

# PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE PERSONAL

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE PERSONAL.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
1 OBJETO Y ALCANCE .....	5
2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA ORIENTATIVOS .....	5
3. GENERALIDADES .....	5
3.1. DEFINICIONES .....	5
3.2. PRINCIPIOS A SEGUIR EN LA CONTRATACIÓN EXTERNA .....	6
3.3. LA PROMOCIÓN LABORAL .....	6
4.4 FLUJOGRAMA.....	7
5. DESARROLLO .....	9
5.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CONTRATACIÓN .....	9
5.2. DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO.....	9
5.3. DEFINICIÓN DE PRUEBAS Y BAREMOS.....	9
5.4. DIFUSIÓN INTERNA OFERTA DE EMPLEO .....	10
5.5. RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS .....	10
5.6. PRESELECCIÓN .....	10
5.7. DIFUSIÓN EXTERNA DE OFERTA DE EMPLEO.....	11
5.8. COMUNICACIÓN RESULTADOS DE PRESELECCIÓN .....	11
5.9. DESARROLLO PRUEBAS DE SELECCIÓN.....	11
5.10. TOMA DE DECISIONES SOBRE CONTRATACIÓN.....	11
5.11. COMUNICACIÓN RESULTADOS SELECCIÓN .....	12
5.12. IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE ACOGIDA .....	12
6. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN .....	12
ANEXO 1: CRITERIOS NO DISCRIMINATORIOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	14
1-DIRECTRICES BÁSICAS .....	14
2-DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	14
3-ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL PROFESIONAL O PROFESIOGRAMA.....	15
4-OFERTA DE EMPLEO.....	15
5-PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES .....	15
6-PRESELECCIÓN DE SOLICITUDES .....	16
7-PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	16
8-ENTREVISTAS .....	16
9-TEST .....	17
10-PRUEBAS MÉDICAS .....	17
ANEXO 2: OFERTA DE EMPLEO.....	18

## INTRODUCCIÓN

*“Los cambios en las relaciones laborales están del lado de la denominada calidad: la dirección compartida, el establecimiento y valoración de los logros, la horizontalidad, el reconocimiento de responsabilidades en el trabajo, los sistemas de cooperación, es decir, elementos que suponen un cambio de mentalidad y de formas de hacer habituales en la empresa. En esta línea de trabajo, encuadramos nuestra propuesta de género. Cuando hablamos de género en las organizaciones, estamos apelando al concepto de profesionalidad, es decir, a un nuevo estilo de trabajo, que significa operar de otra manera, pensar de otra manera, en la búsqueda de resultados que conciben al personal empleado no desde una visión segmentada, de departamentos, oficios y competencias, sino extender el concepto de cliente interno a las específicas características que trae consigo pensar en términos de trabajadoras y trabajadores. Así como el imperativo de una cualificación colectiva como principio de calidad, implica incluir a hombres y mujeres en el mismo plano de oportunidades en todos los procesos productivos”.*

El entorno en el que deben desenvolverse las organizaciones actualmente ha sufrido importantes transformaciones, hasta el punto de que las nuevas características que lo definen son la fuerte competitividad y las condiciones de cambio continuo. Esta situación obliga a las empresas a llevar a cabo un proceso de readaptación constante que garantice su supervivencia, al mismo tiempo que les permita ser competitivas respecto al resto de empresas del sector. Ello implica desarrollar un proceso creativo continuo que dé respuesta a las nuevas demandas y necesidades del mercado y de la clientela e, incluso, que se adelante a ellas. Para lograrlo, sin duda es necesario contar con un buen equipo de profesionales.

Ante esta nueva realidad, se impone la necesidad de que no sólo sean las empresas las que se adapten al cambio, sino que los procesos que se desarrollan en ella se reestructuren y adapten para permitir que la organización pueda mantenerse y evolucionar en ese nuevo mercado. El proceso de selección de personal, como uno de los elementos fundamentales de la gestión de los recursos humanos, constituye uno de los primeros pasos de esta adaptación. De este proceso se obtendrá el personal más cualificado y adecuado en cuanto a formación, capacidades, aptitudes,... que mejor se ajuste a los requisitos y necesidades detectadas en cada uno de los puestos que componen el organigrama empresarial.

Un buen reclutamiento de personal garantizará que la organización cuente con un amplio abanico de perfiles que puedan dar respuesta a todas las demandas que el entorno exija. Pero, para que esto se produzca, todas las fases que componen la selección de personal deben ser revisadas y modificadas, dando cabida a la gran diversidad de perfiles profesionales existentes en el mercado y evitando que la variable sexo se convierta en un criterio de exclusión inicial, que lleve al rechazo de candidaturas al margen de las capacidades y aptitudes que posean.

Por otro lado, la incorporación de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, en el proceso de selección en particular y en las organizaciones en general, permitirá la permanencia, competitividad y eficacia de la empresa no sólo por contar con una amplia gama de perfiles profesionales sino también por la mejora de la imagen de la empresa gracias a su compromiso con la responsabilidad social corporativa y una fidelización tanto de la clientela (aquellas empresas que valoran la igualdad de oportunidades, cuyo número ha aumentado y aumentará progresivamente en los próximos años) como del personal contratado y/o aspirante que valoran positivamente desarrollar un trabajo en una empresa que se preocupa por las necesidades de sus empleados/as sin hacer distinción en cuanto al sexo.

Otro de los procesos que resulta imprescindible modificar en las empresas es el de promoción de personal. El fin que persigue es el de cubrir un puesto vacante de una categoría profesional superior, normalmente mediante el ascenso de una persona que ya forme parte de la plantilla. Sin embargo, este ascenso debe hacerse en base a la experiencia, desempeño y formación de la persona candidata y no en base a cuestiones relativas al sexo o a estereotipos adjudicados a éste.

Además, las características y requisitos exigidos al puesto deben estar ajustados al trabajo que se va a desempeñar en él y no a las de la persona que se cree más adecuada para ocuparlo. Esto, junto a una buena política de información de los procesos de promoción abiertos, permitirá que todo el personal tenga acceso a los mismos, eliminando la segregación vertical que existe actualmente en el mercado laboral y rompiendo el techo de cristal que aún afecta a las mujeres en aquellos puestos que impliquen mayor responsabilidad y toma de decisiones.

En cuanto a las ventajas para las empresas, el seguimiento de unas pautas de promoción accesibles y objetivas ayudarán a crear un buen clima laboral que contribuirá a aumentar la satisfacción del personal con la organización, con el consiguiente incremento del rendimiento y, en consecuencia, de la productividad de la empresa. Al mismo tiempo, el buen trato, interés y esfuerzo de los/as empleados/as ayudará a mejorar aún más la imagen de la empresa de cara al exterior y logrará aumentar y fidelizar a la clientela frente a sus empresas competidoras.

## 1 OBJETO Y ALCANCE

El objeto de éste procedimiento de selección de personal en igualdad de oportunidades es servir de guía en todas las fases de la actividad de selección de personal destinada a cubrir los puestos vacantes de la organización, de forma que se produzca sin discriminación alguna ni en la selección ni en la contratación (igualdad de oportunidades y de trato).

El proceso de selección de personal se aplica a todos los puestos que queden vacantes en la empresa de forma que ninguno se cubra de manera discriminatoria.

## 2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA ORIENTATIVOS

- ≈ Manual de calidad de la empresa en las partes que contemplen criterios relacionados con la igualdad de oportunidades aplicables al proceso de selección y promoción de personal
- ≈ Normas UNE / ISO:
- ≈ UNE-EN ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ≈ UNE-EN ISO 9004:2000. Directrices para la mejora del desempeño.
- ≈ UNE 66173 IN. Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las competencias.

## 3. GENERALIDADES

### 3.1. DEFINICIONES

- ≈ Acción positiva: Medidas dirigidas a un grupo determinado, con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes (denominadas a veces “discriminación positiva”)
- ≈ Definición no discriminatoria de perfil profesional: descripción de los requisitos básicos de formación, experiencia y competencias necesarias para el desempeño de determinado puesto de trabajo de manera objetiva, teniendo en cuenta las capacitaciones obtenidas de manera informal y sin que se añadan requerimientos innecesarios como el sexo<sup>3</sup>.
- ≈ Discriminación directa: Se considera discriminación directa por razón de sexo la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable<sup>4</sup>.
- ≈ Discriminación indirecta: Se considera discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados<sup>5</sup>.
- ≈ Impacto adverso discriminatorio: es la desproporción de resultados entre mujeres y hombres en la selección que se da cuando uno de los grupos obtiene mejores resultados que otro<sup>6</sup>.
- ≈ Perspectiva de género: Tomar en consideración y prestar atención a las diferencias entre mujeres y hombres en cualquier actividad o ámbito dados de una política<sup>7</sup>.

- ☞ Pruebas de selección de personal no discriminatorias: aquellas pruebas que no presentan sesgos en los resultados obtenidos por distintos colectivos (p.e. hombres y mujeres), es decir, que evalúan de manera neutra a todas las personas aspirantes.

### **3.2. PRINCIPIOS A SEGUIR EN LA CONTRATACIÓN EXTERNA**

La selección de personal puede ser externalizada, de tal forma que se contrate a una empresa ajena especializada para la realización de todo el proceso de selección o bien de alguna de sus fases como realiza Soysana de forma ocasional y para realizar un proceso de selección importante para la empresa.

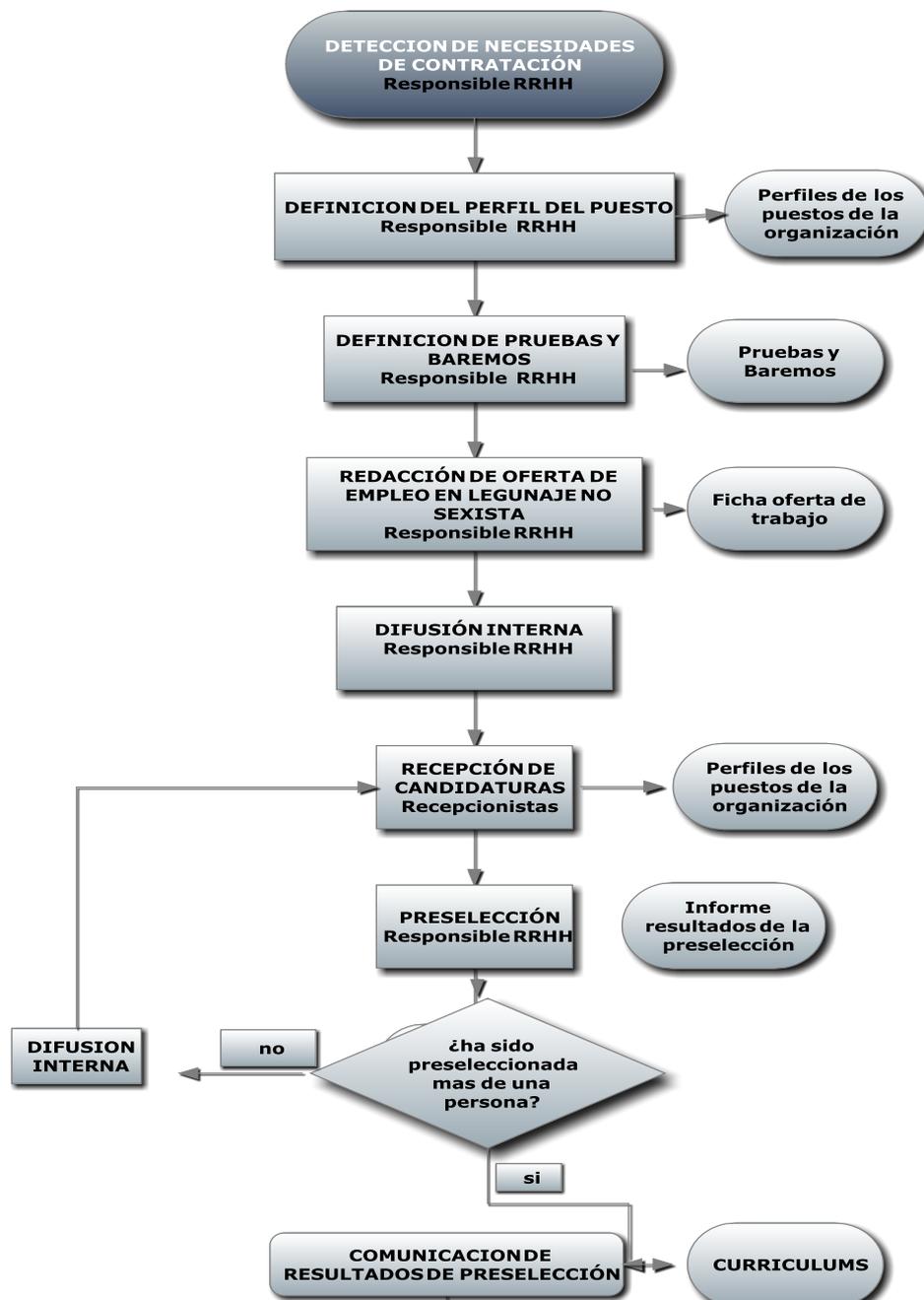
A la hora de externalizar la selección de personal se debe garantizar que ésta se produzca sin discriminaciones directas o indirectas por razón de sexo. Para garantizar la inclusión de criterios no sexistas en la selección de personal se facilita a las empresas contratadas el documento **ANEXO 1** donde se detallan los principios a tener en cuenta durante todo el proceso.

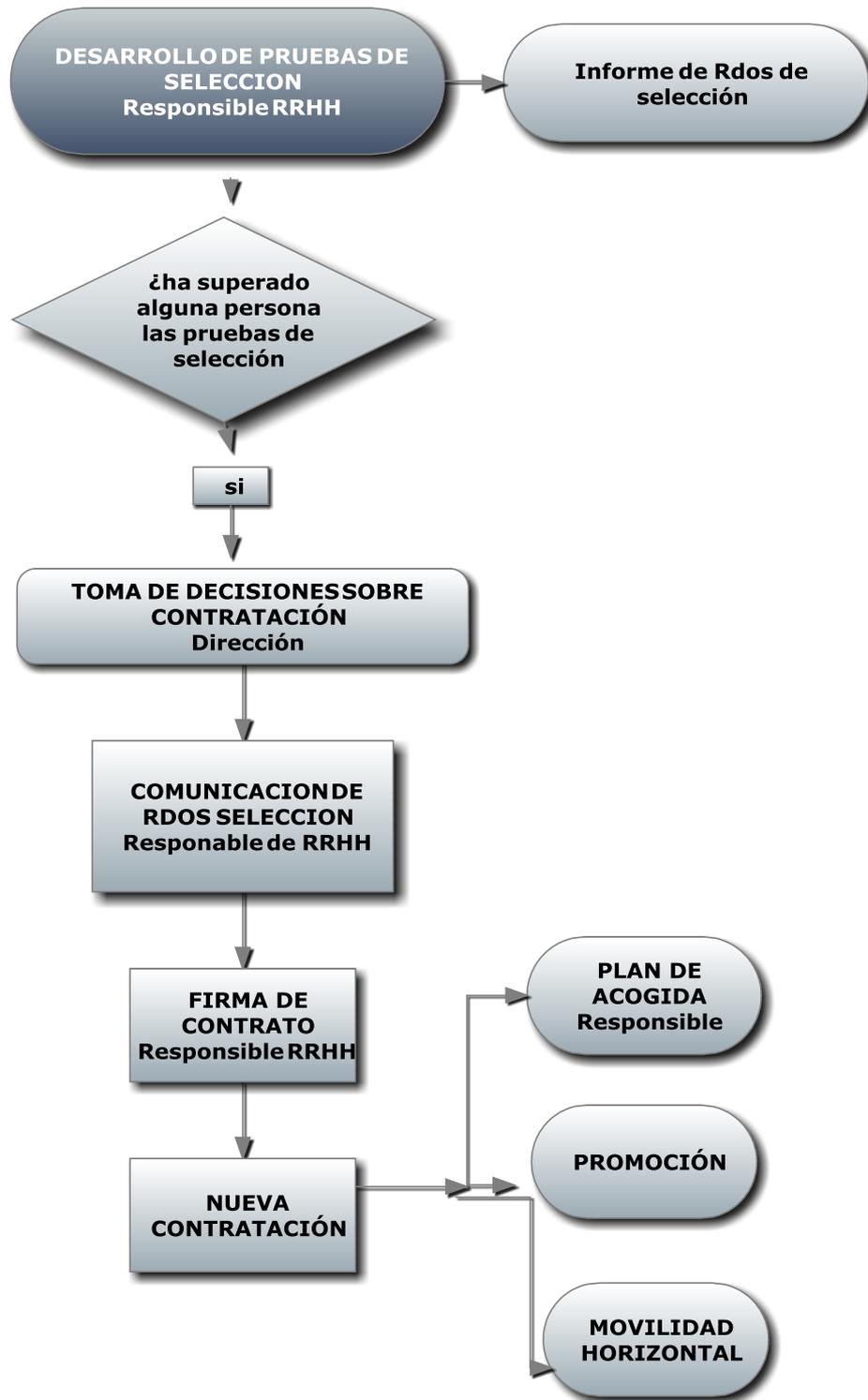
Los principios marcados para la externalización del proceso de selección o de alguna de sus partes, son de total aplicación para la realización de manera interna de la selección de personal por la organización.

### **3.3. LA PROMOCIÓN LABORAL**

La promoción de personal se considera dentro de la organización como un posible resultado de la selección de personal sin que exista un propósito previo. Es decir, se parte del establecimiento de un proceso de selección de personal objetivo y no discriminatorio que debe realizarse para cualquier puesto vacante. A la hora de realizar dicha selección se considera prioritario, de cara a aumentar la satisfacción de la clientela interna, el abrir en primer lugar el proceso de selección al personal de la empresa. Si alguna de las personas de la plantilla es seleccionada una vez realizadas las distintas pruebas, el cambio de puesto en la organización puede dar lugar en algunos casos a una promoción (si el nuevo puesto supone una mayor responsabilidad, salario o mejora en la categoría profesional), o simplemente a un cambio de puesto o movilidad horizontal.

## 4.4 FLUJOGRAMA





## **5. DESARROLLO**

### **5.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CONTRATACIÓN**

El procedimiento de selección de personal se inicia una vez que se detecta la necesidad de contratación, que puede ser debida a distintas causas: cambio o ampliación de actividad, finalización de contrato del personal, despido, jubilación, incapacidad, cese, suspensión, excedencia...

La persona responsable del departamento de recursos humanos asume la función de recoger las demandas de personal trasladadas desde otras áreas: Administración, personas responsables de departamentos... y las traslada a la Dirección que da la orden de iniciar el procedimiento.

### **5.2. DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO**

La definición del puesto de trabajo comienza con el examen de las causas que subyacen a las necesidades de contratación y la determinación de si el puesto es o no de nueva creación.

En el caso de que el puesto sea de nueva creación, al no poseer referentes previos sobre las tareas que van asociadas al mismo ni las competencias necesarias para desempeñarlo, la dirección o persona en que delegue define las características del puesto y las competencias que se prevén necesarias para desempeñarlo teniendo en cuenta criterios no discriminatorios en cuanto al sexo.

Si el puesto de trabajo no es de nueva creación, se consulta a las personas que pueden aportar información relevante sobre el puesto, como son:

- las personas que lo desempeñan
- las personas responsables del área al que está adscrito el puesto
- el Departamento de Recursos Humanos
- la Dirección

En la herramienta de gestión del sistema de calidad existe una descripción del puesto, que es una herramienta en la que se establecen los datos mínimos a recabar sobre las funciones, responsabilidad y conocimientos necesarios para el desempeño del puesto, así como otras cuestiones relacionadas con las competencias laborales requeridas.

Una vez analizada la información recabada sobre el puesto y elaborada una ficha en la que se refleja dicha información, el siguiente paso es la actualización de el perfil profesional necesario para el desempeño del puesto, es decir, las titulaciones y experiencia que se deben poseer sin que en ningún caso el sexo o las circunstancias familiares supongan circunstancias a tener en cuenta.

En el caso de que el puesto forme parte de un equipo de trabajo ya existente, puede que se desee contratar a una persona con un perfil profesional que sea complementario a los ya existentes en el equipo. Para elaborar dicho perfil complementario se consulta a la persona responsable del área o departamento al que se adscribe dicho puesto.

### **5.3. DEFINICIÓN DE PRUEBAS Y BAREMOS**

A la hora de establecer el tipo de pruebas y baremos a utilizar se debe partir del profesiograma para determinar cuales son los principales aspectos que se deben valorar. Una vez determinados los aspectos que se van a valorar en la selección, se analiza cual es el tipo de prueba de selección que mejor puede medir o apreciar si las distintas personas candidatas se ajustan al perfil profesional definido para el puesto siguiendo los principios marcados en el documento ANEXO 1 Criterios no discriminatorios en la selección de personal.

Una vez determinado el tipo de pruebas a utilizar y el orden de realización, se establece el peso o ponderación de cada una de las pruebas y, en su caso, se fijan las cuestiones llave (aquellas que son excluyentes para participar en el proceso de selección, como por ejemplo determinada titulación o poseer el carnet de conducir).

Finalmente se elabora toda la documentación necesaria para la realización de las pruebas (guión para la realización de entrevistas, exámenes, contenido de pruebas profesionales... y se registra en una ficha las pruebas a realizar y sus correspondientes baremos (**ANEXO 2 Pruebas y baremo**). Esta ficha se almacena en una base de datos.

#### **5.4. DIFUSIÓN INTERNA OFERTA DE EMPLEO**

Una vez establecidas las pruebas y baremos y redactada la oferta de empleo con lenguaje no sexista según el formato ANEXO 3 (**Oferta de empleo**), se difunde de manera interna para priorizar en la selección al personal propio de la organización.

Para ello la persona responsable de recursos humanos selecciona los canales de comunicación más idóneos en función de realidad de la empresa (tablón de anuncios, circular interna, pagina web...) teniendo en cuenta que debe llegar a toda la plantilla, y adapta la oferta de empleo al formato del canal o canales seleccionados (formato electrónico, papel...). Finalmente distribuye la oferta.

#### **5.5. RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS**

De cara a garantizar una mayor objetividad en el proceso de selección, la persona responsable de recibir las candidaturas (repcionista) y codificarlas no participará en otras fases del proceso.

Las candidaturas se presentan en una hoja de solicitud estándar (**Hoja de solicitud de empleo**) que se entrega a las personas aspirantes (bien en mano, bien a través de la página web de la empresa).

La forma de recepción de candidaturas se especificará en la oferta de empleo.

Una vez recibidas las solicitudes se codifican de tal forma que se asigna un código a cada candidatura y se archivan los datos personales y de contacto. Finalmente se entregan las hojas de solicitud codificadas a la persona responsable de la preselección. Las hojas de solicitud codificadas y los datos personales se archivan en una base de datos.

#### **5.6. PRESELECCIÓN**

La persona responsable de recursos humanos analiza las candidaturas y revisa el cumplimiento por las mismas de las cuestiones llave y de los requisitos definidos en el perfil profesional. Se elabora un informe con los resultados de la preselección en el que se hace constar aquellas candidaturas que han sido preseleccionadas y aquellas que han sido rechazadas.

## 5.7. DIFUSIÓN EXTERNA DE OFERTA DE EMPLEO

En el caso de que una vez realizada la preselección de las candidaturas presentadas por la plantilla no haya sido preseleccionada más de una persona, se abre el proceso de selección a otras posibles candidaturas externas a la empresa.

En el caso de que la empresa posea una bolsa de currículos, bien de personas que han enviado su candidatura de manera espontánea o bien de personas que ya hayan tenido algún contacto con la empresa (prácticas, contratos temporales...), la persona encargada de codificar las solicitudes de empleo codificará dichos currículos según la ficha de solicitud de empleo estándar (en el caso de que no estén ya codificados) y se los facilitará a la persona responsable de recursos humanos que se encarga de realizar la preselección. Nuevamente se comprueba si ha sido preseleccionada más de una candidatura, y en el caso de que así sea se contacta con las personas preseleccionadas y se les informa de la oferta de empleo a fin de que presenten en firme su candidatura. Nuevamente se analiza si hay más de una candidatura preseleccionada y en el caso de que no sea así se seleccionan los canales de comunicación más idóneos siguiendo los criterios definidos en ANEXO 1 y teniendo en cuenta las características del perfil profesional. Estos canales pueden ser:

- Servicio Público de Empleo.
- Publicación en prensa.
- Bolsas de empleo.
- Páginas web.
- Centros de formación.
- Tablón de anuncios de la empresa.
- Colegios profesionales.

Se adapta el formato de la oferta de empleo al canal o canales seleccionados y finalmente se difunde externamente.

## 5.8. COMUNICACIÓN RESULTADOS DE PRESELECCIÓN

Una vez que ha sido preseleccionada más de una candidatura (proveniente de la plantilla, de la bolsa de de currículos de la empresa o de personas que no han tenido contacto previo con la organización), se analizan todas las candidaturas presentadas y se clasifican en preseleccionadas y rechazadas.

A las personas preseleccionadas se les comunica la fecha y lugar de la prueba o pruebas de selección, mientras que a las no preseleccionadas se les comunica el rechazo de la candidatura y que pasan a formar parte de la base de datos de currículos de la empresa.

## 5.9. DESARROLLO PRUEBAS DE SELECCIÓN

Las pruebas de selección comienzan con la recepción de las personas candidatas.

El desarrollo de las pruebas de selección se realiza de acuerdo con el orden marcado en la Ficha de pruebas y baremos, de tal forma que si la selección consiste en más de una prueba se realiza la primera prueba y en el caso de que los resultados sean excluyentes se analizan los resultados para comprobar si las personas candidatas pueden o no realizar la siguiente prueba

. Este proceso se repite tantas veces como pruebas se hayan definido ( $n$  pruebas).

Una vez realizadas todas las pruebas se analizan los resultados obtenidos por las distintas personas candidatas y se realiza un informe con los resultados finales.

## 5.10. TOMA DE DECISIONES SOBRE CONTRATACIÓN

El primer paso para la toma de decisiones sobre contratación es el análisis del informe con los resultados de la selección por la Dirección o persona en la que delegue. En el caso de que alguna de las candidaturas presentadas presente mejores puntuaciones, ésta candidatura es seleccionada.

Cuando existe equiparación entre distintas candidaturas, se analiza el número de mujeres y de hombres del departamento al que se adscribe el puesto y se selecciona la candidatura del sexo menos representado (para lo cual se descodifican los datos personales de la candidatura).

### **5.11. COMUNICACIÓN RESULTADOS SELECCIÓN**

Una vez que ha sido seleccionada una candidatura, se analizan todas las candidaturas presentadas y se clasifican en seleccionadas y rechazadas.

A la persona seleccionada se le comunica que su candidatura ha sido elegida y se la fecha en la que debe incorporarse en la empresa. A las personas no seleccionadas se les comunica el rechazo de la candidatura y que pasan a formar parte de la base de datos de currículos de la empresa.

### **5.12. IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE ACOGIDA**

Si el resultado de la selección de personal es la contratación de una persona que no había tenido ningún contacto con la empresa, se implementa un Plan de Acogida para facilitar su incorporación y acoplamiento en la organización. La persona responsable del área a la que se adscribe el puesto de trabajo de la nueva contratación se encarga de la recepción de la nueva persona contratada y de:

- ❧ mostrar las instalaciones de la empresa y el espacio dónde la persona recién contratada va a desarrollar su trabajo.
- ❧ presentar a las distintas personas de la plantilla que se relacionan con el puesto de trabajo a desarrollar.
- ❧ facilitar información acerca de la empresa (de manera oral o a través de un Manual de Bienvenida) detallando:
  - las actividades a las que se dedica la empresa y la trayectoria de la misma
  - la misión y visión de la organización, así como los principios y valores de la misma y sus objetivos.
  - la gestión de recursos humanos (prevención de riesgos laborales, vigilancia de la salud, formación, horario, medidas de conciliación de la vida laboral y personal, organigrama de la empresa, comunicación interna, convenio colectivo, acoso laboral...).
- ❧ detallar las explicaciones oportunas sobre las tareas y funciones a desarrollar.

## **6. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

De cara a evaluar el procedimiento de selección y promoción de personal se establecen una serie de indicadores para facilitar su medición:

• **Nº de fases del procedimiento que se han llevado a cabo en el desarrollo de las distintas pruebas de selección.** Este indicador pretende medir el grado de cumplimiento de los pasos definidos en este procedimiento. Este indicador se detalla en el desarrollo no discriminatorio de los distintos pasos:

- ❧ Existencia de una definición no discriminatoria del perfil del puesto.
- ❧ Existencia de una definición de pruebas y baremos de manera previa a la selección.
- ❧ Utilización de un lenguaje no sexista en las ofertas de empleo.

- ≈ Realización de una codificación de los datos personales a través de hoja de solicitud estándar.
- ≈ Ejecución de la preselección en base a criterios preestablecidos.
- ≈ Comunicación en plazo predeterminado de las candidaturas rechazadas.
- ≈ Realización de pruebas de selección objetivas y no discriminatorias.
- ≈ Cuantificación de los resultados obtenidos por mujeres y hombres en cada prueba.
- ≈ Realización de acciones positivas en la contratación tendentes a equilibrar la presencia de mujeres y hombres en los distintos departamentos de la organización.
- ≈ Existencia de un Plan de Acogida e implementación del mismo en el caso de nuevas contrataciones.

- **Nº de mujeres y de hombres contratados respecto al nº de mujeres y de hombres que han presentado su candidatura.** Este indicador pretende medir los *resultados* obtenidos a través de la implementación de este procedimiento de selección.

- **Nº de personas de la plantilla y externas a la empresa que han sido seleccionadas respecto a las que han presentado sus candidaturas.** Este indicador pretende evaluar el grado de fomento de la promoción y/o movilidad horizontal de la plantilla frente a la contratación externa.

- **Nº de horas de formación en género recibidas por las personas responsables de la selección de personal.** Este indicador pretende evaluar si las personas encargadas de la selección de personal poseen formación en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. La revisión de este procedimiento se incluye dentro de las auditorias habituales del sistema de calidad de la organización.

## ANEXO 1: CRITERIOS NO DISCRIMINATORIOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

### 1- DIRECTRICES BÁSICAS

- ≈ Se garantizará la no discriminación de ninguna persona candidata durante el proceso de selección de personal.
- ≈ La evaluación de las personas candidatas se realizará en base a los requisitos del puesto, con objetividad, transparencia y respetando el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- ≈ La selección se basará en el mérito y las competencias para el desempeño del puesto y no en el sexo, edad u otras circunstancias personales o familiares.
- ≈ Los conocimientos y adecuación de la persona al puesto serán medidos mediante parámetros e indicadores precisos y equiparables que se establecerán de manera previa al inicio del proceso de selección.
- ≈ La documentación generada en el proceso de selección (baremos, resultados de las distintas pruebas...) será archivada para su posible revisión de acuerdo con la legislación aplicable, desagregando por sexo toda la información de manera que permita constatar la no discriminación.
- ≈ Se analizarán los resultados en todo el proceso de las mujeres y los hombres que han presentado su candidatura para determinar si hay indicios de discriminación indirecta. Para ello se recogerán y desagregarán por sexos los datos de cada etapa del proceso de selección.
- ≈ Se llevarán a cabo acciones positivas: en igualdad de méritos y resultados en la selección se dará prioridad a la incorporación de mujeres en las áreas en las que estén subrepresentadas.
- ≈ Las personas que realicen la selección de personal deberán poseer formación en género.

### 2-DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

- ≈ La denominación de los puestos de trabajo no poseerá ninguna connotación que los predetermine como adecuados o dirigidos únicamente para hombres o mujeres.
- ≈ Cada puesto de trabajo se definirá en función de sus características técnicas y competenciales, así como de sus cometidos específicos, sin añadir cuestiones que no estén relacionadas con el desempeño real del puesto.
- ≈ Se analizarán en cada caso las exigencias propias del puesto sin aplicar por defecto las más amplias posibles, ya que este hecho puede provocar que algunas personas no presenten su candidatura, sobre todo mujeres.

### 3-ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL PROFESIONAL O PROFESIOGRAMA

- ≈ El perfil profesional se definirá de manera previa al inicio del proceso de selección, utilizando un lenguaje no sexista.
- ≈ Los profesiogramas se realizarán teniendo en cuenta los requisitos básicos de formación, experiencia y competencias, sin añadir exigencias innecesarias para el desarrollo del puesto.
- ≈ Se exigirá únicamente la formación o titulación necesaria para el desempeño de las funciones a desarrollar. No se exigirá de manera previa la formación que está previsto que pueda adquirirse tras la selección. En la medida de lo posible se establecerán equivalencias para admitir capacitaciones por el desempeño práctico, ocupacional, trabajo voluntario, trabajo doméstico... Se debe tener en cuenta que lo que interesa es seleccionar a una persona que posea determinados conocimientos y habilidades, y que en muchos casos la titulación poseída no refleja las posibles capacidades que las personas candidatas pueden haber adquirido de manera informal por lo cual es preferible delimitar con el máximo de detalle los conocimientos requeridos sin etiquetarlos bajo determinada titulación.
- ≈ No se exigirá experiencia previa en puestos similares salvo que se haya definido previamente debido a los cometidos específicos del puesto y se establecerá expresamente el periodo necesario exigible.  
En la medida de lo posible se valorarán las destrezas, experiencia y conocimientos adquiridos en el desempeño de trabajo voluntario y doméstico.
- ≈ • Ser mujer u hombre no debe ser un requisito de ningún puesto de trabajo.

### 4-OFFERTA DE EMPLEO

- ≈ La oferta de empleo se redactará utilizando un lenguaje no sexista, y en su caso con imágenes no estereotipadas.
- ≈ Los canales de realización de la convocatoria serán los apropiados para el puesto de trabajo en cuestión y se vigilará que sean de igual acceso para mujeres y hombres.
- ≈ En la oferta no se incluirán términos que puedan ocasionar discriminaciones indirectas (como por ejemplo “sólo personas sin cargas familiares”).
- ≈ En algunos casos es recomendable explicitar que serán bien recibidas las candidaturas tanto de mujeres como de hombres, o animar explícitamente a que se presenten mujeres, sobre todo en puestos de trabajo en los que las mujeres están infrarrepresentadas.

### 5-PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES

- ≈ La presentación de solicitudes se realizará a través de una hoja de solicitud estándar, de forma que facilite la misma información en igualdad de condiciones para todas las personas candidatas.
- ≈ En la hoja de solicitud no se solicitará información sobre cuestiones personales que puedan provocar discriminaciones (estado civil, responsabilidades familiares...).
- ≈ Los datos de identificación personal de las candidaturas se codificarán, de tal forma que no sean conocidos durante el proceso de selección.
- ≈ El baremo para el establecimiento de puntuaciones en las pruebas de selección se establecerá de manera previa.
- ≈ Se cuantificarán las solicitudes de mujeres y de hombres para comprobar si existe algún factor no controlado que provoque discriminación indirecta.

## 6-PRESELECCIÓN DE SOLICITUDES

- ≈ La preselección se realizará ciñéndose únicamente a los requisitos definidos en el perfil del puesto.
- ≈ Las distintas candidaturas se valorarán respecto al perfil del puesto y no comparativamente entre sí.
- ≈ Se cuantificarán las mujeres y hombres preseleccionados para comprobar si existe algún factor no controlado que provoque discriminación indirecta.

## 7-PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- ≈ Las pruebas se realizarán por igual a todas las personas candidatas, con garantías de total imparcialidad y objetividad.
- ≈ Las pruebas a utilizar han de estar justificadas y ser pertinentes para evaluar las competencias para el desempeño del puesto. Estarán directamente relacionadas con las tareas, funciones y exigencias del puesto.
- ≈ Se priorizarán las pruebas que tengan una mayor validez para predecir las competencias y el desempeño, como las simulaciones o pruebas profesionales, frente a aquellas que suponen una menor capacidad de predicción e introducen un mayor grado de subjetividad como las entrevistas. En general las pruebas profesionales poseen una mayor capacidad predictiva y menor impacto adverso que los test.
- ≈ Se cuantificarán los resultados obtenidos por mujeres y hombres en cada prueba para comprobar si existe algún factor no controlado que provoque discriminación indirecta.

## 8-ENTREVISTAS

- ≈ Se sistematizarán y estructurarán las entrevistas personales mediante un cuestionario o guión previamente elaborado que evite las improvisaciones y las entrevistas abiertas. La entrevista no se ampliará con cuestiones no previstas salvo que guarden relación directa con el guión.
- ≈ La entrevista se valorará mediante escalas con ítems observables, cuantificables y valorables, establecidos de antemano.
- ≈ Se evitarán cuestiones no relacionadas con el desempeño del puesto (creencias, ideología, estado civil, situación familiar...) que pudieran ser susceptibles de interpretación estereotipada y discriminatoria.
- ≈ Las entrevistas se centrarán en la presentación de la organización y de las condiciones horarias y laborales del puesto, así como en la explicación por parte de la persona candidata de su preparación, trayectoria profesional y capacidades y competencias en relación con el desempeño del puesto.
- ≈ La decisión sobre la candidatura más adecuada no debe realizarse durante la entrevista, sino al final de todo el proceso e integrando toda la información con las necesarias garantías de ecuanimidad.

## 9-TEST

- ≈ Se debe garantizar que los test no poseen sesgos de género que provoquen una valoración desigual de las características consideradas tradicionalmente masculinas y femeninas, tanto por su contenido, forma de administración o de puntuación. Para ello se debe analizar la información relativa a los baremos de hombres y mujeres; la validez y regresión diferencial y el impacto adverso por género.
- ≈ Debe revisarse el manual del test para comprobar que no se haya baremado sólo con muestras de hombres.
- ≈ En las Baterías de Aptitudes Múltiples se debe comprobar que los pesos de los test no sean arbitrarios y favorezcan a los hombres, asegurándose de que mujeres y hombres obtienen puntuaciones similares en las pruebas con más peso.
- ≈ Los test deben medir únicamente la capacidad de la persona para realizar o aprender el trabajo.

## 10-PRUEBAS MÉDICAS

- ≈ Los reconocimientos médicos sólo son obligatorios si la salud de la persona a contratar está relacionada con el cumplimiento de las funciones de su puesto.
- ≈ Se elegirán de forma que midan y baremen exclusivamente la aptitud respecto a las funciones que deben desarrollarse en el puesto de trabajo.
- ≈ Es ilegal realizar preguntas sobre embarazos y condiciones ginecológicas.

## ANEXO 2: OFERTA DE EMPLEO

### OFERTA DE EMPLEO

Puesto: ..... Empresa: .....

Denominación del puesto: .....

Nº de puestos: 1, 2... ..

Funciones: .....

Localidad de la actividad laboral. Centro de trabajo de referencia: .....

Sistema selectivo:

- Valoración de hoja de solicitud de empleo
- Entrevista
- Caso práctico
- Prueba profesional
- ...

Requisitos de las personas candidatas:

- Formación: ..... • Competencias: .....
- Experiencia: ..... • .....

Se valorará (requisitos adicionales): .....

Tipo de contrato: Contrato de trabajo de duración determinada (xx meses), indeterminada, fin de obra, en prácticas...

Duración del contrato: .....

Departamento: .....

Jornada laboral. Número de horas semanales: .....

Categoría profesional: .....

Salario: ..... € Bruto/mes

Fecha límite de recepción de candidaturas: .....

Fecha de realización de pruebas: .....

## HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

Código: .....

### Datos personales

Nombre y Apellidos: .....

Dirección: .....

Teléfono: .....

Discapacidad:  No  Sí  Física  Psíquica Grado de minusvalía: ..... %

Código: .....

Puesto de trabajo para el que presenta la candidatura:

.....

### Perfil formativo

Estudios oficiales cursados (Señalar el máximo nivel alcanzado, por ejemplo "licenciatura en derecho")

.....

Otros estudios (Señalar nº de horas, año de realización y entidad)

1. ....

2. ....

3. ....

Idiomas (especificar grado de dominio hablado y escrito)

1. ....
2. ....
3. ....

## Experiencia

Trabajos desarrollados con anterioridad (Señalar duración empresa y funciones desarrolladas)

1. ....
2. ....
3. ....

Código: .....

Prácticas (Señalar duración empresa y funciones desarrolladas)

1. ....
2. ....
3. ....

Otras experiencias valorables (trabajo voluntario, doméstico...)

1. ....
2. ....
3. ....

## Otras cuestiones de interés

Carnet de conducir:  No  Sí

Disponibilidad para viajar:  No  Sí

## Competencias<sup>1</sup>

Señale en la siguiente tabla el grado (escaso, adecuado, experto/a) de dominio que posee de las competencias procedimentales y actitudinales que se señalan en la columna de la izquierda:

		No aplicable	Escaso	Adecuado	Experto/a	Observaciones
<b>PROCEDIMENTALES</b> Saber hacer	Método / Organización / Respeto a las consignas					
	Gestión del tiempo / Productividad					
	Gestión del equipo / Delegación/Mediación					
	Calidad/Seguridad / Eficacia / Fiabilidad					
	Comunicación / Pedagogía / Convicción					
	Formación de conceptos / Análisis / Estrategia					
<b>ACTITUDINALES</b> Saber estar	Profesionalidad / Rigor					
	Lealtad / Sentido de los valores / Ética					
	Autonomía / Sentido de la responsabilidad / Juicio					
	Dinamismo / Reactividad / Voluntad / Disponibilidad					
	Liderazgo / Motivación / Carisma					
	Sociabilidad / Espíritu de equipo / Entrega					
	Accesibilidad / Capacidad de escuchar / Tolerancia					
	Adaptabilidad / Resistencia a la tensión (stress) / Flexibilidad					
	Anticipación / Intuición					
	Pragmatismo / Sentido práctico / Lógica					
	Creatividad / Inventiva					
	Iniciativa / Aceptación de riesgos					

1. Este listado de competencias es el propuesto en la UNE 66173:2003 IN. *Los recursos humanos en los sistemas de gestión de la calidad. Gestión de las competencias.* Pág. 21.