su artículo 9.2<sup>2</sup> proclama que “*Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social*”.

Y en su artículo 14<sup>3</sup> proclama que “*Las/os españolas/es son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.*”

Siguiendo la línea temporal nos encontramos con la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).

---

<sup>2</sup> <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

<sup>3</sup> <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

Estas dos son las bases sobre las que se cimientan el resto de legislación y jurisprudencia en nuestro país. Cabe destacar la Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (artículo 17), el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (artículo 55) y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

En cuanto a jurisprudencia, la SENTENCIA 162/2016<sup>4</sup>, de 3 de octubre, (BOE núm. 276, de 15 de noviembre de 2016), presenta el recurso de amparo promovido por doña Tania María Chico Fernández respecto de la Sentencia de la Sala lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco. Se produjo una vulneración del derecho a no padecer discriminación por razón de sexo respecto a resoluciones administrativas y judiciales que niegan derechos económicos y profesionales inherentes al nombramiento como Magistrada a quien no pudo tomar posesión de la plaza al disponer de licencia por riesgo de embarazo. Se otorga el amparo afirmando que el principio de no discriminación por razón de sexo obliga a compensar las desventajas económicas y profesionales que puede provocar el embarazo.

Por tanto, aquellas empleadas públicas que obtengan un determinado destino durante el respectivo permiso o licencia por embarazo de riesgo o de maternidad deben adquirir los derechos económicos y profesionales inherentes al nuevo nombramiento desde la fecha en que hubieran podido tomar posesión.

En la SENTENCIA 41/2006<sup>5</sup>, de 13 de febrero (BOE núm. 64, de 16 de marzo de 2006), recurso de amparo promovido por don Paul Ciaccio frente a la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña que, en grado de suplicación, se declaró improcedente su despido de Alitalia tras sufrir una vulneración del derecho a no ser discriminado por razón de la orientación sexual, en el que se estima en primer lugar la declaración de que ha sido vulnerado su derecho a no ser discriminado por ser homosexual (art. 14 CE) y en segundo lugar, a restablecerlo en su derecho y, a tal fin, anular la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, de 27 de junio de 2003.

Y, en la SENTENCIA 63/2011<sup>6</sup>, de 16 de mayo (BOE núm. 139, de 11 de junio de 2011), la cuestión de inconstitucionalidad planteada por la Sección Segunda de la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Castilla-La Mancha respecto al artículo 22.6 de la Ley 4/1996, de 26 de diciembre, de ordenación del servicio farmacéutico en Castilla-La Mancha, respecto a la discriminación por razón de edad, solicitando la nulidad del precepto legal que impide participar en los procedimientos de instalación de nuevas oficinas de farmacia

---

<sup>4</sup> [https://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/25096#complete\\_resolucion](https://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/25096#complete_resolucion)

<sup>5</sup> [https://hj.tribunalconstitucional.es/es/Resolucion/Show/5643#complete\\_resolucion](https://hj.tribunalconstitucional.es/es/Resolucion/Show/5643#complete_resolucion)

<sup>6</sup> [https://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/6845#complete\\_resolucion](https://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/6845#complete_resolucion)

a los farmacéuticos mayores de sesenta y cinco años. Se estima la presente cuestión de inconstitucionalidad y, en consecuencia, declarar inconstitucional y nulo el inciso “*o que tengan más de sesenta y cinco años al inicio del procedimiento*” del citado artículo.

#### **4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DEL TALENTO:**

La introducción del término “*competencias*” data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo de este se desplaza de fines de los años 60 a los 70.

El concepto de competencia fue planteado inicialmente por David McClelland (1973), quien impulsó su estudio ante la insatisfacción con las medidas utilizadas hasta ese momento para predecir el rendimiento en el trabajo, manifestando que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de los tests de inteligencia.

Boyatzis (1982)<sup>7</sup> define competencia como la “*capacidad efectiva de llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada*”.

Planteando que las competencias son conjuntos de aptitudes, características de conducta, conocimientos, habilidades y otros atributos que en la combinación correcta y en la situación debida, anuncian un rendimiento superior.

Para Spencer y Spencer (1993)<sup>8</sup>, una competencia es “*una característica subyacente de un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo*”.

Según Levy-Leboyer (1997)<sup>9</sup>, las competencias son “*repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada*”.

Los grandes cambios que se operan, y que están operando en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en mundo laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones.

En la actualidad, dentro del protagonismo que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso.

---

<sup>7</sup> <https://www.eleconomista.com.ar/2019-06-factores-criticos-para-el-desarrollo-de-una-carrera-gerencial/>

<sup>8</sup> <https://www.eleconomista.com.ar/2019-06-factores-criticos-para-el-desarrollo-de-una-carrera-gerencial/>

<sup>9</sup> <https://www.eleconomista.com.ar/2019-06-factores-criticos-para-el-desarrollo-de-una-carrera-gerencial/>

El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes perspectivas, al nivel de la organización como un todo (Macroestructura), como desde el punto de vista particular de cada trabajador.

Las competencias contribuyen a identificar criterios que se podrán utilizar para evaluar a las/os empleadas/os no sólo en el proceso de selección, sino también a la hora de evaluar su rendimiento, desarrollarlas/os profesionalmente e identificar sucesoras/es para los cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Cada mercado, y, en consecuencia, cada organización, deberá tener unas competencias determinadas y únicas adaptadas a su cultura organizacional. Una vez cumplida esta tarea, las/os entrevistadoras/es las utilizarán, de manera que sus decisiones puedan ser más coherentes y más susceptibles de predecir el rendimiento.

Por su parte, la definición de la gestión del talento humano se define como *“el conjunto de procesos realizados por las personas encargadas de los Recursos Humanos de una organización integrados y desarrollados para atraer, desarrollar, motivar y retener a las/os empleadas/os”*<sup>10</sup>.

Tras la influencia de la llamada *“Escuela de las Relaciones Humanas”*, movimiento iniciado en los años 20 del siglo XX, esta gestión del talento ha ido creciendo y se ha ido desarrollando a medidas que las organizaciones han entendido que lo que impulsa el éxito de sus negocios son las habilidades propias y el talento de las personas que conforman su plantilla.

Uno de los obstáculos a superar para introducir el currículum ciego en los procesos de selección de todas las organizaciones del mundo es la desconfianza de estas alegando que no tienen los datos suficientes para convocar a las/os candidatas/os al proceso de selección. La CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) ha alegado que esta modalidad de currículum merma la capacidad de decisión de las empresas.

Por ello, es necesario concienciar y trasladar a los departamentos de Recursos Humanos, a las empresas y a las webs de empleo, los beneficios de una gestión por competencias y del talento en el que los conocimientos y las competencias de las/os candidatas/os estén por encima de todas las causas de discriminación que puedan aparecer en los procesos de selección. Pero no hay que trasladar solo palabras, también hay que ofrecer un sistema de pautas que las organizaciones puedan debatir y utilizar en su día a día, esas pautas son las siguientes:

En primer lugar, configurar una potente planificación estratégica de Recursos Humanos y una planificación de acceso y retención del talento.

---

<sup>10</sup> <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>

En segundo lugar, seguido de la planificación de los Recursos Humanos, un reclutamiento efectivo capaz de atraer y contratar talento humano diseñando una estrategia basada en el término conocido como “*Employer Branding*”. El Employer Branding es la marca de una empresa como empleadora, es decir, la imagen que proyecta una organización no solo hacia sus clientes, sino también hacia sus propias/os empleadas/os y hacia sus posibles candidatas/os. Todo esto se traduce en una imagen de organización libre de discriminaciones y dedicada a la evolución de la sociedad.

En tercer lugar, un plan de incorporación a la organización permitiendo a las/os nuevas/os empleadas/os convertirse en miembros productivas/os de la organización fomentando el “*sentido de pertenencia*” a la misma.

En cuarto lugar, desarrollar un plan estratégico centrado en el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos que se proponga la organización a corto, medio y largo plazo.

En quinto lugar, utilizar la herramienta de las evaluaciones 360 ° la cual proporciona a las/os líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas empleadas obteniendo un feedback procedente de los clientes, encargadas/os de los equipos de trabajo, directoras/es de la organización y de la opinión pública, resaltar la importancia de esta última dado que conocemos el grado de impacto que esta tiene sobre la sociedad.

En sexto lugar, potenciar el desarrollo del liderazgo mediante actividades intencionales, dinámicas, workshops (talleres) orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las actitudes o habilidades de liderazgo de un/a trabajador/a, todo esto en pos de beneficiar a la plantilla componente de la organización.

En séptimo lugar, establecer una planificación de la carrera profesional de las personas pertenecientes a la organización, haciendo hincapié en las metas y en los planes que enlacen con los objetivos y logros individuales de cada trabajador/a.

En octavo lugar, implantar programas de reconocimiento, consistentes en un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a conseguir el éxito de la organización a través de comportamientos y acciones.

Y, en noveno lugar, crear una cultura de retención del talento dentro de la organización para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y cercano, basándose en las características, comportamientos, habilidades y rasgos de la personalidad que identifican a las/os empleadas/os de éxito.

## **5. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL:**

### **5.1. ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE NECESIDADES BIANUAL:**

Analizar y detectar necesidades dentro de una organización consiste en hacer preguntas del estilo “*¿cuál es el objetivo que debe lograr la persona que ocupa ese puesto?*” y comparar la respuesta ideal con el desempeño real de dicha persona. Si la respuesta resulta negativa, respecto al objetivo que debe cumplir la persona que ocupa actualmente ese puesto, la organización, y más concretamente, el departamento de recursos humanos, tiene que plantearse encontrar a una persona que sí logre cumplir dicho objetivo.

Esta detección de necesidades tiene que centrarse en identificar los elementos esenciales de la cultura organizacional, definir con exactitud el sector de actividad de la organización, determinar las actitudes y aptitudes que debe poseer la persona a incorporar, manifestar de forma explícita qué ofrece la organización a sus futuras/os integrantes, y prever cambios que puedan afectar a la organización. Entre ellas también habrá que definir el número de personas que la organización necesita incorporar, la fecha prevista o aproximada de incorporación, la estabilidad de la necesidad real de incorporar (temporal o indefinida), la duración de la necesidad, el puesto de trabajo a cubrir y los perfiles a incorporar.

Además, hay que tener claro dos percepciones, que una persona sea válida en una determinada organización, no tiene por qué ser igual de válida en la nuestra, y que la selección de personal es un proceso con una duración aproximada de 3-4 semanas y no un momento determinado.

¿Cómo detectará estas necesidades nuestra organización? Se basará fundamentalmente en la recogida de información realizada por las/os responsables de los demás departamentos integrantes asesorando sobre el beneficio de escoger a la persona más adecuada primando la necesidad de nuestra organización y no de las conveniencias de aquellas personas que la dirigen.

### **5.2. DEFINIR PERFIL PROFESIOGRÁFICO IDEAL PARA LA ORGANIZACIÓN:**

Analizadas y detectadas las necesidades de la organización, se encomienda la tarea de describir el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo. Esta descripción incluirá la formación necesaria para ocupar el puesto requerido, la formación complementaria, las aptitudes y habilidades necesarias, las características de personalidad, los intereses, la experiencia y las posibilidades de promoción.

### 5.3. RECLUTAMIENTO INTERNO Y RECLUTAMIENTO EXTERNO:

El reclutamiento interno habitualmente se presenta en forma de ascensos y traslados dentro de la organización. Entre sus ventajas destacan el hecho de que es menos costoso que el reclutamiento externo dado que las/os candidatas/os son conocidas/os por el departamento de recursos humanos encargado de sus seguimientos de rendimientos, de que poseen el valor añadido de aportar su familiaridad con la organización teniendo información sobre las políticas y los procedimientos, es decir sobre su misión, visión, valores e intereses. Presenta otra ventaja positiva para la organización mostrando que esta ofrece oportunidades de promoción para sus trabajadoras/es que rindan a mayor nivel, suponiendo esto un factor extra de motivación, además de que es una manera de “retener” a las/os mejores y que no se vayan a la competencia. Desaparece el factor “ciego”.

Por su parte, el reclutamiento externo proporciona a la organización la ventaja de obtener nuevos puntos de vista y diferentes perspectivas. Como contraparte, las/os nuevas/os trabajadoras/os pueden ser consideradas/os novatas/os y sus nuevos puntos de vistas y diferentes perspectivas pueden no ser tenidas/os en cuenta, sus periodos de adaptación requieren de más tiempo que quienes han sido reclutadas/os internamente, y puede surgir el riesgo que las/os trabajadoras/es de la propia organización no acepten a una persona externa que ocupe un puesto que estas/os consideren que se lo merecían más.

### 5.4. RECLUTAMIENTO ACTIVO Y RECLUTAMIENTO PASIVO:

El reclutamiento activo consiste en lanzar la oferta de empleo a través de los medios de difusión disponibles para la organización y recibir Currículums Vitae. Mientras que el reclutamiento pasivo consiste en buscar en redes sociales candidatas/os pasivas/os para cubrir el puesto que la organización está buscando.

El reclutamiento cuenta con diversas fuentes a disposición de las organizaciones privadas:

- **Publicaciones en periódicos** → aunque se considera una forma costosa, desfasada, de difusión limitada y de menor impacto que sus formas competidoras como son las redes sociales, sigue siendo utilizada tanto a nivel regional, nacional, como internacional, por ejemplo, los psicólogos clínicos estadounidenses suelen encontrar trabajo en las publicaciones del periódico mensual “*American Psychology Association*”.
- **Red de contactos** → amigos/conocidos/familiares de los integrantes de la organización (directivas/os, mandos intermedios, trabajadoras/es),

trabajadoras/es de la propia organización (reclutamiento interno), clientes o universidades.

- **Agencias/Consultorías de reclutamiento y selección** → se busca el objetivo de externalizar el servicio de búsqueda y reclutamiento de nuevas/os trabajadoras/es, pero se dejó de utilizar dado que las empresas han incorporado un departamento de recursos humanos y tienen a personal especializado contratado dentro de ella.
- **Portales de empleo** → InfoJobs (1998), LinkedIn (2003), Twitter (2006), Facebook (2007).
- **Centros educativos, escuelas de negocios o escuelas de formación técnica específica.**
- **Sindicatos.**
- **Ferias de empleo.**

El reclutamiento en el ámbito público, es decir, aquellas personas que establecen relaciones laborales reguladas por el derecho administrativo con el Estado, comunidad autónoma o entidades locales, son las/os empleadas/os o funcionarias/os públicas/os y se dividen en diversos grupos, cada uno de ellos con un régimen legal específico, los cuales son **funcionarias/os de carrera, funcionarias/os eventuales y funcionarias/os interinos**, accediendo a estos puesto mediante concurso, oposición o concurso-oposición.

Para participar en una oferta de empleo público el procedimiento a seguir consiste en comprobar si se cumplen los requisitos de acceso a la convocatoria, cumplimentar una solicitud y confirmar su admisión, preparación de las respectivas oposiciones y verificar la superación de la fase de oposición.

Una vez que se ha adquirido la condición de funcionaria/o, ésta/e será nombrada/o por la autoridad competente y prestará juramento antes de tomar posesión de su plaza en el tiempo estipulado.

#### 5.5. RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS:

Una vez se ha llevado a cabo las dos modalidades de reclutamiento mencionadas anteriormente, se procederá a recibir Currículums Vitae.

La persona encargada de esta fase, extremará sus cuidados respecto a la protección de datos de las/os candidatas/os en base al REGLAMENTO (UE) 2016/679<sup>11</sup> DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos) y en base a la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

#### 5.6. PRESELECCIÓN:

Comprobar si los Currículums Vitae recibidos cumplen con los requisitos detallados en el perfil profesigráfico elaborado con anterioridad basándose en los aspectos imprescindibles (perfil duro o hard skills) y en los aspectos entrenables/valorables (perfil blando o soft skills) que debe cumplir el/la candidato/a.

Se llevará a cabo un análisis de las candidaturas recibidas cuya finalidad no será eliminarlas, sino reclutarlas para encontrar a la persona idónea para el puesto que la organización está buscando.

La persona responsable de este proceso leerá detenidamente los Currículums Vitae recibidos, marcará los requisitos que el/la candidato/a cumple, clasificará dichos CV's en base a la idoneidad para su selección, enviará una carta/e-mail de exclusión del proceso a aquellas personas que no hayan cumplido con los requisitos exigidos agradeciendo el interés mostrado y comunicará que estarán presentes en la base de datos de la organización para posibles futuras ofertas, y finalmente, contactará con las/os candidatas/os que hayan cumplido con los requisitos con el fin de concertar una entrevista telefónica o personal para completar o recopilar más información necesaria.

#### 5.7. ENTREVISTA:

La entrevista es el momento clave de todo proceso de reclutamiento porque es cuando el/la entrevistador/a se encontrará cara a cara con el/la candidata/a cuyo objetivo será descubrir su experiencia y sus habilidades.

Este descubrimiento, se llevará a cabo a través de la observación de lo conocido como "*Comunicación/Lenguaje no verbal*"<sup>12</sup>, en la que el/la entrevistador/a se centrará en aspectos tales como las expresiones faciales (muecas, tics, movimiento de cejas, sonrojos), el entorno (en caso de entrevista vía Skype), la imagen personal (cuidado del atuendo, higiene, peinado, olor), los gestos, la mirada (contacto directo con los ojos, dilatación de pupilas), los micro picores (cabeza, nariz, orejas son señas de

---

<sup>11</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A32016R0679>

<sup>12</sup> Vilas, Beatriz (2.014) "Leer la mente... o casi. Las claves de la comunicación no verbal".

incomodidad), la utilización del espacio, la postura corporal (brazos, espalda, piernas), el tono de voz, el timbre, el volumen, el uso de silencios y la fluidez del habla. Estos aspectos darán pistas sobre la capacidad de desenvolverse de una persona ante la serie de preguntas y desafíos que se le pondrán durante el proceso.

Toda/o buen/a entrevistador/a tiene que preparar la entrevista estableciendo las áreas que quiere mencionar respecto al puesto de trabajo para el que esté entrevistando, las necesidades del cargo, modelo de liderazgo que se espera del mismo o con el que se encontrará trabajando, el clima organizacional y los criterios de evaluación con los que se medirán su rendimiento.

En la presentación entre el/la candidato/a y el/la entrevistador/a, esta/e última/o deberá crear una acertada primera impresión, desarrollando confianza en un clima agradable de conversación, y transmitir los objetivos de la entrevista. Se profundizará en el conocimiento de la empresa, su clima laboral y cultura organizacional, la adaptabilidad a sus superiores, y más concretamente se profundizará en el cargo que el/la entrevistada/o pretende ocupar, transmitiendo las competencias y la productividad que tendrá que desempeñar y llevar a cabo. Su duración deberá aproximarse a 30 minutos.

La entrevista se cerrará resolviendo las preguntas que a la candidata o al candidato le hayan podido surgir durante el desarrollo de la entrevista, se le comunicará el paso siguiente del proceso y se le podrá transmitir una decisión preliminar sobre las impresiones obtenidas.

#### 5.8. PRUEBA:

Esta fase se utiliza para la detección de las habilidades y competencias requeridas para el puesto que se quiere cubrir. Estas pruebas pueden ser test psicotécnicos, test de personalidad para comprobar los grados de afabilidad, diligencia, extroversión, predisposición al cambio... etc, rol playings u otras más novedosas como puede ser la gamificación.

La gamificación consiste en la aplicación de dinámicas de juego basadas en un sistema de desafíos y recompensas, que despiertan el interés del usuario y potencian su participación, vinculación, concentración y fidelización, convirtiéndolo en una forma idónea de transmitir un mensaje con éxito y de evaluar conocimientos, competencias y habilidades. No se trata de cuánto sabe, sino de cómo aplica lo que sabe.

#### 5.9. VALORACIÓN Y DECISIÓN:

Analizando y comparando los contras y los pros de cada candidatura con el perfil profesiográfico ideal tras haber realizado las fases anteriormente mencionadas, se llevará a cabo la toma de la decisión de la persona que ocupará el puesto a cubrir.

#### 5.10. SELECCIÓN:

Se elaborará un informe de cada candidata/o con toda la información relevante recopilada sobre el/la candidato/a a lo largo del proceso y que sea de vital importancia para su selección. Posteriormente se realizará una evaluación exhaustiva en base a términos cualitativos o cuantitativos para llegar a un veredicto sobre el/la candidato/a que ocupará el puesto ofertado por la organización.

#### 5.11. CONTRATACIÓN:

Es el paso en el que vamos a incorporar a nuestra organización a la candidata o al candidato elegida/a, explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, definirle los términos económicos (salario fijo, salario variable, incentivos y otros beneficios), darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolución de todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.

#### 5.12. INCORPORACIÓN:

Se debe acompañar a la trabajadora o al trabajador, presentarle a todas/os sus compañeras/os y todos los departamentos de la organización y se debe también formarle en la cultura de empresa. Se potenciará la figura del/a mentor/a como aquel trabajador o aquella trabajadora con más experiencia que durante un tiempo ayuda, aconseja y guía a las/os nuevas/os trabajadoras/es. Esto dará lugar a un Plan de Acogida para la nueva persona que pasará a formar parte de la organización.

#### 5.13. FORMACIÓN:

Se enfocará una formación específica para el/la nuevo/a empleado/a para que conozca e interiorice el método específico que la organización utiliza.

#### 5.14. SEGUIMIENTO:

Un seguimiento de las/os trabajadoras/es a corto, medio y largo plazo mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

## **6. TECHO DE CRISTAL DE LAS MUJERES Y DE LAS PERSONAS MIGRANTES:**

Considerado un problema/limitación de índole cultural, educativo, social, “*Glass ceiling barriers*”, el original en inglés, fue mencionado por primera vez en un artículo del *Wall Street Journal* en el año 1986 en EE. UU. Dicho artículo describió las barreras invisibles a las que se ven expuestas las mujeres trabajadoras que les impedía alcanzar los niveles jerárquicos más altos en el mundo de los negocios, independientemente de sus capacidades, estudios, habilidades, logros y méritos. Y aunque alcanzaran dichos niveles jerárquicos, su retribución económica seguía siendo menor que la de un hombre. De esto último surge una nueva problemática, ¿tienen las mujeres las mismas responsabilidades que los hombres en igualdad de posición? ¿menos responsabilidades? ¿sobrecarga de responsabilidades?

¿Por qué existe un techo de cristal para las mujeres en nuestra sociedad? Las causas de su existencia guardan relación con la idea de que una mujer se compromete en menor nivel que un hombre con su empresa debido a la posibilidad de un embarazo o de que tengan hijas/os, es decir, a que hoy en día son las mujeres quienes pasan más tiempo al cuidado de la familia, lo que les llega a impedir promocionar dentro de la organización.

Además, por regla general, la decisión de ascender a un/a trabajador/a, la suele tomar un hombre, argumento acompañado de la existencia de que el hombre tiene muchos prejuicios respecto a la hora de que una mujer adopte roles de liderazgo y demuestre su valía.

Aun así, las causas escondidas detrás del techo de cristal van más allá de lo anteriormente explicado, hay que fijarse en la estructura social para entenderlas. La mujer, al dedicar más tiempo al cuidado de la familia, dispone de tiempo menor que el hombre para crecer y realizarse profesionalmente.

Una de las medidas implementadas para paliar esta circunstancia es el uso del lenguaje inclusivo o no sexista para promover la igualdad en la cultura de la sociedad, utilizando a la hora de hablar, leer y redactar los géneros femenino, masculino y neutro para hacer referencia a hombres, mujeres y personas “*trans*”. De esta forma, se nombra y reconoce a todos los seres humanos y no se generaliza solamente en los hombres.

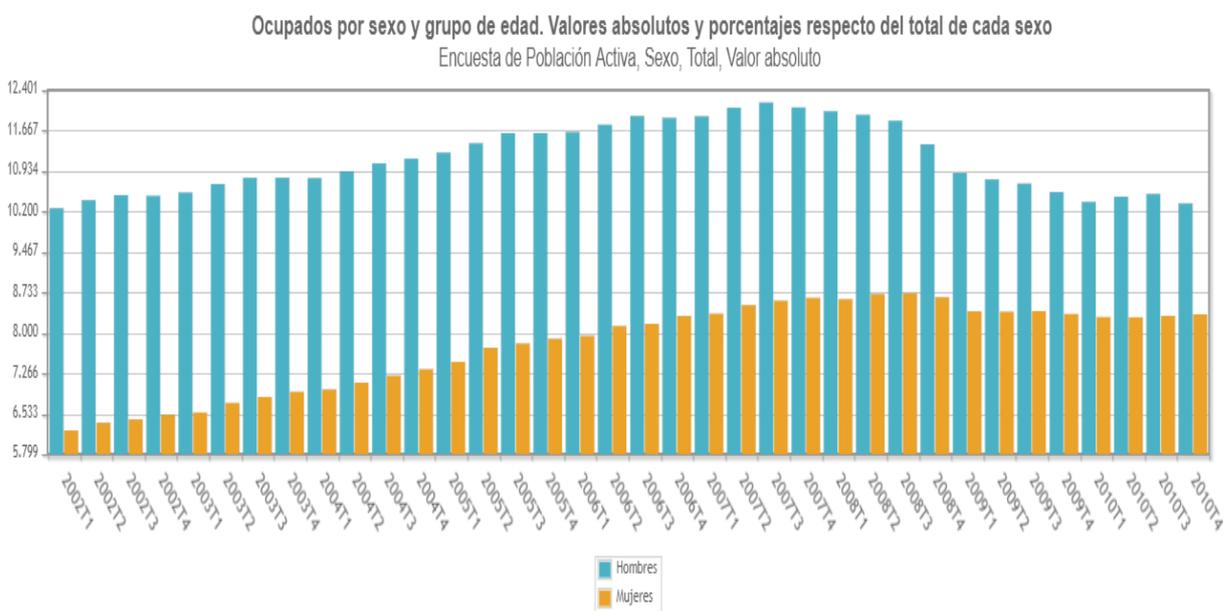
Esta medida está apoyada y regulada en el artículo 14 de la *Ley 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, estableciendo en su apartado 11 como uno de los criterios generales de actuación de los Poderes Públicos “*La implantación de un lenguaje no sexista en el ámbito administrativo y su fomento en la totalidad de las relaciones sociales, culturales y artísticas*”.

Hoy en día, dicho término se ha extendido para hacer referencia también a discriminación por razón de ideología, raza, nacionalidad, orientación sexual... etc.

El Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia, ha recogida datos sobre cuáles son las causas de discriminación por razón de raza o nacionalidad, los cuales se materializan en el apellido de uno de los progenitores migrantes, en el color de la piel, en los rasgos faciales, cito textualmente “tener cara de...”, en el acento o en el atuendo como puede llegar a ser un burka.

Todas estas personas discriminadas, también encuentra un techo de cristal, es decir, una dificultad extra por su condición a la hora de obtener un puesto de trabajo, de obtener mejores puestos de trabajos o de obtener altos cargos frente a las personas nativas. Y si a estas condiciones le sumas la de ser mujer, ya se habla del concepto del “*doble techo de cristal*”.

A continuación, se van a detallar cuatro gráficas procedentes del Instituto Nacional de Empleo (INE) para mostrar la situación anteriormente explicada sobre el concepto de “*Techo de cristal*” de mujeres y personas migrantes de los periodos comprendidos entre los años 2.002 - 2.010 y 2.011 - 2.018 en España, respecto a la tasa de población ocupada:

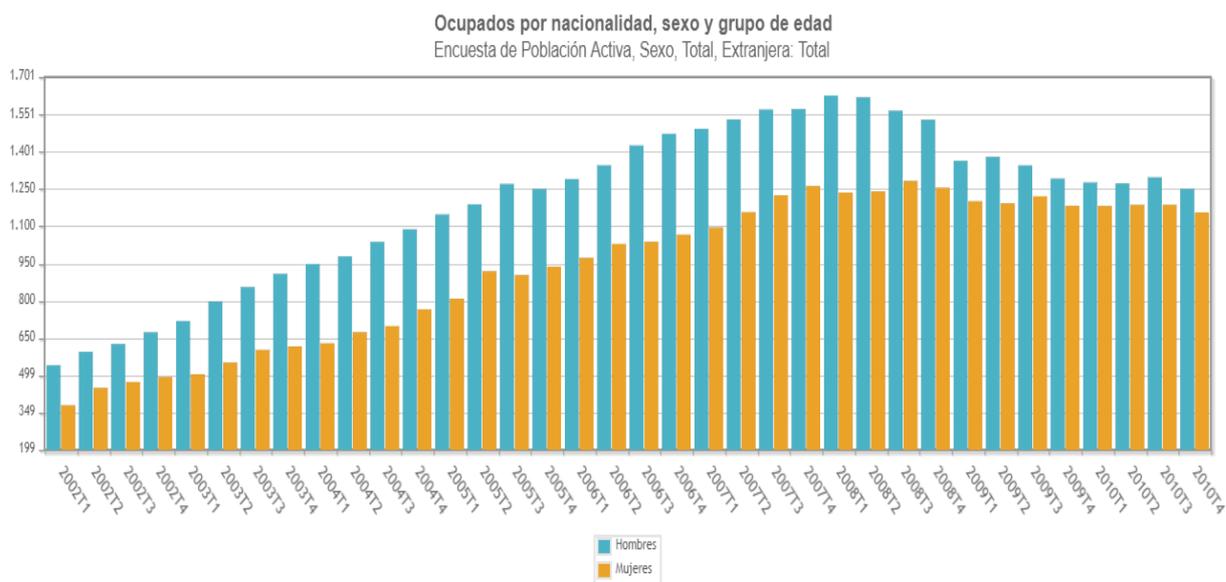


**Figura 1.** Ocupadas/os por sexo y grupo de edad en el periodo 2.002-2.010 (INE).<sup>13</sup>

<sup>13</sup> <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4076>



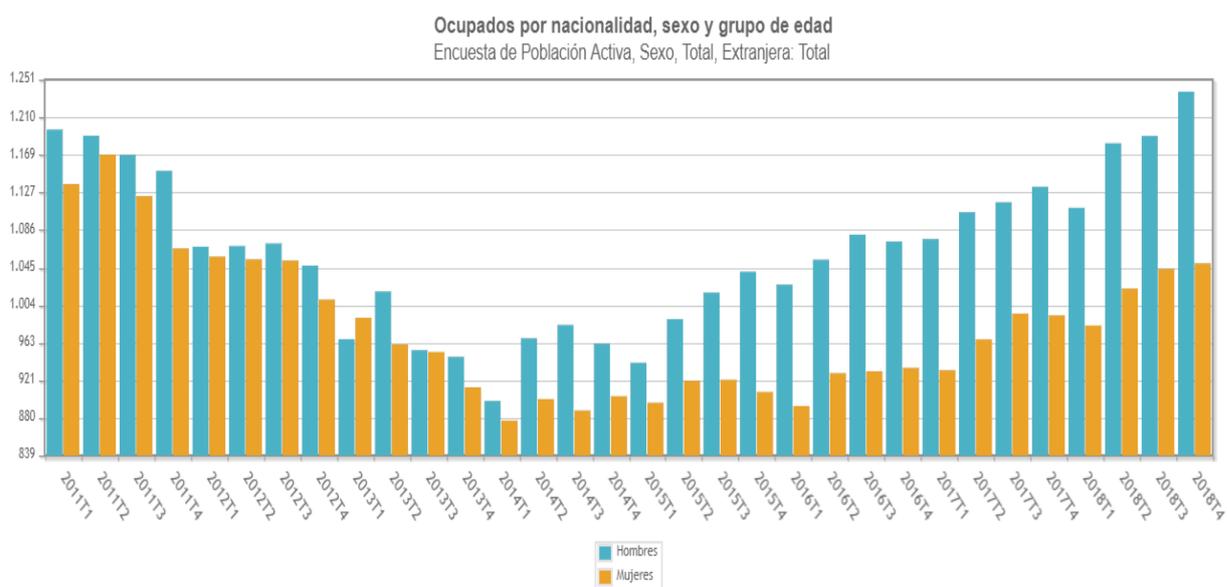
**Figura 2.** Ocupadas/os por sexo y grupo de edad en el periodo 2.011-2.018 (INE).<sup>14</sup>



**Figura 3.** Ocupadas/os por nacionalidad, sexo y grupo de edad en el periodo 2.002-2.010 (INE).<sup>15</sup>

<sup>14</sup> <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4076>

<sup>15</sup> <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4085>



**Figura 4.** Ocupadas/os por nacionalidad, sexo y grupo de edad en el periodo 2.011-2.018 (INE).<sup>16</sup>

## **7. CURRÍCULUM VITAE ANÓNIMO O CIEGO:**

El llamado “*Currículum Vitae Ciego o Anónimo*” es una modalidad de currículum empleado para evitar discriminaciones, ya sean de edad, nacionalidad, raza, sexo..., en el primer filtro del proceso de selección de personal cuando se quiere acceder a un puesto de trabajo. Sus características pasan por eliminar referencias personales tales como el nombre y los apellidos, la edad, el sexo de la persona, la fotografía, un correo electrónico sin referencias personales, todo esto con el objetivo de que la persona encargada de la selección, y en este caso, de la criba de currículums, se centre exclusivamente en las competencias de la persona candidata al puesto de trabajo ofertado.

Este formato de currículum presenta como ventajas una mayor transparencia por parte de la organización, eliminando así cualquier criterio subjetivo y personal de la persona encargada de la selección, evitando así la discriminación. Favorecerá la eliminación de estereotipos basándose principalmente en el contexto laboral y la trayectoria profesional que muestre la persona candidata. Una mayor fiabilidad de cara a la organización, dado que se presentarán una calidad superior de currículums al poder mostrar solamente las aptitudes y competencias profesionales. Y favorecerá la búsqueda de empleo dado que el/la candidato/a pasivo/a al observar la transparencia por parte de la organización, lo encontrará un impulso añadido a la hora de animarse a salir en busca de trabajo.

<sup>16</sup> <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4085>

En base a estas ventajas, el currículum vitae ciego o anónimo, ayuda a eliminar prejuicios en el primer filtro de los procesos de selección de personal, pero hay que tener en cuenta que este es el paso previo a la entrevista laboral, momento en el que seleccionador/a y candidata/o van a tener que estar frente a frente, pudiendo entrar en juego los prejuicios evitados en la primera fase. Aún llegada esta situación, la posibilidad de que estas dos personas se conozcan personalmente, pueda ayudar que los prejuicios iniciales puedan llegar a desaparecer.

## **8. ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE IGUALDAD:**

La Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva entre mujeres y hombres<sup>17</sup>, define un plan de igualdad como *“un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo”*.

Algunas de las materias que la Ley 3/2007 resalta que podrían ser recogidas en un plan de igualdad para conseguir el objetivo de organizaciones más igualitarias son el acceso al empleo, la clasificación profesional, la formación y promoción dentro de la organización, las condiciones salariales, el tiempo de trabajo y la conciliación con la vida personal y familiar, el acoso sexual y por razón de sexo, otras materias transversales como, la salud laboral, el lenguaje no sexista y la violencia de género... todas ellas dirigidas y enfocadas a la eliminación de conductas discriminatorias.

Las fases que seguir para instaurar un plan de igualdad en una organización, las cuales pueden ocurrir temporal o paralelamente son:

El compromiso de iniciar su elaboración, negociación, adopción y garantizar su aplicación efectiva, por parte de la representación sindical de las/os trabajadoras/es y por parte de la dirección de la organización mediante la firma de un acuerdo formal.

La constitución de una Comisión de Igualdad paritaria formada por hombres y mujeres comprometidas/os con la igualdad de oportunidades y recomendable formada también por personas con capacidad de decisión dentro de la empresa. Esta Comisión tendrá entre sus competencias la de aprobar el diagnóstico, examinar y debatir las propuestas, contribuir a la elaboración, aprobación, desarrollo, puesta en marcha, seguimiento y evaluación del plan de igualdad y velar por el cumplimiento del principio de igualdad entre hombres y mujeres.

La elaboración de un diagnóstico basado en el estudio cualitativo y cuantitativo de la situación de la organización a través de la recopilación exhaustiva de datos sobre la plantilla y las políticas de personal y empleo y el uso de técnicas/instrumentos de recogida de datos tales como

---

<sup>17</sup> <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6115>

cuestionarios dirigidos a la plantilla de la organización y entrevistas de profundidad. Deben participar tanto la representación sindical de las/os trabajadoras/os, como la representación por parte de la organización, para establecer criterios comunes y líneas de actuación posteriores. Para conseguir el éxito de dicho diagnóstico, se procederá a su total publicación mediante tabloneros de anuncio, comunicados internos, página web...etc, asegurando el conocimiento por parte de todas/os las/os integrantes de la organización. Sus objetivos son identificar las prácticas discriminatorias, definición de objetivos, decidir las acciones a implementar y demostrar la necesidad de estas.

Una vez identificados los objetivos y los puntos débiles de la organización en cuanto a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, la comisión paritaria de igualdad llevará a cabo la propuesta de actuaciones y medidas concretas a desarrollar para cumplir los objetivos, así como su negociación con la parte representante de la organización para la fijación de las fases y estructura básica del plan.

En la fase de implantación del Plan de Igualdad, se comunicará su existencia y sus acciones previamente a toda la plantilla de la organización de forma clara, detallada y precisa, y se dará paso a la ejecución de las acciones previstas asegurándose de que se cumplan los objetivos planteados.

Y, en último lugar, pero que tiene que ir de la mano con la fase de elaboración, se encuentra la evaluación y seguimiento de un Plan de Igualdad, las cuales suponen cuestionar de manera periódica si dicho plan se está pudiendo aplicar a la organización, si sus objetivos son adecuados y si las acciones y decisiones tomadas van en la dirección de los objetivos marcados, en base al calendario, infraestructura, presupuesto o grado de satisfacción de las personas destinatarias. Si el resultado de la evaluación ha sido positivo, se propondrán nuevas metas para acercar a la organización a una situación ideal de igualdad efectiva entre hombres y mujeres, y si el resultado ha sido negativo, habrá que estudiar el por qué y pasar a volver a enfocar los objetivos y sus líneas de actuación.

## **9. CONCLUSIONES:**

Tras un breve recorrido a través de la historia de la evolución de los recursos humanos, de la legislación actual española, de conocer cómo se debe proceder a la hora de buscar, seleccionar e incorporar a un/a trabajador/a a una organización, de conocer el motivo por el cual existen barreras para determinadas personas de este planeta, y de cómo combatir dicha situación a través de un plan específico, procedo a redactar mis conclusiones:

Por regla general, un ser vivo no ataca a lo que odia, sino a lo que desconoce y a lo que en consecuencia siente temor.

Haciendo mención a un conocido personaje de la saga cinematográfica “Star Wars”, Yoda, este pronunció la siguiente frase, *“El miedo lleva a la ira, la ira lleva al odio, el odio lleva al sufrimiento.”*

La historia nos ha mostrado y demostrado que cuando al ser humano se le planteaban ideas que se salían de su marco de conocimiento, este reaccionaba de manera violenta contra aquellas personas que las proclamaban. En el caso de la discriminación sufrida por la mujer durante la historia se cumple esta teoría, el hombre siempre ha temido el potencial humano que pueda tener una mujer y verse superado por el mismo, por eso, muchos, que no todos los hombres, han reaccionado de forma discriminatoria y violenta frente a mujeres que querían demostrarle su valía al mundo.

Reflexionando sobre todo lo expuesto en este trabajo, si los hombres están en un escalón superior en el ámbito laboral, no es porque las mujeres quieran dedicarse más a sus familias que a sus trabajos, sino porque aún no se han equiparado el porcentaje de hombres y mujeres haciéndose cargo de sus hogares. Un hombre que se precie y que conozca con sus propias manos el día a día de un hogar, de sus labores y de su gestión, sabrá que engloba un gran número de responsabilidades superior a la de muchos trabajos.

Es precisamente en ese lugar, en el hogar de cada persona, donde tiene que empezar la igualdad entre hombres y mujeres desde el mismo día de su nacimiento.

Hay que educar a las generaciones venideras y a las generaciones actuales y antiguas, de manera que comprendan que un hogar no es sólo cosa de mujeres, sino de hombres y de mujeres, de ambos, trabajando en equipo y buscando la prosperidad y unión de la familia. Consiguiendo esto, trasladar dicho sentimiento de equipo entre ambos géneros a las organizaciones resultará natural, y no de obligado cumplimiento por las leyes.

El mundo tiene que interiorizar el hecho de que cuando una mujer avanza, ningún hombre retrocede. Solamente avanzamos o retrocedemos nosotras/os mismas/os con nuestras acciones.

## **10. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS:**

### **Historia y evolución de la selección de personal:**

*Autores, conceptos, períodos históricos* ⇒ Revolución Industrial, Adam Smith, División del Trabajo, Émile Durkheim, Frederick Winslow Taylor, Cadena de Montaje, Henry Ford, Elton Mayo, Escuela de las Relaciones Humanas.

- Lucas Marín, A. y García Ruiz, P. (2002). Sociología de las Organizaciones, pp. 17-42, 71-95, 103-124 y 131-148.
- Holm-Detlev, K. y Martín Artiles, A. (2010) 3ª Edición. Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales, pp. 93-125 y 125-143.
- <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>
- <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
- <http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n\\_Industrial](https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Industrial)
- <http://www.nocierreslojos.com/durkheim-emile-sociologia/>
- <https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/9167/Frederick%20Taylor%20-%20Frederick%20Winslow%20Taylor>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](https://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford)
- <https://www.youtube.com/watch?v=ROA4qENKbok>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](https://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)

### **Gestión por competencias y del talento:**

- <https://www.eleconomista.com.ar/2019-06-factores-criticos-para-el-desarrollo-de-una-carrera-gerencial/>
- <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- <http://blog.talentclue.com/employer-branding>

- <https://www.youtube.com/watch?v=HeVcYthueoA> → Gestión de Recursos Humanos NUEVAS FORMAS DE RECLUTAR TALENTO Experto en Recursos Humanos (BigRiverTV La TV de RRHH).

### **Legislación y Jurisprudencia:**

- Constitución Española de 1.978 → <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>
- Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición) → <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32006L0054>
- LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres → <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6115>
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores → <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público → <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-11719>
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales → <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>
- SENTENCIA 162/2016, de 3 de octubre (BOE núm. 276, de 15 de noviembre de 2016) → [https://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/25096#complete\\_resolucion](https://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/25096#complete_resolucion)
- SENTENCIA 41/2006, de 13 de febrero (BOE núm. 64, de 16 de marzo de 2006) → [https://hj.tribunalconstitucional.es/es/Resolucion/Show/5643#complete\\_resolucion](https://hj.tribunalconstitucional.es/es/Resolucion/Show/5643#complete_resolucion)
- SENTENCIA 63/2011, de 16 de mayo (BOE núm. 139, de 11 de junio de 2011) → [https://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/6845#complete\\_resolucion](https://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/6845#complete_resolucion)

### **Fases Selección Personal:**

- “Máster en gestión de personas”, la guía más completa para convertirse en un experto en Recursos Humanos → Editor ejecutivo James Pickford, traducción de Francisco Ortiz, 2003 por PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Gestión de Recursos Humanos por Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy (1997).
- <https://www.youtube.com/watch?v=au1OA-VbOB0> → Recursos Humanos | Reclutamiento y Errores | Que Nadie Sepa que Estamos Reclutando (BigRiverTV La TV de RRHH).
- <https://www.empleopublico.net/informacion-oposiciones/sistemas-de-seleccion-para-llegar-a-ser-funcionario-del-estado/>
- <https://ocupa2.com/asesoramiento-laboral/como-gestionar-los-curriculums-recibidos-en-la-empresa/>
- <http://portalvirtualempleo.us.es/10-pautas-comunicacion-no-verbal/>
- “Leer la mente... o casi. Las claves de la comunicación no verbal”. Beatriz Vilas (2.014).
- <https://www.youtube.com/watch?v=I3fgc5DRynw> → Recursos Humanos | Entrevista Estructurada | Herramientas de RRHH (BigRiverTV La TV de RRHH).
- <https://www.youtube.com/watch?v=F5cr6ZQ-Kgc> → Recursos Humanos | Entrevista por competencias | Herramientas de RRHH (BigRiverTV La TV de RRHH).
- Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos) → <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A32016R0679>

### **Techo de cristal:**

- [https://es.wikipedia.org/wiki/Techo\\_de\\_cristal](https://es.wikipedia.org/wiki/Techo_de_cristal)
- <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/causas-techo-cristal>

- <https://tribunafeminista.elplural.com/2019/06/eva-ferreira-hemos-identificado-tres-formas-diferentes-de-interpretar-el-techo-de-cristal/>
- [https://verne.elpais.com/verne/2019/01/16/articulo/1547635605\\_107452.html](https://verne.elpais.com/verne/2019/01/16/articulo/1547635605_107452.html)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Lenguaje\\_no\\_sexista](https://es.wikipedia.org/wiki/Lenguaje_no_sexista)
- <https://www.eldinamo.cl/blog/como-hablar-en-lenguaje-inclusivo/>
- <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Igualdad-de-Genero/Normas-minimas-lenguaje-inclusivo/>

### **Gráficas:**

- <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4076>
- <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4076>
- <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4085>
- <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4085>

### **Curriculum Vitae anónimo o ciego:**

- [http://www.igualdadenaempresa.es/redEmpresas/compromIgualdad/CV\\_Anonimo2.pdf](http://www.igualdadenaempresa.es/redEmpresas/compromIgualdad/CV_Anonimo2.pdf)
- [http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/130654/Que-ventajas-tiene-el-CV-anonimo?target=\\_self](http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/130654/Que-ventajas-tiene-el-CV-anonimo?target=_self)
- <https://superrhheroes.sesametime.com/el-curriculum-vitae-anonimo/>

### **Establecimiento de un plan de igualdad:**

- [http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/110/doc178181\\_Guia\\_practica\\_Como\\_hacer\\_un\\_plan\\_de\\_igualdad.pdf](http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/110/doc178181_Guia_practica_Como_hacer_un_plan_de_igualdad.pdf)

### **Conclusiones:**

- <https://www.fucsia.co/edicion-impresa/articulo/por-que-los-hombres-les-temen-las-mujeres/66700>

- <https://www.youtube.com/watch?v=uIMwTuQrCyw> □ El Miedo del Hombre ante las Mujeres #Psicología (PSICOLOGÍA VISUAL).