



Penelope

MÓDULO 2

CONTRATACIÓN DE TALENTO



Co-funded by
the European Union

INTRODUCCIÓN

Mujeres y hombres suelen trabajar en sectores y ocupaciones diferentes. Esto se debe a diversos factores, como los **estereotipos sobre las capacidades, intereses y habilidades de cada género**, el acceso a la educación y la cultura asociado a determinadas profesiones.

Las mujeres tienden a concentrarse en sectores como la limpieza, el cuidado y el comercio minorista, ocupaciones que suelen estar mal remuneradas y ofrecer pocas oportunidades de desarrollo profesional. En muchos de estos sectores donde predominan las mujeres, los hombres son quienes con mayor frecuencia ocupan cargos directivos o de mayor jerarquía.

La **segregación laboral**, además de limitar las opciones tanto para mujeres como para hombres, también **reduce el conjunto de habilidades** disponibles para los empleadores.

Un [estudio](#) de 2017 realizado por reveló que un número creciente de mujeres percibe que los empleadores muestran un sesgo a favor de los hombres en los procesos de atracción de talento. De hecho, más de una quinta parte de las mujeres encuestadas afirmó haber **experimentado personalmente discriminación de género durante un proceso de contratación o entrevista de trabajo.**

Penelope

En el momento de atraer talento femenino, las organizaciones deben hacer algo más que buscar candidatas. Si desean **implementar con éxito procesos de contratación inclusivos**, también deben revisar sus propios procedimientos internos.

El mismo informe de PwC reveló que el 71 % de los empleadores que afirmaron haber adoptado prácticas de diversidad señalaron que estaban teniendo un impacto positivo en sus procesos de reclutamiento.

El recurso más valioso de una organización son las personas que trabajan en ella. El nivel de motivación, compromiso, entusiasmo e implicación que el personal demuestre hacia su trabajo, la gestión y sus superiores influirá directamente en el éxito de la organización.

Para aprovechar al máximo el potencial de tu equipo actual y futuro, es fundamental **establecer políticas de contratación inclusivas en términos de género y libres de discriminación.**





Penelope

HERRAMIENTA #5 CONSTRUIR UNA MARCA DE TALENTO INCLUSIVA



Antes de decidir si se unen a una empresa, los candidatos están cada vez más interesados en obtener una idea real y honesta de lo que supone trabajar allí. La **fuerza laboral debe reflejar la sociedad en la que opera la organización** y debe fomentar un entorno inclusivo de talento en el que todos los empleados puedan alcanzar su máximo potencial.

Más de la mitad de las mujeres consideran el progreso activo en materia de diversidad a la hora de decidir si trabajar o no para una determinada empresa, tal y como se muestra en el [global study](#) de PwC mencionado anteriormente y publicado en 2017. Por lo tanto, **ya no basta con que una marca de empleador se limite a mencionar la diversidad.**

El estudio de PwC también reveló que, cuando una mujer toma la decisión de trabajar para un empleador, estos son los factores más relevantes:

- El empleador hace públicos los objetivos de su organización en materia de diversidad.
- El empleador comparte el progreso, como una mayor diversidad en la fuerza laboral o en los puestos de liderazgo.
- Evaluar la diversidad del equipo directivo.
- El empleador comparte públicamente información sobre la diversidad demográfica de su fuerza laboral y de su equipo de liderazgo.
- Explorar si sentían que hubiera modelos positivos con los que se identificarán.



Cinco principios para crear una cultura inclusiva



Fuente: [Heidrick & Struggles](#).

Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIP) en las Empresas



Fuente: [AIHR](#).

AIHR | ACADEMY TO INNOVATE HR

Cómo *fomentar la diversidad* en el lugar de trabajo

Incorporar la seguridad psicológica ✨

Recopilar las valoraciones de los empleados ✨

Incorporar la **diversidad y la inclusión** en las prácticas de contratación y en el resto de ellas ✨

Documentar las mejores prácticas y políticas ✨

Reforzar los grupos o comités de recursos para empleados ✨

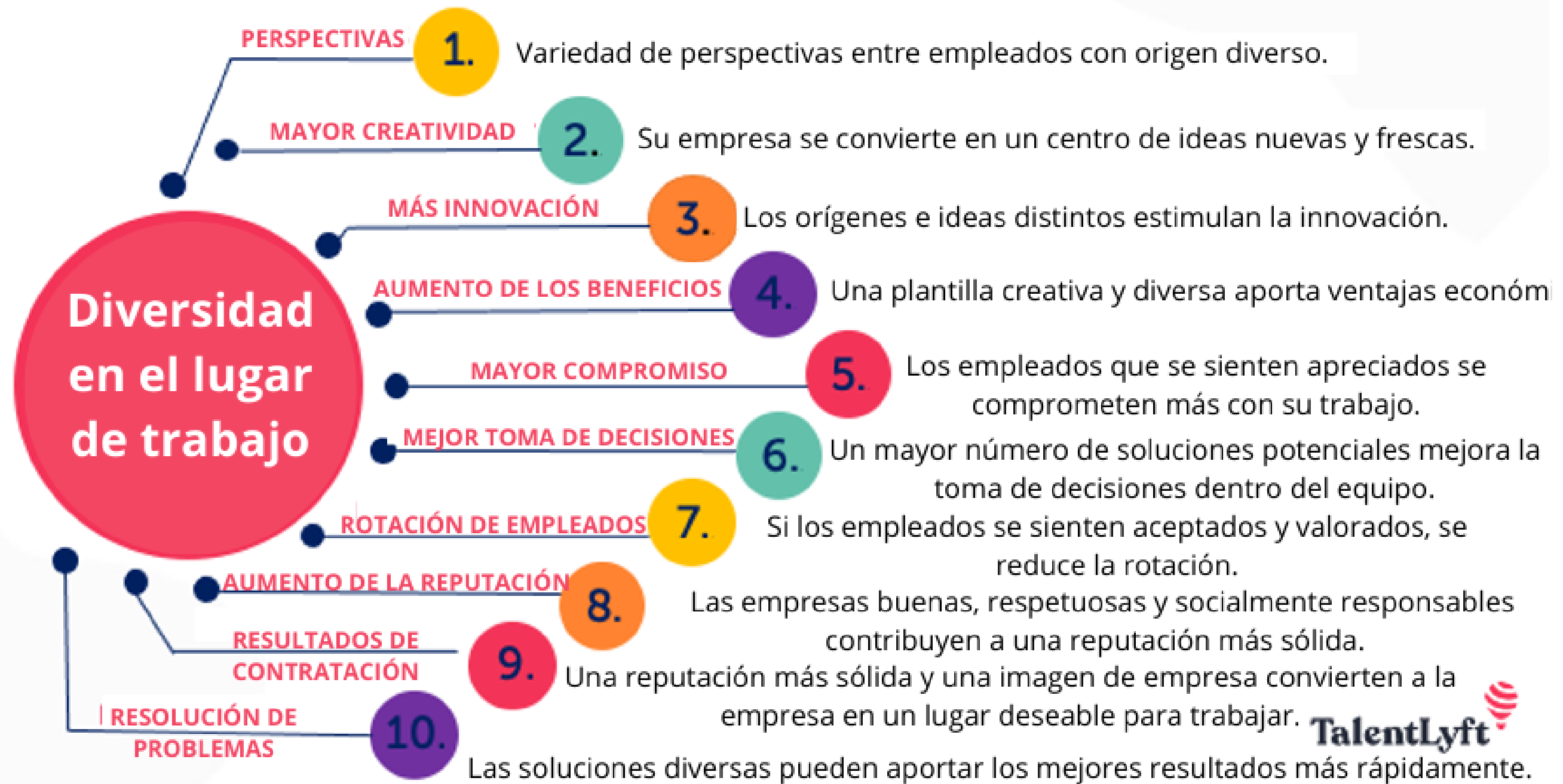
Reconocer y recompensar **frecuentemente** a los empleados ✨

Aprovechar las herramientas para medir la diversidad y la inclusión ✨

Basar las normas en criterios objetivos ✨

Fuente: [Achievers](#).

¡10 ventajas de la diversidad en el lugar de trabajo!



Fuente: [TalentLyft](#).

DESCARGA LA HERRAMIENTA PASO A PASO [AQUÍ](#)

Le animamos a descargar la herramienta **Inclusive Employer Branding Tool**, un recurso esencial diseñado para ayudar a su organización a establecer y aplicar una estrategia de igualdad de género. Esta guía le ayudará a conseguir que los directivos se comprometan, establecer objetivos cuantificables, diseñar planes de acción a medida e integrar eficazmente estas estrategias en la cultura de su organización. Como recurso esencial para reforzar la reputación de la organización y el compromiso con la diversidad y la inclusión, esta herramienta le orienta en la aplicación de estrategias clave para atraer, respaldar y retener a una fuerza laboral diversa, al mismo tiempo que fomenta una cultura organizacional inclusiva.


Empiece hoy mismo:

- **¿Qué hacer?:** reflexionar sobre cuestiones cruciales, alinear los valores fundamentales, desarrollar políticas inclusivas y promover alianzas con comunidades diversas.
- **¿Cómo hacerlo?:** reflexionar sobre cuestiones relacionadas con la diversidad, comprometerse con los valores fundamentales, desarrollar políticas inclusivas, ofrecer formación en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI) y establecer alianzas con comunidades diversas.



Penelope

HERRAMIENTA #6
MEJORAR LOS
PROCEDIMIENTOS DE
CONTRATACIÓN Y ELIMINAR
LOS POSIBLES SEGOS



La existencia (y persistencia) de sesgos implícitos de género en la evaluación de la contratación, el rendimiento y la promoción ha sido demostrada por numerosos estudios, tal y como se resume en un informe de políticas de 2018 elaborado por el Grupo de Trabajo Permanente sobre Género en la Investigación y la Innovación del Comité Europeo del Espacio de Investigación y la Innovación (ERAC) [Gender in Research and Innovation](#).

Hay evidencias de que **el mismo trabajo parece mejor si se piensa que lo ha hecho un hombre**, pues existen varios roles de género asociados a las mujeres y a los hombres, y se otorga un valor distinto a cada uno.

Acción positiva y discriminación positiva

Si se ha detectado que determinados grupos de personas están subrepresentados en un cargo específico dentro de su organización, se pueden adoptar medidas de acción positiva para corregir esta situación.

Estas medidas pueden incluir la promoción activa de inscripciones personas que pertenecen a ciertos grupos o el apoyo específico a individuos con determinadas características protegidas, por ejemplo, mediante formación o asistencia que no se ofrece a otros candidatos.

Cuando existe un empate entre dos personas candidatas –pero solo una de ellas posee una característica protegida–, también se puede recurrir a la acción positiva para resolver la situación. Por ejemplo, se podría seleccionar a la candidata en lugar del candidato como parte del esfuerzo del empleador por conformar una plantilla más representativa, siempre que ambos estén igualmente cualificados.

Esto se diferencia de la discriminación positiva, que está prohibida. Incluso si el empleador tiene como objetivo corregir el desequilibrio de género en su plantilla, deberá contratar al candidato hombre si él presenta su candidatura tras la publicación de la vacante y está más cualificado que la candidata mujer. Otorgar un empleo a una persona menos cualificada únicamente por compartir una característica protegida constituye una forma de discriminación.

El Capítulo 3 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE establece que se prohíbe toda discriminación por motivos de sexo, raza, color, origen étnico o social, características genéticas, lengua, religión o convicciones, opiniones políticas o de cualquier otra índole, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad u orientación sexual.

Las **mujeres** y los **hombres** deben tener las **mismas oportunidades para avanzar en sus carreras profesionales** a través de iniciativas equitativas de contratación, selección y desarrollo profesional. Es fundamental identificar, prevenir y corregir la discriminación sistemática y estructural que enfrentan las mujeres a lo largo de sus trayectorias laborales. Establecer la igualdad de género requiere una evaluación crítica de los métodos y procedimientos de selección en todas sus etapas, prestando especial atención a la detección y corrección de posibles sesgos.

TIPOS DE PREJUICIOS INCONSCIENTES



Sesgo de afinidad

Sentir conexión entre aquellos que son similares a nosotros



Sesgo de percepción

Esteretipos y suposiciones sobre diferentes grupos



Efecto halo

Proyectar cualidades positivas en personas sin conocerlas realmente



Sesgo de confirmación

Buscar la confirmación de nuestras propias opiniones o ideas preestablecidas



EFEECTO HALO

Si trabajan ahí, deben ser buenos candidatos.

SESGO DE CONFIRMACIÓN

Solo estuvo en Google tres meses, pero debe haber una buena razón por la que se fue si lo contrataron allí en primer lugar.

SESGO DE AFINIDAD

¡Yo también completé PRINCE2! Debe de ser inteligente, fue difícil completarlo.

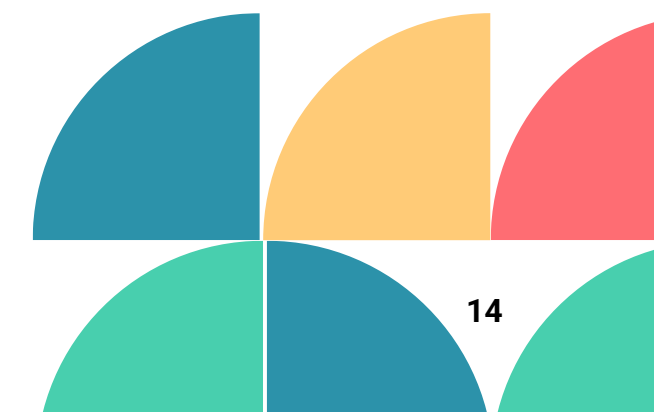
PENSAMIENTO DE GRUPO

Bueno, mi jefe cree que él es el mejor candidato, así que...

ESTEREOTIPO

Estudió en Cambridge, así que debe ser inteligente y apto para este puesto. Por su edad, quizá sea demasiado mayor para este puesto.

Fuente: [Applied](#).



Si bien existe una, aunque muy leve, posibilidad de que se trate de una simple coincidencia, tradicionalmente los hombres se han asociado con carreras técnicas, mientras que las mujeres, no. Este estereotipo contribuye a que la industria tecnológica sea frecuentemente criticada por su falta de diversidad de género. De hecho, estudios sobre diversidad en el lugar de trabajo realizados en empresas como Apple, Google y Facebook han demostrado que solo alrededor del 23 % de los puestos técnicos están ocupados por mujeres.

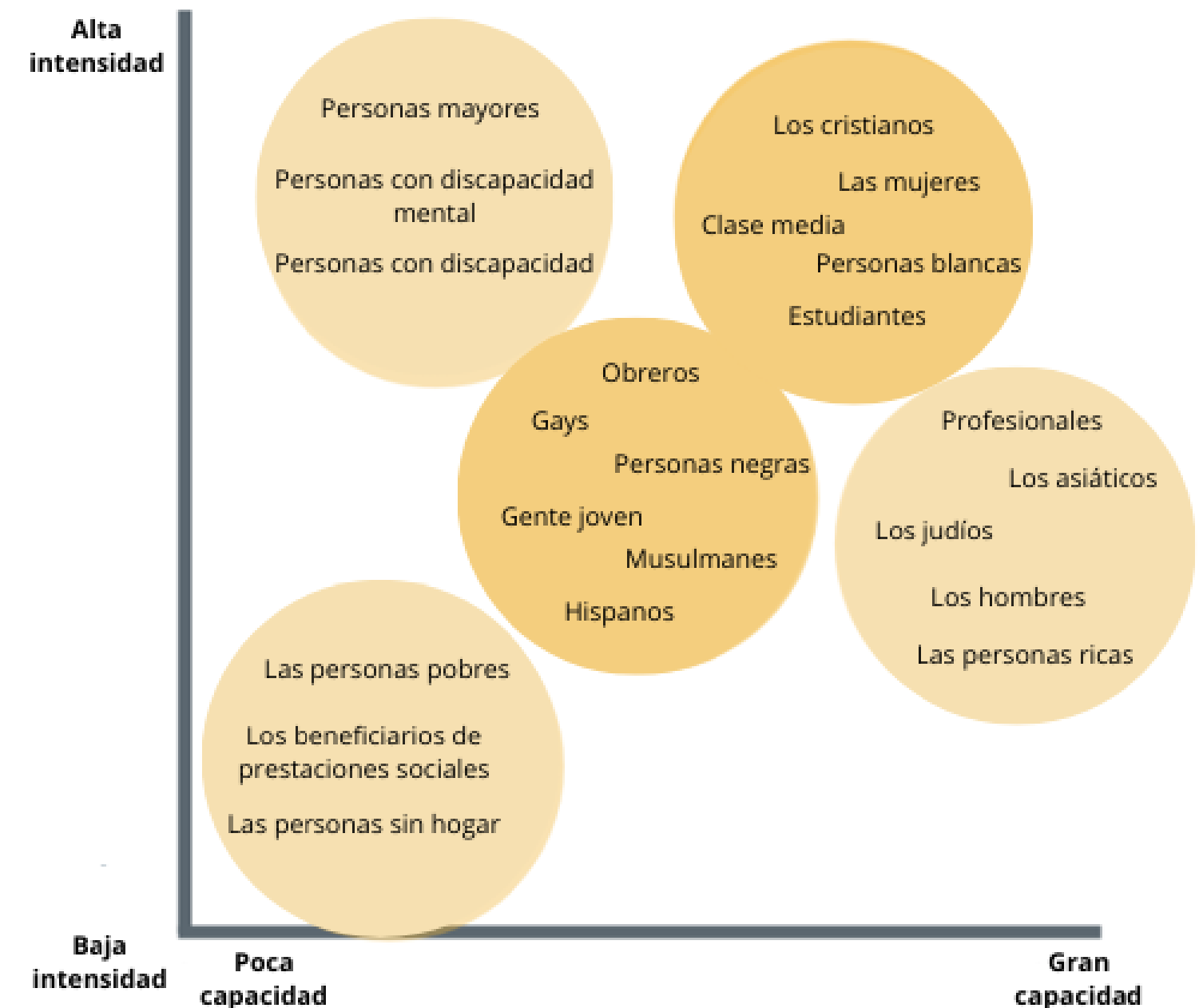
A la hora de contratar para cualquier puesto, es posible que tendamos a favorecer a las personas candidatas que se ajustan a nuestra idea preconcebida de lo que sería un perfil ideal para ese rol.

Desde la perspectiva de las ciencias del comportamiento, esta idea de «encajar en el perfil» o «encajar en la cultura» suele implicar adaptarse al estereotipo de cómo debe lucir, sonar o comportarse alguien en ese puesto.

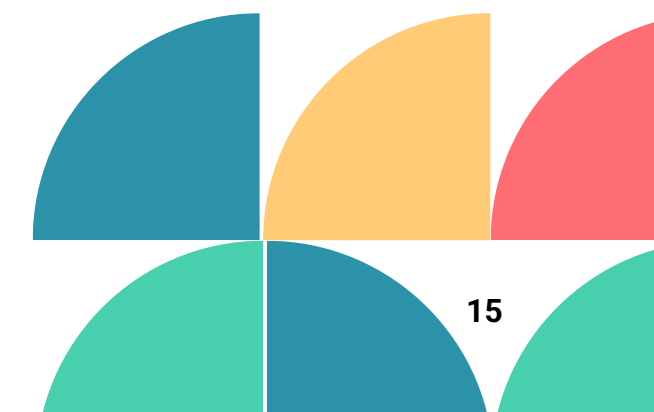
Además, nuestra inclinación a recordar y valorar más la información que confirma nuestras creencias previas (sesgo de confirmación) agrava aún más el problema.

A la derecha se muestran los resultados de un [estudio](#) que evaluó la percepción de los «grupos externos» en términos de calidez y competencia. Como se observa, muchas de estas creencias preexistentes están moldeadas por estereotipos basados en la pertenencia grupal.

CÓMO AFECTAN LOS ESTEREOTIPOS A NUESTRA PERCEPCIÓN DE LOS DEMÁS



Fuente: [Applied](#).



DESCARGA LA HERRAMIENTA PASO A PASO [AQUÍ](#)

Le animamos a que descargue **Inclusive Recruitment and Hiring Tool**, un recurso esencial que guiará a su organización a adoptar unas prácticas de contratación más justas y equilibradas. Esta herramienta describe pasos prácticos para garantizar que su proceso de selección promueva la diversidad, combata los sesgos y atraiga a una amplia variedad de talento.

Empiece hoy mismo:

- **¿Qué hacer?:** crear descripciones de puestos de trabajo neutras en cuanto al género, ampliar los canales de divulgación, equilibrar la preselección de candidatos, realizar entrevistas imparciales e integrar la diversidad en el proceso de incorporación.
- **¿Cómo hacerlo?:** utilizar lenguaje inclusivo, difundir ampliamente la información, garantizar la diversidad en los comités de selección, aplicar evaluaciones objetivas y formar a los nuevos empleados en los valores de diversidad de su organización.

REFERENCIAS

- Academy to Innovate HR (AIHR). (2023). [Diversity, equity, inclusion, & belonging \(DEIB\): A guide for HR](#).
- Achievers. (n.d.). [Diversity and inclusion: How to build a better workplace](#).
- Applied. (2021). [Unconscious bias explained and how it affects hiring](#).
- EQUAL4EUROPE Project: Gender Equality Plans for Social Sciences, Business & Management Schools. [D3.2 Gender Inclusive Recruitment & Selection Toolkit for HR Professionals](#), 28 July 2021.
- EURAXESS - Researchers in Motion. [Code of conduct for recruitment](#).
- European Research Area and Innovation Committee Standing Working Group on Gender in Research and Innovation. [Tackling gender bias in research evaluation: Recommendations for action for EU Member States](#), 28 March 2019.
- Gaucher, Friesen and Kay. [Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality](#), Journal of Personality and Social Psychology 2011, Vol. 101, No. 1, 109 –128.
- Gaucher, Friesen and Kay. [Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality](#), Journal of Personality and Social Psychology 2011, Vol. 101, No. 1, 109 –128.
- Heidrick & Struggles. (n.d.). [Creating an inclusive culture: Five principles to create significant and sustainable progress](#).
- Lean In. [50 Ways to Fight Bias](#).
- Mohr, Tara Sophia. [Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified](#). Harvard Business Review, 25 August 2014.
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- PwC. [Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment](#), March 2017.
- Shell Foundation; UK Aid; Carbon Trust; University of Cape Town. [Hiring for Equity in Clean Energy: How energy SMEs can attract, retain, and advance female talent in digital jobs](#), 2021.
- TalentLyft. (n.d.). [Top 10 benefits of diversity in the workplace](#).



LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

**PENELOPE ha sido financiado por la Unión Europea.
(2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

Penel[♂]pe



Co-funded by
the European Union