

Diseño de un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos.

Eva María Saez del Toro

esaeztoro@uoc.edu

25/06/2020

Directora: Luminita Patras

Trabajo final de máster

Curso 2019-2020, semestre 2

Diseño de un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos.

Índice

Resumen / Abstract	4
Introducción	5
1. Marco teórico	8
1.1. Discriminación laboral en España	8
1.1.1. Derecho al trabajo.....	8
1.1.2. Derecho a no ser discriminado.....	9
1.1.3. Sesgos inconscientes.....	10
1.1.4. Formas y tipos de discriminación.....	11
1.1.5. Análisis de la magnitud del problema.....	16
1.2. Prácticas tradicionales de reclutamiento y selección de personas...	17
1.2.1. Procesos de selección en las empresas.....	17
1.2.2. Procesos de selección públicos.....	19
1.3. Creación de un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos....	20
1.3.1. Diseño del <i>curriculum vitae</i> perfecto.....	20
1.3.2. Diseño del proceso de reclutamiento y selección.....	21
1.3.3. Medidas de control del proceso de reclutamiento y selección...	25
2. Metodología	26
2.1. Creación de la comisión de expertos.....	26
2.2. Diseño del cuestionario	27
2.3. Tratamiento posterior de los datos.....	27
3. Resultados	28
3.1. Resumen de los resultados.....	28
3.2. Análisis de los resultados.....	30
4. Propuesta de consultoría	33
Conclusiones	39
Referencias bibliográficas	40
Anexos	45

Resumen

Con este trabajo de final de máster pretendo explicar un problema actual, la discriminación laboral de ciertos colectivos y su repercusión en la productividad de las empresas, e intento dar respuesta a este problema con el diseño de un proceso de reclutamiento y selección aplicable a cualquier empresa que quiera cambiar la forma de hacer las cosas incluyendo el mejor talento disponible.

El proceso de reclutamiento inclusivo y sin sesgos se desarrolla por comparación y adaptación del proceso tradicional. En este caso, la propuesta es saltar los sesgos inconscientes mediante un proceso con intermediario que nos permita evaluar competencias de los participantes en varias fases, con un resultado numérico por prueba, que nos facilita una métrica objetiva para decidir la persona más adecuada para el puesto. El proceso también nos ayuda a un reclutamiento proactivo que puede reducir costes y acelerar los procesos de reclutamiento y selección futuros.

Para ver si este proceso de reclutamiento y selección está correctamente diseñado, es aplicable y resuelve los problemas planteados, se ha creado una comisión de expertos que nos permitirá analizar el proceso en base a varios criterios preestablecidos. Calculando el nivel de acuerdo entre los expertos, mostramos que el proceso propuesto se considera relevante y satisfactorio para varias empresas, siendo el proceso diseñado finalmente apoyado por la comisión.

Por último, este trabajo presenta la aplicación real de este proceso de reclutamiento y selección a una empresa de unos 300 trabajadores como un ejercicio de consultoría que podría ser perfectamente aplicable a una empresa con una dimensión distinta.

Abstract

On this final master's project, I would like to explain a current problem: the labour discrimination of certain groups and its impact on the productivity of companies. I would also like to respond to this problem with the design of a recruitment and selection process, which could be applicable to any company that is willing to change the way things in which they do things, including the management of their best talent available.

This inclusive and unbiased recruitment process has been developed by comparing and adapting the traditional process. In this case, my proposal is to skip the unconscious biases through a process with an intermediary that allows us to evaluate the competences of the participants in various phases, with a numerical result per test. This provides us with an objective metric to decide the most suitable person for the Market Stall. The process also assists us in proactive recruitment that can reduce costs and speed up future recruitment and selection processes.

On a side note, an expert commission has been created in order to analyse the process based on pre-established criteria. This way, we could see if this recruitment and selection process is properly designed, if it is feasible and if it solves the possible problems that arise.

By calculating the level of agreement among the experts, we can show that the proposed process is considered to be relevant and satisfactory for several companies, being the process designed finally supported by the commission.

Finally, this project shows the actual implementation of a recruitment and selection process to a company of 300 workers as a consulting exercise that could be perfectly applicable to a company with different dimensions.

Palabras clave:

Inclusión, diversidad, igualdad, recursos humanos, reclutamiento.

Inclusion, diversity, equality, human resources, recruitment.

INTRODUCCIÓN

Según los informes del Ministerio de Igualdad sobre discriminación y también los de entidades dedicadas a la protección de colectivos en riesgo de exclusión España avanza muy lentamente en la inclusión en trabajo ordinario de personas en riesgo de exclusión social de todos los colectivos vulnerables. Creando una situación de injusticia social que merma la capacidad de crear una red social que apoye a estos colectivos que, en muchos casos, sufren de doble discriminación, siendo muy frecuente la doble discriminación por ser mujer y tener diferentes capacidades o ser de otra etnia o raza. Otro problema que surge es la segregación horizontal laboral de las personas más vulnerables y también la vertical ya dentro de las propias empresas.

Justificación

Las empresas no tienen en su plantilla un reflejo real de la diversidad presente en la sociedad y esto merma su capacidad para dar respuesta al mercado de forma eficiente y este puede ser uno de los motivos de la baja productividad que tenemos.

Las tres razones según Fernández de Solís Pérez De Guzmán, C. (2015) para evitar la discriminación en las empresas son, respeto a los derechos humanos, justicia pero la más importante es el utilitarismo, es decir, utilizar de la forma más eficiente posible todos los recursos de la empresa e incorporar personas con distintos perfiles para dar mejor respuesta al mercado y, por tanto, ser más competitivos.

Solventar este problema es clave por motivos de justicia social en primera instancia, pero también para que nuestro país sea más competitivo en los mercados actuales VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity) en los que cualquier ventaja en el mercado puede ser vital para la supervivencia de las empresas en estos mercados tan volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

Cuando tenemos una representación real de la sociedad en las empresas conseguimos dar una respuesta más enriquecida al mercado porque contamos con más puntos de vista y solucionamos más problemas, cubriendo más nichos de mercado y haciendo de esta forma que las empresas sean más competitivas y eficientes, en definitiva, conseguimos mejores resultados.

La pregunta es ¿Cuál es el motivo de que las empresas no cuenten en su plantilla con perfiles representativos de los que nos encontramos en la sociedad?, este es el tema central del trabajo, pero con una pregunta más precisa ¿Es la forma de hacer el proceso de reclutamiento y selección la clave para incluir talento diverso, evitar la discriminación y segregación horizontal?.

Las personas tenemos sesgos inconscientes y esto causa muchos problemas en nuestra toma de decisiones porque puede llevarnos a la toma de decisiones injustas. Esta realidad aplicada a un proceso de reclutamiento y selección puede dar como resultado que solo se incluya en la empresa a personas que encajan con la visión de las personas que lo realizan influidas por sus sesgos. ¿Qué ocurriría si diseñáramos un proceso de reclutamiento y selección que evite estos sesgos y garantice un proceso basado en capacidades y competencias evitando motivos de discriminación?. Probablemente podríamos atraer e incluir a las personas con más talento de las que tenemos disponibles en cada proceso y esto ayudaría a mejorar la productividad y los resultados de la compañía.

La población española está sobradamente preparada para la inclusión y los poderes públicos, mediante regulación normativa, pueden presionar a las empresas para una inclusión real de todos estos colectivos que sufren discriminación en el entorno laboral.

También por la numerosa bibliografía existente sobre el tema entiendo que es un tema relevante para la sociedad, la economía y la justicia social. Como por ejemplo en el trabajo de Marchant Ramírez, L y Del Río León, A (2008) y en el trabajo de García-Izquierdo, A.L. y García-Izquierdo, Mariano (2007) que ya adelantaban que la situación de la economía y los cambios en el mercado laboral llevaría a la necesidad de un nuevo enfoque de las políticas y prácticas en los departamentos de RRHH.

Los mercados actuales necesitan de empresas que sean multiculturales y que puedan enfrentarse a este tipo de entornos, las empresas que mejor sobrevivirán son las que mejor manejo tengan de la diversidad y multiculturalidad en el trabajo.

Las empresas ya son conscientes de que tienen que trabajar en ello, podemos verlo en el informe del Observatorio de Recursos Humanos en su artículo Las tendencias de reclutamiento que transformarán el proceso de selección en 2018 ya exponen que la diversidad que quieren potenciar las empresas es en un 71% la diversidad de género, con un 49% la diversidad étnica y racial y después con poca diferencia la generacional, esto indica que las empresas también son conscientes de las ventajas y la necesidad de crear equipos diversos.

Vamos a un escenario intercultural y multiétnico y las empresas deben prepararse para que en el futuro ningún grupo de personas sea predominante sino que todos seremos parte de un todo democrático donde ningún tipo de discriminación será aceptada.

Este será un escenario justo que permitirá las mismas oportunidades y también permitirá una mayor eficiencia de las empresas en el mercado y para ello los procesos de reclutamiento y selección deben ser rediseñados totalmente ya que aquellas empresas que no acepten esta realidad serán incapaces de dar respuesta a los mercados actuales y quedarán obsoletas.

Objetivo y alcance

La primera parte del marco teórico del trabajo pretende reflejar todos los tipos de discriminación laboral y su alcance y como esta situación está estrechamente relacionada con el proceso de reclutamiento y selección que utilizan las empresas. Para ser capaces de entender la magnitud del problema me centraré en presentar datos que nos permitirán ver la situación más clara y como está afecta a los colectivos en riesgo de exclusión.

La siguiente fase explicará la forma en la que en España se realizan los procesos de reclutamiento y selección de personas, tanto en la empresa privada como en las ofertas públicas. Si el proceso está bien diseñado, la repercusión inmediata será mayor número de personas incluidas en las empresas y, por lo tanto, conseguiremos empresas más competitivas y menor discriminación en estos colectivos. Es una idea que se presenta de forma recurrente desde entidades públicas como privadas, entre las que destacan el nuevo formato de currículum que propone el gobierno o una nueva iniciativa de Adecco y su Fundación llamado #TalentoSinEtiquetas o la campaña #DaleLaVueltaAICV..

En la tercera parte buscaré la creación de un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos empezando por la importancia del CV y el posterior proceso de reclutamiento y selección, siguiendo con la idea de reclutar y seleccionar a las personas solo por sus capacidades y habilidades necesarias para el puesto. El objetivo es diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personas que ayude a las empresas a incorporar el mejor talento disponible basado en capacidades y competencias, obviando aquellos aspectos que no necesitamos conocer ya que no son útiles para el desempeño del trabajo.

En la metodología me centraré en crear una comisión de expertos para consultarles sobre la importancia del tema y viabilidad de implantación esencialmente. Para después analizar los datos para ver el acuerdo interjueces en cada criterio.

El objetivo final del trabajo es crear una herramienta que permita un proceso de reclutamiento y selección más ético y responsable que no solo ayude a evitar la exclusión de colectivos en riesgo de exclusión en el mercado laboral sino también a mejorar la diversidad en las empresas y, por ende, la productividad y los resultados en las empresas.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Discriminación laboral en España

Este primer punto busca poner en conocimiento del lector la discriminación laboral que sufren algunos colectivos en España ya que es uno de los factores que dispara la desigualdad social y que, por tanto, hacen que algunas personas vivan en riesgo de exclusión.

1.1.1. Derecho al trabajo

En la Declaración Universal de Derechos Humanos se describe el derecho al trabajo como *"Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo"* y también aparece definido en el artículo 35 de la Constitución Española como un derecho fundamental y un deber individual regulado por el Estatuto de los trabajadores. También vemos que establece la prohibición de discriminación por razón de sexo, obviando en esta descripción, otros tipos de discriminación frecuentes adicionales como son por raza, etnia, orientación sexual, discapacidad...entre otros. Esta definición no incluye todos los supuestos aunque se completa con el artículo 14 de la Constitución Española que recoge el derecho a no ser discriminado por ninguno de estos motivos, también podemos acudir a textos internacionales o a sentencias específicas para aclarar este punto.

En la definición de españoles incluye trabajadores asalariados, autónomos y también a los comunitarios pero no a los extracomunitarios que requieren los permisos necesarios o a los funcionarios que tienen su propia regulación, este extremo está clarificado por sentencias del Tribunal Constitucional (STC 99/1987 o STC 108/1986) o en Leyes específicas como art. 4.1 de Ley 2072007 o del 104.3 de la Constitución Española.

Según la Sentencia del Tribunal Constitucional 22/1981 el derecho al trabajo incluye no solo la obligación y derecho individual sino también una obligación colectiva que deben adoptar los poderes públicos, deben trabajar en una política para conseguir el pleno empleo descrito en el artículo 40.1 de la Constitución Española y es una obligación esencial para que se consigan las condiciones necesarias para que todas las personas puedan conseguir este derecho, ya que de no existir esta obligación de los poderes públicos se negaría el derecho a parte de la población. Es decir, si extrapolamos esta Sentencia a nuestro tema podemos entender que los poderes públicos tienen la obligación de iniciar políticas que eviten también la discriminación en los procesos de selección como una condición *sine qua non* para fomentar el pleno empleo.

La idea es que los poderes públicos trabajen todo el tiempo para conseguir el pleno empleo y el ejercicio efectivo de este derecho pero, por distintos motivos, este objetivo es imposible por las fluctuaciones del mercado, los ajustes internos de las empresas e incluso por la movilidad de los propios trabajadores entre empresas... entre otros.

1.1.2. Derecho a no ser discriminado

Este derecho a no ser discriminado aparece en la Declaración Universal de Derechos Humanos en el artículo 2, en la constitución Española en los artículos 14 y 49 y en materia laboral aparece en el Estatuto de los Trabajadores (después de la Ley 62/2003) en los artículos 4.2 (c y e) y en el 17.1 y en el 54.2 (g).

Como definición necesaria de discriminación quiero hacer referencia a la que aporta Hottos, Gilbert (2007) en su trabajo *La diversidad sin discriminación: entre la modernidad y la posmodernidad*, dice: “Discriminar es distinguir, diferenciar con consecuencias prácticas más o menos graves y con base en criterios injustificables. Los criterios que motivan la discriminación son injustificables ya sea por razones lógicas y objetivas o por razones morales”. En su trabajo explica que es indiferente que los motivos sean lógicos, objetivos o por razones morales ya que, en todo caso, es injustificable.

Podemos ver en la normativa legal referenciada que está prohibido discriminar por motivos como edad, raza, sexo, orientación sexual, discapacidad, atributos físicos... entre otras ya que todos debemos gozar de los mismos derechos.

Si hablamos de discriminación en el ámbito laboral nos encontramos con numerosos proyectos y estudios relacionados que detallan la situación global y nos permiten ver el problema de forma histórica.

Pero la realidad es que estos tipos de discriminación si existen en el mercado laboral y no se llegan reducir a no ser que se establezcan cuotas legales, como podemos ver en el caso de la discriminación por sexo o discapacidad. En el caso de este último, es algo borroso ya que la propia Ley General de Discapacidad (anterior LISMI) contempla medidas sustitutivas que las empresas utilizan para no cumplir su obligación de inclusión de este colectivo perfectamente capacitado para el trabajo en empresa ordinaria, atendiendo a formación y capacidades para cada puesto concreto.

Una de las consecuencias más evidentes de la evolución de los mercados es la globalización que, aunque en sí misma no es negativa, según el uso que se haga de los retos u oportunidades que de ella derivan podemos encontrar que lleva a injusticia social y laboral, podemos entender mucho mejor esta reflexión en el de Amburu-Zabala, L.A.(2004) o de Venegas, M & Raya Lorazo, E. (2012).

Si miramos a los mercados actuales nos damos cuenta que el conocimiento, la diversidad y la innovación son la clave para conseguir valor añadido y ventaja competitiva en el mercado, en el trabajo de Marini Ferreira, C de (2005) sobre las mejores prácticas de reclutamiento y selección de personal en el sector público ya dejaba claro que el futuro de las empresas estaría centrado el conocimiento y la innovación, siendo esenciales políticas y prácticas en las empresas que fomenten ambas cosas. Nada fomenta más el conocimiento y la innovación que tener perfiles diferentes en la empresa que aporten visiones del mundo y de las nuevas oportunidades que presenta porque esto enriquecerá la respuesta que las empresas pueden dar a la demanda de los mercados.

Tenemos mucho trabajo que recorrer en materia legal y en políticas creadas por los poderes públicos que fomenten el pleno empleo pero que, además, lo hagan teniendo en cuenta a toda la sociedad ayudando a estos colectivos que están siendo discriminados y a los que se les vulnera su derecho tanto al trabajo como a no sufrir discriminación.

Sí estos tipos de discriminación no son legales ¿cómo puede suceder?. La realidad es que los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo por las empresas privadas son decididos por ellas y no existe normativa alguna que regule que las decisiones que se toman en estos procesos sean motivadas por capacidades y habilidades para el puesto y no por otros motivos como reducción de costes económicos o de tiempo empleado.

Unido a lo anterior, tenemos que tener en cuenta que muchos estudios dicen que somos más capaces de dar respuesta a las demandas del mercado cuanto mayor representación de todos los colectivos tenemos en la empresa. Podemos encontrar una explicación extensa en el trabajo de Alcázar, (2002). Por lo tanto, sí es positivo para la productividad ¿porque las políticas sociales y los procesos de las empresas privadas no los fomentan?, para mí la respuesta está en que desde los poderes públicos es complicado coartar los derechos de la empresa privada y desde la empresa privada es complicado perder este control en los procesos de reclutamiento y selección por lo que la solución es convencer a las empresas de que es rentable no discriminar.

1.1.3. Sesgos inconscientes

Si observamos la naturaleza, los sesgos inconscientes tienen su origen en la necesidad de sobrevivir de cualquier especie, necesitamos tomar decisiones rápidas y efectivas en poco tiempo y estos patrones nos ayudan, pero un proceso de reclutamiento y selección necesita de nuestro pensamiento más lento y racional para tomar la decisión correcta. Para conseguirlo necesitaremos ser conscientes de los sesgos inconscientes que tenemos para conseguir neutralizarlos.

La realidad es que todas las personas tenemos sesgos inconscientes y estos pueden provocar que un proceso de reclutamiento y selección no consiga el mejor talento o capacidades para el puesto y esto va en contra de la diversidad en la empresa y, por tanto, a su capacidad de dar respuesta a las demandas del mercado y en los momentos actuales, marcados por los mercados V.U.C.A., es esencial. En resumen, somos menos competitivos y productivos. Los sesgos inconscientes son la clave de la falta de diversidad en las empresas y entender cómo funcionan es un paso esencial para entender el motivo por el que los procesos de reclutamiento y selección fallan sí no están diseñados correctamente.

El psicólogo Daniel Kahneman, premio Nobel de Economía, se dedicó varias décadas a investigar sobre los procesos mentales y en su libro más famoso *“Pensar rápido, pensar despacio”* aclaraba que nuestro cerebro tiene dos formas de pensamiento, uno en el que nos concentramos y prestamos atención para dar una respuesta racional a los problemas y otros sistema que piensa rápido de forma impulsiva y da respuesta solo con ideas o patrones preconcebidos por nuestra experiencia, formación cultural o valores, estos últimos son los que pueden llevarnos a engaños, es decir, que terminemos viendo el mundo o las cosas como nosotros creemos que son en vez de verlas como realmente son.

Los sesgos más frecuentes en los entornos laborales son:

- **Meta-sesgo**, básicamente lo tiene aquellas personas que consideran que no tienen ningún sesgo, esto es muy peligroso porque, como hemos dicho antes, los sesgos inconscientes provienen de nuestra necesidad de supervivencia como el miedo y, por tanto, está presente en todos nosotros en mayor o menor medida.
- **Efecto anclaje**, nos basamos en una primera imagen o idea de una persona para emitir el resto de juicios sobre la misma.
- **Sesgo de aversión a la pérdida**, nos lleva a emitir juicios ante procesos de cambio, normalmente motivados por el miedo a la evolución, es muy peligroso para las empresas porque ralentiza los cambios y en los entornos actuales es esencial tener un equipo dispuesto a los nuevos retos y con mucha flexibilidad.
- **Sesgo de afinidad**, cuando tenemos algo en común con una persona y esto nos lleva a considerar a esta persona mejor que al resto por esta afinidad.
- **Sesgo de confirmación**, solo hacemos caso a la información de una persona que nos interesa sin prestar atención al resto, esto lo hacemos para confirmar nuestra idea inicial.
- **Sesgo sistémico**, también llamado institucional porque consiste en crear una tendencia en los procesos para ayudar a fines particulares. Puede aplicarse a los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Debemos trabajar los sesgos inconscientes en dos niveles:

- A **nivel personal** trabajar mucho en ser conscientes de los que tenemos, trabajar la empatía, la inteligencia emocional y la compasión como fuentes esenciales de un liderazgo compatible y eficiente en los entornos laborales actuales.
- A **nivel organizacional** será esencial trabajar la formación de toda la plantilla, fomentar el trabajo en equipo, animar a que las personas aporten su opinión y revisar los procesos internos que pueden verse afectados por estos sesgos para hacerlos más justos.

1.1.4. Formas y tipos de discriminación

La Unión Europea establece varias formas de discriminación en su legislación, la primera es la directa que básicamente consiste en tratar a un trabajador peor que a otro, la segunda sería la indirecta que ocurre cuando las prácticas y políticas de la empresa afectan de forma negativa a un grupo de personas específico, pueden parecer neutras pero discriminan a personas determinadas. La tercera forma sería que una persona de a otra la instrucción de discriminar, la siguiente forma que incluyen es el acoso y la última la victimización que sufren aquellas personas como respuesta a una denuncia presentada.

En este punto del trabajo realizaré una enumeración de los colectivos más afectados por la discriminación laboral:

Discriminación laboral de género/sexo

Existe un gran número de normativa estatal complementaria sobre la igualdad entre mujeres y hombres como (Ley Orgánica 3/2007, Ley Orgánica 1/2004, Real Decreto 237/2005, Orden PRE/525/2005, Orden APU/526/2005). También encontramos mucha regulación a nivel europeo e internacional y guías (Guía de igualdad de derechos y oportunidades para hombre y mujeres en la Unión Europea) y manuales (Manual de formación para combatir la discriminación publicado por la Comisión Europea en el 2005).

Las medidas deben transversales y no solo en ámbitos concretos, esto será lo que haga la diferencia en materia de igualdad, es decir, tiene que ser a nivel social, político y económico para que cale de forma global en la sociedad, esto nos lleva a la idea inicial de que es una responsabilidad de los poderes públicos fomentar la igualdad y no discriminación.

También es importante hacer referencia a la segregación horizontal y vertical de las mujeres, y de otros colectivos, en el mundo laboral que es otro tipo de discriminación que es latente en la sociedad actual y, aunque no está relacionado con el tema que quiero trabajar en este trabajo, es importante entender que más allá de la discriminación que tenemos al acceso a un puesto de trabajo también lo sufrimos para elegir sector o para ascender dentro de las propias empresas u obtener una retribución igual a la que reciben los compañeros que realizan el mismo trabajo con formación similar.

La presión de los colectivos feministas, la discriminación positiva y la legislación están consiguiendo grandes avances en el mundo.

Sobre este tipo de discriminación podemos encontrar mucha información en el trabajo de Grueso Hinestroza, Merlín Patricia (2009), Ortíz Lallana, C. (2003), Stevenson, Linda S (2003) y Barrére Unzueta, M (2016 y 2019).

Discriminación laboral por discapacidad

Igual que en el caso anterior, existe una discriminación positiva y unas cuotas legales obligatorias para asegurar la integración de este grupo de personas en el mercado laboral, pero es una medida transitoria ya que el objetivo es la inclusión y esto ocurrirá cuando las empresas comprendan que todas las personas, con sus capacidades, son valiosas para las organizaciones. La clave es cambiar el punto de vista, debemos fijarnos en las capacidades y no en la falta de las mismas para tareas concretas, ya que viéndolo así nos damos cuenta de que todos carecemos de capacidades para ciertas cosas y tenemos talento para otras.

En el trabajo de Cendrero Uceda, L. (2015) encontramos una de las claves, la propia legislación es altamente paternalista refiriéndose al colectivo y esto también impide la inclusión real. El colectivo necesita un trabajo normativo responsable que respalde la idea de que las personas con distintas capacidades deben tener los mismos derechos y oportunidades reales en el mercado laboral. Esto se logra con presión normativa que haga que las empresas incluyan efectivamente estos perfiles en la empresa adaptando los puestos y dando oportunidades reales sin relegar a las personas a los mismos puestos continuamente quitándoles su capacidad de opinión, en definitiva, los procesos de selección y reclutamiento también tienen que ser inclusivos para que las oportunidades sean las mismas.

Los tipos de empleo a los que las personas de este colectivo pueden acceder son tres, primero el empleo ordinario, el autónomo y la tercera opción es el empleo protegido en Centros Especiales de Empleo y Enclaves laborales. La diferencia es que el primero tiene una sede fija y en el segundo se cede un grupo de trabajadores a una empresa para que realice un empleo determinado.

El empleo protegido debería ser una medida transitoria para que estas personas terminen siendo incluidas en empleo ordinario o autónomo, la realidad es que esto en muchas ocasiones no ocurre y se ven atascados en este paso para siempre, por este motivo y porque el empleo ordinario puede desarrollarse con apoyo de entidades o de la propia empresa, este paso intermedio no tiene ningún sentido y en mi opinión es otra forma de evitar la inclusión real.

Las personas con capacidades diferentes sufren en muchas ocasiones doble discriminación, combinando la sexual o por edad, creando una situación de exclusión social mayor que en otros colectivos.

Discriminación laboral por edad

Durante muchos años ha existido un límite de edad establecido al acceso a ciertos puestos públicos, policía o bombero, estos límites se han impugnado pero existe una discriminación por edad patente en el mercado laboral y que se aplica en los procesos de selección, en nuestro país se crean políticas y beneficios fiscales para aquellas empresas que incluyen en su plantilla a personas mayores de 50 años.

En el trabajo de Aramburu-Zabala, Luis (2004) vemos que es un problema extendido en toda Europa y la Comisión Europea está haciendo grandes esfuerzos por asegurar nuevas medidas que neutralicen este tipo de discriminación. En Estados Unidos los datos de los estudios son absolutamente devastadores (Estudio de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) del 2018) indica en los últimos años una gran exclusión de estos perfiles en el mercado laboral.

Analizándolo detenidamente, las personas más senior deberían ser las más valoradas en los entornos actuales porque tienen más experiencia y, por tanto, habilidades *soft* más desarrolladas, dada su edad tienen más sentimiento de pertenencia a la empresa y fidelidad. En el caso de departamentos de ventas o relaciones públicas aun es más importante contar con estos perfiles ya que tiene una cartera de contactos más extensa.

Discriminación laboral por rasgos físicos

Continúa produciéndose en nuestro país, es cierto que este tipo de discriminación es menos común pero existe, vemos casos como la discriminación por altura para el acceso a distintos puestos públicos como policía (ahora ya no aplica porque se ha prohibido) y en empresa privada un ejemplo sería el requisito de altura de las azafatas.

La discriminación estética es un tipo de discriminación por rasgos físicos y encontramos casos muy evidentes en los trabajos que requieren contacto con el público como vendedores/as y el más flagrante es la obligación de ir maquilladas o peinadas de una cierta forma que tiene el personal de cabina femenino de las compañías de vuelo.

Discriminación laboral por raza, cultura o religión

En el prólogo del trabajo de Cachón, Lorenzo (1999) encontramos una perspectiva histórica de los motivos por los que tanto en España como en Europa vivimos un auge del racismo y la xenofobia. En su trabajo vemos que es consecuencia de las crisis continuadas que estamos sufriendo, éstas ayudan a extender estas ideas xenófobas entre la población motivadas por el miedo.

España recibe muchas personas de otros países con distintas culturas, razas y religiones pero no olvidemos que durante muchos años nosotros fuimos los emigrantes a otros países.

Tenemos muchos ejemplos normativos a nivel europeo para frenar estas conductas como la Declaración de Florencia o el Tratado de Ámsterdam...entre muchos otros.

El trabajo de los sindicatos en este sentido es esencial para presionar a los poderes públicos a fomentar con sus políticas una Europa que no sea solo democrática sino también, tolerante, abierta y plural.

Podemos ver por los datos que la discriminación de este tipo está muy ligada a la situación económica general y, por ello, para erradicarla es necesario que la situación económica mejore sustancialmente pero es esencial para conseguir una mejora económica una mayor productividad y los equipos multiculturales ayudan. En resumen, tenemos dentro del problema la solución al mismo.

En el trabajo de sobre discriminaciones múltiples de Aguilar-Idáñez, M.-J. (2014) encontramos con un análisis jurídico de las cuatro distintas formas de discriminación hacia personas migrantes y suelen ocurrir de forma simultánea. La primera es por procedencia nacional, motivos éticos, raciales u origen social. Cada uno de estos tipos aunque se solapan tienen normativa aplicable diferente y no son lo mismo por lo que es esencial distinguir a que nos enfrentamos en cada caso concreto.

En este tipo de discriminación desgraciadamente también podemos hablar de doble discriminación ya que existe una mayor discriminación cuando la persona es joven lo vemos detallado en el trabajo de Cachón, Lorenzo (2003).

Discriminación laboral por enfermedad

Este tipo de discriminación es muy difícil de demostrar y evidenciar pero podemos ver referencias históricas en la discriminación que sufrieron y continúan sufriendo muchas personas portadoras del VIH. En la actualidad, con el tratamiento adecuado, las personas son indetectables e incluso no pueden transmitir la enfermedad. Existe una gran falta de información y mucho estigma al respecto que puede subsanarse con formación e información de fuentes sanitarias divulgada correctamente en las empresas.

Otro ejemplo de discriminación laboral por enfermedad son los despidos que se están produciendo actualmente por baja por enfermedad de larga duración (algunas pueden considerarse discapacidad y el despido sería nulo) aunque las ausencias estén justificadas. Abre la puerta a un nuevo tipo de discriminación donde tendremos que ser cuidadosos y atender al tipo de enfermedad que es, el origen de la misma y si se puede considerar discapacidad (enfermedad asimilada).

Pero la nueva pandemia por Covid-19 nos abre una nueva puerta a la discriminación laboral por motivo de enfermedad. Muchas empresas quieren comenzar a realizar test de seroprevalencia, test rápido y/o PCR para identificar si los empleados han pasado o están pasando la enfermedad (pasaporte inmunológico), en mi opinión, puede provocar una discriminación hacia aquellos empleados que no la han pasado y una discriminación positiva a la hora de reincorporar o seleccionar personas para despidos posteriores. Creo que puede ir en contra de los derechos laborales de los empleados, específicamente los de intimidad y atentar contra la protección de los datos personales.

Discriminación laboral por orientación sexual e identidad de género

Si repasamos la historia de España nos encontramos con un gran avance en pocos años en materia de equiparación de derechos de las personas de la comunidad LGTBI. Recordemos que durante el franquismo las personas LGTBI eran discriminadas socialmente por lo que no podemos hablar de una discriminación específica en material laboral sino global. Con el fin del franquismo la presión de las asociaciones y los poderes públicos consiguieron pasos de gigante en poco tiempo, ahora España es uno de los países que más está avanzando para la erradicación de este tipo de discriminación.

Según el psicólogo Manuel Ángel Soriano los principales motivos para el desprecio hacia la comunidad LGTBI es la envidia, el miedo, la amenaza a los valores tradicionales y la religión. Este autor, con varios libros sobre esta temática, equipara a las personas que discriminan por razón de raza o sexo a los que lo hacen por identidad de género u orientación sexual. Desde su punto de vista, que comparto totalmente, los países que más avanzan en igualdad son los que tienen políticas y prácticas que aseguran la igualdad de todos los ciudadanos, es decir, uniendo un trabajo de presión ciudadana mediante asociaciones junto con el trabajo de los poderes públicos mediante regulación normativa y los programas de formación y apoyo a la comunidad.

La discriminación hacia esta comunidad en materia laboral suele ser indirecta, es complicado demostrar este tipo de discriminación porque suele ocurrir cuando la persona ya está dentro de la empresa. No olvidemos que también se puede discriminar a una persona en una entrevista de trabajo cuando su rol de género no es concordante y esto no implica que forme parte del colectivo. Para evitarla, como en los casos anteriores, el diseño del proceso de reclutamiento y selección debe contener mecanismos para impedirlo.

1.1.5. Análisis de la magnitud del problema

Los datos extraídos de diversos informes de la Fundación Adecco del 2018 incluidos en su Memoria de 2018 nos dan la pista de la situación real de la discriminación laboral en España:

El Informe Un empleo contra la exclusión extraemos el dato de que 9.328.216 personas en edad laboral se encuentran en riesgo de exclusión social o pobreza.

Según el X Informe “Tú edad es un tesoro” el 52% de los currículos de profesionales mayores de 55 años son descartados de forma automática.

Respecto a las mujeres en edad laboral, en el V Informe “Empleo para todas” encontramos que el 31% de las mujeres en edad laboral se encuentra en riesgo de exclusión social o pobreza.

Sobre la discapacidad encontramos tres informes muy interesantes, VII Informe Tecnología y Discapacidad un 64% de las personas con discapacidad pueden incorporarse al mundo laboral gracias a las TICs y en el Informe Discapacidad y Familia crecen un 44% los profesionales que se ven obligados a dejar sus trabajos para cuidar a una persona dependiente con discapacidad en su hogar, la mayor parte son mujeres. En el III Informe Jóvenes con Discapacidad encontramos que los jóvenes con discapacidad son unos 8937.

En el Estudio 2013 sobre la discriminación por orientación sexual y/o identidad de género en España realizado por FELGTB y COGAM encontramos que el porcentaje de discriminación laboral en el colectivo LGTBI asciende al 31,23%, mucho más alto si aislamos los datos de las personas trans.

Quiero analizar la situación en base a los datos del Eurobarómetro 493 sobre discriminación en la Unión Europea (incluido LGBTI) publicado en septiembre de 2019 y que contiene un estudio de opinión basado en encuestas a los ciudadanos.

El informe nos dice que la sociedad española es de las más inclusivas de la U.E y específicamente en materia de discapacidad (59% en España y de media en la U.E 51%)

Los datos también nos indican que un 12% de las personas encuestadas se considera perteneciente a un grupo minoritario.

En materia de discriminación por discapacidad el 85% de los españoles se sentirían totalmente cómodos teniendo a una persona con discapacidad en puestos altos de la política y un 91% de los españoles se sentirían totalmente cómodos teniendo a una persona con discapacidad como compañero de trabajo.

La población española considera en un 30% que las medidas para combatir la discriminación son eficaces y un 40% moderadamente eficaces y en un 25% no eficaces. En general los ciudadanos españoles son los que más confianza tienen hacia la policía en caso de sufrir discriminación (49%).

1.2. Prácticas tradicionales de reclutamiento y selección de personas

En este punto estudiaré la forma de reclutamiento y selección de personas habitual en las empresas, está analizado de forma general intentando dar una visión generalista de la situación respecto a este tema.

1.2.1. Procesos de selección en las empresas

Vamos a analizar las fases de un proceso de reclutamiento y selección tradicional en una empresa privada.

El proceso de contratación de una persona en una empresa tiene tres partes, el reclutamiento, el proceso por el que conseguimos el suficiente número de candidatos cualificados correctamente para cubrir un puesto concreto, la selección, es el proceso mediante el que elegimos a uno de los candidatos atraídos por el proceso de reclutamiento, y el último paso es la socialización, es el proceso mediante el cual incluimos a la persona en la compañía para que se sienta parte de ella. El proceso de reclutamiento y selección habrá sido un éxito cuando el empleado permanezca en el puesto desarrollando su trabajo de forma eficiente. Los tres pasos son esenciales en un proceso de selección que pretenda mejorar la inclusión al mercado laboral de todos los perfiles disponibles.

Atracción de talento o reclutamiento:

Tenemos que tener en cuenta un paso previo fundamental que deben realizar todos los departamentos de RRHH, es esencial que la empresa conozca las necesidades que tiene, lo que busca en cada proceso de selección y el perfil, habilidades y conocimientos que busca en cada candidato y el tipo y volumen de candidatos que necesita no solo en un corto plazo, se decir que tenga una planificación en materia de reclutamiento alineada con las necesidades y estrategia de la compañía. En esta parte es esencial que la empresa entienda la gestión del departamento de RRHH como un compañero estratégico y que los procesos no solo se inicien en caso de sustitución por jubilación, salida voluntaria o forzosa de la empresa, sino que entienda estos procesos como una oportunidad para alinearlos con la estrategia global de la compañía y para este fin es esencial un reclutamiento proactivo y no reactivo. Tener una base de datos de candidatos es esencial para mejorar la rapidez del proceso, reducir los costes y conseguir el mejor talento. Otra cosa a tener en cuenta es que fundamental que los procesos de reclutamiento sean cada vez más eficaces y para ello es esencial que se documente y mejore continuamente el proceso para ser más eficientes.

Existen dos formas de reclutamiento:

Fuentes internas, es decir, entre los propios empleados de la compañía, es más rápida y económica pero no nos permite incluir talento nuevo a la empresa y puede generar enfrentamientos y competitividad negativa entre los empleados. En este caso y para que el proceso fuera justo, debería basarse en métricas basadas en el mérito y habilidades para el puesto. La socialización se convierte en un proceso muy rápido ya que la persona está totalmente familiarizada con la compañía.

Fuentes externas, es decir, salimos fuera de la compañía a buscar los candidatos bien porque dentro de la compañía no tenemos el perfil buscando o bien porque en este momento es la forma más conveniente. Los medios más utilizados en la actualidad son las redes sociales y los portales web de empleo pero existen otras muchas opciones para dar difusión, como agencias de empleo, asociaciones y colegios profesionales, instituciones, publicidad en los medios. Con este proceso incluimos en la empresa talento nuevo y nuevos puntos de vista junto con los aprendizajes que trae de sus anteriores puestos, el inconveniente fundamental es que es más costoso y largo, evidencia que la empresa no quiere promocionar internamente y el proceso de socialización es mucho más largo pudiendo afectar también a las bandas salariales.

Las empresas necesitan conocer ciertos datos de las personas que optan al puesto para realizar la posterior selección. Para conocer la forma en que las empresas solicitan y reciben estos datos he acudido a la red social más utilizada por las empresas para este fin (LinkedIn) y a al portal web de empleo más usado (InfoJobs) para ver el proceso. El sistema en ambos es regístrate con todos tus datos personales (foto, nombre, sexo, formación, estudios complementarios....) y después de este paso puedes presentarte a cualquier proceso publicado. Muchos datos que se piden en el registro y que luego son cedidos a las empresas, pueden llevar a una discriminación, algunos de estos datos son necesarios para sus procesos de reclutamiento y selección pero otros no son necesarios y no tienen forma de establecer un filtro para decidir qué información quieren recibir, el sistema desde el inicio ya tiene deficiencias. ¿Es viable que las empresas dejen de reclutar por estos medios? ¿Es viable que los candidatos dejen de utilizar las plataformas que más pueden ayudarles? En mi opinión, es una forma de reclutamiento muy ágil aunque tenga imperfecciones desde un punto de vista antidiscriminatorio.

Si acudimos a la web de la Fundación Adecco, que es la precursora de #TalentoSinEtiquetas o #PonleFinAlParo, y vamos a sus blogs encontramos un artículo publicado sobre cómo hacer un CV y encontramos una plantilla descargable que también incluye estos datos, es decir, ni siquiera una de las Fundaciones que lucha por la inclusión laboral excluye estos datos de su plantilla. Creo que la apuesta de Adecco es sensibilizar y concienciar a las personas no cambiando el tipo de CV sino desde la raíz, la educación de la ciudadanía. Es una gran estrategia a largo plazo pero está condicionada a la existencia de inclusión real, en el momento actual, los datos nos llevan a pensar que estas medidas basadas en la buena voluntad del ser humano no serán efectivas por los sesgos inconscientes. Creo que son dos estrategias necesarias y complementarias.

Selección de candidatos.

En este punto del proceso se filtran los candidatos con distintos procesos para determinar qué persona ocupara el puesto vacante y los procedimientos son entrevistas, test, dinámicas de grupo, *role-play*, simulaciones, análisis de casos reales, comprobación de referencias.

En esta parte podemos definir dos tipos de evaluaciones, las de *hard skills* son las capacidades y habilidades técnicas del candidato que se pueden evaluar de forma perfectamente neutra con pruebas cerradas o test y las *soft skills* son las habilidades sociales del candidato que se pueden evaluar con distintas herramientas como, entrevistas, test, gamificación, dinámicas de grupo o *role-play*. Pero el problema en este caso no es la forma de evaluar ambas, es que este proceso se hace con personas que tienen sesgos y, por tanto, no podemos asegurar que tomen la decisión correcta en el proceso.

Socialización.

Es el proceso por el que hacemos que la persona se integre en la compañía con un proceso progresivo y amable, puede hacerse mediante un *on-boarding*, videos explicativos sobre la compañía, un kit de bienvenida, entrevistas con todos los departamentos, *job shadowing* (aprender mirando como trabajan el o los compañeros). Todas las formas de diseño de este proceso son válidas pero no sirve de nada si la compañía no ha realizado un trabajo previo de sensibilización y formación. Ya que en el caso de la socialización de una persona perteneciente a un grupo en riesgo de exclusión el vocabulario y el trato deben ser inclusivos y estos solo se consigue con formación previa de la plantilla.

1.2.2. Procesos de selección públicos

A estos procesos se les denomina oposiciones y son la forma de acceder a puestos de trabajos en la administración pública en sus distintas categorías. Aunque también existe un procedimiento llamado concurso, solo se tiene en cuenta los méritos, u concurso-oposición en esta variante se tienen en cuenta las pruebas, los méritos y la experiencia.

Debes cumplir unos requisitos para poder presentarte, son requisitos que se refieren a formación, nacionalidad, formación, idiomas, es decir, requisitos que tienen concordancia con el puesto, si los cumples puedes presentarte a la convocatoria pagando unas tasas que son para cubrir los costes del proceso y el examen. Las plazas son limitadas y se conceden teniendo en cuenta la nota de las pruebas a las que se presenta el candidato, es decir, es por un baremo igual para todos.

Las oposiciones pueden contener test, casos o pruebas prácticas, pruebas físicas, preguntas de desarrollo, entrevistas personales, reconocimiento médico, test psicotécnicos, pruebas de idiomas o examen ante tribunales compuestos por varias personas.

Las oposiciones son procesos limpios y solo podemos encontrar conflicto cuando la persona tiene que pasar por la opinión de un tribunal o entrevistas personales, los tribunales al estar formados por varias personas son menos proclives a la discriminación que en una entrevista unipersonal.

En el caso de los concursos o concurso-oposición está muy sujeto a posibles asignaciones de plaza injustas porque normalmente en estos procesos las plazas son aún más reducidas por lo que no se puede garantizar la no discriminación.

Ahora bien, desde un punto de vista de análisis de las competencias, habilidades y conocimientos son procesos mucho más justos que los de las empresas privadas.

En este punto hemos visto como la práctica de las empresas privadas en los procesos de contratación no facilitan el reclutamiento sin sesgos y, además, comprobamos como tampoco siguen la evidencia científica sobre las prácticas más eficientes y con mayor validez para este fin. De los datos empíricos del trabajo de Alonso y compañeros (2015) podemos extraer que las empresas continúan muy alejadas o con poco contacto con las evidencias científicas, siendo esta brecha aún mayor cuanto más pequeñas son las empresas. También extraemos otro dato muy interesante, la mayor parte de las empresas no realizan estos procesos según una estructura o una planificación, y eso hace que los procesos no sean justos en su esencia pero, además, tampoco velan por que sean procedimientos sin sesgos porque buscan rapidez y reducción del coste económico del proceso.

1.3. Creación de un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos

En este punto voy a crear un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos que permita reducir la injusticia social y mejore la productividad de las empresas.

1.3.1. Diseño del currículum vitae perfecto

A lo largo de puntos anteriores hemos podido comprobar cómo los datos que se solicitan en los procesos de selección ya pueden ser una fuerte real de discriminación y también que cambiar estos procesos es muy complicado porque las grandes agencias, redes sociales y portales de empleo los solicitan y las empresas los reciben sin poder poner un filtro. Esta es la parte más complicada de solucionar porque todas las empresas utilizan estas formas de reclutamiento externo por su rapidez, comodidad y también porque es la forma en la que los candidatos contactan con las empresas. Yo quiero analizar varios escenarios para ver cómo solucionar el problema.

Un escenario sería que las empresas no utilizaran esos canales y ellas mismas mediante sus propias redes sociales las que publicitarán los puestos de trabajo para obtener candidatos. De esta forma las empresas pueden diseñar la información que reciben de los candidatos y eliminar todos aquellos que puedan ser susceptibles de discriminación como nombre, foto, edad, lugar de estudios o cualquiera no referente al puesto en sí.

Ventajas: Total control sobre los datos que les llegan, diseño completo del proceso, candidatos que ya siguen a la marca por sus redes por lo que ya llegan al proceso con la información y un cierto apego a la marca que facilita el proceso.

Inconvenientes: Cuando las empresas son pequeñas esto supondrá menos opciones de atraer talento, menos candidatos y lentitud en el proceso.

La realidad es que no sería realista intentar eliminar el uso de estas fuentes de reclutamiento porque son muy útiles por lo que el siguiente escenario sería utilizar un intermediario que nos pase los CV con un filtrado previo que consiste en evaluar las capacidades técnicas, es decir, que el primer paso sea una prueba de competencias para el puesto. Tenemos muchos casos de éxito en la utilización de estos intermediarios, la empresa líder en este tipo de intermediación es Hiwook tienen una opción de pago y otra gratuita, esta opción nos permite reclutar el mejor talento sin sesgos, con la misma rapidez. Después del proceso se puede solicitar que nos pasen a los candidatos solo con una referencia y sin datos personales para poder continuar el proceso sin sesgos. Estos intermediarios ayudan a sacar el talento oculto ya que en un CV podemos mentir o no ser lo suficientemente detallados con nuestras habilidades, ahora bien, una vez pasas una prueba de competencia real estas ya están contrastadas recibiremos personas que ya sabemos que cumplen con las competencias y habilidades técnicas necesarias para el puesto.

Ventajas; aprovechamos absolutamente todos los recursos de los canales más usados para reclutar pero sin que nos lleguen los datos que pueden llevar a un sesgo, mantenemos la rapidez y eficacia del proceso.

Inconvenientes: necesitamos un intermediario que es un coste añadido para la compañía.

De estos dos escenarios yo prefiero el segundo, la realidad es que estamos en mercados con unas características muy especiales donde la flexibilidad de la plantilla y la multiculturalidad es clave por lo que poder reclutar con estos portales en todo el mundo es creo esencial, por lo que descartaría la primera opción centrándome en la segunda. En conclusión, el diseño del CV no es el problema es la forma de procesar esta información después.

1.3.2. Diseño del proceso de reclutamiento y selección

Comenzamos con el diseño de un proceso de reclutamiento y selección compatible con la inclusión y con búsqueda e incorporación del mejor talento disponible sin sesgos, y tomaré de referencia el trabajo de Alonso, Pamela, & Moscoso, Silvia, & Cuadrado, Dámaris (2015) y también distintas guías publicadas sobre reclutamiento y selección que dejo como anexo a este trabajo.

Planificación del proceso:

Esta parte es esencial porque solo las empresas que entienden el trabajo del departamento de recursos humanos como estratégico consiguen oportunidades de crecimiento para la empresa. Este es un paso esencial que puede llevar mucho tiempo a la empresa hasta que se establece, se mejora y se hace eficiente.

Este primer paso es el que da sentido al resto del proceso de reclutamiento y selección porque es la clave para que no solo sean procesos reactivos y mecánicos sin ningún sentido estratégico con el único fin de cubrir vacantes por salidas forzosas o voluntarias.

En esta parte del proceso la empresa y el departamento de recursos humanos deben tener un plan a largo plazo y buscar talento no solo para cubrir las vacantes existentes sino también aquellas vacantes o necesidades futuras, es decir, un reclutamiento proactivo.

En este punto es esencial que la descripción del perfil o perfiles que buscamos esté correctamente definido con todos los requisitos que debe tener el candidato que buscamos para cada puesto.

Una de las características esenciales es que comparta los valores y cultura corporativos, es más difícil enseñar ambos extremos a un trabajador que como realizar un trabajo concreto, es decir, debemos reclutar teniendo en cuenta que los valores del candidato concuerden con los de la compañía, este encaje es esencial (*cultural fit* o ajuste cultural).

Atracción de talento o reclutamiento:

Publicación de la oferta

Actualmente los canales más utilizados son agencias de colocación web, portales web de empleo y redes sociales, como hemos visto en el punto anterior no tiene sentido renunciar a opciones que nos facilitan llegan al mayor número de personas posibles y, además, en todo el mundo, facilitando esta opción que nos adaptemos a los entornos actuales que requieren del mejor talento.

Derivación de los candidatos a un intermediario

Para evitar los sesgos es importante que la empresa ponga un intermediario que gestione la primera parte del proceso y, además, nos devuelva a los candidatos con un número de referencia anónimo para continuar garantizando el proceso sin sesgos.

En este paso la empresa deberá informar al candidato mediante un correo automático sin posibilidad de respuesta de que está iniciando un proceso de selección con dos subtipos:

1. Proceso para la bolsa de trabajo de la compañía, en este caso solo adjuntaremos el dossier informativo sobre la empresa y que ofrece como marca a sus trabajadores.
2. Proceso para cubrir un puesto concreto, en este caso se debe adjuntar tanto el dossier de la compañía como los datos de necesario conocimiento para el candidato sobre el puesto (descripción del puesto, retribución, localización, condiciones, tipo de jornada.....entre otros).

Recepción de candidatos y valoración de capacidades y conocimientos técnicos.

Los candidatos llegarán de forma automática al intermediario contratado que tendrá varias funciones esenciales:

1. Garantizar un proceso adaptado a cualquier perfil de candidato.
2. Garantizar un filtrado basado en evaluaciones de competencias técnicas basado en métrica objetiva.
3. La idea de incluir un intermediario es conseguir una evaluación de las capacidades técnicas y psicométricas de la persona antes de pasarla a la siguiente fase del proceso. Los candidatos que pasen a la siguiente fase ya sabremos que tienen las habilidades y conocimientos técnicos y hard skills que buscamos.

Filtrado de candidatos

Ajuste corporativo

En este punto ya sabemos que la persona cumple con las habilidades y conocimientos técnicos.

La siguiente fase del proceso será buscar el ajuste con la cultura corporativa (*cultural fit*) de la compañía, el candidato debe encajar en los ideales, convicciones y ética de la compañía.

Para este punto la mejor forma es la gamificación, existen numerosos juegos que evalúan este extremo tanto de empleados como de candidatos, podemos ver un ejemplo en el juego creado por Insever “Game of diversity” que permite evaluar los sesgos discriminatorios, una empresa que realiza juegos a medida para evaluar lo que necesitemos desde la gamificación.

Por supuesto que también podríamos utilizar test en su defecto pero será una forma mucho más aburrida para el participante y menos interactiva y necesitaremos personal experto para su interpretación.

Habilidades denominadas blandas (*soft skills*)

Las más codiciadas en los entornos actuales se refieren a la capacidad de trabajar en equipo, liderazgo, capacidad de resolver conflictos o problemas, comunicarse eficazmente, empatía, proactividad, adaptación al cambio, resiliencia, capacidad de tomar decisiones, tolerancia a la presión, trabajar en búsqueda de resultados, resolución efectiva de conflictos... entre otros.

El problema es que en esta parte es donde pueden interferir los sesgos inconscientes por lo que todos los métodos de evaluación de este tipo de habilidades no nos serán útiles para reclutar el mejor talento disponible sin sesgos.

Analicemos las opciones disponibles:

Test psicométricos o de personalidad, se pueden hacer en un entorno virtual y con una referencia por lo que podrían ser aptos para nuestro proceso, ahora bien, el principal inconveniente de este tipo de test es que la persona que lo interpreta debe ser una persona muy preparada y conocedora de la psicología para que la interpretación sea precisa. El más usado es el test de Wertegg creado por Ehrig Wartegg en 1930 considerando que esta prueba de dibujo libre y proyectiva era una forma de representación de como la persona resolvería los problemas ejecutivos del trabajo.

Técnicas proyectivas que tiene como objetivo ver la respuesta de los candidatos ante diferentes escenarios, podemos hacerla, como en el caso anterior en un entorno virtual y con la referencia del candidato por lo que también sería apta para nuestro proceso.

Gamificación, la utilización de un juego, como en el caso anterior, que nos sirva para poner al sujeto en diferentes pruebas y ver cómo reacciona, incluso puede ser un juego con distintos jugadores, bien otros candidatos, añadidos por la máquina o personas del propio departamento de RRHH.

Realidad virtual: role play o pruebas grupales utilizando la realidad virtual y avatares, esta opción puede ser apta pero el coste es desproporcionado y no está al alcance de todos los candidatos o empresas.

Selección de candidatos

En este punto del proceso tendremos un número de candidatos que cumplen con cinco requisitos:

1. Quieren trabajar en nuestra empresa
2. Entienden las características del puesto y las aceptan
3. Tienen las competencias y habilidades técnicas que buscamos en un candidato
4. Encajan con la cultura corporativa
5. Tiene las habilidades blandas que necesitamos para el puesto

¿Cómo decidimos que candidato es el óptimo para el puesto?

Esta parte dependerá simplemente de la métrica, cada prueba tendrá una puntuación aritmética asignada y sacando la media aritmética de todas las pruebas podremos crear una lista ordenada con las referencias de los candidatos. En este punto podremos pedir a nuestro intermediario el número de teléfono del que mejor puntuación tiene y si no acepta el puesto ir en escala de puntuación inferior hasta encontrar el candidato.

Candidatos descartados

En esta parte del proceso es esencial que lancemos un email a todos los participantes del proceso con el siguiente criterio:

Aquellos que no tengan la nota mínima deberemos agradecerles su participación enviando un feedback para que puedan mejorar en sus habilidades y competencias.

Aquellos que han cumplido con las expectativas del proceso pero con una nota menor a la de otros compañeros, deberemos preguntarles si quieren formar parte de una base de datos (solo con su referencia y habilidades) para nuevos procesos de selección.

El objetivo en el primer caso es agradecer el tiempo que esa persona nos ha brindado recompensando su esfuerzo con un feedback donde expliquemos las habilidades más destacadas y en las que puede mejorar para que pueda serle útil en el futuro.

En el segundo caso el objetivo será crear una base de datos donde poder ofrecer nuestra oferta laboral y conseguir candidatos en menos tiempo y con el menor coste posible.

Primera reunión y firma del contrato

Actualmente los contratos pueden firmarse a distancia pero en este caso creo que es muy importante que la persona pueda visitar las instalaciones, familiarizarse con ellas y conocer un poco el ambiente corporativo y al departamento de recursos humanos.

En este punto se realiza la firma del contrato y es esencial que pueda tomar contacto y entender los extremos del mismo, para ello y teniendo en cuenta a los perfiles con discapacidad, será esencial que ese contrato se envíe previamente para que el candidato pueda analizarlo con apoyo, si fuera necesario.

Socialización

Esta parte del proceso también es totalmente presencial y determina la buena evolución del empleado en la empresa ya que una buena presentación, reuniones con los compañeros, pack de bienvenida.... entre otras acciones serán esenciales para reducir el estrés de la persona que se incorpora y del resto de compañeros.

1.3.3. Medidas de control del proceso de reclutamiento y selección

Según el trabajo de Gutiérrez Quintero, E. (2016) las empresas tienden a reducir costes y tiempo de dedicación en los procesos de selección y esto lleva a realizar procesos poco éticos y estructurados que llevan a resultados poco deseados.

Es fundamental que el proceso tenga formas de control y la única forma es que tenga a varias personas para que unas puedan equilibrar a las otras en estos procesos.

En aquellos departamentos de recursos humanos unipersonales se deberá buscar apoyo en otros departamentos que aseguren que el proceso descrito es respetado.

2. METODOLOGÍA

Quiero contrastar la validez y posible aplicación del proceso de selección con una comisión de expertos de varias áreas para asegurar que la totalidad de áreas de la compañía respaldaría el proceso en un consejo de administración o, si no lo respaldan, los motivos y partes del proceso que deben ser ajustados para que sea óptimo para su aplicación.

La comisión de expertos valorará, mediante un cuestionario, cinco aspectos esenciales del proceso:

1. Relevancia del tema que tratamos
2. Posibilidades de aplicación
3. El proceso puede aumentar la diversidad en la empresa
4. Un equipo más diverso puede mejorar la productividad
5. Un equipo más diverso puede mejorar la el clima de la organización

2.1. Creación de la comisión de expertos

Teniendo como punto de partida que los departamentos de recursos humanos tienen valor estratégico y han de alinearse con los objetivos estratégicos de la compañía es importante que nuestra comisión de expertos este formada, no solo por personas de recursos humanos sino, por personas de otros departamentos para ver que este proceso sería respaldado por toda la compañía, entendiendo que ningún procedimiento será viable sin el apoyo e implicación de todos.

La comisión de expertos estará formada por 10 personas que pertenecen a los siguientes departamentos, recursos humanos, reclutamiento, selección, producción, marketing, logística, informática, operaciones y fundaciones dedicadas a la inclusión laboral de personas en riesgo de exclusión, ya que la visión de todos los departamentos y colectivos es esencial.

El rango de edad está entre los 30 y 50 años, margen más que suficiente para entender visiones de diferentes generaciones.

Otro de los criterios que he tenido en cuenta es la antigüedad de los integrantes de la comisión, todos ellos tienen más de dos años de antigüedad en su puesto de trabajo.

Siendo estos los perfiles exactos:

1. Directora Ejecutiva de Fundación
2. CTO (Director de informática)
3. Responsable de programas formativos
4. Técnico de logística
5. CMO (Director de marketing)
6. Teacher coordinator
7. Coordinadora de reclutamiento y formación de profesores
8. Gestora de proyectos
9. Directora de Fundación
10. Técnico de proyecto

2.2. Diseño del cuestionario

El cuestionario es anónimo y los datos son para uso académico exclusivo, cuenta con tres páginas, la primera es una infografía con el resumen del problema y su magnitud, la segunda es el resumen del procedimiento de reclutamiento y selección y la tercera el cuestionario en sí (todos los documentos incluidos como Anexo I).

El cuestionario se ha diseñado según la escala de Likert que nos permite medir el grado de conformidad de cada uno de los jueces frente a una pregunta y tiene cinco posibles respuestas en escala de acuerdo (totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo).

Respecto a las preguntas del cuestionario, una primera pregunta referente al puesto, la segunda se refiere a la antigüedad en el puesto, la tercera parte son los criterios que se evalúan para ver la viabilidad del proceso, con cinco preguntas (es relevante el tema, es posible su aplicación, el proceso puede aumentar la diversidad en la empresa, consideras que un equipo más diverso puede mejorar la productividad, consideras que un equipo más diverso puede mejorar el clima de la organización), estas preguntas nos permiten determinar desde la relevancia del tema como la visión de cada uno de los jueces de la necesidad de implementación del proceso.

A todos los integrantes se les ha remitido el enlace del cuestionario creado en Google Form para que cada uno de ellos pudieran acceder y completarlo en un plazo comprendido entre el 21 de mayo del 2020 al 11 de junio de 2020.

2.3. Tratamiento posterior de los datos

Una vez finalizado el plazo para contestar a la encuesta se han descargado los datos en formato Excel desde Google Form para su posterior tratamiento.

El objetivo principal es conocer la viabilidad y aplicabilidad del proceso diseñado y para ello se analizará el acuerdo interjueces de cada punto valorado aplicando la fórmula de Kappa de Fleiss que nos permite ver tanto el acuerdo interjueces de cada pregunta como el valor de la muestra.

Este método estadístico es más completo y válido, desde un punto de vista estadístico, que si utilizáramos simplemente un porcentaje de acuerdo entre las respuestas de cada juez para cada pregunta aunque también la Kappa de Fleiss es una medida mucho más conservadora para medir el acuerdo.

Posteriormente sacaremos conclusiones que nos llevarán al ajuste del proceso y a la propuesta de implantación final.

3. RESULTADOS

En este punto analizaremos que resultados extraemos de la muestra empírica extraída de las respuestas al cuestionario de nuestra comisión de expertos sobre el proceso de reclutamiento y selección diseñado.

3.1. Resumen de los resultados

Aplicaremos la Kappa de Fleiss para conocer el acuerdo interjueces y la validez de la muestra.

Siendo las preguntas:

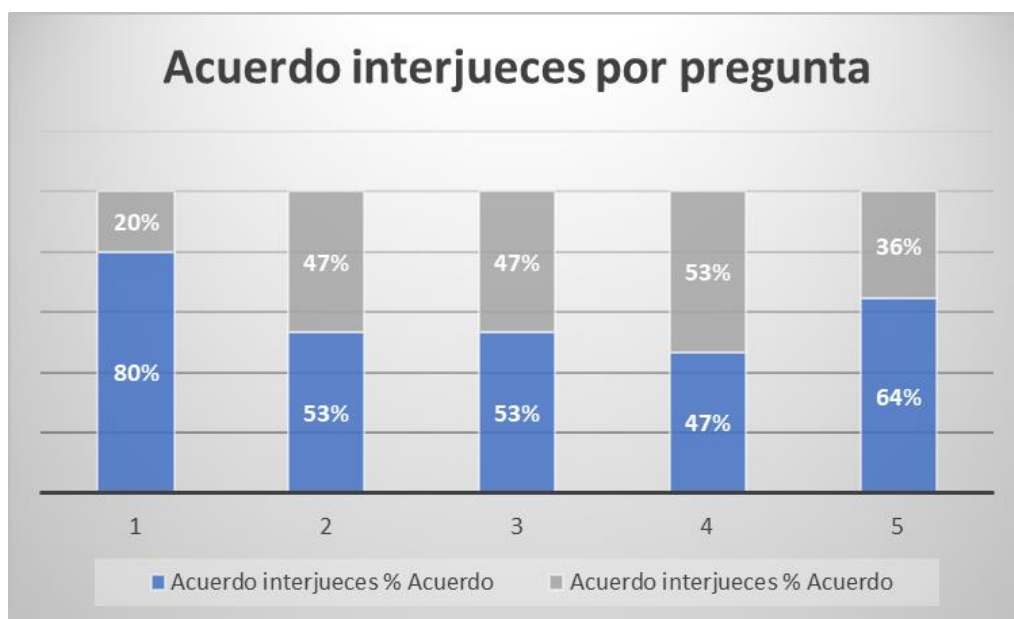
1. Es relevante el tema
2. Es posible aplicar el proceso
3. Puede aumentar la diversidad en la empresa
4. Un equipo más diverso puede mejorar la productividad
5. Un equipo más diverso puede mejorar la el clima de la organización

Preguntas	Respuestas					Pi
	TD	D	N	A	TA	
1				1	9	0,80
2				7	3	0,53
3				3	7	0,53
4		1	1	1	7	0,47
5				2	8	0,64
Total	0	1	1	14	34	
Pj	0	0,02	0,02	0,28	0,68	

Percent overall agreement = 59.56%

Free-marginal kappa = 0.49
95% CI for free-marginal kappa [0.35, 0.64]

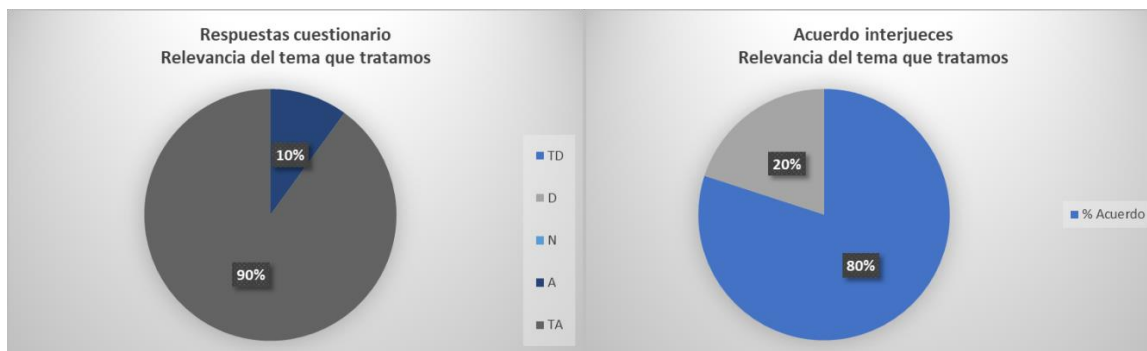
Fixed-marginal kappa = 0.12
95% CI for fixed-marginal kappa [-0.16, 0.39]



3.2. Análisis de los resultados

Vamos a comprobar los resultados que emanan de las respuestas a nuestro cuestionario por la comisión de expertos.

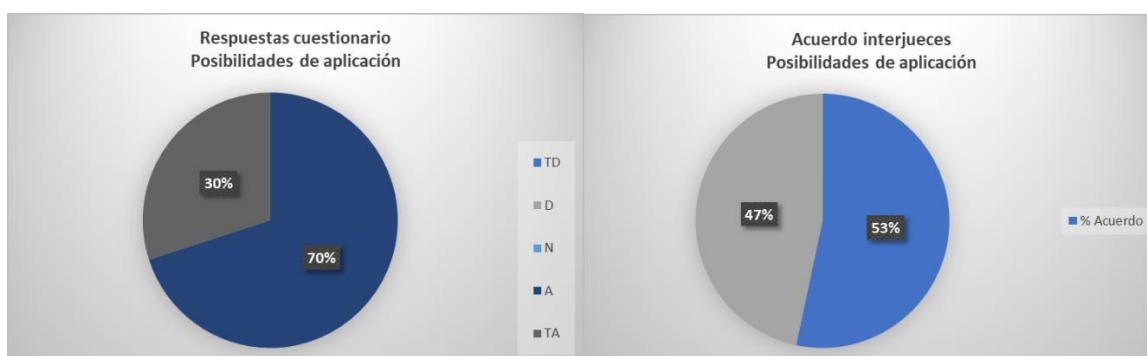
1. Relevancia del tema que tratamos.



En esta primera pregunta encontramos que la comisión de expertos está en un 90% totalmente de acuerdo con que el tema es relevante y en un 10% está de acuerdo, es decir, todos están en mayor o menor grado de acuerdo con que el tema es relevante.

Respecto al acuerdo interjueces en esta pregunta encontramos que en un 80% están de acuerdo según la Kappa de Fleiss. El resultado también respalda la idea de que el tema es relevante.

2. Posibilidades de aplicación.



En la segunda pregunta tenemos un 70% de la comisión de acuerdo en que es posible su aplicación y un 30% totalmente de acuerdo, es decir, todos en mayor o menor medida consideran que este proceso de reclutamiento y selección es aplicable.

Respecto al acuerdo interjueces según la Kappa de Fleiss nos encontramos con un 53% de acuerdo en que es posible su aplicación, es decir, este cálculo estadístico también apoya su aplicabilidad.

3. El proceso puede aumentar la diversidad en la empresa



En la segunda pregunta tenemos un 70% de la comisión totalmente de acuerdo en que el proceso puede aumentar la diversidad en la empresa y un 30% de acuerdo, es decir, todos en mayor o menor medida consideran que este proceso de reclutamiento y selección podría ser una buena forma de aumentar la diversidad.

Respecto al acuerdo interjueces según la Kappa de Fleiss nos encontramos con un 53% de acuerdo en que es posible su aplicación, es decir, este cálculo estadístico también apoya la idea de que puede mejorar la diversidad en los perfiles de las compañías.

4. Un equipo más diverso puede mejorar la productividad

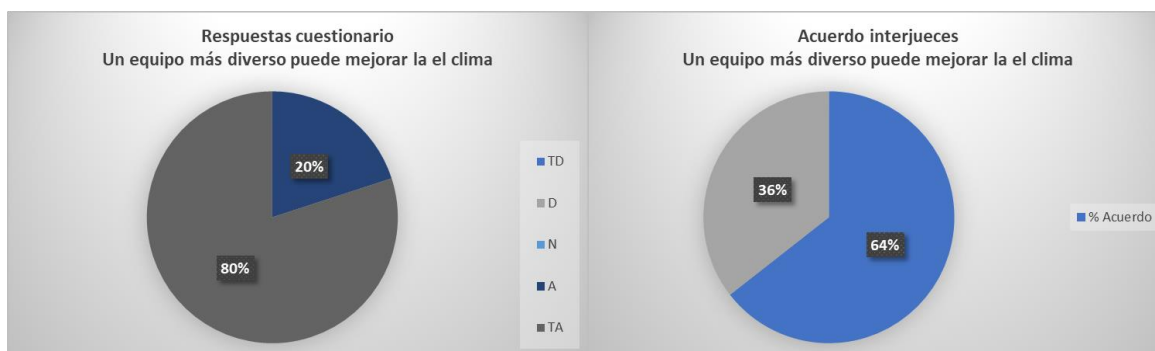


La cuarta pregunta quiere averiguar si un equipo más diverso podría mejorar la productividad y en esta respuesta es donde encontramos mayor diversidad de respuestas, tenemos un 70% de la comisión que está totalmente de acuerdo con esta afirmación un 10% que está de acuerdo, es decir, tenemos un 80% de integrantes de la comisión que están de acuerdo en mayor o menor grado con esta afirmación. Pero tenemos que tener en cuenta que un 20% de la muestra que están en una posición neutral o incluso en desacuerdo, encontrando que no está relacionada la productividad con la diversidad en la empresa.

Respecto al acuerdo interjueces según la Kappa de Fleiss encontramos que en este punto el acuerdo es de un 47%, es el primer punto donde encontramos que no existe acuerdo interjueces.

Me remito en este punto a la bibliografía a los numerosos estudios que respaldan que sí está relacionada la productividad con la diversidad para dar por confirmado este punto también.

5. Un equipo más diverso puede mejorar el clima de la organización



En esta última pregunta queremos ver si un equipo más diverso puede mejorar el clima de una organización y encontramos que en un 80% la comisión está totalmente de acuerdo con que puede hacerlo y en un 20% de acuerdo, es decir, todos los integrantes de la comisión están de acuerdo con más o menos intensidad en la afirmación.

Respecto al acuerdo interjueces encontramos un acuerdo de 64% según la Kappa de Fleiss, es decir, esta afirmación también está apoyada por este cálculo estadístico.

Valor de la muestra y acuerdo interjueces general.

Percent overall agreement = 59.56%

Free-marginal kappa = 0.49

95% CI for free-marginal kappa [0.35, 0.64]

Fixed-marginal kappa = 0.12

95% CI for fixed-marginal kappa [-0.16, 0.39]

Como vemos en el resultado de la Kappa de Fleiss encontramos un acuerdo general de la comisión de expertos respecto a nuestro proceso de reclutamiento y selección es de casi un 60%, es decir, podemos darlo como apoyado por todos los integrantes.

Respecto al valor de la muestra según este mismo cálculo estadístico encontramos que la muestra no es de gran valor pero este resultado es normal teniendo en cuenta que hemos seleccionado una comisión de expertos que cumplen unos determinados requisitos, es decir, no es un número abultado de jueces y tampoco es totalmente al azar porque queríamos buscar experiencia y distintos perfiles para contestar las preguntas.

4. Propuesta de consultoría

Índice de la propuesta de implantación del proceso de reclutamiento y selección

Pasos previos - *Briefing*

1. Descripción y análisis
 - 1.1. Descripción del proyecto
 - 1.2. Definición de recursos, equipo y presupuesto.
 - 1.3. Estrategia de diferenciación frente a competidores
2. Definición de objetivos y plataformas
3. Definición del proceso adaptado a esta empresa concreta
4. Documentación y protocolo de gestión
5. Monitorización y evaluación
 - 5.1. Establecer KPIs y herramientas de gestión
 - 5.2. Monitorización y medición
 - 5.3. Elaboración de informes, evaluación y mejora continuada.
6. Planificación temporal

Pasos previos – *Briefing*

Una empresa mediana, unos 300 trabajadores, dedicada a la formación y que sufre picos de reclutamiento y selección de personal en momentos determinados del año por la actividad que desempeñan.

Es una empresa madura en el mercado con gran experiencia en su sector, se diferencia por la calidad y precios elevados.

Necesita no solo un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos sino también mejorar el tiempo que tarda en encontrar perfiles en estos momentos de pico de actividad.

La propuesta de consultoría será para un año de trabajo ya que menos tiempo no nos permitiría ver los resultados ni realizar ajustes.

Esta propuesta siempre estará alineada con la estrategia global de la compañía y con los objetivos del departamento de RRHH.

La propuesta no es más que una hoja de ruta que unirá estrategia y táctica.

El equipo de RRHH de la empresa está integrada por dos personas, una dedicada a la dirección y otra a la gestión.

Los perfiles más buscados son el de profesor, personal administrativo y monitores.

La competencia es enorme en este sector por lo que el trabajo de la marca de la empresa será muy importante para atraer el talento.

Otra parte importante será revisar el programa de sensibilización y formación respecto a la diversidad para asegurar que cuando se incluyan a personas de los distintos colectivos la empresa sepa como recibirles.

También es necesario localizar las personas que garantizarán que el proceso se realiza con transparencia.

Antes de iniciar la implantación del proceso de reclutamiento y selección se deberán medir todos los índices (KPIs) para luego poder comprobar la mejora posterior.

1. Descripción y análisis

Este proyecto consistirá en aplicar nuestro proceso de reclutamiento y selección a esta empresa concreta.

1.1. Descripción del proyecto

La empresa quiere que se aplique este proceso solo a los perfiles administrativos ya que tiene un departamento para localizar y buscar a perfiles que desempeñan trabajos como profesor y monitor.

1.2. Definición de recursos, equipo y presupuesto.

Recursos y equipo:

Tenemos respaldo de la compañía con un equipo para el proyecto formado por una persona de RRHH otra de informática y otra de marketing para la implantación del proceso durante este primer año. Este equipo actuará también como garante de que el procedimiento se implanta y se cumple junto con el consultor.

Presupuesto:

El presupuesto para este trabajo de consultoría será de 4200€ por el año entero no siendo exactamente repartido a 350€ al mes ya que algunos meses será necesaria más inversión, los primeros sobre todo, y otros mucha menos.

Incluirá la coordinación de la implantación del proceso en la compañía junto con los proveedores externos y con el equipo de trabajo interno. Apoyo durante toda la implantación a todos los departamentos durante el primer año.

Incluye la posibilidad de realizar un trabajo de supervisión y mejora del proceso en años siguientes por 1200€ al año, que incluye revisión trimestral y una propuesta de mejora al año.

No incluye, pago de proveedores o plataformas externas aunque sí la contratación, negociación y diseño de los servicios.

1.3. Estrategia de diferenciación frente a competidores

Encontramos numerosas empresas en el mismo sector que compiten por los mismos perfiles, la solución para destacar es apoyarnos en la presencia de la marca en el mercado. Para esta parte lo más importante es apoyarse en el departamento de mkt para que nos ayuden a definir la imagen de todas las publicaciones según la guía de estilo de la compañía.

2. Definición de objetivos y plataformas

Objetivos:

1. Mejorar la diversidad en la empresa
2. Cumplir con la LGD
3. Seleccionar proactivamente para reaccionar mejor a los picos de trabajo
4. Optimizar la presencia en RRSS de la empresa en materia de reclutamiento y selección
5. Reducir el tiempo de contratación
6. Reducir la inversión en el proceso de reclutamiento y selección a largo plazo
7. Mejorar la productividad
8. Mejorar el clima laboral
9. Mejorar la reputación como empleador

Plataformas:

Esta empresa es muy activa en Facebook, Instagram, Twitter y poco en LinkedIn que es la que más nos interesa para localizar el tipo de perfil que nos resulta interesante para nuestros objetivos. Necesitaremos mejorar la presencia de la compañía en LinkedIn con una cuenta premium para reclutamiento y selección al igual que mejorar la de Facebook para captar perfiles adaptados a nuestros objetivos.

Es importante buscar la reputación que tenemos a nivel de reclutamiento y selección de personal con el apoyo del departamento de marketing, esto nos permitirá ir ajustando nuestra presencia en plataformas y RRSS.

Las publicaciones en todas las plataformas para generar tráfico desde el departamento de marketing deberán ser cada 15 días.

Respecto al seguimiento de LinkedIn e Infojobs deberá ser diario.

3. Definición del proceso adaptado a esta empresa concreta

Descripción previa de puestos disponibles.

Es esencial que el departamento de recursos humanos tenga un mapa claro de los perfiles que se reclutan para tener las descripciones pre-diseñadas y así tener también el procedimiento exacto para cada perfil.

Publicación de ofertas de trabajo

Se utilizará únicamente una red social y una plataforma de empleo para la publicación de los puestos disponibles, LinkedIn, Infojobs y la web de la compañía. Dado el poco personal para gestionar el proceso desde recursos humanos está será la mejor forma de mantener la calidad y el control de cómo y cuándo se publica. Teniendo claro que debemos contar con, al menos, 15 días desde la publicación hasta la finalización del proceso de selección en esta empresa.

Dejaremos al departamento de marketing de la compañía la publicación en el resto de redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) publicaciones genéricas que generen tráfico a nuestro LinkedIn. De esta forma aprovechamos la presencia en estas redes pero facilitamos el control del contenido en nuestra red seleccionada, LinkedIn o en nuestra web. Todos los canales llevarán LinkedIn o a nuestra web que será donde podremos medir y optimizar nuestra presencia. Todas aquellas personas que apliquen iniciarán el proceso de reclutamiento y selección. Cada candidato será codificado con una referencia por lo que pasará por todo el proceso sin identidad.

Redirección de los candidatos

Pruebas de competencias técnicas

Todas las personas que inicien el proceso de reclutamiento y selección serán derivados a la web desde donde les llegará un email genérico con información general de la compañía y del tipo de proceso de reclutamiento y selección que está iniciando, adjuntando, en caso de ser para un puesto concreto, la descripción del puesto también.

La primera parte del proceso será diseñada ad hoc en la versión de pago de plataforma Hiwook que permite la realización de pruebas sobre habilidades técnicas. En esta plataforma diseñaremos cuatro pruebas estándar para cualquier puesto (ofimática, atención al cliente, atención telefónica, comercial) ya que la compañía necesita estas habilidades en cualquier puesto y a estas pruebas se le unirá una quinta de (venta call center, ventas a empresas, facturación, contabilidad, sistemas, programación, diseño, inglés... entre otros) específicas para departamentos o puestos concretos.

Pruebas de habilidades *soft*

Una vez pasadas estas pruebas los candidatos pasarán a la evaluación de competencias soft y encaje con la compañía mediante gamificación creada por Insever *ad hoc* para la compañía con un juego con dos etapas, una que nos permitirá ver el encaje cultural con la compañía, si comparte valores, y otra etapa que nos permitirá comprobar las competencias soft necesarias como capacidad de trabajar en equipo, liderazgo, capacidad de resolver conflictos o problemas, comunicarse eficazmente, empatía, proactividad.. entre otros.

Ahora ya tenemos a nuestros candidatos y mediante un sistema básico de puntuación seleccionaremos a la persona que mejor encaja, cerraremos una reunión para la firma del contrato y comenzará la socialización.

Al resto de candidatos que han pasado el proceso se les enviará un correo para pedirles autorización y dejarles en la bolsa de empleo para futuras oportunidades.

A los candidatos que no han pasado el proceso se les enviará un correo con el feedback para que puedan mejorar.

4. Documentación

Necesitaremos recopilar:

Información sobre la encriptación de datos y asignación de referencias a candidatos (CTO)

Información sobre el enganche de nuestro proceso entre las fases (CTO)

Plantillas para las respuestas tipo en las plataformas (CMO)

Plantillas para la publicación de ofertas (RRRH)

Plantillas para correos automáticos (RRHH)

Guía de estilo de la compañía (CMO)

Mapas de procesos internos (RRHH)

Logos y fotos (CMO)

5. Monitorización y evaluación

Antes de iniciar la implantación del proceso de reclutamiento y selección se deberán medir todos los índices para luego poder comprobar la mejora posterior.

5.1. Establecer KPIs y herramientas de gestión

KPIs Reclutamiento y selección de personas

Índice de satisfacción (anual)

Productividad (semestral)

Índice de promoción interna (semestral)

Coste por contratación (trimestral)

Total de empleados activos (semestral)

Tiempo medio de contratación (trimestral)

Total de contrataciones (semestral)

Índice de contrataciones fallidas en los primeros 90 días (trimestral)

Tasa media de abandono general y por departamento (trimestral)

Tasa media de permanencia general y por departamento (trimestral)

Edad media de los empleados general y por departamento (anual)

Porcentaje de empleados por cada colectivo que queremos incluir general (trimestral)

Gráfico de fuentes de adquisición (trimestral)

KPIs marketing (medición mensual)

1. Tráfico en la web y procedencia

Google Analytics

2. LinkedIn

Total de seguidores

Nuevos seguidores

Engagement (Likes, comentarios y veces que se comparte)

Datos de interacción (comentarios, clicks, impresiones, veces compartido, reproducciones de vídeos)

Medir el SSI de la compañía en LinkedIn

5.2. Monitorización y medición

Los datos serán recopilados por el departamento de RRHH y facilitados al controler financiero para la inclusión de los mismos en el cuadro de mando de la compañía.

Los primeros meses el trabajo de consultoría también incluirá dar soporte a esta función en RRHH.

5.3. Elaboración de informes, evaluación y mejora continuada.

Los informes se elaborarán con toda la información de forma trimestral, semestral y anual por el departamento de recursos humanos que enviará al controler para ver como se está rentabilizando la inversión y como mejoran los resultados.

Se realizará un informe global anual junto con el consultor que servirá para proponer cambios y o mejoras para adaptarse a las nuevas estrategias y necesidades de la compañía.

6. Planificación temporal

Consultoría para implantar un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos	
Empresa x	

Actividades	Inicio	Final	Meses													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Briefing	01/01/2021	15/01/2021														
Informe inicial de KPIs	15/01/2021	31/01/2021														
Cierre del contrato y condiciones de consultoría	01/02/2021	15/02/2021														
Descripción y análisis	15/02/2021	28/02/2021														
Definición de objetivos y plataformas	01/03/2021	15/03/2021														
Contratación con proveedores ext	15/03/2021	31/03/2021														
Recopilación de datos y documentos	01/04/2021	15/04/2021														
Diseño final	15/04/2021	30/04/2021														
Piloto y ajustes	01/05/2021	15/05/2021														
Lanzamiento primer proceso	15/05/2021	31/05/2021														
Primera revisión de KPIs	15/08/2021	31/08/2021														
Segunda revisión de KPIs	15/11/2021	30/11/2021														
Informe anual	01/12/2021	15/12/2021														
Propuesta de mejoras	15/12/2021	31/12/2021														

CONCLUSIONES

La principal aportación del trabajo es crear una herramienta innovadora que nos permita solucionar el problema descrito en el trabajo, aportando una solución factible que no solo resuelve en gran parte el problema sino que además podría mejorar la productividad y el clima laboral en las empresas.

Las principales conclusiones que extraemos del trabajo es que existe discriminación laboral real de ciertos colectivos, según los datos empíricos el tema parece relevante y el diseño del procedimiento de reclutamiento y selección sería aplicable y vemos que su aplicación en un proyecto de consultoría sería totalmente posible. En resumen, el proceso es una buena herramienta para reducir la desigualdad social y mejorar la productividad.

Como he indicado a lo largo de todo el trabajo, necesitamos voluntad de las empresas y un cambio de mentalidad para que se hagan las cosas distintas, los cambios no están relacionados con la capacidad de inversión sino con las ganas de hacer las cosas mejor. Pero en todo caso, la forma de convencer a las empresas es explicarles que esta forma de reclutar y seleccionar sin sesgos perfecciona los procesos haciéndolos más eficientes y rentables, mejorando, al mismo tiempo, la productividad y los resultados financieros.

Finalmente creo que este trabajo se complementaría bien con un desarrollo del mismo apoyado en una empresa tecnológica que permita crear este proceso en una única plataforma que pueda unirse fácilmente a las RRSS de reclutamiento y a las principales plataformas de gestión de talento de recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hottois, Gilbert (2007). La diversidad sin discriminación: entre modernidad y posmodernidad. Revista Colombiana de Bioética, 2(2),45-76.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. ISSN: 1900-6896. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1892/189217250003>

ARAMBURU-ZABALA, L. A. (2004). La Directiva Antidiscriminatoria (2000/78/EC): implicaciones en selección de personal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20(2),199-223.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. ISSN: 1576-5962. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231317999005>

Venegas, M., & Raya Lozano, E. (2012). Igualdad, diversidad y no discriminación en la encrucijada de la crisis actual: el caso español. Actas del IV Congreso de la Red Española de Política Social (REPS), págs. 515-531. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. ISBN 978-84-616-7693-4, Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5715055>

Marini Ferreira, C. (2005). Estudios Sobre Experiencias de Gestión de Personal: Mejores Prácticas en las Políticas de Reclutamiento, Selección y Promoción Basados en el Mérito | Publications. DIÁLOGO REGIONAL DE POLITICARED DE GESTIÓN Y TRANSPARENCIA DE LA POLÍTICA PÚBLICA. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <https://www.academia.edu/4199488/>

Alcázar, J. H. (2002). III Congreso Internacional de Recursos Humanos Innovaciones Organizacionales y Desarrollo.

Fernández de Solís Pérez De Guzmán, C. (2015). Ética y RSE : la discriminación laboral y sus manifestaciones en el área de recursos humanos . Medidas y recomendaciones sistemáticas para su extinción. Repositorio de la Universidad de Comillas. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11531/4285>

Kahneman, Daniel (2011). "Pensar rápido, pensar despacio". Barcelona: Farrar, Straus and Giroux.

ORTÍZ LALLANA, C. (2003). Igualdad de derechos y oportunidades entre el hombre y la mujer en la Unión Europea. REVISTA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES 47. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/47/Est03.pdf

Grueso Hinestroza, Merlín Patricia (2009). LA DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UN SECRETO A VOCES. Cuadernos de Administración, 22(39), 13-30.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. ISSN: 0120-3592. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205/20511993002>

Stevenson, Linda S. (2003). La discriminación de género en el ámbito laboral. Revista de Ciencias Sociales (Cr), IV(102), 27-42.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. ISSN: 0482-5276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15310203>

Barrère Unzueta, M. (2016). Martha A. Fineman y la igualdad jurídica: ¿Vulnerabilidad vs. Subdiscriminación?. Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho nº 34.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <https://ojs.uv.es/index.php/CEFD/article/view/8927>

Barrère Unzueta, M. (2019). IGUALDAD Y “DISCRIMINACIÓN POSITIVA”: UN ESBOZO DE ANÁLISIS. TEÓRICO-CONCEPTUAL. Repositorio de la Universidad del País Vasco.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <https://www.uv.es/CEFD/9/barrere1.pdf>

Barrère Unzueta, M. (2019). Problemas del derecho antidiscriminatorio. Repositorio de la Universidad del País Vasco.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <https://www.uv.es/~afd/CEFD/9/barrere3.pdf>

CENDRERO UCEDA, L. (2015). LA DISCAPACIDAD COMO FACTOR DE DISCRIMINACIÓN EN EL AMBITO LABORAL. Universidad Complutense de Madrid. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/40893/1/T38289.pdf>

Di Lanzo, R. (2019). RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD. Universidad de La Laguna. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7138/Reclutamiento%20y%20Seleccion%20de%20Personas%20con%20Discapacidad.pdf?sequence=1>

Aramburu-Zabala, Luis (2004). Tomar conciencia de la discriminación por edad. Psychosocial Intervention, ISSN 1132-0559, Vol. 13, Nº. 1, 2004, 41ágs.. 127-130. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=999112>

Cachón, L. (1999). “Prevenir el racismo en el trabajo en España”. Ministerio de trabajo y asuntos Sociales.

Aguilar-Idáñez, M.-J. (2014). Discriminaciones múltiples de los migrantes en perspectiva de derechos. *Barataria. Revista Castellano-Manchega De Ciencias Sociales*, (17), 39-54. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i17.54>

Cachón, L. (2003). "La discriminación en el trabajo de las personas inmigradas y lucha contra la discriminación". En: S. Garganté; M. Pajares; L. Cachón y V. Egenberger *La discriminación racial. Propuestas para una legislación antidiscriminatoria en España*. Barcelona: Icaria.

Escudero Zabala, L. (2018). "Lo notas, lo sientes". Retóricas sobre prácticas de discriminación racial. Universidad Complutense de Madrid. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. ISSN:. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/remhu/v26n53/2237-9843-remhu-26-53-061.pdf>

Esteban Guitart, Moisès, & Bastiani Gómez, José (2010). ¿Puede un modelo educativo intercultural combatir la discriminación y la xenofobia?. *Athenea Digital* - núm. 17: 3-16 (marzo 2010) -ARTÍCULOS-. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. ISSN: 1578-8946. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/athdig/15788946n17/15788946n17p3.pdf>

Soriano, Manuel Ángel. (1978). "Homosexualidad y Represión" Editorial Zero Zyx.

Soriano, Manuel Ángel. (2005). "La marginación homosexual en la España de la Transición". Editorial Egales.

López Fernández, E. (2017). Discriminación social del colectivo LGTBI y sus efectos en el entorno laboral. Universidad Autónoma de Barcelona. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2017/178147/TFG_elopezfernandez.pdf

Marchant Ramírez, L., & Del Río León, A. (2008). GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES. Universidad de Viña del Mar-Chile Vol. V, No. 1 (53-70). [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. ISSN: 0718-1671. Disponible en: https://www.academia.edu/3281098/Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_diversidad_cultural_en_las_organizaciones

Observatorio de Recursos Humanos. 2018 "Las tendencias de reclutamiento que transformarán el proceso de selección en 2018". [fecha de Consulta 16 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/seleccion/tendencias-reclutamiento-transformaran-proceso-seleccion-2018.html>

Oliva, Alicia. (2020) artículo. "Haz tu propio CV funcional con esta plantilla". El Blog. Fundación Adecco. Consultado 16 mayo 2020. Disponible en: <https://fundacionadecco.org/blog/blog/plantilla-cv-funcional/> y plantilla disponible en: <http://fundacionadecco.org/recursos /Plantilla-CV-funcional-fundacion-adecco.docx>

García-Izquierdo, A.L. & García-Izquierdo, Mariano (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23(1),111-138.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. ISSN: 1576-5962. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231317574007>

Castaño Collado, M., López Montalvo, G., & Prieto Zamora, J. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S).Colegio de Psicólogos de Madrid. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>

Alonso, Pamela, & Moscoso, Silvia, & Cuadrado, Dámaris (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 31. Num. 2. - 2015. Pages 79-89.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v31n2/v31n2a03.pdf>

Gutiérrez Quintero, E. (2016). LA CONSIDERACIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA ÉTICA Y LEGAL. Universidad de La Laguna. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2020]. Disponible en: <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/2562>

Llauradó, Oriol, December 12, 2014. "La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla" from netquest.com. [fecha de Consulta 12 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

Stephanie Glen. "Inter-rater Reliability IRR: Definition, Calculation" From StatisticsHowTo.com: Elementary Statistics for the rest of us! <https://www.statisticshowto.com/inter-rater-reliability/>

Randolph, J. J. (2008). Online Kappa Calculator [Computer software]. Retrieved from <http://justus.randolph.name/kappa>

Brennan, R. L., & Prediger, D. J. (1981). Coefficient Kappa: Some uses, misuses, and alternatives. Educational and Psychological Measurement (41)3, 687-699.

Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin*, 16(5), 378-382.

Fleiss, J. L. (1981). *Statistical methods for rates and proportions*. Hoboken, NJ: Wiley.

Gwet, K. L. (2010). *Handbook of interrater reliability* (2nd ed.). Gaithersburg, MD: Advanced Analytics.

Randolph, J. J. (2005). Free-marginal multirater kappa: An alternative to Fleiss' fixed-marginal multirater kappa. Paper presented at the Joensuu University Learning and Instruction Symposium 2005, Joensuu, Finland, October 14-15th, 2005. (ERIC Document Reproduction Service No. ED490661)

Warrens, M. J. (2010). Inequalities between multi-rater kappas. *Advances in Data Analysis and Classification*, 4(4), 271-286. doi:10.1007/s11634-010-0073-4

Kenjo Blog. Artículo. Principales KPIs del departamento de Recursos Humanos. <https://blog.kenjo.io/es/plantilla-excel-para-kpis-de-recursos-humanos>

Web Hiwook. <https://hiwook.com/>

Web de Insever <https://www.inserver.es/>

ANEXOS

Anexo I . Infografías y cuestionario.

Anexo II. Tabla de respuestas al cuestionario.

Anexo III. Enlaces externos.

Anexo I

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN SIN SESGOS

Magnitud del problema

DERECHO A NO SER DISCRIMINADO Y DERECHO AL TRABAJO

- Protegido por la legislación nacional e internacional.
- Los poderes públicos deben legislar para fomentar el pleno empleo.
- Las empresas deben trabajar también para conseguirlo.



FACTORES DE DISCRIMINACIÓN

- GENERO/SEXO
- DIFERENTES CAPACIDADES
- EDAD
- RAZA/CULTURA/RELIGIÓN
- ORIENTACIÓN SEXUAL/IDENTIDAD DE GENERO
- RASGOS FÍSICOS
- ENFERMEDAD



DATOS

- 52% de las personas de más de 55 años son descartadas en procesos de reclutamiento y selección.
- La comunidad LGTBI sufre un 31% de discriminación laboral de media, siendo más alta en las personas trans.
- El 31% de mujeres en edad laboral están en riesgo de exclusión
- Los PRS de las empresas no se basan en la evidencia científica sino en la reducción de gastos siendo menos eficientes.
- Los equipos diversos obtienen mejores resultados en los entornos actuales





Puesto *

Your answer _____

Años de antigüedad en el puesto *

Your answer _____

Crterios a evaluar sobre el proceso *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es relevante el tema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es posible aplicar el proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puede aumentar la diversidad en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un equipo más diverso puede mejorar la productividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un equipo más diverso puede mejorar la el clima de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRACIAS *

Anexo II

Diseño de un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos.

Timestamp	2020/05/23 5:41:06 PM GMT+2	2020/05/30 6:17:27 PM GMT+2
Puesto	Directora Ejecutiva Fundación	CTO
Antigüedad	12 años	4 años
[Es relevante el tema]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Es posible aplicar el proceso]	De acuerdo	De acuerdo
[Puede aumentar la diversidad en la empresa]	De acuerdo	De acuerdo
[Un equipo más diverso puede mejorar la productividad]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Un equipo más diverso puede mejorar la el clima de la organización]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
GRACIAS	21/05/2020	30/05/2020
Timestamp	2020/06/11 1:39:56 PM GMT+2	2020/05/31 1:38:49 PM GMT+2
Puesto	Técnico de logística	CMO
Antigüedad	4 años	2.5 años
[Es relevante el tema]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Es posible aplicar el proceso]	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
[Puede aumentar la diversidad en la empresa]	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
[Un equipo más diverso puede mejorar la productividad]	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo
[Un equipo más diverso puede mejorar la el clima de la organización]	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
GRACIAS	11/06/2020	31/05/2020
Timestamp	2020/06/11 12:51:12 PM GMT+2	2020/06/03 9:20:30 AM GMT+2
Puesto	Coordinadora formación y reclutamiento	Gestora de proyectos
Antigüedad	10 años	5 años
[Es relevante el tema]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Es posible aplicar el proceso]	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
[Puede aumentar la diversidad en la empresa]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Un equipo más diverso puede mejorar la productividad]	Totalmente de acuerdo	Neutral
[Un equipo más diverso puede mejorar la el clima de la organización]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
GRACIAS	11/06/2020	03/06/2020
Timestamp	2020/06/03 12:59:42 PM GMT+2	2020/06/03 9:52:50 AM GMT+2
Puesto	Técnico de Proyecto	Directora
Antigüedad	2 años	16 años
[Es relevante el tema]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Es posible aplicar el proceso]	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Puede aumentar la diversidad en la empresa]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Un equipo más diverso puede mejorar la productividad]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Un equipo más diverso puede mejorar la el clima de la organización]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
GRACIAS	03/06/2020	03/06/2020
Timestamp	2020/05/30 6:40:58 PM GMT+2	2020/05/31 2:56:07 PM GMT+2
Puesto	Responsable de programas formativos	Teacher coordinator
Antigüedad	5 años	2 años
[Es relevante el tema]	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
[Es posible aplicar el proceso]	De acuerdo	De acuerdo
[Puede aumentar la diversidad en la empresa]	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
[Un equipo más diverso puede mejorar la productividad]	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
[Un equipo más diverso puede mejorar la el clima de la organización]	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
GRACIAS	30/05/2020	31/05/2020

Anexo III

Diseño de un proceso de reclutamiento y selección sin sesgos.

Eurobarómetro 493 sobre discriminación en la Unión Europea (LGBTI)

[\(enlace de descarga\)](#)

Memoria 2018 Fundación Adecco

[\(enlace de descarga\)](#)

Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal

[\(enlace de descarga\)](#)

Guía para una selección de personal no sexista

[\(enlace de descarga\)](#)

Guía sobre inserción e integración laboral de personas con problemas de salud mental

[\(enlace de descarga\)](#)

Guía, el proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva

[\(enlace de descarga\)](#)

Orientación Sexual e Identidad de género: Guía para empleadores.

[\(enlace de descarga\)](#)