



**“Aspectos Discriminatorios en la Etapa de Descripción de puesto y
perfil durante los Procesos de Selección de Personal”**

Tesis presentada para obtener el Título de Magister en Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Directora de Tesis: Lic. Mónica Gómez

Alumna: Lic. Andrea Squadritto

Buenos Aires, Diciembre 2015

“La discriminación destruye vidas, margina a las personas, impide el desarrollo humano e imposibilita un ambiente de trabajo favorable basado en la integración, el respeto y el espíritu de equipo”

Sofie Borno Crébessac

Dedicatoria

*A Marcelo De Angelis, mi esposo y compañero de vida
por su confianza, paciencia, inspiración, sabiduría y amor.*

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi Directora de Tesis, Mónica Gómez por toda su colaboración, apoyo en momentos difíciles y entera disponibilidad. Sin ella no hubiera sido posible el desarrollo de esta investigación.

A mi familia, especialmente a mis padres por su apoyo incondicional, siempre, y a mi hermano Raúl por enseñarme a no rendirme nunca.

A Maya y Liliana por acompañarme y alentarme incansablemente.

A Gladys por su aliento y hospitalidad.

A mis grandes amigos y compañeros de ruta: Marta Hermosilla, Claudia Guerra, Rosa María Vargas, Flavia Guglielmino, Carla Martino, María José Carranza, Bernardita Parra, Juan Pablo Husni y Franklin De La Barra.

A todos los que de alguna u otra manera me ayudaron en esta investigación.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad de Buenos Aires por darme la oportunidad de seguir creciendo como persona y como profesional.

Indice

Abstract.....	7
Presentación.....	9
Capítulo 1: Antecedentes históricos en los Procesos de Selección.....	13
Capítulo 2: Procesos de Selección de Personal.....	21
2.1 Algunas Definiciones.....	22
2.2 Selección e idoneidad.....	22
2.3 El proceso de selección como sistema.....	24
2.4 Etapas del Proceso de Selección de Personal.....	26
2.5 Descripción de puesto y perfil.....	32
Capítulo 3: Discriminación.....	35
3.1 Definiciones de Discriminación.....	35
3.2 Discriminación Positiva.....	39
3.3 Discriminación Directa e Indirecta.....	40
3.4 Legislación Internacional y Nacional.....	41
Capítulo 4: Enfoque metodológico.....	46
4.1 Problema.....	46
4.2 Objetivo.....	46
4.3 Hipótesis.....	46
4.4 Preguntas de investigación.....	46
4.5 Diseño metodológico.....	47
Capítulo 5: Resultados del trabajo de campo.....	48
5.1 Perfil mayoritario de la muestra.....	48
5.2 Rubro.....	48
5.3 Requisitos contemplados en un proceso de selección.....	50

5.4 Requisitos seleccionados según nivel jerárquico.....	51
5.5 Etapas aplicación de requisitos.....	52
5.6 Criterios de los Encuestados respecto a la inclusión de Requisitos	
Acuerdo/Desacuerdo.....	53
5.7 Igualdad de Oportunidades.....	66
Capítulo 6: Análisis de Resultados.....	68
Conclusiones y Recomendaciones.....	74
Bibliografía.....	80
Anexos.....	88

Abstract

El presente trabajo de grado tiene como objetivo identificar variables y realizar un análisis acerca de los aspectos discriminatorios en la Etapa de Descripción de puestos y perfil durante los Procesos de Selección de Personal.

Para ello se accedió a una muestra no probabilística e intencionada de profesionales que realizan procesos de selección de personal en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, compuesta por Reclutadores y Selectores de una organización pública, empresa privada y consultora.

El instrumento para recolectar y medir las variables de interés consistió en un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, que se administró a través una página web diseñada para realizar esta investigación. Esto permitió obtener los datos de manera anónima y proteger la identidad del encuestado, sin dar a conocer su lugar de trabajo y asegurando la confidencialidad.

Fueron 58 los profesionales que respondieron la Encuesta y brindaron información sobre el tema de investigación, de acuerdo a las siguientes variables de investigación: Edad, Sexo, Estado Civil, Con hijos, Sin hijos, Universidad, Nacionalidad, Nivel Socioeconómico, Lugar de residencia, Orientación política, Religión y Discapacidad.

Se realizó un diseño de carácter descriptivo que permite especificar y describir los datos de la población de manera precisa y sistemática sin influir en el comportamiento observado. Además, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de

estudios previos similares: artículos de revistas, libros, convenios, legislación laboral y sitios web.

Principales conclusiones de la investigación:

A pesar de los avances notables desde el campo sociopolítico y el organizacional para evitar las prácticas discriminatorias, estas todavía persisten en los procesos de selección de personal.

Se han identificado tres etapas del proceso donde mayormente intervienen los requisitos discriminatorios: Relevamiento del perfil, Filtro curricular y Entrevista.

Los requisitos discriminatorios que tienen mayor incidencia en los procesos de selección son Género y Edad, seguidos de Lugar de Residencia.

Presentación

La discriminación ha sido y sigue siendo un tema de gran preocupación social. Se trata de una problemática que tiene diversas raíces y que bien puede rastrearse en los orígenes de nuestra historia y cultura.

Las prácticas discriminatorias se manifiestan tanto en las relaciones personales como en las colectivas y atraviesan sectores socioeconómicos, nacionalidades y actividades.

El ámbito laboral no está exento de ellas. Muy por el contrario, por ser una de las relaciones privilegiadas de nuestra organización social, el trabajo es fuente y expresión de prácticas discriminatorias.

Desde la década del '40 se han producido numerosos avances en materia legislativa a partir de convenciones y declaraciones en organismos internacionales, uno de cuyos primeros antecedentes institucionales en establecer la no discriminación como parte de sus principios orgánicos fue la Declaración de Filadelfia (1944), Constitución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En la Argentina, la reforma de la Constitución en 1994 elevó a rango constitucional (art. 75, inc. 22) diversos tratados y concordatos, con jerarquía superior a las leyes, de fuerte contenido antidiscriminatorio, y creó el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI), encargado de la elaboración de políticas nacionales para combatir la discriminación, la xenofobia y el racismo.

Aunque las legislaciones han sido efectivas respecto a la discriminación directa, todavía persiste la discriminación indirecta en las prácticas laborales, tanto en el desarrollo cotidiano como en el acceso al trabajo.

Una de las áreas en que esto se produce es Recursos Humanos, particularmente durante el proceso de selección de personal, a partir de la introducción de criterios discriminatorios que no responden a criterios de idoneidad o a parámetros objetivos relacionados con el puesto a cubrir.

Los procesos de selección de personal también han tenido un importante desarrollo desde los comienzos de la Administración Científica como disciplina, incorporando técnicas de medición y evaluación para encontrar los candidatos más aptos para el desempeño propio del puesto y los objetivos estratégicos de la organización.

Sin embargo, a pesar de todos los avances en la materia, en los procesos de selección todavía se encuentran naturalizados ciertos requisitos que no responden a criterios de idoneidad sino a patrones culturales discriminatorios, en particular al momento de definir las características de los candidatos, es decir, en la etapa denominada Definición de puesto y perfil.

En la tarea de Recursos Humanos es habitual encontrar el prejuicio instalado de que selección y discriminación son sinónimos, y muchos profesionales del Área se han resignado al rol de simples transmisores de los criterios fijados por jefaturas directas y gerencias durante los procesos de selección de personal.

Sin embargo, es en la captación o atracción donde RH debe tener en cuenta las prácticas discriminatorias a la hora de incorporar los talentos, ya que estas operan como una barrera que disminuye las posibilidades de contar con personas idóneas para la organización.

En un contexto económico donde la capacidad competitiva es vital para el desarrollo de las organizaciones, estas deben contar con estrategias para atraer el capital intelectual y, como socio estratégico, el Área deberá alinear las políticas de RH con la estrategia del negocio y los valores de la organización, en este caso la no discriminación.

Pero no es sólo el aspecto económico el que hay que tomar en cuenta. Las empresas también tienen un rol social y su desempeño como parte de la comunidad suele ser objeto de críticas y cuestionamientos. La sociedad les exige el cumplimiento de sus responsabilidades y está dispuesta a castigarlas cuando su accionar es un obstáculo para el ejercicio de sus derechos individuales y colectivos.

En la Argentina, por lo mencionado anteriormente, la no discriminación y el avance en materia de derechos de las minorías tradicionalmente discriminadas, determina un contexto de mayor exigencia hacia las empresas para que acompañen y sean parte activa de estas transformaciones sociales.

El objetivo de esta investigación es identificar qué elementos discriminatorios intervienen en la etapa Descripción de puesto y perfil del proceso de selección, para lo cual se utilizará un diseño metodológico exploratorio descriptivo a través de una

encuesta que se aplicará a personas que se desempeñen en procesos de selección en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Por último, se presentarán las conclusiones a partir de los datos obtenidos, algunas reflexiones y se propondrán lineamientos para disminuir acciones discriminatorias en los procesos de selección.

Capítulo 1

Antecedentes Históricos

La relación entre el hombre, su idoneidad y la tarea a desempeñar fue planteada por Platón, señalando que en el estado ideal, la República, los hombres debían ser elegidos de acuerdo con su capacidad para cumplir las diversas tareas. Los dirigentes debían ser los dotados de razón superior y los guerreros los hombres dotados de coraje. El resto, aunque necesarios al Estado, serían mercaderes, labradores, artesanos y esclavos, aunque de menor jerarquía a los estadistas y guerreros, que se ubicaban en la cima de la estructura social (Heibredner, 1971).

Aunque es una problemática presente desde la misma división del trabajo, el estudio del proceso de selección de personal comienza a sistematizarse a partir de la aparición de la psicología y la administración, entre otras disciplinas científicas.

Entre el final del siglo XIX y principio del XX, el desarrollo industrial provocó que la producción se concentrara en grandes fábricas que buscaban la manera de aumentar la productividad de cada operario. Estos sistemas industriales, enclavados en las principales ciudades, pasaron a ser los mayores proveedores de los mercados, provocando el quiebre de artesanos y pequeños productores.

Este fenómeno, sumado a la menor necesidad de mano de obra rural por la mecanización del sector agrario, generó un abrupto aumento en la oferta de mano de

obra poco calificada para la demanda industrial y provocó migraciones a los núcleos productivos en busca de nuevas fuentes de sustento.

Ante esta situación y en la búsqueda de soluciones a los problemas de productividad que se planteaban, administradores, ingenieros y sociólogos inician investigaciones con mayor o menor rigor científico. Uno de los más destacados fue **Frederick Winslow Taylor**. En su libro *Shop Management* (1903) destacó en la importancia de seleccionar científicamente los trabajadores y asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales.

Las investigaciones de Taylor representan uno de los primeros esfuerzos sistemáticos por llevar el principio de la “administración científica” a la organización del trabajo y la producción.

En términos generales, el “taylorismo” consiste en la división de los procesos productivos, estableciendo una clara diferencia entre las tareas intelectuales y creativas (directivos, ingenieros) de las tareas mecánicas (operarios). Esto aseguró un control más exhaustivo de la producción, y significó una total ruptura con los métodos de organización y producción utilizados hasta entonces.

Uno de sus principales aportes en la organización científica del trabajo fue la utilización de criterios racionales para la selección y entrenamiento del trabajador. En su monografía *Los Principios de la Administración Científica* (1911), Taylor define para la gerencia nuevas atribuciones y responsabilidades, entre ellas que “selecciona científicamente y luego entrena, enseña y desarrolla al trabajador” (p. 36)

En 1910, **Hugo Münsterberg** comienza a aplicar la psicología en la industria. Reconocido como uno de los precursores de la “Psicología industrial”, señaló la importancia de introducir la psicología en la nueva disciplina de la administración científica, y estableció como uno de sus principales objetivos el desarrollo de un **método para encontrar a las personas más idóneas** para el trabajo a desempeñar de acuerdo a sus cualidades mentales.

Uno de los psicólogos estadounidenses más importantes de finales del siglo XIX y principios del XX, **James McKeen Cattell**, fue fundamental para llevar a la psicología al status de disciplina científica. Su trabajo se destacó en la investigación en el ámbito de la psicometría, y en 1890 introdujo el término “Test mental” para valorar con parámetros objetivos los atributos psicológicos y obtener información respecto al rendimiento de las personas, lo que dio lugar al desarrollo de tests para evaluar diversas habilidades individuales con fines de selección y diagnóstico. En esos momentos, la Administración Científica comenzaba a poner en práctica los procesos de selección de personal y las investigaciones de Cattell permitieron que la Psicología aportara un método objetivo para su implementación.

En 1917, Estados Unidos se suma al conflicto bélico conocido como Primera Guerra Mundial (1914-1919) y enfrenta el problema de seleccionar reclutas entre una población geográficamente dispersa, con niveles educativos y habilidades muy dispares, y culturas heterogéneas producto de una sociedad compuesta en su mayoría por inmigrantes.

Un grupo de especialistas en psicometría de las aptitudes (Scott, Bingham, Terman, Watson, etc.) formado en la **Asociación Psicológica Americana de Yerkes**, fue convocado para elaborar diversos métodos destinados a la identificación de reclutas hábiles e inhábiles para el servicio. El éxito en la aplicación de estas pruebas y sus resultados dieron lugar al desarrollo de un programa de selección y formación de oficiales. Esas investigaciones resultaron muy importantes para el posterior desarrollo de la Psicología Industrial, en particular en los campos de selección y formación, y abrieron el camino para el campo de investigación y aplicación conocido como Psicología del Personal. (Díaz Vilela, 1998).

Hacia 1941, la necesidad del ejército británico de engrosar sus filas por el contexto bélico de la Segunda Guerra Mundial requiere la incorporación de un gran número de oficiales. La insuficiencia de los métodos de selección utilizados hasta entonces por el ejército los lleva a intentar una innovación en los procedimientos de evaluación, y para ello convoca a un grupo de psiquiatras del **Tavistock Institute of Medical Psychology** (más conocido como Tavistock Clinic) que logra implementar un modelo consistente en un grupo interdisciplinario de selectores que evaluó grupos de candidatos durante dos días y medio, en reemplazo de la entrevista breve realizada por un juez militar. Este modelo colaborativo entre expertos y administradores, llegó a convertirse en un modelo para muchas otras empresas comunes. (Murray / Trist 1989).

Podríamos decir entonces que, de alguna manera, comienzan a sentarse las bases de lo que será más adelante el trabajo colaborativo entre expertos y trabajadores dentro de una organización para realizar procesos de selección.

Los aportes de las investigaciones realizadas durante estos períodos, en particular los de la Segunda Guerra Mundial, condujeron al desarrollo de los llamados Centros de Evaluación (Assessment Center). Uno de los primeros antecedentes es la War Office Selection Board (WOSB) o Junta de Selección de Oficiales de Guerra, implementada por el ejército británico en 1942 para seleccionar oficiales.

En Estados Unidos, siguiendo el modelo de la WOSB, la Oficina de Estudios Estratégico organiza un assessment center para el reclutamiento de espías durante el conflicto bélico (MacKinnon, 1977). El desarrollo de posguerra siguió en el sector privado, donde la American Telephone and Telegraph Company (AT&T) fue pionera al usar el centro de evaluación en su Management Progress Study (1956), método que después fue tomado por otras corporaciones, como Standard Oil, IBM y General Electric (Woodruffe, 2003).

En la década del '60, el desarrollo crítico de la psicología en el nuevo escenario mundial trajo cuestionamientos hacia el mal uso de ciertas técnicas en los procesos de selección de personal, y los tests psicológicos –muy utilizados a partir de los métodos desarrollados durante las dos guerras mundiales- quedaron en el centro de las críticas, por lo tanto surgen diferentes modelos y escuelas que investigarán la validez y la confiabilidad de los instrumentos que se utilizan para llevar a cabo una evaluación.

La reacción ante estas técnicas predictivas en el proceso de selección dio posteriormente el inicio al concepto de competencias. David McClelland fue el pionero en esta materia, y en 1973 afirmó que los tests académicos tradicionales de

aptitud y conocimientos no predecían el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida, y que solían estar sesgados en contra de ciertas minorías, como las mujeres y las personas de niveles socioeconómicos más bajos. (McClelland, 1973).

A partir de ahí se dedicó a buscar y definir aquellas variables que son la causa de un mejor rendimiento en el trabajo en vez de “la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1993). A esas variables las llamó “competencias”.

Se genera así un cambio en el devenir histórico de los procesos de evaluación y sus paradigmas, donde lo que se busca ya no es medir las habilidades mentales, el coeficiente intelectual o los rasgos de personalidad, sino más bien las competencias.

Las competencias cuentan con numerosas definiciones, pero que podrían resumirse en la realizada por Feliú y Rodríguez (1996): “el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”. Las competencias son las cualidades indispensables que hacen que una persona sea, justamente, “competente” para realizar con éxito un trabajo o una actividad, y se diferencian de los tradicionales “requisitos” como los antecedentes laborales, la experiencia y la formación académica, que suelen incluirse en las descripciones de cargo.

Chiavenato (2002) identifica tres épocas significativas en el siglo pasado para el área de Recursos Humanos y el lugar de las personas en las organizaciones:

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de Recursos Humanos atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones [...]

La última etapa caracterizada por Chiavenato (2002), la era de la información, da espacio a un nuevo paradigma: la gestión del talento humano. Este enfoque deja de lado a las personas como simples recursos para la organización y las considera como personas con cualidades indispensables para la gestión exitosa de sus recursos, que dinamizan la organización en lugar de ser agentes pasivos que siguen normas e instrucciones.

Las organizaciones amplían su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Comienza un nuevo paradigma donde los empleados también son “nuevos socios” de la organización, que esperan recibir retornos (ingresos, desarrollo profesional) a partir de sus inversiones (talento, dedicación, compromiso).

De manera general, hablar de Gestión de Talentos implica una mutua elección entre las organizaciones y las personas y, por lo tanto, el proceso de selección cambia en la medida que se encuentre la relación *win-win* entre lo que ofrecen las personas y lo que busca la organización.

En la Gestión del talento, inserta en una economía del conocimiento, se busca atraer los talentos a partir de la elección que no sólo hace la empresa, sino también el candidato.

Capítulo 2

Proceso de Selección de Personal

En principio, cuando hablamos de **proceso de selección de personas**, hacemos alusión al conjunto de actividades encaminadas a la recolección de información de los postulantes y la subsiguiente evaluación de su **idoneidad** respecto a los puestos de trabajo a cubrir en una organización.

Entenderemos por **proceso** a un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que al interactuar convierten los elementos de entrada en resultados (Stoner, Freeman, Gilbert y Sacristán).

Respecto de la palabra **selección**, esta viene del latín selectio (el caso genitivo es selectionis), formado del prefijo separativo *se (separar), lectus (escogido, participio del verbo legere) y el sufijo-tio (ción = acción y efecto). **Es la acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas** (Real Academia Española, 2015).

Desde una perspectiva organizacional, podemos decir que es un área estratégica para las organizaciones y que tiene como objetivo específico el elegir a los individuos más idóneos para todos los puestos y en todos los niveles (The Free Dictionary, 2015).

2.1 Algunas definiciones:

Zayas Agüero P. M. (2010) define la selección de personal como:

El proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera [...] (p. 13)

Para Cuesta, A. (1999), la selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante **técnicas efectivas**, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica [...].

Parafraseando a Sánchez, J. (1993) la selección más que un proceso eliminatorio de personas no aptas, hay que entenderla como la búsqueda de aquel candidato que tiene más posibilidades de realizar un trabajo con éxito, de adaptarse a un entorno profesional y desarrollarse en él [...] (p. 16)

2.2 Selección e idoneidad:

La función de selección de personas busca dentro de la organización el logro de los siguientes objetivos:

- ✓ Fijar criterios sobre los cuales realizar pruebas y entrevistas orientadas a la detección de competencias, habilidades o destrezas en los candidatos, de forma que se pueda obtener su perfil y se asegure un mejor resultado del proceso de selección.

- ✓ Dar una rápida respuesta a las necesidades de la organización según los perfiles que sean requeridos.

Además, la evaluación implica un análisis cuidadoso sobre la adecuación de la persona al puesto para el que se va a seleccionar, y para que una selección esté libre de sesgos debe enfocar su búsqueda en la idoneidad del postulante y cumplir tres condiciones (Aramburu, 2005):

- Deberá centrarse exclusivamente en los méritos, habilidades y competencias de los candidatos/as.
- Los requisitos deberán estar justificados y vinculados con el puesto.
- El proceso deberá basarse en una comparación lo más objetiva posible entre el perfil del candidato/a y los requisitos del puesto.

El concepto de idoneidad ha sido definido como la “reunión de las condiciones necesarias para desempeñar una función” (Espasa-Calpe, 2005), pero también diversos autores han incluido la disposición, capacidad, y aptitud en su definición.

En la mayoría de los casos, la idoneidad se refiere a cualidades propias de la persona frente a una función o conjunto de funciones y tareas determinadas, que pueden haber sido adquiridas a partir de la experiencia y/o la formación.

2.3 El proceso de selección como sistema

Chiavenato (2002) señala que en la era de industrialización los procesos de selección correspondían a un conjunto de técnicas. Otros autores, como Cuesta o Zayas Agüero, destacan que con el desarrollo posterior la selección de personal es entendida como procesos y sistema integrados.

Para Zayas Agüero P. M. (2010) resulta relevante considerar al proceso como un sistema integrado y no solamente como un grupo de técnicas, y dice al respecto que en la realización del proceso de selección de personal se hace necesario valorar este de forma integrada, visto como un sistema, concibiéndolo como un conjunto interrelacionado de principios, personas, métodos y etapas con el objetivo final de proveer a la organización de la fuerza de trabajo idónea en función de alcanzar su misión [...] (p. 10).

Como todo sistema, agrega, está compuesto por un grupo de elementos interrelacionados cuya cualidad resultante es cualitativamente diferente a la suma de sus partes. Los principales elementos componentes del sistema de selección de personal de cuya interrelación depende el éxito de dicho proceso, son: las empresas, los candidatos, la organización del proceso de selección y el equipo de selección. De

la interrelación entre estos elementos se deriva la eficiencia, la eficacia, la calidad del proceso y la satisfacción de los trabajadores [...] (p. 17)

En un sistema, los elementos se encuentran interrelacionados y siempre interactúan entre sí. En los sistemas de selección inciden distintas variables o factores que deberán considerarse, como el contexto cultural, económico, político y social, que determinan sus características particulares.

Las empresas son el soporte del proceso de selección y como tal están enmarcadas en un entorno social, político, económico, cultural que posee determinadas características que condicionan su funcionamiento y manera de proceder a la hora de realizar un proceso de búsqueda y selección de personal.

El proceso de selección se inserta en la **cultura de la organización** y de sus miembros, sus objetivos estratégicos y sus prácticas. Todo ello condiciona las características del proceso. Tal como lo define Schein E. (1982):

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas [...] (p. 56)

De igual manera, existe una serie de condicionamientos externos en la cultura y normativa social e institucional que determina los límites de las prácticas organizacionales, y que incide directa o indirectamente en los procesos de selección.

Al respecto, Atalaya Pisco M. (2001) señala:

La **selección de personal** se lleva cabo en países concretos, en empresas específicas, en un periodo de tiempo, con un marco de políticas de Administración de Recursos Humanos, de modo que el proceso debe insertarse en un escenario real, con políticas, leyes laborales y normas vigentes [...] (p. 136)

A fines de esta investigación entenderemos a la selección de personal como un sistema y proceso, en tanto que se compone de una serie de actividades que interactúan entre sí, que van desde el planeamiento de la dotación y la solicitud de cobertura, los distintos tipos de técnicas de evaluación, hasta la contratación. Para algunos autores, el proceso también incluye a la inducción.

Se trata de un proceso y como tal implica el atravesamiento de diferentes etapas que se describirán a continuación.

2.4 Etapas del proceso de selección de personal

En función de la conjunción de elementos objetivos y subjetivos que intervienen en esta problemática, existen diferentes modelos de selección y que están conformados por distintas etapas según los diferentes autores, debiendo instrumentarse el sistema,

fundamentalmente sobre la base de las necesidades objetivas de cada cargo, diseñando el sistema en correspondencia con las exigencias de estos, por lo que es necesario poseer los perfiles de los cargos sobre las bases del análisis y descripción de los diferentes cargos que serán objeto del proceso de selección.

Un proceso de selección basada en las características específicas del cargo, se fundamenta en los datos y en la información que se tengan respecto del cargo que va a ser cubierto, y su finalidad es dar a la selección precisión y objetividad, para lograr encontrar al candidato más idóneo.

Como ya fue definido, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, y esas actividades se organizan en diferentes etapas que dependen de diversos factores, tales como tamaño de la empresa, volumen de candidatos, cultura de la organización, número de personas que trabajen en el área de Recursos Humanos, dotación, formalización de los procesos, etc.

Por lo tanto, un proceso de selección definirá sus etapas según algunas de las variables ya dichas. Estas pueden enumerarse de la siguiente manera:

1. Identificación de las necesidades de la organización
2. Descripción del puesto y definición del perfil
3. Publicación del Aviso
4. Reclutamiento y análisis curricular
5. Aplicación de tests y entrevista de Selección
6. Informe Psicolaboral

7. Presentación de candidatos

8. Contratación

1. Identificación de las necesidades de la organización

Es el comienzo del proceso. Consiste en identificar y analizar las razones por las que una empresa requiere dar inicio a un proceso de selección. Las mismas pueden incluir la creación de un nuevo puesto, reemplazar a un trabajador, iniciar un nuevo cargo, o cubrir un puesto que ha quedado vacante, entre otras.

En esta etapa es importante detectar las expectativas implícitas que tiene la organización y tener en cuenta quién hace el requerimiento, las características de la organización, la cultura, estructura, misión y visión, del puesto lo que será clave para cumplir eficazmente su misión dentro de la organización.

2. Descripción del puesto y definición del perfil

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

En esta etapa se describen y detallan los requisitos del puesto -tareas, funciones y responsabilidades- y las habilidades y competencias que deberá reunir el postulante en base a criterios que den cuenta de la idoneidad para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Dada la relevancia de esta temática para los propósitos de investigación, el estudio de esta etapa se profundizará con más detalles en el siguiente capítulo.

3. Publicación del Aviso

Una vez identificadas y analizadas las necesidades y requerimientos del puesto, y con la clara descripción del mismo, se deben definir cuáles son los medios más adecuados para publicar el aviso de búsqueda (bolsas de trabajo, avisos clasificados, LinkedIn, boletines, centros de formación, entre otros) dándose así inicio al Reclutamiento.

Es importante tener en cuenta que en los avisos por acción, error u omisión pueden aparecer prácticas discriminatorias. Por ejemplo, muchas veces se incluyen requisitos de preferencia por edad, género, nacionalidad, entre otros, o se utiliza un lenguaje que desaliente a quienes se podrían presentar a la convocatoria y no cumplan con esos requisitos, como el uso de términos referidos al género, la edad o el aspecto personal.

4. Reclutamiento y análisis curricular

Es la actividad de divulgación o difusión para atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para el cargo requerido.

Se puede distinguir entre tres formas de Reclutamiento: **interno** (se busca dentro de la plantilla disponible en la organización personas), **externo** (se hace la búsqueda de manera externa a la empresa para cubrir el puesto con el perfil anteriormente definido) y **mixto** (se combinan ambas técnicas de búsqueda).

Luego de recibidos los currículos se revisan para comprobar si cumplen o no con los requisitos previamente definidos, tarea que puede ser realizada por el cliente o por el selector, definición que se tomará en conjunto. Los candidatos que más se aproximen a estos pasarán a la siguiente etapa de aplicación de tests y entrevistas.

5. Aplicación de tests y entrevista de Selección

Primero se deberá(n) elegir las pruebas que se aplicará(n) según las competencias a medir de acuerdo al puesto. Al respecto, Chiavenato (2001) menciona cinco grupos de instrumentos de evaluación:

1. Entrevistas de Selección
2. Pruebas de conocimientos o capacidad
3. Pruebas Psicométricas
4. Pruebas de personalidad
5. Técnicas de simulación

Se puede aplicar también Assessment Center o Entrevistas de Evaluación

Situacional, que consiste en un proceso que facilita predecir diferentes conductas de los postulantes en situaciones muy específicas y concretas, que tienen relación con su futuro desempeño en el puesto a cubrir.

Para ello, el selector debe observar, clasificar y evaluar con precisión el comportamiento ante las situaciones que se esperan medir previamente definidas.

6. Solicitud de Referencias:

Para responderse algunas preguntas sobre el candidato, o conocer otros aspectos de él/ella, los selectores suelen solicitar referencias de trabajos anteriores, generalmente provistas por sus jefaturas. Muchos profesionales las consideran poco confiables y objetivos, por lo tanto se deberá tener mucha cautela con la información recibida.

7. Informe Psicolaboral

Se confecciona el Informe a partir de los datos e información obtenida a lo largo de todas las etapas del proceso de evaluación (información cuantitativa y cualitativa) y se compara con la descripción del puesto para presentar los candidatos evaluados a quien solicitó el proceso de selección.

Es de carácter confidencial y concluye si el candidato es idóneo para el cargo para el cual postula.

8. Presentación de candidatos

En esta etapa, la Consultora y/o el Área de Recursos Humanos presentan al cliente interno la información recolectada acerca de los distintos postulantes, aunque no la decisión final debe ser tomada por la jefatura directa.

9. Contratación

Esta es la instancia en que se informa al candidato que ha sido seleccionado y, si acepta todas las condiciones, se procede a la contratación, procedimiento que dependerá del área correspondiente.

2.5 Descripción de puesto y perfil

La elaboración de las descripciones de puesto o cargo y perfiles, su actualización y detalle, es una de las tareas más importantes que tienen las áreas de Recursos Humanos, ya que en la medida en que la organización cuente con una mejor descripción, aumentará las probabilidades de contar con la persona más idónea para el puesto de trabajo requerido, cada trabajador tendrá mayor claridad de sus tareas, funciones, responsabilidades y lo que se espera de él.

A continuación, revisaremos las definiciones de distintos autores respecto a la descripción del puesto y perfil.

Yovane C. (2011) sostiene que la descripción de puestos hace referencia a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, y su objetivo es el conocimiento exacto de la estructura de la organización, su organización jerárquica, sus responsabilidades, relaciones y requisitos necesarios para el desempeño adecuado de las mismas.

Para Vargas J. (2001), consiste en enumerar de manera detallada aquellas tareas o atribuciones que conforman un cargo y lo diferencian de los demás cargos existentes, las particularidades de su ejecución, como la periodicidad, los métodos aplicados y los objetivos, y qué lugar formal ocupa en el organigrama.

Horst Bussenius C. (2007) distingue entre las descripciones de cargo y de perfil, ya que la primera “será el instrumento que se utilice luego para hacer el perfil de cargo”,

mientras que el perfil es “el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo”.

Bussenius señala que la descripción de cargo se obtiene por observación mientras que el perfil es producto de un trabajo de análisis para determinar los rasgos que subyacen detrás de las funciones propias del cargo, donde se establecen las características buscadas en los postulantes, y se examinan sus requisitos, características, rasgos o competencias para desempeñar el cargo de manera efectiva.

A partir de la determinación del perfil se confecciona el aviso de reclutamiento, y aunque suele centrarse en el aspecto psicológico, debe considerar cuestiones como el nivel y tipo de estudios, experiencia previa y compatibilidad con los requerimientos específicos del cargo.

Para Yovane C. (2011), los perfiles pueden definirse como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto. Este se analiza en términos de competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del trabajo. La descripción del perfil se basa en recopilación de información que debe documentarse para que pueda planificarse el proceso de selección, y luego inducir y capacitar al trabajador.

En su “Guía metodológica para los procesos de selección”, la Subsecretaría de Gestión Pública de la Nación (2005) destaca la importancia de la construcción de perfiles para asegurar el funcionamiento de otras instancias, como las políticas de evaluación y desarrollo, ya que éstas orientan a la mejora de las competencias más

relevantes de las personas, y advierte que quienes participen en estos procesos deben estar capacitados en los temas específicos, para garantizar una gestión objetiva, confiable y efectiva del proceso de selección y sus resultados.

A partir de lo mencionado por los distintos autores, podemos ver en común que la descripción de cargo debe considerar claramente definidas las tareas, responsabilidades y que los perfiles corresponden al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse de manera idónea en el puesto de trabajo.

Sin embargo, muchas veces se introducen, al definir el puesto y/o perfil, exigencias y requisitos no necesarios o accidentales para la realización del trabajo, como un determinado género, estado civil, edad, o características físicas no necesarias para su desempeño. Se trata de una forma de discriminación indirecta, que se produce desde estereotipos y prejuicios, cuando los requisitos no se fijan a partir del análisis de las tareas específicas.

Capítulo 3

Discriminación

Pareciera ser que **el trabajo humano** es un factor donde el sujeto está revestido por la dignidad humana. Como esto es costoso y a veces no comprendido por la empresa, esta actividad ha sido causal de inequidades, injusticias, rebeliones y demandas a través de los años, pues la explotación, la enajenación y otras características que denigran la integridad del ser humano se han desarrollado de la mano junto con el trabajo desde sus orígenes más remotos; si bien esto se encuentra legislado, aún siguen existiendo deficiencias en las políticas estatales con respecto a temas laborales, pues los contratos y los derechos de los trabajadores (as) son pasados a llevar cada día.

A continuación abordaremos la temática de la discriminación y que en un primer momento se plantea un marco general, para luego hacer referencia a un ámbito más específico, como es el acceso al mundo del trabajo.

3.1 Definiciones de Discriminación

La discriminación no es equivalente a los conceptos de distinción o desigualdad. Mientras estos últimos se refieren a la conducta de diferenciar dos entidades en base a criterios justificados, racionales o razonables, la discriminación lo hace en base a criterios arbitrarios, irracionales o injustificados, por la simple pertenencia a un

grupo, clase o categoría, dándole a la persona o colectividad objeto de discriminación un trato de exclusión e inferioridad.

La Real Academia Española define al término “Discriminar” (Del lat. *discrimināre*) como “Seleccionar excluyendo” y “Dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, etc.”

Este término se suele confundir con otros como “diferenciar” o “distinguir”. Sin embargo, la particularidad del concepto “discriminación” es que se trata de una distinción en que el criterio para efectuarla es arbitrario o injustificado, a diferencia de los otros donde el criterio es justificado, racional o razonable (Castro Castro, 2001).

La expresión discriminación también significa hacer una distinción a favor o en contra de una persona o cosa, no en base a sus propios méritos, sino sobre la base del grupo, clase o categoría a la que pertenece. En un sentido sociológico, expresa la hostilidad hacia un grupo de personas o contra cada uno de sus miembros (Kiper, 1998).

Existe discriminación cuando a una persona, grupo o comunidad se le afecta el ejercicio de alguna de las libertades fundamentales garantizadas por la Constitución Nacional Argentina, ya sea por razones de nacionalidad, religión, raza, género, posición económica o social, opiniones políticas u otra de cualquier naturaleza posible (Martínez Vivot, 2000).

En el ámbito institucional, la Organización de Estados Americanos (2013) define a la discriminación como:

Cualquier distinción, exclusión, restricción o preferencia, en cualquier ámbito público o privado, que tenga el objetivo o el efecto de anular o limitar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de uno o más derechos humanos o libertades fundamentales consagrados en los instrumentos internacionales aplicables a los Estados Partes [...]

Estas son las definiciones aceptadas actualmente para el concepto de discriminación, sin embargo en ninguna se explica el origen de la misma. Aunque se trata de un fenómeno complejo y multicausal, algunos autores han teorizado al respecto.

En la discriminación se encuentran tanto los prejuicios como la ignorancia. Aunque esta última puede modificarse por la promoción del conocimiento, el prejuicio es relativamente independiente del conocimiento (Becker, 2010).

La dificultad en la eliminación de un prejuicio radica en el carácter de veracidad que le adjudica la persona que lo posee, y justamente lo que lo diferencia de una creencia errónea es la resistencia al cambio, y la convicción de que todas las personas de un grupo comparten características idénticas (Light, Keller y Calhoun, 1991).

En los prejuicios que llevan a la discriminación también se expresa un conflicto de intereses, real o imaginario, ya que representan un bloqueo en el acceso a oportunidades por parte del grupo instituido como normal hacia los que no encajan

en esa normalidad, como por ejemplo, en los casos de discriminación por xenofobia en el acceso al empleo.

La discriminación es un filtro muy poderoso que limita el acceso de las personas al mercado de trabajo y sus recursos productivos. Como consecuencia, las margina de los mejores servicios sociales y aumenta su grado de vulnerabilidad, lo que puede provocar un espiral negativo en el que los grupos o personas discriminadas no consiguen generar ingresos estables y se enfrentan a una situación de pobreza, en un ciclo de exclusión y discriminación que se repite constantemente.

Al respecto, en su artículo “Cambios en el mundo del trabajo” (2006), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca que:

La discriminación en el empleo y la ocupación a menudo empeora o perpetúa la pobreza, y ésta, a su vez, fomenta la discriminación en el trabajo, creándose así un círculo vicioso. La falta de trabajo y el trabajo que no es productivo, ni seguro y no está protegido son las principales causas de la penuria material y la vulnerabilidad que experimenta la gente pobre. La discriminación en el mercado de trabajo, ya sea mediante la exclusión del trabajo de integrantes de determinados colectivos o la disminución de sus oportunidades de desarrollar aptitudes adecuadas en relación con el mercado, merma la calidad de los puestos de trabajo a los que éstos pueden aspirar. Ello, a su vez, aumenta el riesgo de que caigan o permanezcan en la pobreza, lo que reduce aún más su capacidad de conseguir un trabajo que les rescate de esa situación [...] (p. 42)

En esta marginación sistemática del mercado de trabajo a los miembros de algunos grupos, o su incorporación en condiciones desfavorables (como en los casos de menores salarios para las mujeres ante igual trabajo que los hombres), la discriminación opera como un mecanismo de control no institucional, ya que los colectivos discriminados están dispuestos a aceptar condiciones laborales desfavorables.

Respecto a las consecuencias en el desarrollo de las organizaciones, la discriminación -por desestimar la idoneidad – podría reducir las oportunidades en el acceso al trabajo de los más aptos y el desarrollo de su potencial y, por lo tanto, empobrece el crecimiento y desarrollo de la propia organización.

La Constitución Nacional establece en su artículo 16 que en la Nación Argentina “Todos sus habitantes son iguales ante la ley, y admisibles en los empleos sin otra condición que la idoneidad”.

En el ámbito laboral, la discriminación interviene cuando la persona está sujeta a un proceso de selección en el que se le exige como condición reunir requisitos que no tienen relación directa con la idoneidad, por ejemplo, la pertenencia a determinado colectivo, por género, edad, lugar de residencia o nacionalidad, entre otros.

3.2 “Discriminación positiva”

En la búsqueda de acciones concretas para equilibrar las oportunidades y materializar los avances en materia de derechos contra la discriminación, se llegó al concepto de

“discriminación positiva” que se trata de legislaciones y normativas que favorecen el acceso a derechos establecidos por la Constitución a colectivos que suelen ser discriminados.

A estas medidas especiales, legislaciones y programas específicos, que otorgan un tratamiento preferencial a los miembros y colectivos que suelen ser víctimas de trato discriminatorio, se las conoce como “discriminación positiva” ya que, por definición, la discriminación es un concepto que contiene una carga negativa.

La Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación

Racial es el primer documento en introducir la posibilidad de implementar medidas especiales y concretas por parte de los Estados para garantizar en condiciones de igualdad el ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales de ciertos grupos raciales y personas pertenecientes a estos grupos. (ONU, 1965)

Esta regla también se incluyó en la **Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer** (1979): “La adopción por los Estados Partes de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer no se considerará discriminación en la forma definida en la presente Convención” (Art. 4).

3.3 Discriminación Directa e Indirecta

Entendemos por **Discriminación Directa** a todas aquellas acciones, tanto de la vida pública como privada, que afecte de manera negativa el goce o ejercicio de derechos

y libertades fundamentales, basado en variables como el género, orientación sexual, etnia, nacionalidad, edad, religión, opiniones políticas, entre otras, y que no tenga un objetivo o justificación razonable.

Pero también existen formas de discriminación indirecta. La Organización de Estados Americanos (OEA, 2012) la define así:

Discriminación Indirecta es la que se produce, en la esfera pública o privada, cuando una disposición, un criterio o una práctica, aparentemente neutro es susceptible de implicar una desventaja particular para las personas que pertenecen a un grupo específico, o los pone en desventaja, a menos que dicha disposición, criterio o práctica tenga un objetivo o justificación razonable y legítimo a la luz del derecho internacional de los derechos humanos [...] (Art. 1);

Lo mencionado lo podemos ver en lo descrito anteriormente en el capítulo de la Descripción de puesto y perfil cuando se introducen exigencias y requisitos no necesarios para la realización de un trabajo y en consecuencia excluyen a la persona de la posibilidad de acceder al trabajo.

3.4 Lesgislación Internacional y Nacional

El marco legal proporciona las bases que construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política de los sujetos individuales y colectivos, miembros de una sociedad determinada. Se compone de un conjunto de leyes, decretos, reglamentos y estatutos.

La legislación, además de su aspecto instrumental, tiene un papel simbólico en el control de la lógica jerarquizante. El discurso de la ley se estructura como discurso de verdad con respecto al funcionamiento social lo que está bien y lo que está mal, lo que “se debe” y lo que “no se debe”. El discurso de la ley enuncia los derechos, los deberes, las prohibiciones y hace públicas las posibilidades de aspirar a derechos, garantías y protecciones. Al hacer públicas dichas posibilidades, la fuerza del Derecho radica tanto en la posibilidad de imponer comportamientos como en su capacidad de crear representaciones y movilizar a los individuos en beneficio de una idea o de una imagen. (Segato R., 2003)

La **Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Racial**, aprobada en 1965 y en vigencia desde 1969, **fue la primera en implementar un mecanismo de supervisión internacional**, mediante la creación de un organismo facultado para demandar a los Estados el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la Convención y supervisar su ejecución, el Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial (CERD).

En el plano estrictamente laboral, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estableció el **Convenio 111** (1958) relativo a la discriminación en **materia de empleo y ocupación**, y se la califica como:

- (a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, género, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga

por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;

(b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados [...] (Art. 1, inc. 1)

Dicho convenio no considera como discriminación a las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado (Art. 1, inc. 2), y aclara que los términos “empleo” y “ocupación” incluyen el acceso a los medios de formación profesional, la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones, como también las condiciones de trabajo. (Art. 1, inc. 3)

En el ámbito regional, el Artículo 4 de la **Declaración Socio Laboral del Mercosur** (2015) establece que:

“Los Estados Parte se comprometen a garantizar, conforme a la legislación vigente y las prácticas nacionales, la igualdad efectiva de derechos, trato y oportunidades en el empleo y ocupación, sin distinción o exclusión por motivo de género, etnia, raza, color, ascendencia nacional, nacionalidad, orientación sexual, identidad de género, edad, credo, opinión y actividad política y sindical, ideología, posición económica o cualquier otra condición social, familiar o personal”.

Entre las principales normativas y leyes argentinas referidas a la discriminación en el ámbito laboral se encuentran las siguientes:

El Artículo 16 de la Constitución Nacional Argentina establece que “todos sus habitantes son iguales ante la ley, y admisibles en los empleos sin otra condición que la idoneidad”.

La **Ley de Contrato de Trabajo** (N° 20.744) contiene varios artículos que se refieren a la discriminación. El 17 establece que “se prohíbe cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores por motivo de género, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad”; el 172 dice que “la mujer podrá celebrar toda clase de contrato de trabajo, no pudiendo consagrarse por las convenciones colectivas de trabajo, o reglamentaciones autorizadas, ningún tipo de discriminación en su empleo fundada en el género o estado civil de la misma, aunque este último se altere en el curso de la relación laboral”.

La **Ley de Empleo N° 24013** introduce medidas de “discriminación positiva”. En su Título 3, capítulo 3, esta ley introduce la posibilidad de programas de empleo para grupos especiales de trabajadores, como exenciones impositivas para quienes contraten trabajadores discapacitados por tiempo indeterminado o créditos especiales para adaptar su infraestructura a las necesidades de ese grupo de trabajadores.

En 1995 se crea el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI), encargado de la elaboración de políticas nacionales para combatir la discriminación, la xenofobia y el racismo.

El Área de Trabajo sin Discriminación del INADI tiene como finalidad contribuir a la formulación e implementación de políticas públicas que buscan erradicar la discriminación en el ámbito laboral, dado que el trabajo es un elemento dinamizador de la vida social y un dispositivo fundamental para el desarrollo de las personas a través de las actividades productivas de la comunidad a la cual pertenecen.

Capítulo 4

Enfoque Metodológico

Problema:

La discriminación laboral en el mercado de los recursos humanos existe y opera generando la exclusión de los individuos del acceso al mundo laboral.

Hipótesis:

Las variables discriminatorias durante el proceso de selección de personal se presentan principalmente en la etapa de descripción de puesto y perfil.

Objetivo:

El objetivo de la presente investigación es detectar y describir las variables discriminatorias que se presentan en la etapa de descripción de puesto y perfil y otras etapas durante el proceso de selección.

Preguntas:

- 1 ¿Cuáles son las variables discriminatorias recurrentes al momento de seleccionar un candidato?
- 2 ¿En qué etapas del proceso de selección se observan las variables discriminatorias?

Descripción del Diseño Metodológico

El tipo de estudio es de carácter exploratorio descriptivo. Es exploratorio porque hay poco investigado en relación al problema planteado, y descriptivo porque permite especificar y describir los datos de la población de manera precisa y sistemática.

El tipo de diseño es transversal, ya que se realiza en un momento determinado. La muestra es no probabilística e intencionada.

La técnica para la recolección de datos es un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas aplicada a 58 profesionales que realizan procesos de selección de personal en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires) de una organización pública, empresa privada y consultora.

Este cuestionario, fue administrado a través de una página web y permitió recolectar y medir las variables de interés de manera anónima, con el objetivo de proteger la identidad del encuestado y asegurar la confidencialidad de sus respuestas.

Las variables a investigar son: Edad, Género, Estado civil, Con hijos, Sin hijos, Universidad, Nacionalidad, NSE, Lugar de residencia, Orientación política, Religión, Discapacidad.

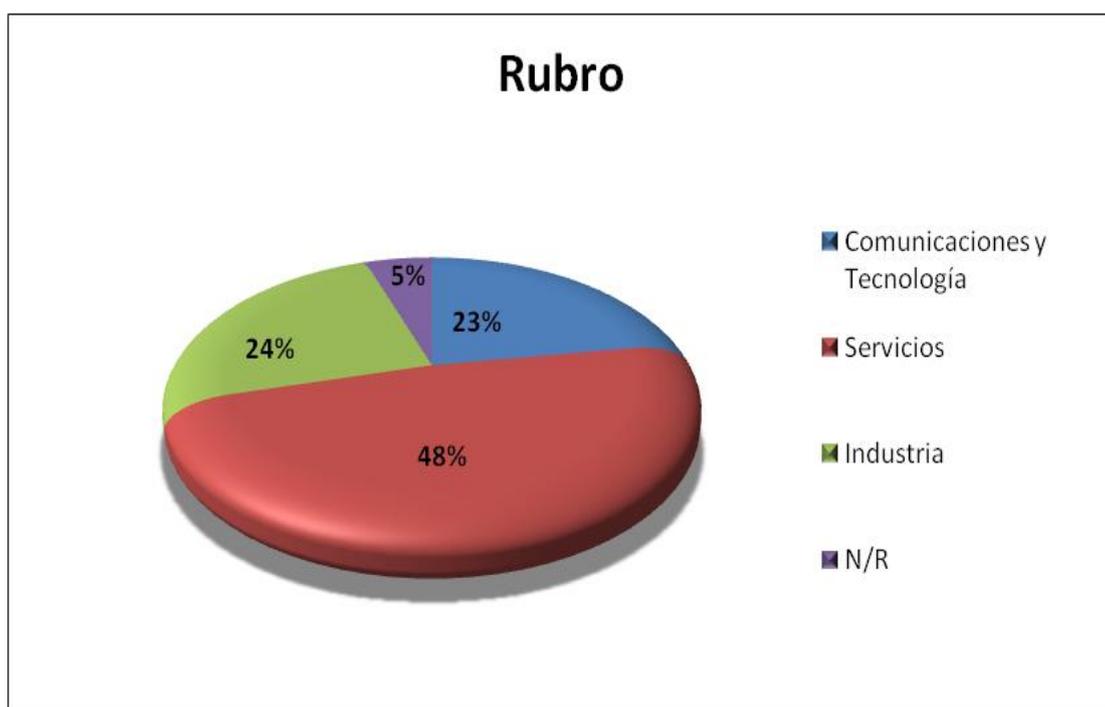
Resultados del Trabajo de Campo

En este capítulo se presentan los resultados de la Encuesta aplicada a 58 profesionales que realizan Procesos de Búsqueda y Selección de Personal en empresas y consultoras en el Área Metropolitana Buenos Aires.

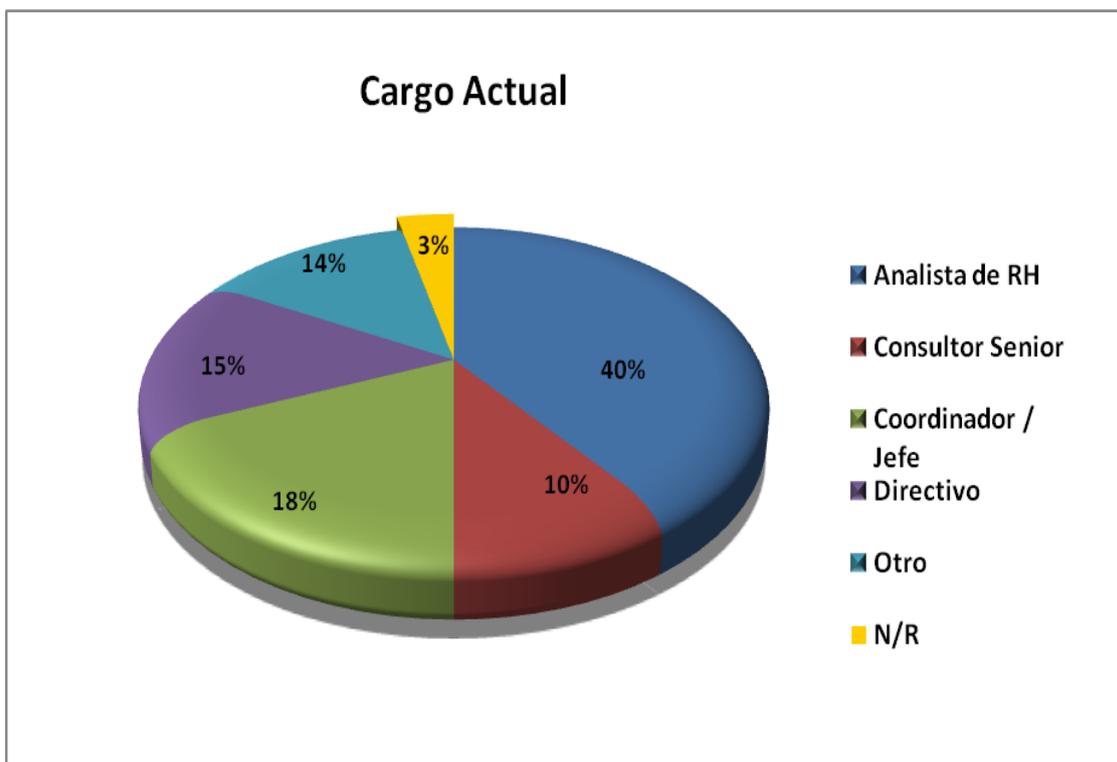
5.1 Perfil mayoritario de la muestra:

Mujeres, de 25 a 36 años, de 4 a 7 años de experiencia, trabajan en el sector privado (45% en empresas y 43% en consultoras).

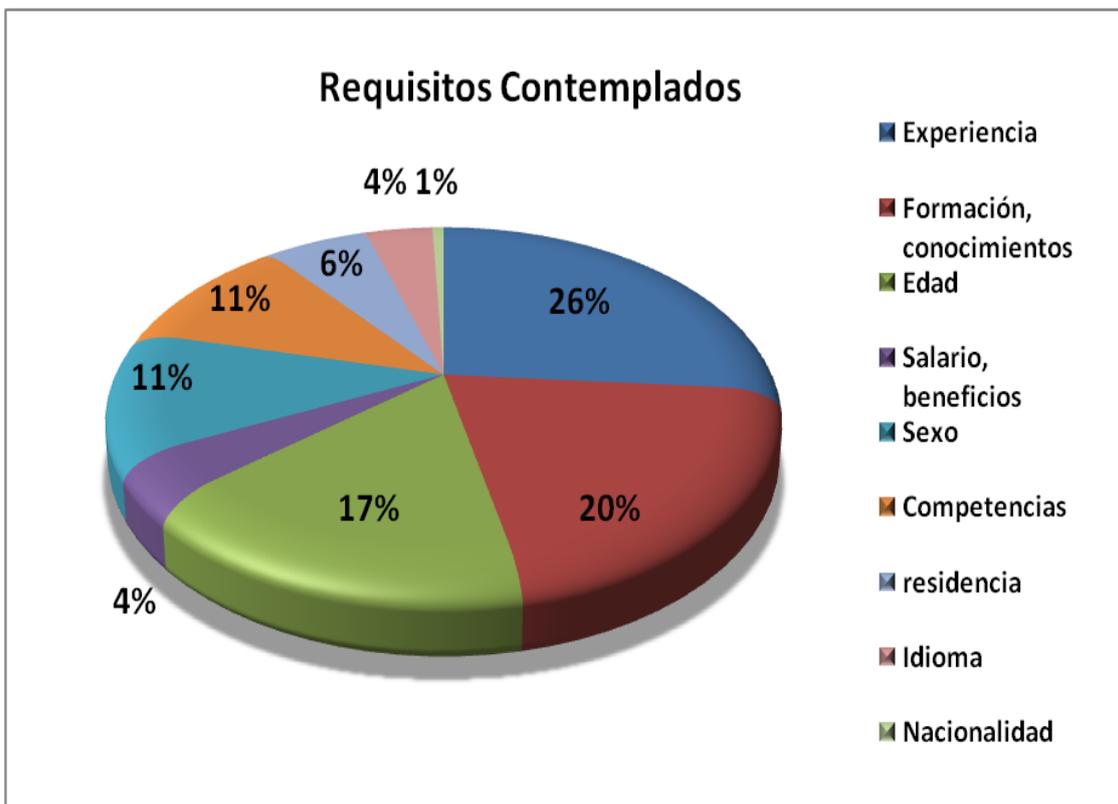
Entre las personas encuestadas el 48 % señaló que trabaja en empresas de Servicios, el 24 % en Industria y en Comunicaciones y Tecnología el 23 %.



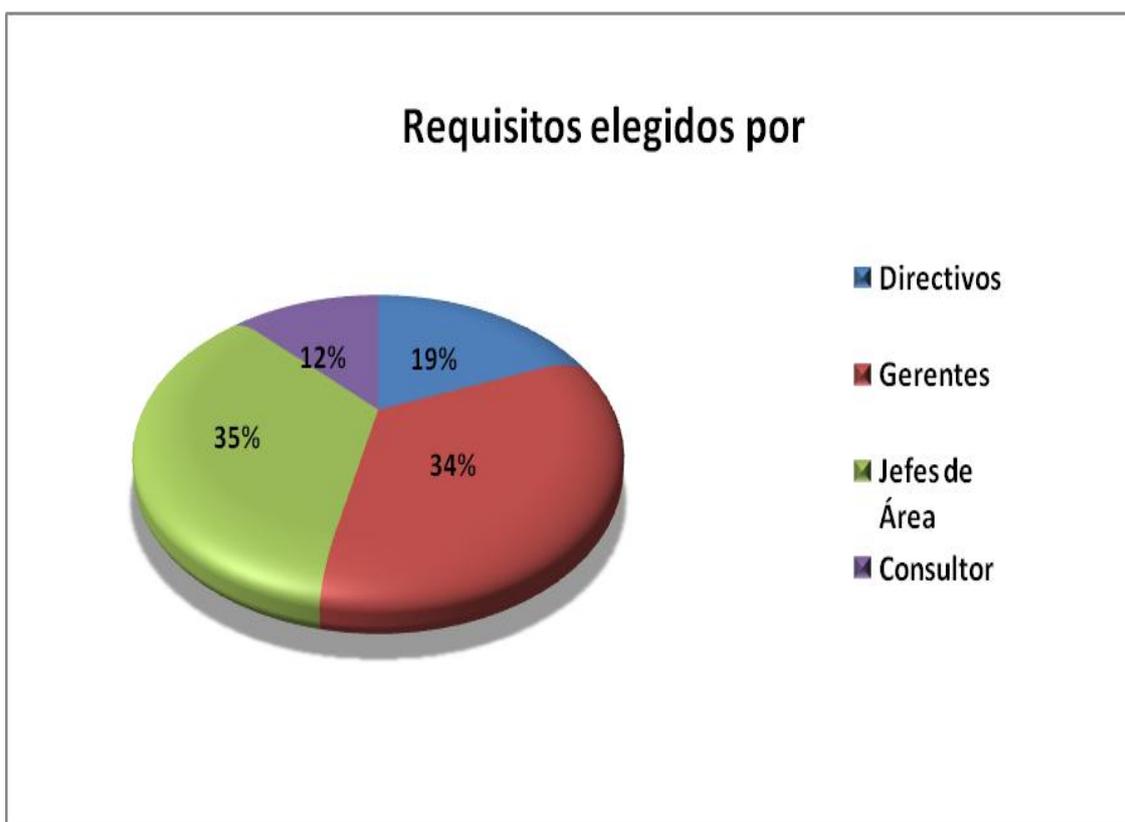
Según el cargo que ocupan actualmente, la muestra se dividió entre Analistas de Recursos Humanos (40%), Coordinadores / Jefes (18 %), Directivos (16 %) y Consultores Senior (10 %).



Durante el relevo de perfil, los requisitos que más se han tenido que contemplar según los encuestados son, en orden decreciente: Experiencia (26 %), Formación / conocimientos (20 %), Edad (17 %), Género (11 %), Competencias (11 %), Lugar de residencia (6 %), Salario / beneficios (4 %), Idioma (4 %), Nacionalidad (1 %).

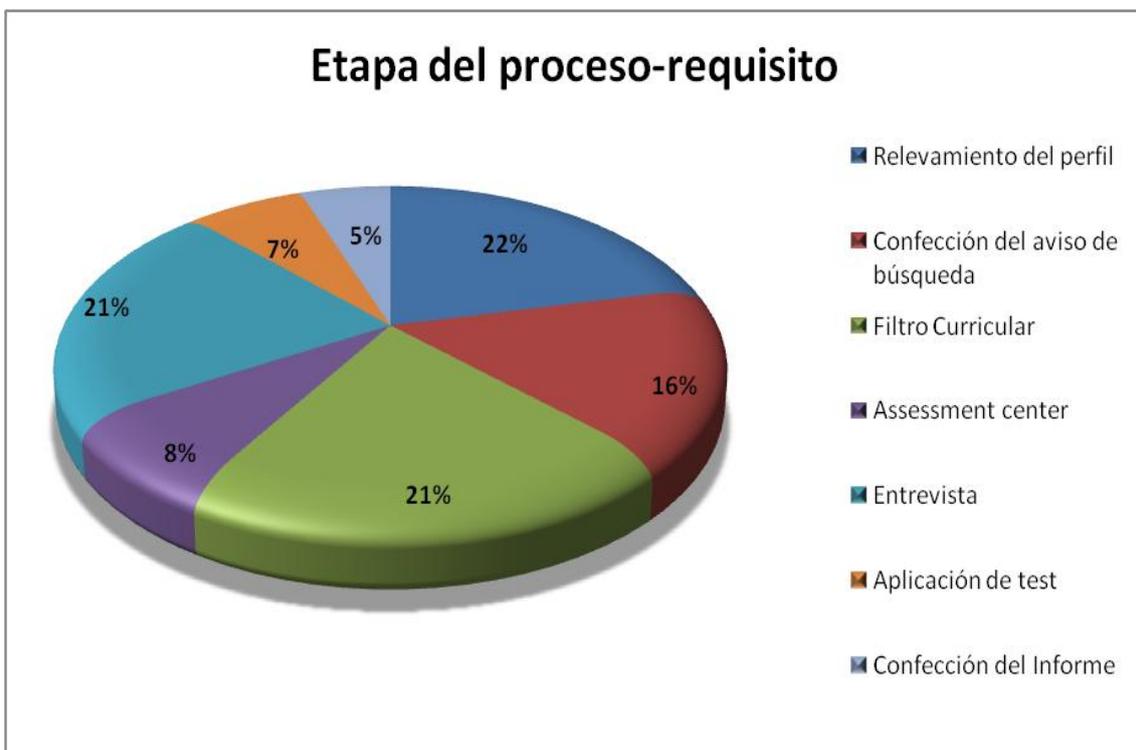


Según los encuestados, los encargados de determinar los requisitos incluidos en el relevamiento de perfil suelen ser los Jefes de Área (35 %) y Gerentes (34 %). En menor medida, los Directivos (19 %) y Consultores (12 %).



Estos requisitos se aplican durante las diferentes etapas del proceso, de acuerdo a los resultados de la muestra, se presentan en el siguiente orden de consideración:

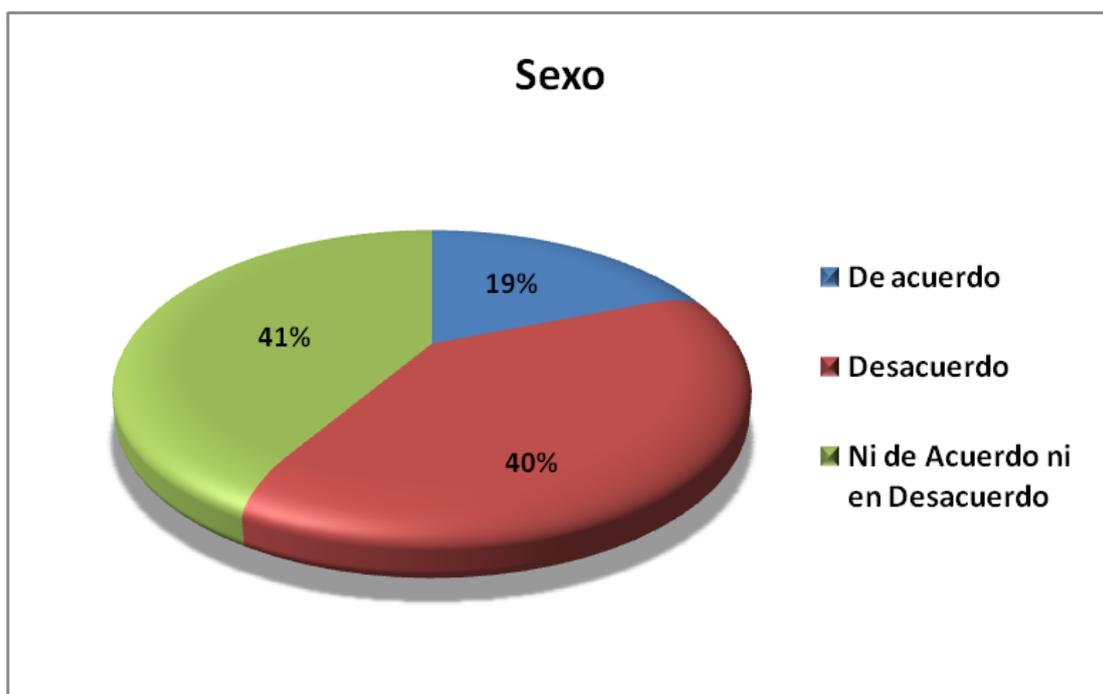
Relevamiento de Perfil (22 %), Filtro curricular (21 %), Entrevista (21 %), Confección del Aviso de búsqueda (16 %), Assessment center (8 %), Aplicación de test (7 %) y Confección del informe (5 %).



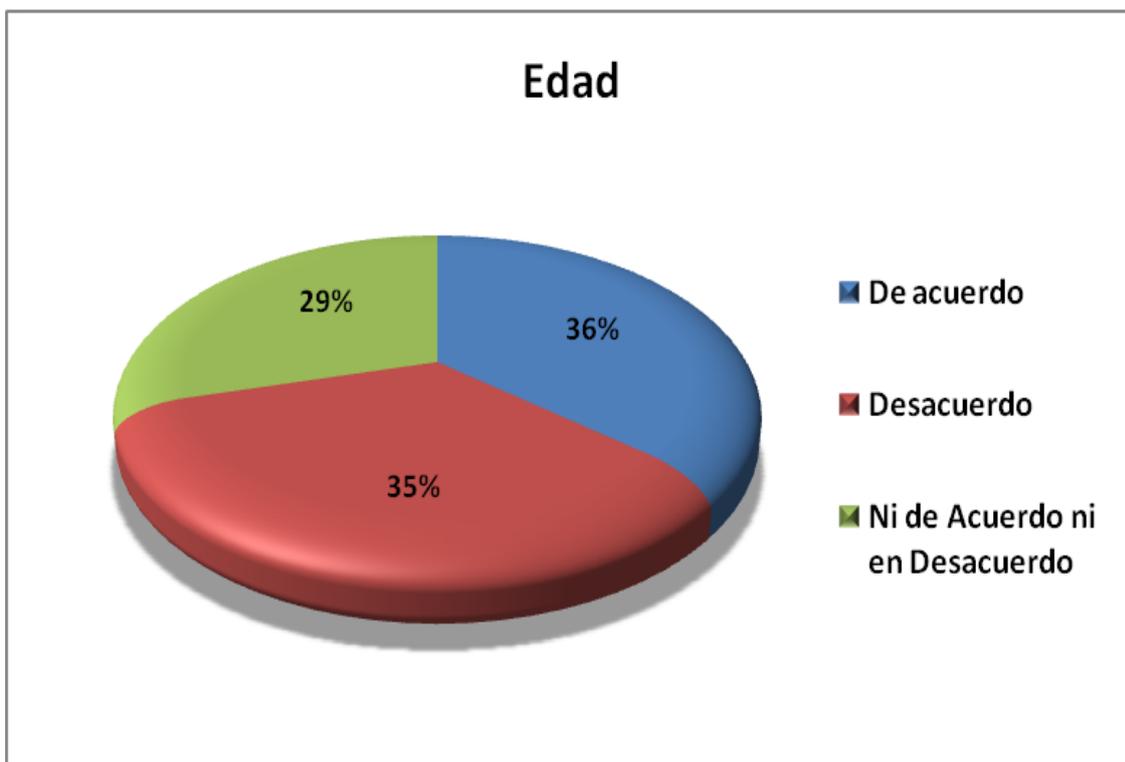
Señale cuán de Acuerdo / Desacuerdo está con los siguientes requisitos:

Los encuestados fueron consultados acerca de su opinión respecto la inclusión en las Descripciones de perfil de diversos requisitos, a saber:

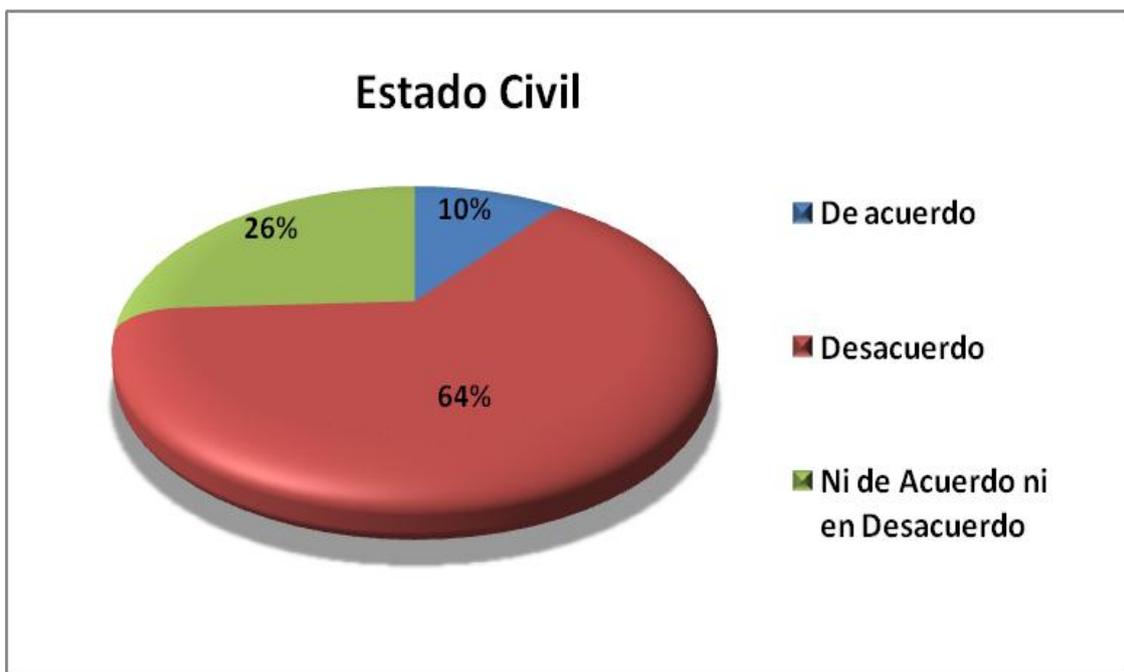
Género: Aunque pocos manifestaron estar De acuerdo (19 %), las otras posturas estuvieron repartidas casi por igual: En desacuerdo (40 %) y Ni-Ni (41 %).



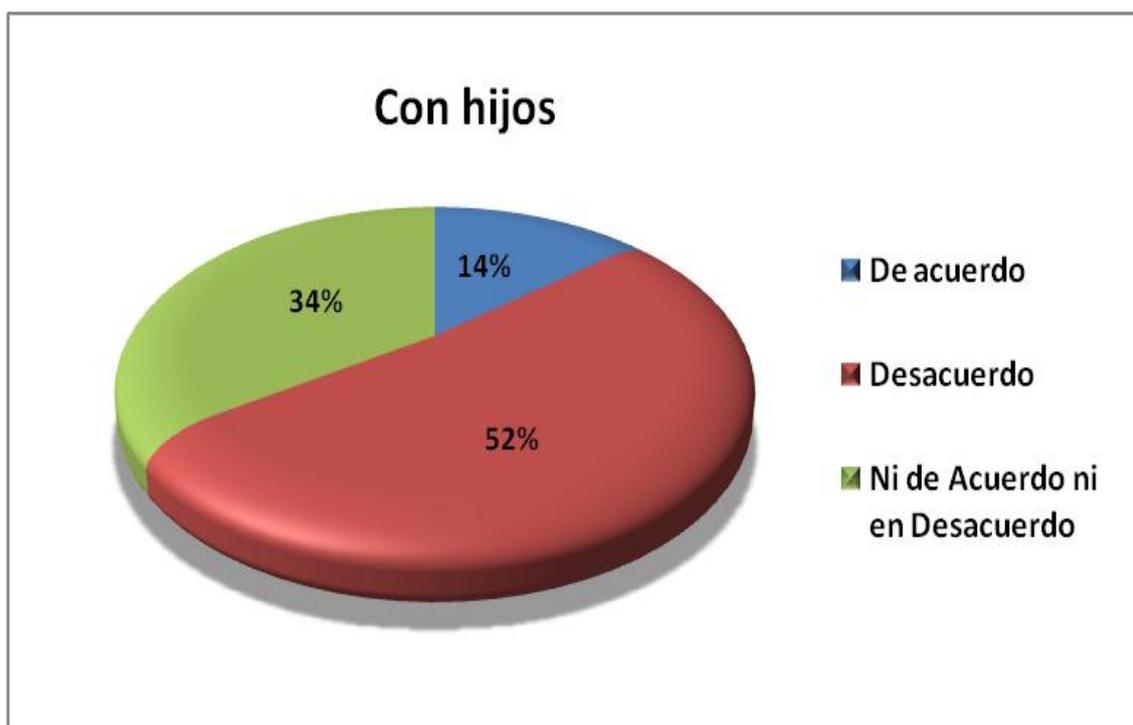
Edad: Respecto a la inclusión de este requisito, las opiniones estuvieron repartidas casi en partes iguales: De acuerdo (36 %), En desacuerdo (35 %), y Ni-Ni (29%).



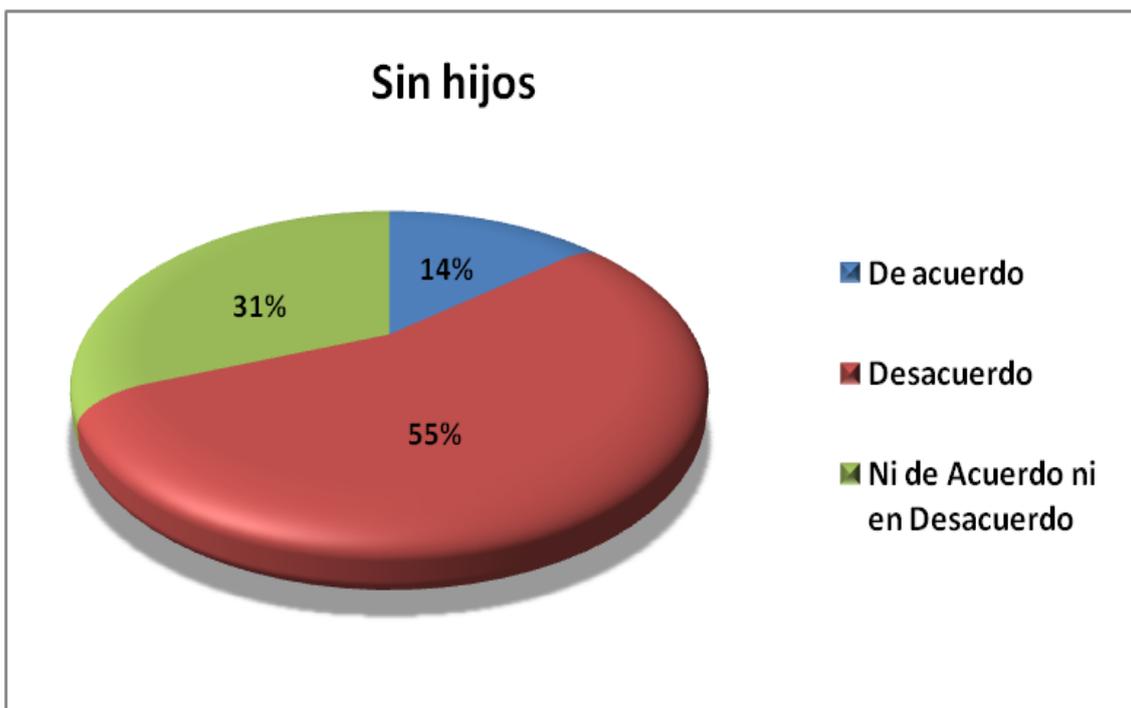
Estado Civil: Una importante mayoría se inclinó por estar En desacuerdo con incluir requisito (64 %), mientras que estuvo De acuerdo el (10 %), y Ni-Ni un (26%)



Con hijos: Más de la mitad de los encuestados se manifestaron contrarios a incluir este requisito en la descripción de perfil (52 %), mientras que un 14 % dijo estar dispuestos a incluirlo y un 34 % se manifestó como Ni-Ni.

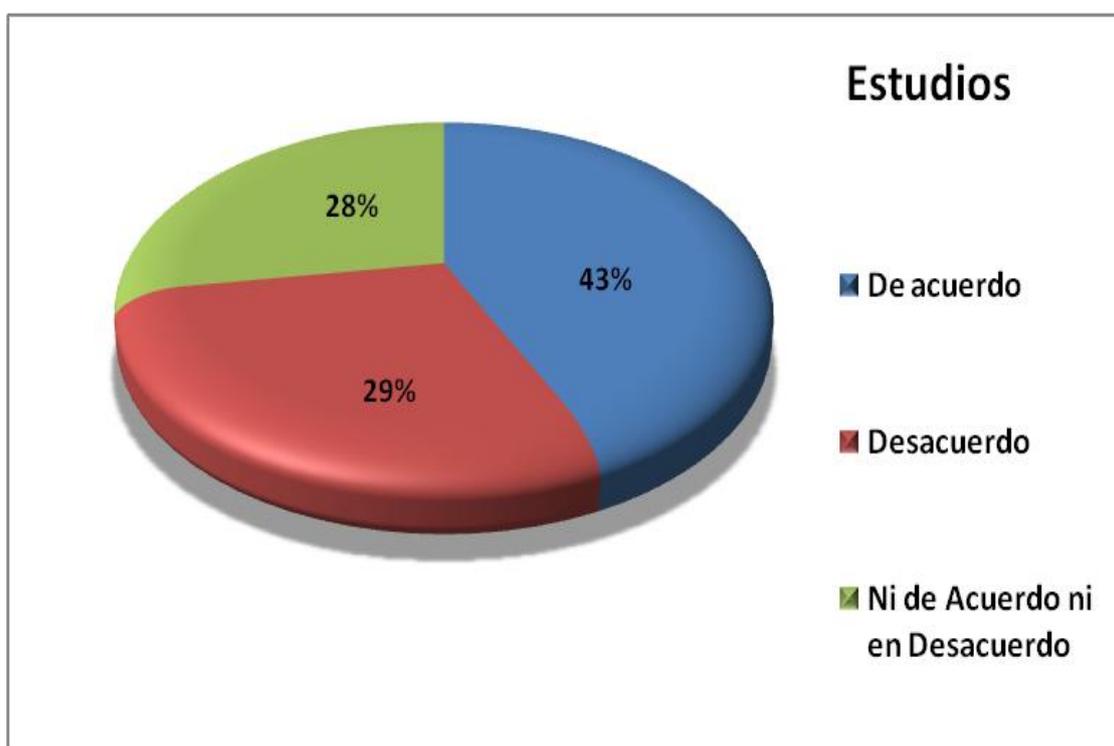


Sin hijos: Los encuestados respondieron de manera casi idéntica al requisito anterior, un 55 % se manifestó en desacuerdo, mientras que un 14 % dijo estar de acuerdo y un 31 % se manifestó como Ni-Ni.



Estudios: (Se homologa a Conocimiento / Formación)

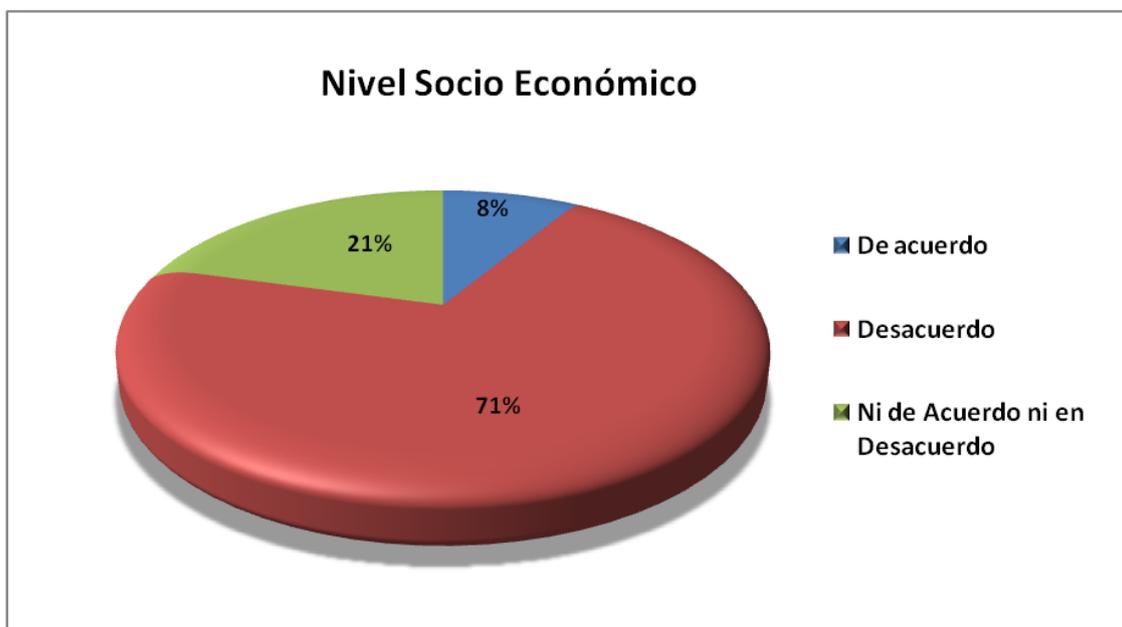
Algo más equilibradas estuvieron las posturas respecto a la inclusión de los estudios universitarios como requisito: De acuerdo (43 %), En desacuerdo (29 %) y Ni-Ni (28 %).



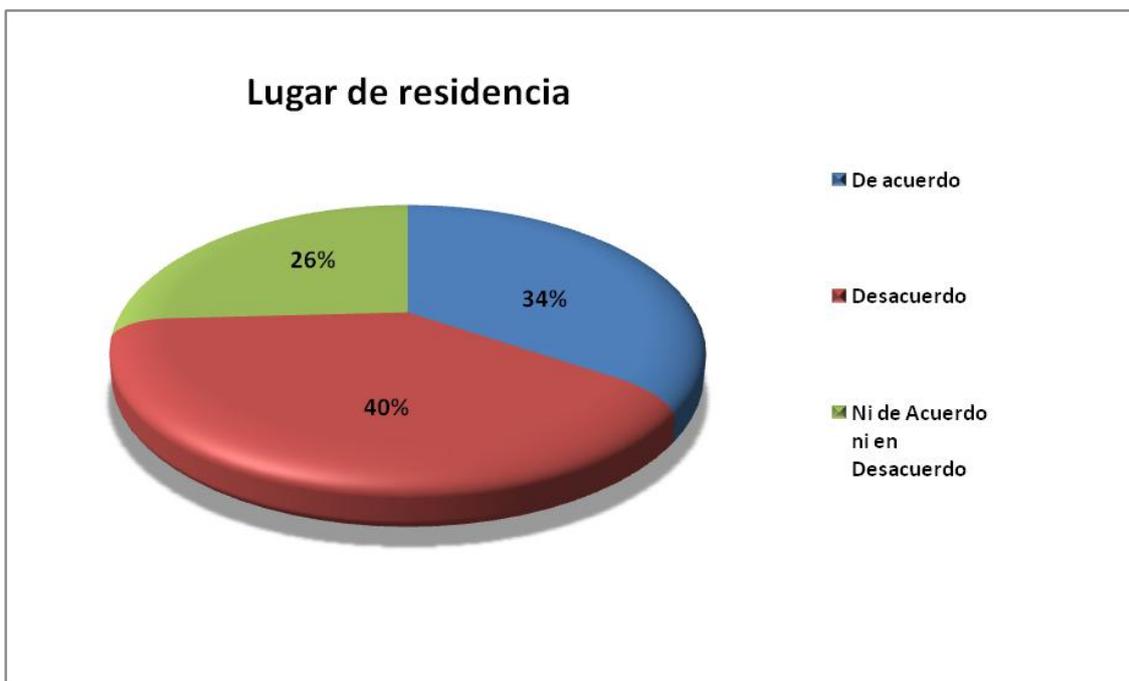
Nacionalidad: La gran mayoría dijo que está en desacuerdo con la inclusión de la nacionalidad como requisito (73 %), mientras que un 10 % señaló estar de acuerdo, y un 17 % se manifestó como Ni-Ni.



Nivel Socio Económico: De manera similar al caso anterior, el 71 % dijo estar en desacuerdo con la inclusión del N.S.E como requisito, mientras que un 8 % señaló estar de acuerdo, y un 21 % se manifestó como Ni-Ni.



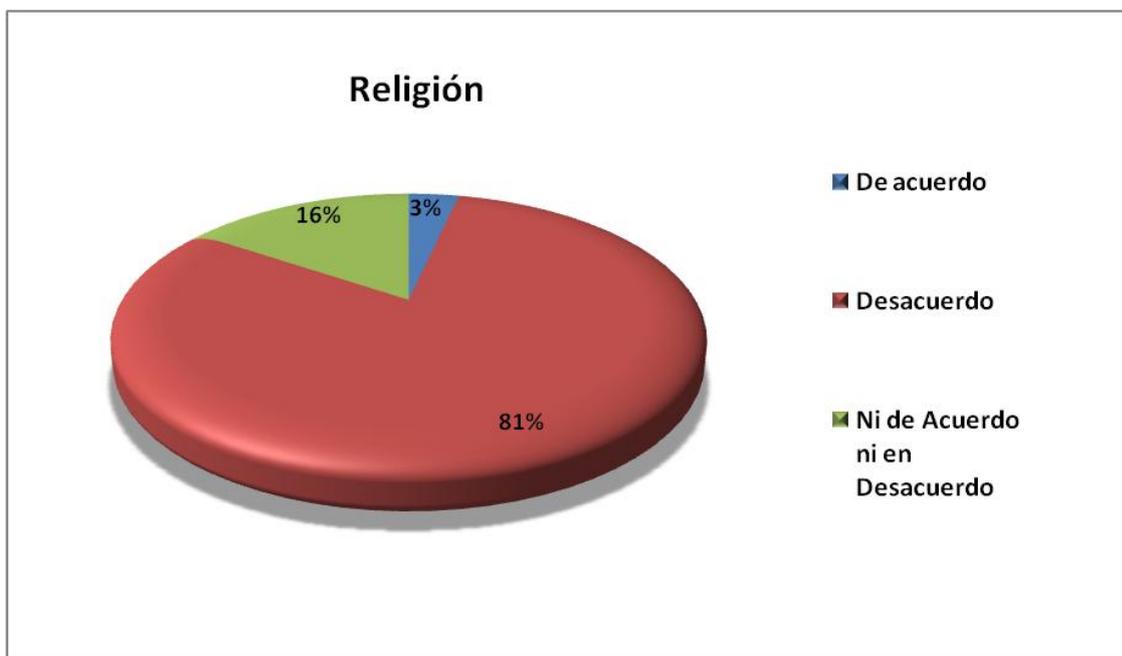
Lugar de Residencia: Algo más equilibrado, este requisito encontró un 40 % en desacuerdo, un (34 %) de acuerdo y un (26 %) Ni-Ni.



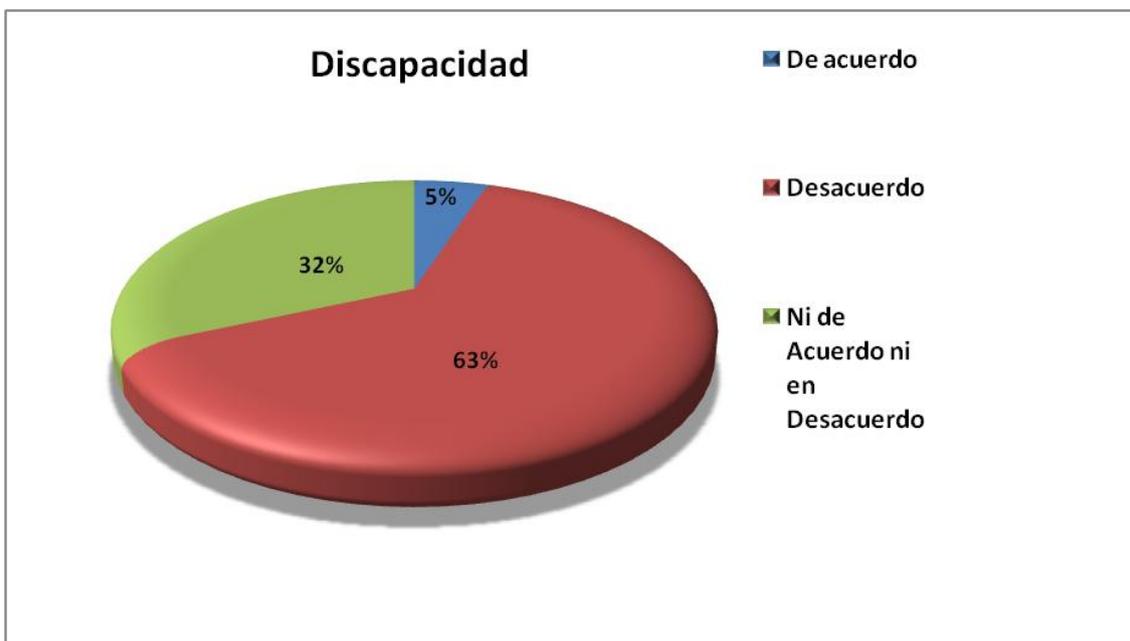
Orientación Política: Un 76 % de los encuestados se manifestó en desacuerdo a la inclusión de éste requisito, mientras que sólo un 3 % mencionó estar de acuerdo, y un 21 % Ni-Ni.



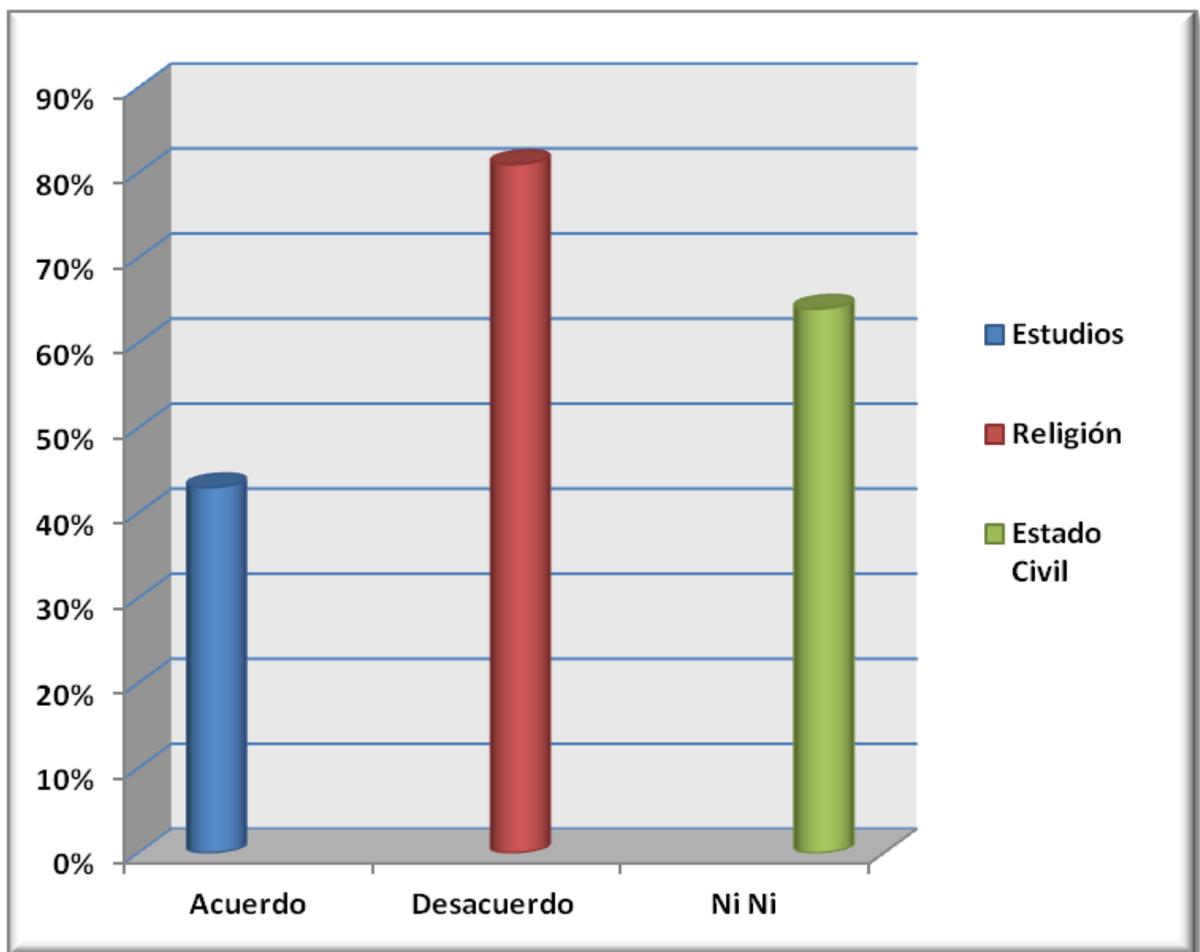
Religión: Este requisito mostró ser el más rechazado entre los encuestados para ser incluido en los perfiles. El 81 % manifestó estar en desacuerdo, sólo un 3 % de acuerdo y un 16 % Ni-Ni.



Discapacidad: Un 63 % de los encuestados expresó estar en desacuerdo con la inclusión de la discapacidad como requisito, apenas un 5 % respondió estar de acuerdo y un 32 % se manifestó como Ni-Ni.



En síntesis, un 43 % está de **Acuerdo** en incluir los Estudios en la descripción de puesto y perfil, un 81 % de la población encuestada está en **Desacuerdo** en incluir la Religión, y en relación al Estado Civil, un 64 % no está **Ni acuerdo Ni en Desacuerdo**.



¿Considera que en Argentina hay igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal?

Una clara mayoría de los encuestados 67 % opinó que en la Argentina no hay igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal, mientras que el 33 % opinó que sí la hay.



Para conocer la opinión de los encuestados respecto a las razones de por qué hay o no hay igualdad de oportunidades en la Argentina en los procesos de selección, se recurrió a una pregunta abierta.

De acuerdo a las respuestas recibidas, la mayoría de quienes opinan que no la hay, apuntan al género como principal punto de desigualdad. La mujer sigue siendo objeto

de discriminación, en particular si, por su edad, se considera que podría quedar embarazada.

También la edad se ha señalado como un criterio de discriminación, y otro factor que ha sido señalado como mecanismo de discriminación es la participación de candidatos recomendados por alguien de influencia dentro de la empresa.

Por otra parte, quienes consideran que sí hay igualdad de oportunidades en los procesos de selección, destacan los avances que se han producido para evitar las prácticas discriminatorias, la transparencia de los procesos y la priorización de las competencias como requisitos.

Capítulo 6

Análisis de Resultados

Una vez recolectadas y medidas las variables de interés a través de un cuestionario diseñado para esta investigación, respondido por 58 profesionales que realizan procesos de selección de personal tanto de empresas como consultoras, se procederá a vincularlas con las preguntas planteadas en el capítulo de metodología y analizarlas en base a la información obtenida por los encuestados y que arrojan mayor información para luego relacionarlas con algunos conceptos del marco teórico.

El **perfil mayoritario de la muestra** responde a las siguientes características:

Mujeres, de 25 a 36 años, de 4 a 7 años de experiencia, trabajan en el sector privado (45% en empresas y 43% en consultoras).

En relación a los **requisitos durante el relevamiento** para cumplir con el cargo y perfil, según los encuestados los que más han tenido que contemplar son, en orden decreciente: Experiencia, Formación / conocimientos, Edad, Género, Competencias, Lugar de residencia, Salario / beneficios, Idioma y Nacionalidad.

Hay que destacar que, según lo manifestado por los encuestados, se ha identificado en la muestra un 35% de variables discriminatorias al momento de realizar los procesos de selección, compuesto por **Edad** (17%), **Género** (11%), **Lugar de residencia** (6%) y **Nacionalidad** (1%).

Cuando se incluyen variables discriminatorias, el proceso de selección no cumple con su propósito de incorporar al personal más **idóneo** para todos los puestos y en todos los niveles, entendiendo la idoneidad como la reunión de las condiciones necesarias para desempeñar una función, como la disposición, capacidad, y aptitud, entre otras.

En la mayoría de los casos, la idoneidad se refiere a cualidades propias de la persona frente a una función o conjunto de funciones y tareas determinadas, que pueden haber sido adquiridas a partir de la experiencia y/o la formación. Según los resultados de la muestra, los encuestados priorizan la experiencia, formación, conocimientos y competencias entre los requisitos exigidos.

Según la muestra, los encargados de determinar los requisitos mencionados en el relevamiento de perfil suelen ser los Jefes (35 %) y Gerentes (34 %). En menor medida, Directivos (19 %) y Consultores (12 %). Si bien este dato resulta un tanto esperado dado que los Jefes o Gerentes de área son quienes mejor saben qué tareas va a desempeñar el futuro candidato en el puesto de trabajo, muchas veces no tienen tan claro el perfil que necesitan y es responsabilidad de RH como “socio del negocio” asesorarlos para que los requisitos establecidos tengan relación con la idoneidad y no con prejuicios reflejados en acciones discriminatorias.

Los criterios de los Jefes y Gerentes no siempre coinciden con quienes realizan los procesos de selección. Al ser consultados respecto al Género, pocos manifestaron estar de acuerdo con su inclusión como requisito. Sin embargo, respecto a la

inclusión de la Edad y Lugar de Residencia, las opiniones estuvieron repartidas casi en partes iguales.

En cuanto a la primera pregunta de investigación, los resultados muestran que **Género y Edad**, y en menor medida **Lugar de Residencia** son las principales variables discriminatorias.

Se trata de requisitos que aún encuentran argumentos al momento de relacionarlos con la idoneidad para el cargo: el **Género** porque suele relacionarse con las capacidades físicas, el carácter y/o el aspecto personal; la **Edad** suele asociarse con la experiencia y/o las competencias; el **Lugar de residencia** se toma como un obstáculo para la disponibilidad y/o el cumplimiento.

Las prácticas persisten a lo largo de las etapas del proceso de selección. De acuerdo a los resultados de la encuesta que responden a la segunda pregunta de investigación, las principales son el **Relevamiento de Perfil** (22 %), el **Filtro curricular** (21 %), la **Entrevista** (21 %), y luego la **Confección del aviso de búsqueda** (16 %).

La paridad entre las primeras tres etapas mencionadas y el menor porcentaje en la etapa de Confección del aviso de búsqueda, podría indicar que quienes intervienen en el proceso de selección son conscientes de que han incluido variables discriminatorias, que tienden a evitarse en la publicación de los avisos y a practicarse preferentemente en el ámbito privado del proceso de evaluación.

Los cambios culturales en materia antidiscriminación hacen que las empresas prefieran cuidarse al respecto y no quedar públicamente como organizaciones que discriminan.

Por otro lado, resulta alentador observar los avances en materia antidiscriminación en esta muestra, ya que ciertos criterios discriminatorios son rechazados de manera casi unánime, como la Religión, Orientación Política, Discapacidad, Nivel Socio Económico, Nacionalidad, Estado civil, Con Hijos o Sin Hijos, según lo manifestado por los encuestados.

Esto podría ser la resultante de los avances en el ámbito legislativo, a partir de las acciones y promociones de los diversos sectores sociales y políticos, que se cristalizaron en leyes y normativas para garantizar el efectivo ejercicio de los derechos de aquellos grupos tradicionalmente discriminados, lo cual ha provocado una toma de conciencia social que también se está reflejando en las prácticas organizacionales.

En relación a la Discapacidad, un 63 % de los encuestados expresó estar en desacuerdo con su inclusión como requisito, un 5 % respondió estar de acuerdo y un 32 % se manifestó como Ni-Ni. Se trata de un aspecto muy regulado a través de leyes y tratados internacionales, y diversas organizaciones promueven el acceso laboral de las personas con discapacidades. De hecho, se ha promovido cambiar el propio concepto de “discapacidad” por el de “capacidades diferentes”.

Es un aspecto por demás sensible, dado el impacto social que podría tener un acto discriminatorio en este sentido y cómo afectaría la imagen de la propia empresa. Por eso es que muchas de ellas hoy en día apuntan a la diversidad e inclusión, entre ellos las personas con discapacidad.

Finalmente, una clara mayoría de los encuestados (67 %) opinó que en la Argentina no hay igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal, mientras que el 33 % opinó que sí la hay.

De acuerdo a las respuestas recibidas, la mayoría de quienes opinan que **no hay igualdad de oportunidades**, apuntan al género como principal punto de desigualdad. La mujer sigue siendo objeto de discriminación, en particular si, por su edad, se considera que podría quedar embarazada.

La mayoría de los encuestados son mujeres, y apenas el 19 % expresó estar de acuerdo con la inclusión del Género como requisito. Sin embargo, este persiste como variable discriminatoria, lo que podría evidenciar un rol poco protagónico de quienes intervienen en los procesos de selección, al menos en la etapa de la descripción de puesto y perfil.

Por otra parte, quienes consideran que **sí hay igualdad** de oportunidades en los procesos de selección, destacan los avances que se han producido para evitar las prácticas discriminatorias, la transparencia de los procesos de selección y la priorización de las competencias como requisito. Los avances que se produjeron han

sido tanto a nivel macro, mediante leyes y resoluciones, como a nivel micro en las prácticas empresarias.

Actualmente, muchas organizaciones están adoptando o definiendo cada vez más códigos de conducta y convivencia vinculados con la Responsabilidad Social Empresaria, donde se busca no solo cumplir estrictamente con la ley sino ampliar esa responsabilidad, mostrando así una mayor compromiso con las generaciones actuales y futuras.

Las preguntas 6, 8 y 11 fueron descartadas del análisis por no arrojar información relevante a los fines de la investigación.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo de esta investigación, hemos visto que el objeto de estudio tiene múltiples aristas que se entrelazan y se potencian entre sí. Tanto la discriminación como el trabajo son dos cuestiones con profundas raíces sociales y culturales, y cuando se conjugan se transforman en una problemática que debe ser abordada desde diversas perspectivas.

Su definición misma representa un desafío, y una de las tareas principales es lograr discernir entre conceptos tales como “discriminar” y “seleccionar”, desde su etimología hasta su determinación legislativa.

Para evitar la discriminación en el acceso al trabajo, desde el campo sociopolítico se han producido notables avances al respecto. Diversos organismos internacionales y nacionales han recogido las demandas sociales, estableciendo legislaciones y normativas para garantizar los derechos vigentes.

Desde el ámbito organizacional, la selección de personal ha evolucionado hasta llegar a ser un proceso fundamentado en criterios cada vez más objetivos como lo son las competencias.

Sin embargo, a pesar de todos estos avances, la discriminación persiste en los procesos de selección, a través de la inclusión de variables con base en prejuicios y estereotipos sociales.

Varias de esas características todavía encuentran cierta validación en el ámbito de las organizaciones y se incluyen entre los requisitos al buscar candidatos para cubrir un puesto, aunque no tengan relación directa con la idoneidad.

De acuerdo a los resultados de la investigación, los requisitos discriminatorios que tienen mayor presencia en los procesos de selección son Género y Edad. Son variables que tampoco fueron rechazadas de manera contundente por los encuestados, como sí sucedió con Religión, Orientación Política, Nacionalidad o Discapacidad, entre otras.

Esto podría indicar que aún no se ha generado la suficiente conciencia de su carácter discriminatorio en el acceso al trabajo, y se siguen considerando elementos que integran la capacidad laboral y/o la idoneidad.

Todavía se atribuye al género distintas capacidades, comportamientos y personalidades y, por lo tanto, diferentes posibilidades de asumir responsabilidades y obligaciones.

Respecto a la edad, el problema se ubica en dos extremos. Por un lado, el prejuicio de contratar a personas mayores de 40 años, porque requiere puestos y remuneraciones acorde a la experiencia y capacitación del postulante. Por otro, los jóvenes cargan con el sello de la “falta de experiencia” y suelen exigirse como requisito excluyente largos tiempos de experiencia laboral.

Para evitar estas prácticas, el Área de Recursos Humanos debe tener un rol más participativo y opinante, en especial durante la etapa de Descripción de puesto y perfil, y no dejarla solamente a criterio de las jefaturas y gerencias. Estas seguramente cuentan con los conocimientos acerca de las cualidades necesarias para cubrir el puesto requerido, pero también pueden incluir variables discriminatorias con la convicción de que están directamente relacionadas con la idoneidad.

Este es un doble compromiso que debe asumir RH. Por un lado, el compromiso con la comunidad, garantizando que en su organización no se realizan prácticas discriminatorias y se favorece el acceso al trabajo en condiciones de igualdad. Por otro, el compromiso con la organización, garantizando que los procesos de selección no sean un obstáculo para el reclutamiento de personas idóneas.

El objetivo que nos proponemos cuando comienza una Búsqueda es que la persona a incorporar se acople armónicamente a la organización y a las funciones del puesto.

El Relevamiento de la Descripción del puesto y perfil se construye en conjunto con la Línea y para ello también hay que considerar otras variables para así garantizar el éxito del proceso tanto para la empresa como para la persona.

Conocer la cultura organizacional y sus valores, historia de la empresa, características de la jefatura, sus expectativas en relación al cargo, los aspectos que él valora, etc.

Considerar lo anterior favorece la correcta definición del perfil y se optimiza costos, tiempos y aumenta las posibilidades de encontrar el candidato que la empresa necesita.

Por ello es indispensable que Recursos Humanos se transforme en un “socio estratégico” para la organización, tal como lo define Ulrich (1997), que cuente con políticas alineadas a su estrategia y prácticas necesarias para captar a los talentos.

Por último, en relación a las Recomendaciones sobre el trabajo realizado, se sugiere aumentar el alcance de la misma, ya sea incrementando el tamaño de la muestra, realizando el estudio a nivel nacional o bien incorporando variables no consideradas en esta muestra, como la apariencia física o personas liberadas del sistema carcelario.

También se puede llevar a cabo una investigación con un diseño metodológico explicativo que permita analizar y profundizar en las causas de esta problemática.

Mejorar el instrumento de medición es otra recomendación. Se pueden incorporar aspectos nos considerados en ésta y validarlo por expertos en la materia.

En base a mis motivaciones principales para desarrollar esta investigación y de acuerdo al trabajo de campo realizado, se presentan lineamientos generales que podrían ser de utilidad al momento que una empresa tome la decisión de llevar a cabo políticas no discriminatorias, ya sea por el respeto a la dignidad humana, cumplir con las leyes en la materia, generar ventajas económicas superiores al costo de la puesta en marcha de tales acciones, como son el impacto en la cultura

organizacional y la gestión del cambio que implica, o bien fomentar y favorecer la igualdad de oportunidades combatiendo la exclusión social.

Para diseñar un programa tendiente a disminuir y/o evitar las prácticas discriminatorias en los procesos de selección entonces se recomienda lo siguiente:

Realizar un diagnóstico de las acciones antidiscriminatorias en la empresa. Análisis de procesos, procedimientos y prácticas para luego establecer una política antidiscriminatoria en el acceso al trabajo y generar igualdad de oportunidades.

Para ello se sugiere trabajar con los directivos de la empresa. Reflexionar sobre la estrategia del negocio, su misión, visión y valores y alinear el diseño de políticas antidiscriminatorias con los procesos de selección de personal.

Los objetivos principales serán sensibilizar, concientizar y poner en práctica acciones para evitar las conductas discriminatorias durante todo el proceso.

Conformar un equipo interdisciplinario que lidere e implemente el programa, y otro encargado de monitorear y que garantice su cumplimiento. Capacitar a sus colaboradores para que sepan detectar actos de discriminación.

Comunicar y difundir la política y las prácticas no discriminatorias entre todos los actores necesarios.

Evaluar el cumplimiento de su política, sus costos y beneficios. Medir las consecuencias de la misma es fundamental para generar igualdad de oportunidades y disminuir la segregación en el empleo. Esto contribuirá a generar un mercado de trabajo más igualitario que sentará las bases para una sociedad más justa, equitativa y democrática.

BIBLIOGRAFÍA

Atalaya Pisco María (2001) Nuevos enfoques en selección de personal. Revista de Investigación en Psicología, Vol.4 No.2, Diciembre.

Castro Castro, José Francisco (2001). Discriminación en las relaciones laborales. Boletín Dirección del Trabajo, N° 146.

Chiavenato, Idalberto (2001) Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw- Hill.

Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano. Primera Edición. McGraw- Hill.

Corominas Joan (1973) Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana, Madrid, Gredos.

Cuesta A. (1999) Tecnología de gestión de recursos humanos. Citado en: Zayas Agüero, P.M. (2010): Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2010e/826/

Díaz Vilela, Luis (1998) Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método. Universidad de La Laguna. Recuperado de <https://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>

Espasa-Calpe (2005). Citado en WordReference.com. Recuperado de

<http://www.wordreference.com/definicion/idoneidad>

Feliú Salazar, Pedro; Rodríguez Trujillo, Nelson (1994) Manual del Curso

Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección. Caracas, Psico Consult.

Citado por **Vargas Hernández, José Guadalupe**. Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. OEI Revista Iberoamericana de Educación.

Recuperado de www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF

Gary S. Becker (2010). The Economics of Discrimination. University of Chicago

Press. Chicago y Londres.

Heidbreder, E. (1971) Psicología del siglo XX. Citado en: Zayas Agüero, P.M.

(2010): Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de

www.eumed.net/rev/cccss/10/

Horst Bussenius C. (2007) Perfil de un cargo. Recuperado de

<http://praxischile.blogspot.cl/2007/09/perfildeuncargo.html>

Kiper, Claudio Marcelo (1998) Derechos de las minorías ante la discriminación.

Edición. Hammurabi. Buenos Aires, Argentina. Citado por Castro Castro,

José Francisco. Discriminación en las relaciones laborales. Boletín

Dirección del Trabajo, N° 146, p. 7. Marzo 2001.

Light Donald, Keller Suzanne y Calhoun Craig (1991). Sociología. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Marc Bossuyt (2002) Prevención de la discriminación. El concepto y la práctica de la acción afirmativa. Naciones Unidas. Comisión de Derechos Humanos. Subcomisión de Promoción y Protección de los Derechos Humanos, 53° período de sesiones. E/CN.4/Sub.2/2002/21.

MacKinnon, D. W. (2003) From selecting spies to selecting managers - The OSS assessment program. 1977. Citado por Woodruffe, Charles. Development and Assessment Centers. CIPD House. London.

Martínez Vivot, Julio (2001) La discriminación laboral. Despido discriminatorio. USAL. Buenos Aires, Argentina. 2000. Citado por Castro Castro, José Francisco. Discriminación en las relaciones laborales. Boletín Dirección del Trabajo, N° 146, p. 7. Marzo.

McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, American Psychologist.

Mouratian, Pedro (2013) Derecho al trabajo sin discriminación: hacia el paradigma de la igualdad de oportunidades. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI).

Murray, Hugh The Transformation of Selection Procedures: The War Office Selection Boards. Tavistock Institute, sin fecha. Recuperado de <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol1/Murrayp45.o.pdf>

Murray, Hugh – Trist, Eric: La fundación y el desarrollo del Instituto Tavistock hasta 1989. Tavistock Institute, sin fecha. Recuperado de <http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>

Mercosur (2015) Declaración sociolaboral. Art. 4 inc. 1. Recuperado de http://www.mercosur.int/innovaportal/file/4506/1/es_declaracion-sociolaboral.pdf

Mercosur. Declaración sociolaboral Art. 4 inc. 1. 2015. Recuperado de http://www.mercosur.int/innovaportal/file/4506/1/es_declaracion-sociolaboral.pdf

Naciones Unidas: Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial. Asamblea General, Resolución 2106 A (XX), de 21 de diciembre de 1965. Recuperada de <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CERD.aspx>

Naciones Unidas: Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Asamblea general de la ONU, 1979.

Recuperado de

<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>

Organización de Estados Americanos (2013). Proyecto de Convención

Interamericana contra toda forma de discriminación e intolerancia.

CAJP/GT/RDI-180/11 rev. 17 29 abril.

Organización Internacional del Trabajo (1958). C111 - Convenio sobre la

discriminación (empleo y ocupación). Recuperado de

<http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P121>

[00_IL_O_CODE:C111](#)

Organización de Estados Americanos (2013) Proyecto de Convención

Interamericana contra toda forma de discriminación e intolerancia.

CAJP/GT/RDI-180/11 rev. 17 29 abril.

Recuperado de

http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-

[69_discriminacion_intolerancia.asp](#)

Organización de Estados Americanos (1988) Protocolo Adicional a la Convención

Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos,

Sociales y Culturales "Protocolo De San Salvador". Recuperado de

<http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-52.html>

Organización Internacional del Trabajo. Declaración de Filadelfia. 1944.

Recuperado de

[http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:62:0::NO:62:P62_LIST_ENTRI
E_ID:453907:NO#declaration](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:62:0::NO:62:P62_LIST_ENTRI
E_ID:453907:NO#declaration)

Organización Internacional del Trabajo. C111 - Convenio sobre la discriminación
(empleo y ocupación). 1958.

Recuperado de

[http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P121
00_IL_O_CODE:C111](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P121
00_IL_O_CODE:C111)

Real Academia Española (2015) Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=XUE4F1v>

República Argentina. Constitución Nacional (sancionada en 1853 con las reformas
de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994). Infoleg. Recuperado de

<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

República Argentina. Ley de actos discriminatorios N° 23.592. 1988. Infoleg.

Recuperado de

[http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/20000-
24999/20465/texact.htm](http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/20000-
24999/20465/texact.htm)

República Argentina. (2004) Constitución Nacional Argentina. Ley Nacional
24.430 Artículo 14 y 14bis.

Schein Edgard H. (1982). Psicología de la organización. Página 19. Prentice – Hall Hispanoamericana, SA. México.

Segato R. Las estructuras elementales de la violencia. Prometeo-UNQ, Buenos Aires. Citado por Villalpando, Waldo y otros. La Discriminación en Argentina. Eudeba. 2006.

SIOP (Society for Industrial and Organizational Psychology), recuperado de <http://www.siop.org/History/historynew.aspx>

Stoner, James Arthur Finch. **Freeman**, R. Edward. **Gilbert**, Daniel R. **Sacristán**, Pilar Mascaró. Administración. Citado en Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

Subsecretaría de la Gestión Pública de la Nación (2005) Guía Metodológica para los Procesos de Selección (versión preliminar) Recuperado de http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/facilitadores/docs/seleccion/Guia_metodologica_para_seleccion.pdf

Taylor Frederick (1903) Shop Management. Citado por: Zayas Agüero, P.M. (2010): Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. www.eumed.net/rev/cccss/10/

The Free Dictionary (2015). Recuperado de

<http://es.thefreedictionary.com/selecci%C3%B3n>

Ulrich Dave (1997) Recursos Humanos Champions, Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultado. Ed. Granica.

Vargas Jorge (2001, enero 20). La descripción y el análisis de cargos.

Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>

Woodruffe, Charles (2003) Development and Assessment Centres. CIPD House.

London.

Yovane Carolina (2011) Descripción y perfiles de cargo. Recuperado de

www.cristianfreire.com/cya/tp2011

Zayas Agüero, P.M. (2010) Los fundamentos teórico metodológicos de la selección

de personal, Edición electrónica gratuita. Recuperado de

www.eumed.net/libros/2010e/826/

Anexos

Encuesta

1) Sexo

2) Edad

3) Años de experiencia

4) Ámbito en el que trabaja

4.1 Público

4.2 Privado

4.3 Otro

5) Se desempeña en una entidad privada:

5.1 Actividad o Rubro de la Organización

5.2 Cargo Actual

6) Actualmente se encuentra trabajando

7) Al momento de relevar un perfil, ¿qué requisitos generales ha tenido que contemplar?

8) ¿Ha descartado a un candidato por no cumplir con al menos alguno de los requisitos mencionados anteriormente?

9) Los requisitos mencionados, fueron elegidos por:

10) De los requisitos que usted ha aplicado ¿en qué etapa(s) del proceso de selección los ha considerado?

11) En caso de haber sido obligado a seleccionar un candidato referido en lugar de uno no referido, usted:

12) Señale cuán de acuerdo / desacuerdo / ni de acuerdo ni en desacuerdo, está con incluir los siguientes requisitos en la descripción de puesto y perfil: Sexo, Edad, Estado Civil, Con hijos, Sin hijos, Universidad, Nacionalidad, Nivel Socioeconómico, Lugar de residencia, Orientación Política, Religión y Discapacidad.

13) ¿Ha descartado a un candidato por alguna discapacidad? ¿Cuál?

14) Según su experiencia ¿considera que en Argentina hay igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal?

Si

No

Por qué