

# **LA DISCRIMINACIÓ INDIRECTA EN ELS PROCESSOS DE SELECCIÓ**

Alumna: Balma Martínez García

Tutora: Ana Giménez Adelantado

Titulació: Relacions Laborals i Recursos Humans

Curs acadèmic: 2018/2019

## **RESUM**

L'objectiu d'aquest treball és visibilitzar les pràctiques discriminatòries que es segueixen realitzant a dia de hui per part del personal de Recursos Humans en les empreses, concretament en els processos de selecció de personal. Explicaré en més profunditat els tipus de discriminació que pateixen els treballadors de certs col·lectius d'edat, discapacitat, LGTB, gènere o ètnia en aquests processos i, després aprofundirem en metodologies adequades per eliminar la discriminació existent. Fent a més una crítica a aquesta societat i organitzacions, que fan que es normalitzen i perduren en el temps certes desigualtats socials.

Paraules clau: discriminació, processos de selecció, recursos humans, bones pràctiques.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to make visible the discriminatory practices that are carried out on a daily basis by Human Resources personnel in the companies, specifically in the personnel selection processes. I will explain in more depth the types of discrimination that affect workers in certain collectivities such as education, disability, LGTB, gender or ethnicity in these processes, and then we will delve into appropriate methodologies to eliminate existing discrimination. In addition, there is a criticism of this society and organizations, which have become normal and persist in certain unequal social times.

Keywords: discrimination, selection processes, human resources, good practices.

**“La discriminació destrueix vides, margina a les persones, impedeix el desenvolupament humà i impossibilita un ambient de treball favorable basat en la integració, el respecte i l'esperit d'equip”**

**Sofie Borno Crébessac**

# ÍNDEX

<b>1. INTRODUCCIÓ</b>	<b>5</b>
<b>2. DISCRIMINACIÓ EN L'ÀMBIT LABORAL: ELS PROCESSOS DE SELECCIÓ</b>	<b>7</b>
<b>2.1. TIPUS DE DISCRIMINACIONS</b>	<b>10</b>
2.1.1. Discriminació per edat	10
2.1.2. Discriminació per discapacitat	11
2.1.3. Discriminació per LGTB	13
2.1.4. Discriminació per gènere	13
2.1.5. Discriminació per ètnia	16
<b>2.2. CONSEQÜÈNCIES NEGATIVES I FACTORS SOCIOECONÒMICS</b>	<b>19</b>
<b>3. PROPOSTA DE MILLORA NO DISCRIMINATÒRIA</b>	<b>22</b>
<b>3.1. ENTREVISTA DE PERSONAL</b>	<b>24</b>
<b>4. CRÍTICA AL DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS</b>	<b>27</b>
<b>4.1. MESURES D'ACCIÓ POSITIVA</b>	<b>30</b>
<b>5. CONCLUSIÓ: LES MÚLTIPLES DISCRIMINACIONS I LES MESURES D'ACCIÓ POSITIVA</b>	<b>32</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUCCIÓ

Els últims anys de carrera he experimentat cert interès per les assignatures de Gestió dels Recursos Humans, però especialment amb l'assignatura de sociologia del treball. Volia aprofundir sobre la pràctica de selecció de personal que realitza el departament de recursos humans, ja que és una de les principals activitats per iniciar una relació laboral entre l'organització i el treballador. A més, el fet de treballar sobre el capital humà de primera mà té una gran repercussió sobre la societat actual. D'altra banda, els anys de lluita m'han fet obrir els ulls enfront les desigualtats que segueixen ocorrent en el món, en aquest cas concret dintre de l'àmbit laboral. Aleshores he volgut visibilitzar a aquests col·lectius que segueixen trobant-se barreres a l'hora d'accedir a un treball i que formen part d'una gran majoria de la població.

Per iniciar el tema ens centrarem a dir que la discriminació laboral es produeix de diverses maneres i en moltes situacions. Pot ocórrer en qualsevol de les diferents fases del procés de selecció de personal, tant en la detecció de la necessitat de cobrir un lloc de treball, en l'anàlisi d'aquest, reclutament, avaluació de candidats o presa de decisions. En ella trobem prejudicis i ignorància, generant desigualtats en els resultats del mercat de treball i col·locant en una situació de desavantatge als membres de determinats col·lectius.

La discriminació laboral consisteix en tota distinció, exclusió o preferència de tracte que, ocorreguda amb motiu o amb ocasió d'una relació de treball, es base en un criteri de raça, color, sexe, religió, sindicació, opinió política o qualsevol altre que es consideri irracional o injustificat, i que tinga per defecte alterar o anul·lar la igualtat de tracte en el treball i l'ocupació. (Castro, 2001)

Aquesta discriminació genera desigualtats, però sobretot les consolida, ja que comporta un detriment de la igualtat d'oportunitats i de tracte. Les oportunitats dels treballadors per desenvolupar el seu potencial, les seues aptituds i qualitats queden minvades, generant-los una desocupació a llarg termini i un augment del risc de caure en pobresa, que redueix encara més la seua capacitat d'aconseguir un treball que els allibere d'aquesta situació. La falta de treball, o el treball improductiu, insegur i sense protecció, són les causes principals de les manques materials i de la vulnerabilitat que experimenten les persones amb menys recursos.

La discriminació en l'accés al treball pot classificar-se en directa i indirecta.

Aguilera (2007) "la discriminació directa consisteix en el fet de tractar a una persona, que es troba en situació comparable a altra, de forma menys favorable per reunir una de les característiques previstes en la llei general d'igualtat de tracte".

En canvi, la discriminació indirecta es realitza a través d'una pràctica o mesura, que sent formal o aparentment neutra, posseeix un efecte advers sobre les persones d'un col·lectiu i no està justificada. Aquest concepte es manifesta com a conseqüència de l'aplicació de mesures neutres, per les mateixes diferències existents en la societat (Sáez, 1995).

Aquest treball se centra en la discriminació indirecta perquè per més que existisquen legislacions efectives respecte a la discriminació directa, encara persisteix la discriminació indirecta en les pràctiques laborals, tant en el desenvolupament quotidià com en l'accés al treball. Suposant això una forma de control de la regulació de les formes de treball precari i la introducció de criteris discriminatoris que no responen a criteris d'adequació o a mesures objectives relacionades amb el lloc a cobrir. Així mateix, aquest concepte de discriminació indirecta posa al descobert els prejudicis inherents a una gran varietat d'institucions, normes i pràctiques prevalents en el lloc de treball.

L'estructura de treball que trobarem a continuació la podem classificar principalment en dos grans blocs. Ens centrarem primerament en la discriminació en l'àmbit laboral, més concretament en la pràctica de selecció de personal que realitza el departament de recursos humans. Explicant els tipus de discriminació per edat, discapacitat, LGTB, gènere i ètnia; i veient com això comporta unes conseqüències negatives econòmiques, socioculturals, però sobretot centrant-se en les laborals. On cauran en treballs segregats i precaritzats amb unes condicions laborals pitjors que la resta.

Segonament, ens centrarem en una visió directa cap a la millora dels processos de selecció, per a eliminar totalment aquelles pràctiques discriminatòries. Profunditzant en una de les ferramentes més utilitzades del procés com és l'entrevista de treball i mostrant algunes mesures específiques a dur a terme per a què tinga èxit l'organització i siga més inclusiva en tota la societat. Per últim, farem una reflexió sobre el departament de recursos humans i la societat actual per fer vore les mancances que se segueixen produint i així poder millorar fins a aconseguir una societat més igualitària.

## **2. DISCRIMINACIÓ EN L'ÀMBIT LABORAL: ELS PROCESSOS DE SELECCIÓ**

El reclutament de personal és l'etapa inicial del procés d'obtenció de persones que dona pas a la selecció i posterior contractació i interpretació dels individus en les organitzacions. Cal per tant tindre clara "la diferència entre procés de reclutament, que es centra en la divulgació de la vacant i; el procés de selecció, que és la comparació, confrontació i elecció dels candidats" (Obregón i Moncada, 2015).

En aquest treball ens centrarem en la discriminació dins dels processos de selecció, deixant clara primerament la definició del concepte de processos de selecció. Definit com:

El procés mitjançant el qual partint de la determinació de les necessitats de força de treball d'una organització i havent definit les competències que s'han establert com a requisits per a desenvolupar amb èxit un càrrec o ocupació, s'avalua i tria a aquell que millor les reunisquen, tant en funció del moment actual com perspectivament segons es requerisquen (Agüero, 2010).

Considerem la igualtat d'oportunitats com una garantia d'imparcialitat i equitat en els processos de selecció de personal, sent la seua principal funció la facilitació de l'accés a l'àmbit laboral a tots els col·lectius o grups socials. Açò, com vorem a continuació, canvia en la pràctica diària de molts d'aquests processos. Els quals es basen en estereotips i prejudicis respecte a certs col·lectius socials, ètnics o racials, descartant la consideració dels mèrits i les qualificacions que es requerisquen per al lloc de treball.

Els estereotips són importants, entre d'altres, perquè els judicis que realitzem sobre altres persones sovint es veuen influïts per aquestes creences homogènies, simplificades i exagerades, contaminant per tant el comportament social quotidià. És a dir, quan els estereotips sobre cert col·lectiu s'activen, les decisions i actituds preses durant el procés de selecció es veuran influenciades per les creences atribuïdes a aquest grup. Entenent aquests estereotips com "un conjunt estructurat de creences compartides dins d'una mateixa cultura, sobre els atributs o característiques que posseeixen les persones en funció de la seua pertinença a un determinat grup social" (Orcajo, Briñol i Becerra, 2009).

Des del punt de vista pràctic, la Societat per a la Direcció dels Recursos Humans defineix la diversitat com “una cultura organitzativa y uns sistemes que tenen com a objectiu assegurar que totes les persones tinguen la mateixa oportunitat de contribuir als objectius de l'empresa” (Garcia-Izquierdo, 2007).

Levine (1991) parlava de quatre components clars de la diversitat, que són:

1. El creixent nombre de grups amb escassa representació social.
2. El suport a les persones que pertanyen a aquests grups mitjançant una formació compensatòria.
3. La integració dels nous membres en la cultura organitzativa.
4. Aconseguir una societat multicultural.

Quan en el procés de selecció es prefereix o es descarta a una persona per una característica que res té a veure amb les requerides per al lloc, s'està realitzant discriminació. És aquí quan es troba la discriminació més oculta o menys evident, atés que “el procés de selecció de personal, si bé té un mètode a seguir, sempre és subjectiu, ja que es tracta de subjectes seleccionant subjectes, i és aquí on els especialistes de recursos humans han d'estar atents a no caure en els paranys que realitza el propi model mental” (Alles, 2011).

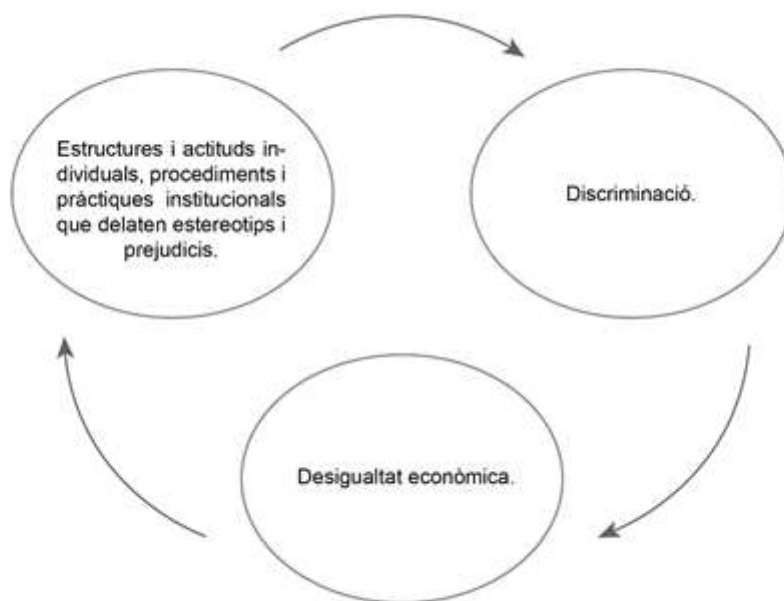
La discriminació és un filtre molt poderós que limita l'accés de les persones al mercat de treball i els seus recursos productius, ja que deixa a membres d'alguns col·lectius apartats del mercat de treball o acceptats en unes condicions laborals pitjors. Fent a més que continuen sent-ho quan ja estan treballant, entrant en un cicle viciós d'exclusió i discriminació on es perpetua la pobresa.

Una de les proves d'aquesta discriminació és la segregació en l'ocupació, perquè inclou aspectes de l'estratificació social quant al poder, les qualificacions i els guanys. Els mateixos processos discriminatoris tenen lloc respecte l'origen ètnic, l'edat, la invalidesa i el gènere, entre altres, i repercuteix en la desvaloració i segregació de grups de treballadors a llocs de treball amb condicions laborals menys favorables.

La discriminació en el treball, ja siga mitjançant l'exclusió d'integrants de determinats col·lectius o la reducció de les seues oportunitats per desenvolupar aptituds adequades, disminueix la qualitat dels llocs de treball als quals poden aspirar. Això fa



que augmenta el risc que caiguen en empobriment, cosa que redueix encara més la seua capacitat d'aconseguir un treball que els rescate d'aquesta situació.



---

Font: elaboració pròpia a partir de Oficina Internacional del Trabajo (2003).

En relació amb tot el comentat en aquest punt, el quadre reflecteix el cicle viciós del qual parlàvem. On les estructures i actituds individuals, i els procediments i pràctiques institucionals delaten estereotips i prejudicis cap a certs grups d'aquesta societat per la seua discapacitat, edat, gènere, ètnia o pertinença amb el col·lectiu LGTB. Produint-los per tant una discriminació laboral quan es troben amb barreres que els dificulten l'accés a llocs de treball. Tot açò comporta que cada vegada hi haja més desigualtat econòmica que influisca en les condicions de vida d'aquests grups socials, és per això que la disponibilitat de recursos es molt dispar entre els diferents individus de la societat. Sent cada vegada es major la bretxa i les oportunitats entre uns i altres.

Convé ressaltar doncs que una font de desigualtat econòmica resideix en les diferències d'accés al treball. Sent les persones amb rendes més baixes les més exposades a trobar-se en situació d'atur de llarga duració i de pobresa. Això comportarà unes conseqüències per a la societat i altres desigualtats que comentarem més endavant en aquest treball.

## 2.1. TIPUS DE DISCRIMINACIONS

Com hem vist fins ara, la discriminació dificulta l'accés de molts col·lectius al mercat de treball i obstaculitza la permanència en l'ocupació, per això a continuació passarem a explicar alguns dels tipus de discriminacions existents dins de l'àmbit laboral dependent de cada grup social.

### 2.1.1. Discriminació per edat

Per un costat, pateixen discriminació els joves que busquen inserir-se per primera vegada en l'àmbit laboral i tenen sobre la seua esquena l'estigma de l'experiència. El primer treball per als joves té una característica comú i és que la majoria d'aquests no es troben relacionats en els estudis que han realitzat, sentint-se per tant insatisfets amb el món laboral.

D'altra banda, en molts casos les formes de contractació no resulten clares, precaritzant així la seua inserció, ja siga per començar treballant sense contracte preexistent o perquè es tracten de treballs temporals i d'escassa qualitat. I es que segons informa Castelló (2016) "les tres quartes parts dels menors de vint-i-cinc anys tenen un contracte temporal enfront del 23% dels majors de vint-i-cinc anys". Aquests són alguns condicionants pels quals molts joves decideixen migrar a països de l'estranger en recerca de millors condicions laborals.

Anteriorment l'accés al treball per als joves era l'única manera d'aconseguir la independència econòmica i l'autonomia enfront de la família. Per contra, en la societat capitalista actual s'ha convertit en una mera funció instrumental per a obtenir ingressos. Ha deixat per tant de ser una fi en si mateix per a convertir-se en una forma d'accedir a uns ingressos (Instituto de la mujer, 2006).

Per l'altre, existeix un prejudici amb la contractació de persones majors de quaranta-cinc anys, ja que es creu que aquestes persones no s'adapten ràpidament als canvis empresarials o a les noves tecnologies, o que són menys flexibles a l'hora de fer hores extraordinàries. Sent també un fre per a la seua contractació que seria correcte donar-li una remuneració que s'adeqüe en la capacitat i experiència de la persona

candidata. Aquestes situacions tenen com a conseqüència la desvalorització professional d'aquesta població i l'enfortiment d'un estereotip que associa la vida adulta amb el final de la carrera professional.

Per tot açò, estan més exposats al risc d'exclusió laboral i a una desocupació de llarga duració de la qual cada vegada és més difícil l'eixida. Ja siga pels prejudicis empresarials comentats en el paràgraf anterior o per una incorrecta estratègia a l'hora d'abordar la cerca d'ocupació.

Segons l'estudi tècnic *Diversidad y talento: bases de la innovación y la sostenibilidad para Colombia* elaborat per ManpowerGroup (2014) "el 52% de les empreses enquestades afirma tindre programes específics de gestió humana i plans de carrera amb estímuls econòmics i emocionals per al personal jove, però solament el 10% de les empreses ho tenen per al personal major de 40 anys".

### **2.1.2. Discriminació per discapacitat**

La forma més habitual de discriminació dels discapacitats és negar-los per complet la possibilitat de treballar o de desenvolupar les seues capacitats professionals i el seu potencial. Per a ells ha sigut tot un repte convèncer a la societat que no són una classe a part de la població, ja que històricament han sigut compadits, ignorats, denigrats i inclús ocultats en les institucions.

Es calcula que en molts països en desenvolupament la taxa de desocupació de les persones amb discapacitat aconsegueix almenys el 80 per cent. A Europa oriental, les taxes de desocupació dels minusvàlids i la seua participació en el nombre total d'aturats que busquen treball va augmentar dràsticament durant el decenni de 1990 a causa de la recessió i la reestructuració del sistema econòmic (Oficina Internacional del Trabajo, 2003).

Algunes dades a ressaltar són que, entre els aturats de llarga durada, hi ha una major presència femenina. I respecte a l'edat, són les persones de 45 a 64 anys, les que en major mesura es veuen afectades per aquesta circumstància. En relació amb el tipus de contracte, "el 36,8% dels realitzats al col·lectiu s'agrupen sota la categoria "Eventuals, per circumstàncies de la producció" i un altre 32,7% correspon a "Obra o

servei". A més, exclusivament 9 de cada 100 contractes dirigits a les persones amb discapacitat s'estableixen de manera indefinida" (Observatorio estatal de Discapacidad, 2018) .

Les ocupacions on es registren majors volums de contractes a persones amb discapacitat són: Neteja (43.220), Peons de les indústries manufactureres (28.505), Cambrers assalariats (18.860) i Peons agrícoles (12.444) En general, ens trobem amb ocupacions de baixa qualificació. En els nivells directius, exclusivament es computen 80 contractes (Observatorio estatal de Discapacidad, 2018).

Entre els factors causants dels problemes d'accés al món laboral de les persones amb discapacitat, es parla dels efectes discriminatoris del model econòmic, que ha reforçat la necessitat de recórrer a prestacions, fet que fa que el nivell d'inactivitat del col·lectiu no disminuisca. Com senyala l'Oficina Internacional del Treball (2003) "la contractació d'aquestes persones comporta per a l'empresa dos grans preocupacions: per una banda, que els costos que suposa contractar a persones amb aquestes característiques siguin majors quan requerisquen dotar-se d'instal·lacions especials o condicionar l'entorn material i; d'altra banda, el risc que disminuísca la productivitat a causa de la minusvalidesa d'aquests treballadors". Un altre factor que influeix en la integració laboral és el baix nivell de qualificació acadèmic i professional.

Segons un 34,4% de les persones enquestades s'ha sentit discriminada de forma indirecta per la inadequació de les condicions de l'entorn, béns, productes i serveis i; de manera específica amb les barreres arquitectòniques i la inadequació dels serveis, destacant el transport, que afectarien en el trajecte d'anada i volta al lloc de treball, sent més d'un terç de la població amb discapacitat la que s'ha sentit discriminada per aquest (Huete i Jiménez 2003).

Tot açò fa que les persones d'aquest col·lectiu se sentisquen desmotivades per a buscar una ocupació. Les raons més destacades són:

- La pròpia creença sobre la limitació de les seues opcions.
- La por a el que és desconegut o nou.
- El descoratjament del col·lectiu per les situacions que creuen que es trobaran en el lloc de treball.
- Barreres actitudinals i físiques.

### 2.1.3. Discriminació per LGTB

Les persones que formen part del col·lectiu LGTB pateixen discriminació estructural per a accedir a un lloc nou de treball, on es dona més importància a aspectes que fan referència a l'ambient íntim de l'individu sense tindre en compte la seua capacitat professional. Algunes persones es continuen enfrontant a l'ocultació preventiva davant el temor de sofrir discriminació, tenint majors dificultats les persones transsexuals que no compten amb un DNI d'acord amb la identitat de gènere.

L'informe de *Diversidad en la empresa y representación de minorías* elaborat per González (2018), ens informa que “un 30% de persones del col·lectiu LGTB han patit discriminació laboral, sent un 20'25% a les que han ficat barreres en la promoció professional i un 19'83% en l'accés al treball”.

Remarquen que mentre “el 47% de les companyies estrangeres realitza estudis d'inclusió social, en Espanya només ho fan un 15%. També que un 91'42% de les empreses del IBEX35 inclou en el seu codi de conducta el respecte cap a l'orientació sexual. No obstant això, només un 8'58% d'aquestes menciona mesures específiques per a evitar la discriminació per aquest motiu” (González, 2018).

### 2.1.4. Discriminació per gènere

És important fer una anàlisi de gènere al procés de contractació de les dones a causa de la violència simbòlica naturalitzada en els patrons de funcionament organitzacional, el qual es manifesta finalment en violència estructural. Trobant-se l'àmbit del treball influenciat pel desenvolupament de cultures caracteritzades per valors androcèntric que perpetuen les relacions laborals de gènere asimètriques.

Segons Collinson, Knight i Collinson (1990) els “factors estructurals com la falta de formalització en els processos de reclutament i selecció de personal contribueix al fet que la discriminació per raons de gènere es mantinga a temps d'ara”.

Una de les principals formes de discriminació laboral que pateixen les dones és la segregació ocupacional vertical, on les dones són segregades de treballs com per exemple la construcció o la indústria per considerar-se ocupacions principalment

desenvolupades per homes. També podem parlar d'una segregació ocupacional horitzontal, que s'explica per la mancança de dones en posicions directives, ocupant normalment posicions més baixes de la jerarquia organitzacional. Aquestes segregacions es perpetuen mitjançant els valors de la cultura organitzacional i la implementació de les practiques de gestió humana.

En el cas anterior, un nombre major d'ocupacions per a les dones no sempre significa ni major seguretat de l'ocupació, ni millors perspectives de desenvolupament professional; ja que ocupen majoritàriament treballs temporals permanents, a domicili o eventuals. Sent "en contractes parcials, un 72% dones del total; el que repercuteix negativament en el desenvolupament de les seues carreres professionals, la seua formació, el seu dret a una pensió i les seues prestacions per desocupació, com així mateix, sobre la bretxa salarial" (Castelló, 2016). A part que en molts casos el seu desenvolupament professional presenta períodes de discontinuïtat derivats d'esdeveniments com la maternitat i cures de fills.

D'altra banda, la participació més gran de les dones al mercat laboral no ha fet disminuir aquestes segregacions comentades, ja que segueixen concentrant-se majoritàriament en alguns sectors i, particularment, en algunes ocupacions en concret, com la hostaleria, activitats administratives i serveis auxiliars, el servei domèstic remunerat en cases particulars i en activitats relacionades en l'educació i cures. Així mateix, tampoc s'ha reduït l'efecte del sostre de vidre, ja que les dones es veuen molt poc representades en treballs de posicions jeràrquiques més altes i amb dificultats per a obtindre ascensos o progressar professionalment. Com a conseqüència d'això hi ha moltes dones treballant per d'avall del seu potencial.

Tenint en compte la segregació ocupacional comentada anteriorment, podem observar en el següent gràfic que en l'any 2018 la presència de la dona és majoritària en cinc branques d'activitat. Destaquen, sobretot, en activitats de les llars, amb el 88,4%; en activitats sanitàries i serveis socials, el 76,9%; en educació el 67,3%; en activitats administratives, el 55,3% i en hostaleria, amb el 53,1%. És així mateix significativa en altres branques productives en les quals suposen gairebé la meitat del col·lectiu, tals com comerç i activitats professionals, científiques i tècniques, amb més del 49% del col·lectiu.

### Empleo por Ramas de Actividad Económica Proporción de Mujeres sobre el total de Ocupados



Tanmateix veiem que, en l'orientació professional ens troben amb freqüència estereotips sexistes i alguns programes de formació empitjoren, fins i tot, la segregació professional per sexes. Respecte a la formació després de l'institut, les dones són més proclius a estudiar camps com l'educació, salut i cures, mentre que els homes estan representats en sectors com la tecnologia, comunicació i enginyeria. Atés que la formació professional és la principal via d'entrada a l'ocupació qualificada, les oportunitats d'ús de les dones joves són més limitades que les dels seus homòlegs masculins.

Les dones, particularment aquelles amb baixos nivells d'educació o més edat, estan més exposades a perdre el seu treball i troben majors esculls que els homes per a reincorporar-se a la força de treball. Aquestes acaben adaptant-se a la deterioració de les condicions en el mercat laboral, ja siga:

- Acceptant menys hores de treball en lloc de no treballar en absolut.
- Estant més disposades a acceptar contractes precaris i remuneracions baixes que els homes.
- Caure en el descoratjament i abandonar per complet la cerca activa d'una ocupació a causa de la discriminació.

Un canal principal de reclutament és la utilització de recomanacions per part d'altres treballadors de l'empresa. Açò reproduïx el perfil de força de treball i dificulta l'accés a les dones en el mercat laboral perquè els homes recomanaran a altres homes, a més que són aquests els que ocupen llocs amb major poder de decisió en l'organització. Altra cosa a tenir en compte són els sectors laborals masculinitzats, on per prejudicis i estereotips culturals marcats cap a les dones l'avaluador determinarà que els homes són més idonis per a certes vacants a cobrir.

A banda, existeix una certa inquietud per part de les empreses quan una dona està en la suposada edat de tenir fills -fruit de la ideologia patriarcal- o està embarassada en el moment d'accedir a un nou treball, pel fet que l'empresa creu que li suposaria un cost per haver de substituir-la quan està de baixa maternal o lactància. A més que tindria que assumir els costos de la seguretat social. Per aquests motius finalment acaben contractant a un home, que en la majoria dels casos no sol assumir la corresponsabilitat familiar i per tant no sol·licitarà per exemple, un permís per cuidar a un fill malalt o un contracte més flexible.

Cal parlar també de que les víctimes de violència de gènere són allunyades del món laboral a causa del bloqueig que exerceix l'agressor d'accés a l'ocupació, conduint-les a una espiral d'aïllament que deriva en una major desocupació. Segons l'informe *Un empleo contra la violència* de la Fundación Adecco (2018), el 71% de les dones remarca l'atur i les situacions de precarietat com a principals frens per a denunciar. L'accés a un lloc de treball per a elles suposa estabilitat i independència econòmica, incrementant per tant la seua autoestima i realitzar-se personalment.

### **2.1.5. Discriminació per ètnia**

L'expressió «discriminació racial» s'utilitza en el món del treball amb referència als obstacles arbitraris que coarten el progrés dels integrants de comunitats o de minories lingüístiques, la identitat de les quals es funda en característiques religioses o culturals o, fins i tot, en l'ascendència nacional. Les minories ètniques, els pobles indígenes i tribals, les persones «de color» i els treballadors ocupats. La imatge que se'ls atribueix d'éssers «inferiors» i «desagradables» legitima la discriminació en contra seua (Oficina Internacional del Trabajo, 2003).



Els immigrants a l'Estat espanyol, que pateixen un procés de racialització, és a dir, la errònia assignació de una identitat racial, ensopeguen amb els mateixos inconvenients que la població espanyola en la negació de l'ocupació però amb un plus afegit:

- Desvalorització de les cultures minoritàries.
- Accés limitat a sectors d'activitat.
- Només treballs de baixa qualificació i amb baixos salaris.
- Major precarietat laboral a l'hora de contractar-los per la seua condició.
- La xenofòbia latent que han d'afrontar.
- Mercat de treball segmentat segons l'ètnia i el gènere.
- Identificació de forma generalitzada amb la marginalitat i activitats delictives.
- Característiques racials visibles.
- Falta de xarxes de suport econòmic en la societat.
- Segregació educativa.

Moltes d'aquestes persones no poden accedir a algunes ofertes de treball en el mercat laboral formal, basant-se en estereotips excludents que la cultura hegemònica estableix sobre les cultures d'alguns grups minoritaris. Així com la falta generalitzada d'informació i coneixement sobre altres cultures reforça els estereotips i prejudicis existents, condicionant fortament els seus processos de selecció. Totes aquestes barreres que es troben en el mercat laboral tenen el seu origen en pràctiques i actituds discriminatòries i en el racisme que pretén justificar-les.

Aquesta discriminació es constata pel tipus d'activitats que realitzen, el règim laboral i les condicions de treball que tenen, situant-se en els estrats més baixos de l'estructura ocupacional. Els immigrants es concentren en activitats no especialitzades o semiespecialitzades, en organitzacions on els llocs de poder i intermedis estan ocupats per persones autòctones. Observem així com es consolida un mercat de treball segmentat segons el lloc d'origen o procedència d'aquestes persones. La segmentació comentada es veu reflectida en l'estudi següent, on ens mostra que:

els contractes realitzats a homes estrangers van ser majoritàriament com a treballadors qualificats en construcció o operadors de maquinària (22%), com a peons d'agricultura i pesca (14%) i com a peons de la construcció (14%). Però només el 0.17% i el 0.16% dels contractes de estrangers i estrangeres, respectivament, van ser en la direcció d'empreses o administracions públiques (ENRED, 2009).

El fet que abunden els contractes temporals en aquest col·lectiu agreuja encara més la precarietat laboral que, a més de baixos salaris, cotitzen de manera irregular i la seua protecció social és sovint nul·la. Fins i tot, molts es troben en l'umbral del 8% de l'economia sumergida, que els priva de tot tipus de drets laborals, sense contar que això anul·la totalment la possibilitat de promoció.

Factors de gènere, classe i ètnia s'entrecreuen, abocant a les dones procedents dels països menys desenvolupats a una situació de triple discriminació. Aquesta les relega a l'escalafó més baix de l'estructura ocupacional, al costat del consegüent enfortiment d'una divisió social dins del propi col·lectiu femení -entre dones autòctones i les d'altra ètnia-. Això té dues conseqüències per a elles: d'una banda, determina el tipus d'activitat que realitzen en un mercat laboral segmentat pel gènere i per l'etnicitat; d'una altra, provoca la seua invisibilitat com a conseqüència dels estereotips i prejudicis que dominen en la societat receptora.

La treballadora immigrant, per tant, es trobarà en els estrats més baixos, amb menys oportunitats de mobilitat, cobrint buits laborals pitjor pagats i precaritzats, amb menys prestigi social i eludibles per les treballadores autòctones per ser emblemàtics de la discriminació de gènere. Aquestes tenen menors dificultats per a ser contractades en el servei domèstic o cura domiciliària a malalts, però són rebutjades en gran proporció per a una contractació amb cobertura legal en altres treballs.

La feminització d'aquests serveis domèstics no obeeix únicament a la proliferació d'ocupacions precàries i de baixa qualitat, sinó al fet que "són activitats que es desenvolupen en l'àmbit privat de la llar, amb la consegüent invisibilitat i desprotecció davant els eventuals abusos que això comporta; socialment construïts com una mera extensió del treball reproductiu, atribuït des de sempre a les dones i sense percebre remuneració ni reconeixement social a canvi (Parella, 2003).

El mercat laboral mostra d'aquesta forma una aguda estratificació laboral en funció de l'origen ètnic, l'estatus migratori i el gènere en els països receptors de migració. Desenvolupant treballs en nínxols laborals menys desitjables quant a remuneració, condicions laborals, proteccions legals i reconeixement social. "Factors de discriminació que a més s'inscriuen en unes dinàmiques de capitalisme global, dualització de mercats laborals i divisió internacional del treball" (ENRED, 2009).

La dualitat del mercat laboral la trobem reflectida en la falta de transparència sobre les possibilitats d'accés a llocs de treball qualificats i en la ubicació dels col·lectius immigrants en ocupacions no qualificades. A més de ser reforçat per una legislació d'immigració que repercuteix directament en la situació de precarietat d'aquest col·lectiu de persones.

## **2.2. CONSEQÜÈNCIES NEGATIVES I FACTORS SOCIOECONÒMICS**

La discriminació que s'exerceix en l'accés laboral causa conseqüències negatives en l'àmbit personal d'aquestes persones. La interiorització d'etiquetes o acceptació de prejudicis es concreta en una percepció distorsionada de si mateixes, fruit de l'exclusió a la qual es veuen sotmeses contínuament. Deixant de valorar les seues capacitats i disminuint la seua autoestima.

Aquesta autoestima tan negativa és el preludi del descoratjament, la sensació de no poder lluitar per a aconseguir millors condicions laborals, la inseguretat en les pròpies capacitats per al treball i la infravaloració tant dels seus coneixements com de la seua pròpia persona. A vegades, fins i tot, arriben a considerar que no tenen dret a accedir a certs llocs de treball perquè són pitjors que altres persones que opten a ells (Molina, Prieto i SantaCruz, 2004).

Açò es aplicable a tots els grups minoritaris comentats anteriorment que segueixen patint discriminació per a accedir a un lloc de treball, realitzant un doble esforç per demostrar contínuament que tenen capacitat per a treballar, intentant trencar així amb els estereotips negatius atribuïts al seu grup, poble o cultura.

Cal destacar també, que es senten vulnerables e indefenses en el seu lloc de treball per falta de control de la seua pròpia situació laboral, i per la discriminació que pateixen dia rere dia. Tant mateix, la inseguretat en l'ocupació es troba associada amb una major exposició a diferents factors de risc laborals i a tenir una pitjor salut mental.

L'exclusió laboral que pateixen aquests col·lectius té com a conseqüència una mancança de llibertat per posar en pràctica les habilitats adquirides durant la seua carrera professional i aprenentatge, no deixant tampoc que es desenvolupen personalment. Aquestes persones sofreixen més problemes d'ansietat i depressió, a més d'altres conseqüències com poden ser la tensió, la sensació d'injustícia cap al

d'ell i els grups minoritaris en comparació amb altres treballadors i, inclús, el ressentiment cap a la societat i organitzacions que fan que continuem patint aquesta discriminació.

Les dones treballadores, com a conseqüència del treball productiu que realitzen i les tasques relacionades amb la llar i la família, tenen un alt nivell d'activació fisiològica, d'ansietat i estrès. Produït també per un declivi del temps destinat a l'oci, on realitzen activitats gratificants que les fan entrar en contacte amb la societat.

Una característica en comú que tenen totes aquestes persones i explica Parella (2003) és que "les dificultats d'accedir a un treball els condueix a rebaixar el nivell per sota del qual considerarien les seues oportunitats d'ocupació com "socialment" inacceptables, independentment de la seua qualificació". Això els porta a acceptar contractes temporals els quals estaran més exposats a pitjors condicions laborals, però que serveixen com a mers recursos per a obtenir ingressos. De manera que la temporalitat i la precarietat laboral comporten un augment en la capacitat de disciplinar la força de treball i una reducció en les possibilitats de promoció laboral.

Les persones del col·lectiu LGTB i aquelles que no tenen unes característiques racials visibles, com per exemple les persones gitanes, senten temor per revelar la seua identitat i passar a ser víctimes de discriminació tant en els processos de selecció com en la vida laboral dins de l'organització. Intenten ajustar-se als patrons establerts per la societat i així passar inadvertits, però els comporta frustració per no estar sent ells mateixos. A més, es troben en una situació d'incertesa ja que tenen por a perdre el treball i caure en l'atur.

La desigualtat econòmica en la que es troben aquests grups els comporta unes conseqüències fora de la vida laboral que els afecta dia rere dia. Es troben en una iniquitat a l'hora de tindre accés a la sanitat, educació, alimentació, aigua potable o altres bens i serveis. El salari és la principal via d'ingressos per a aquestes persones i famílies, que sols els arriba per a cobrir les necessitats bàsiques però no per a viure dignament. Al tindre menys oportunitats es veuen amb major risc de no poder abandonar mai aquesta situació.

Això es deu a la societat capitalista que ha aconseguit que siguem mà d'obra barata, ja que no permet un creixement econòmic inclusiu. En canvi, si que assegura que col·lectius vulnerables visquen en condicions de pobresa, sense protecció social i

accés a un treball digne, prolongant la exclusió i marginació social d'aquestes persones i famílies, privant-les dels seus drets.

D'altra banda, la desigualtat fomenta la dualitat social i laboral en el mercat de treball actual, cosa que comporta una bretxa cada vegada major entre els que posseeixen certa estabilitat y condicions de treball acceptables i els que, estan en una situació de màxima precarietat, lluiten per sobreviure en el dia a dia.

En definitiva, que la falta d'igualtat econòmica alimenta altres desigualtats i limita les llibertats i drets dels individus, dificultant que puguem viure en un món més ètic.

### 3. PROPOSTA DE MILLORA NO DISCRIMINATÒRIA

Els antics models de selecció donen pas actualment a models emergents, basats en competències, clarament formalitzats i estructurats que reconeixen l'heterogeneïtat del personal. Des de la perspectiva ètica, "les organitzacions haurien de preocupar-se pels efectes que tenen sobre el benestar psicològic dels candidats, ja que no és suficient que s'utilitzin ferramentes que complisquen en les característiques de fiabilitat i validesa, sinó que a més s'ha de tindre en compte que el procés siga ètic" (Ting-Ding i Déniz, 2007).

Aleshores, per tal que un procés de selecció siga ètic s'han de portar a terme les següents qüestions:

- ❖ Utilitzar mètodes quantitius, regles de decisió formalitzades i criteris específics i explícits per a la selecció.
- ❖ Fer ús de variables justes que reflectisquen el treball o constructes psicològics centrals importants per a aquest.
- ❖ Revisar periòdicament la validesa, pertinència i fiabilitat dels tests de selecció.
- ❖ Realitzar un procés conscient on tots els candidats són tractats de la mateixa manera, amb respecte i amabilitat.
- ❖ Que les proves siguen realitzades per professionals amb coneixements adequats, on existisquen la pluralitat d'opinions i la informació obtinguda siga confidencial.
- ❖ Procurar que els tests mesuren dimensions que tinguen relació intrínseca amb l'ocupació concreta.
- ❖ El manual ha de donar indicacions sobre l'adaptació de la prova i els barems obtinguts en les mostres.
- ❖ Que la comunicació siga veraç amb el treballador, donant-li importància a més a la retroalimentació i possibilitat de rectificació.

Les condicions per a què la selecció d'un candidat estiga lliure de discriminació són que l'avaluació ha de centrar-se exclusivament en mèrits i competències dels candidats, que els requisits estiguen justificats i vinculats amb el lloc de treball, i que es base el procés en una comparació objectiva entre el perfil dels candidats i els requisits del lloc de treball. Entre les proves més usuals estan els tests, entrevistes, proves professionals, exàmens de coneixements teòrics i pràctics, inventaris de personalitat, proves mèdiques, etc. Depenent també del cost econòmic i del temps que

disposa l'empresa, s'empraran més o menys pràctiques per a l'elaboració del procés. Les proves han de reunir dos requisits: la fiabilitat o constància de les puntuacions i, la validesa o poder de pronòstic respecte a algun criteri.

Indagant una mica més es plantegen algunes mesures específiques per a l'eliminació de discriminació en els processos de selecció. Un exemple clar el podem veure a Anglaterra, amb la implementació d'un currículum anònim. Aquest consisteix en l'eliminació d'etiquetes com l'edat, sexe, origen i altres dades personals, deixant que l'única informació inclosa tinga relació amb les qualitats, habilitats, i experiència laboral del candidat. Aquesta mesura, hui en dia, en l'estat espanyol s'està debatent portar-la a terme, per tal de fer front a la discriminació existent i per que es valoren els candidats de manera neutral.

Altre exemple de millora específica seria utilitzar un llenguatge que elimine tot tipus de sexisme, racisme o classisme en la convocatòria del lloc de treball. Utilitzant un llenguatge inclusiu en la redacció d'aquelles ofertes de treball, però també fer-ho en tot el procés de selecció, sense incloure biaixos ni preferències. Trobem un exemple bastant clar quan en una oferta per a un lloc de molta responsabilitat s'utilitza la forma només en masculí. En canvi, per a sol·licitar llocs menys qualificats o de menor responsabilitat s'usa només en femení. Aleshores el més convenient en aquest cas és emprar la forma a/o.

Són més exitoses les organitzacions inclusives? A continuació González (2018) explica els motius d'aquesta afirmació:

1. Els equips de treball més diversos són també més eficients a l'hora de garantir un major èxit en diferents mercats i tipologies de clients.
2. Incrementa la creativitat i l'emprenedoria per la riquesa que implica perspectives i enfocaments de treball molt diferents.
3. Augmenta l'atractivitat de l'empresa en el mercat de treball, permetent gestionar una major i millor pedrera de talent.
4. Millora la cultura organitzacional. Els entorns de treball diversos són molt més atractius, especialment per a les noves generacions que s'incorporen al mercat de treball.
5. Incrementa la reputació de la companyia: la societat i els governs valoren de forma molt positiva aquelles pràctiques orientades a la diversitat i la integració de diferents col·lectius en l'entorn empresarial.

L'Institut Europeu per a la Gestió de la Diversitat remarca que “el 83% de les empreses de la Unió Europea reconeix que gestionar adequadament la diversitat organitzacional augmenta l'eficàcia organitzacional, genera majors oportunitats i permet més avantatges competitiu” (Grueso, 2009).

### **3.1. ENTREVISTA DE PERSONAL**

L'entrevista és una de les ferramentes més utilitzades per a l'avaluació i selecció de candidats, ja que permet l'observació directa de reaccions, la solvència o fragilitat d'apreciacions llançades pel postulant, o la possibilitat de trobar respostes a buits en el currículum vitae. A més, en la majoria dels casos la decisió última es pren amb aquest instrument.

Entenem per entrevista estructurada aquella que realitza les mateixes preguntes a tots els candidats; assegurant per tant consistència, utilització de variables justes, i l'objectivitat i validesa del procés. Per altra banda, les entrevistes estandarditzades són aquelles on tots els candidats disposen de la mateixa oportunitat per oferir informació sobre ells mateixos; donant l'opció a una millor comparació entre aquests (Ting-Ding i Déniz, 2007).

Per tant, pot ser més adequada la realització d'entrevistes semiestructurades que permeten als candidats demostrar la seua adequació al lloc de treball, i també mantenir la validesa de la ferramenta de selecció. “Els candidats senten que les restriccions que s'imposen en les entrevistes estructurades poden reduir la possibilitat de demostrar allò que saben fer, el que són i com són” (Hayes, 1995) .

En el cas de l'entrevista ens trobem amb una relació de poder en la qual generalment l'entrevistador posseeix alguna cosa que l'entrevistat vol; encara que la mesura en què l'entrevistat domina probablement variarà d'acord amb la quantitat i qualitat dels candidats. De manera inevitable, on hi ha poder existeix la possibilitat d'abusar d'ell, emprenent comportaments no ètics i violant així els drets del candidat. A més és probable que manca d'utilitat sotmetre als candidats a estrès de manera innecessària, ja que l'evidència suggereix que la manera en què són tractats els candidats afecta la seua disposició a acceptar les ofertes de treball (Ting-Ding i Déniz, 2007).



Un suggeriment sobre la bona realització de l'entrevista de treball sèrie la següent:

- Que les preguntes siguin objectives i relacionades amb el treball, disminuint per tant la seua ambigüitat i complexitat.
- Que els continguts de l'entrevista estiguen fixats anteriorment i siguin iguals per a tots els candidats.
- Prioritzar un format estructurat en compte d'una entrevista lliure, ja que és més difícil de qualificar.
- Oferir-li al candidat retroalimentació i possibilitat de rectificar la informació.
- Incloure una equitat entre dones i homes entrevistadors.
- Que el sistema de puntuació estiga normalitzat i siga igual per a totes.
- No formular preguntes relacionades amb l'estatus civil, càrregues familiars i altres circumstàncies personals.
- Limitar el camp d'interpretació de l'entrevistador i disminuir la contaminació afectiva inherent a tota circumstància relacional.
- No realitzar preguntes que al entrevistador li donen peu per a interpretar la informació que no li ha donat el candidat.
- Conservar les dades una vegada finalitzada l'entrevista, permetent només l'accés a aquelles persones que avaluen als candidats.
- Que els entrevistadors tinguin una sòlida formació psicològica.
- Promoure les entrevistes situacionals basades en les tasques del lloc i en els incidents crítics, ja que milloren la fiabilitat i validesa d'aquestes.

Altra solució que proposen Ting-Ding i Déniz (2007) per a evitar els biaixos que es puguen produir per part de l'entrevistador i incrementar l'objectivitat de l'entrevista consisteix a "avaluar al candidat a través d'una escala en funció dels requisits que ha de posseir i puntuant en funció del compliment o no d'aquests requisits".

Que en la mateixa entrevista es formulen preguntes sobre la vida privada dels candidats provoca biaixos i prejudicis, a més que envaeixes la privacitat d'aquestes persones. Sent innecessari en la majoria de casos per determinar la idoneïtat del candidat que ocuparà el lloc de treball. Si no la forma adequada per millorar la percepció és aclarir-li al candidat la raó per la qual es busca aquest tipus d'informació i com s'utilitzarà; o també utilitzar les entrevistes en panell, ja que en trobar-nos amb més d'un entrevistador és menys probable que els resultats estiguen afectats pel biaix d'un sol individu.

Una part que s'ha de tenir en compte per millorar els processos de selecció és el perfil de l'entrevistador. Aquest ha de tenir uns coneixements professionals adequats per a elaborar les pràctiques correctament, a més de coneixements psicològics, considerant-ho important a l'haver de treballar amb éssers humans, no tractant-los simplement com a força de treball. Aleshores serà important que els entrevistadors es desprenguen del rol de poder que ocupen, evitant els estereotips i prejudicis marcats per la societat cap als col·lectius comentats en el punt anterior, a més de ser crítics amb ells mateixos.

Deurien actuar amb honestedat, tenint una actitud oberta i honrada. Mostrant una actitud receptiva cap a la informació que li esta donant el candidat i una conducta verbal i no verbal adequada, ja que se realimenten mútuament en un procés de feedback progressiu. La retroalimentació sobre la reacció de les persones no jutge a l'altre, ni li atribueix sentiments o intencions determinades, sinó que només exposa les reaccions emocionals i conductuals que determinades persones tenen davant el seu comportament. Per a que aquesta activitat siga eficaç ha de ser més descriptiva i concreta, a més de tenir en compte les necessitats de l'altre.

#### **4. CRÍTICA AL DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS**

En primer lloc cal assenyalar quines són les disfuncions que té l'àrea de selecció en l'actualitat. Una és l'obstrucció del mercat laboral, ja que no és capaç d'assumir el desfasament entre la poca oferta de treball i la demanda més gran que hi ha. Aleshores aquest procés es simplifica o directament s'elimina i passen a contractar a personal recomanat per altres membres de l'empresa, normalment per aquells que tenen una posició jeràrquica major. A més, s'intenta mantenir just el personal requerit i centrar tot l'esforç en els resultats de l'empresa per què tinga èxit.

En segon lloc, és que hui en dia el personal sense remuneració o amb beca tenen més presència. Això deriva una infraqualificació per a gestionar els processos de les àrees de selecció. Són perfils 'low cost' que tenen els coneixements però no la pràctica laboral, realitzant uns processos de selecció parcials que no satisfan les necessitats de cap de les parts a canvi d'una contraprestació econòmica baixa i una oportunitat per a obtenir experiència. Moltes vegades són els mateixos empleats els que accepten aquest tipus de treball, encara que molts d'ells estan sobrequalificats per al lloc per culpa del col·lapse del mercat de treball i de no trobar altre millor, però el veuen com una via per a reenganxar-se al sistema laboral que els pot servir de llançadora o canal per a tornar en un futur a aconseguir un lloc adequat a la seua vàlua.

En tercer lloc, l'extinció de l'estabilitat de l'ocupació i les noves dedicacions laborals estaran en clara dependència del continu desenvolupament tecnològic, la qual cosa afectarà també laboralment als Recursos Humans. Gràcies a la xarxa vivim en una economia de connexió on totes les bases de dades estan recollides en Internet, de manera que els departaments de recursos humans s'estan veient reduïts a poc a poc a mers gestors de tasques administratives més que a altres tasques pròpies d'aquest àmbit.

En últim lloc, aquest departament ha anat reduint les seues plantilles a més de que en els últims anys s'han externalitzat algunes de les seues funcions. I es que cada vegada són més les organitzacions que acudeixen a altres empreses per externalitzar el procés de selecció, que consisteix en la contractació de serveis de recursos humans a una empresa especialitzada en el sector perquè dugui a terme tasques de reclutament, selecció, processos de desvinculació corporativa, estratègia, organització i desenvolupament de capital humà així com l'avaluació del rendiment i de les

necessitats formació de la plantilla. Això els permet accelerar el procés i reduir els costos de rotació, delegant en altra empresa tota la selecció de personal.

Aquest mètode podria considerar-se com un avantatge per a l'organització del departament de recursos humans de l'organització perquè així aquest es pot centrar en altres activitats internes com a la gestió de plantilles, nòmines, altes i baixes laborals, millorar el clima laboral i invertir en la formació dels empleats. Tanmateix, el problema de discriminació laboral continua existint ja que són les empreses demandants les que sol·liciten un perfil de candidat concret amb unes característiques influenciades pels estereotips marcats per la societat.

Com a conseqüència d'aquestes males pràctiques les empreses s'enfronten a un dèficit en el capital humà que deixarà de reportar-li beneficis òptims derivats dels costos de la "no qualitat" com són la mala elecció dels candidats, la pèrdua de potencialitat en sinergies, desmotivació dels empleats, imatge deteriorada o defectes i errors en els processos, entre altres (Pérez, 2014).

S'ha de tenir en compte que, amb l'inici del concepte de competències que va realitzar David McClellan es deixen a banda els requisits com podrien ser el mesurament d'habilitats mentals, el coeficient intel·lectual o els trets de personalitat, i es passen a buscar només les competències de la persona. Entenent aquestes com el conjunt de coneixements, habilitats, disposicions i conductes que posseeix una persona, que li permet la realització exitosa d'una activitat.

Segons els plantejaments de Follet analitzats per Hernández (2009) és possible "identificar les pràctiques de selecció de personal com a dominació, pel fet que les persones que s'imposen sobre les altres ho fan per raó del càrrec que ocupen". L'acceptació d'aquestes proves per part de l'aspirant es fa en raó d'una exigència de control de l'empresa, que ofereix una vacant i té el poder d'utilitzar dispositius per a efectes de triar a l'un entre altres. D'aquesta manera s'aprofiten de la necessitat d'aconseguir treball de les persones per oferir un treball precari, les quals han escoltat constantment que si no tenen un treball no ocupen un lloc en aquesta societat capitalista.

En el procés de selecció, també es fa present l'abús a partir de pressions psicològiques inferides als candidats que s'examinen; manifestades per la via de la intimidació, ridiculització, certes pressions corporals, observació intimidant, proves no

prescrites, bateries de tests diversos qüestionaris. Així ho corrobora Rodríguez (2005): "una variable que facilita l'abús i aquesta sovint present, prové del fet que la part aprofitada tinga a priori alguna capacitat de poder i control sobre l'altra part".

A continuació anem a comentar dos pràctiques de selecció de personal que es porten a terme en algunes empreses i que requereixen ser qüestionades, amb motiu de que envaeixen la privacitat de la persona i les qualitats professionals del candidat passen a estar en un segon lloc.

Una pràctica són les visites domiciliaries, que consisteixen en una inspecció a la residència de qui resulta ser el perfil més adequat per a ocupar el càrrec, després d'haver passat pels diferents processos. El motiu que s'exposa és perquè hi haja possibilitat d'entaular un contacte per presentar l'empresa, conèixer la família del nou empleat i poder donar-li possibilitats de creixement, però el procés es converteix en un mecanisme per a corroborar sospites, més que en un contacte cordial. Remarcant una desigualtat de classe pel fet que entren a jutjar on viu, com i amb qui; a més de d'entrar a conèixer la seua estructura familiar.

Altra pràctica que es du a terme és l'ús del polígraf per a avaluar als candidats. S'utilitza amb la idea de que ajuda a evitar errors de si està dient la veritat o no i a protegir a l'empresa de greus conseqüències relacionades amb contractar persones de les quals poc es coneix. En molts casos comporta submissió, abusos psicològics i discriminació. És una tècnica que s'insereix en règims de la veritat, travessats per relacions de poder, en un món dominat per les idees neoliberals i globalitzants.

En últim lloc, m'agradaria fer una reflexió sobre el sistema actual, amb motiu de que el capitalisme està basat en l'explotació per a l'obtenció dels màxims recursos possibles a partir d'un sistema jerarquitzat de llocs de treball que donen lloc a una relativa dominació dels uns sobre els altres; sent el racisme i masclisme una manera de justificar aquesta jerarquització i dominació.

Com diu Delgado (2004): "l'acció pràctica de facilitar i garantir l'ús adequat dels recursos humans a l'interior de l'organització és una conseqüència òbvia de la forma com s'assumeix la producció i la dinàmica de les relacions industrials". En el cas del capitalisme, es deu a associar la problemàtica de la gestió de recursos humans al permanent estat de valor suprem organitzacional de ser productius. I es que, la màxima productivitat, en el menor temps possible, amb la major flexibilitat i amb la

possibilitat de ser desmantellada al instant, són ara condicions indispensables per a tota empresa.

#### **4.1. MESURES D'ACCIÓ POSITIVA**

Les accions positives són totes aquelles mesures que tenen com a beneficiaris directes a individus que han patit o pateixen una discriminació o es troben en una situació de desavantatge estructural per pertànyer a un col·lectiu, la desigualtat del qual es manifesta des del punt de vista grupal, i que tenen com a finalitat corregir aquesta discriminació o desavantatge a través de beneficis immediats, amb la finalitat d'aconseguir uns nivells més alts d'igualtat real en la societat (Iribarne, 2014).

L'objectiu d'aquestes mesures consisteix en beneficiar a aquelles persones que, per la seua pertinença a un determinat col·lectiu, han rebut injustament una proporció d'un ben determinat menor a la qual justament els correspon.

Uns exemples de mesures d'acció positiva són:

1. Realització de sentències donant suport a aquest tipus de discriminació.
2. Promoció de bonificacions empresarials per a la contractació de grups desfavorits.
3. Un percentatge dels llocs de treball en el sector públic es reserva a persones en risc d'exclusió.

Un altre exemple més detallat proposat en el projecte Wolkaló és que per a la inserció laboral de les persones d'ètnia gitana es creen franquícies gitanes incorporant així les seues habilitats, per a mantenir la seua identitat i millorar la imatge. Una altra proposta és incloure'ls en el sector de les tecnologies i la informació.

La necessitat i la legitimitat de les mesures d'acció positiva són objecte de controvèrsia, ja que un sector afirma que és impossible la convivència entre els termes "discriminació" i "positiva". La paraula discriminació es concep com una situació o actuació caracteritzada pel seu resultat desfavorable, la qual cosa resulta contradictòria amb la possibilitat de que al temps pugua tenir un significat positiu. En canvi, les defensores de les accions positives sostenen que aquestes "augmenten el benestar general, perquè col·laboren a l'eliminació de vells i prejudicials estereotips

augmentant la confiança d'aquells col·lectius que històricament han estat discriminats; i a més creen una societat més diversa i justa” (Iribarne, 2014).

Tot açò al final es tradueix en una igualtat formal, però no tant en un canvi substancial, que pot servir com a mesura inicial per a salvar les barreres que encara existeixen en el mercat laboral. Però a llarg termini pot perjudicar els grups socials discriminats perquè es corre el risc que en compte de valorar-los pels mèrits els convertisquen en mer instrument per complir una quota. Reflexionant un poc, no és el mateix afavorir la igualtat que establir una paritat imposada, la qual només fa que hi haja més representació d'aquests col·lectius però no suposa un canvi estructural en les organitzacions.

## **5. CONCLUSIÓ: LES MÚLTIPLES DISCRIMINACIONS I LES MESURES D'ACCIÓ POSITIVA**

A tall de recopilació, en els processos de selecció la discriminació indirecta segueix afectant a moltes persones pel seu gènere, edat, ètnia, discapacitat o, fins i tot, per la seua orientació sexual. Així doncs, aquests col·lectius trobaran més dificultats per a accedir a l'àmbit laboral, on abunden els prejudicis i estereotips cap a ells per part del departament de Recursos Humans en primer lloc, que són els qui elaboren els processos de reclutament i selecció, i de les empreses en general. A més, seran víctimes de múltiples discriminacions aquelles persones que pertanyen a més d'un dels col·lectius comentats durant tot el treball. Tot açò els comporta unes conseqüències negatives socioculturals i econòmiques que afecten al seu nivell de vida minvant la seua autoestima i situant-los en un escaló econòmic per avall que tota la resta de la societat.

De manera que aquests grups passen a trobar-se en una situació de precarietat laboral, ocupant principalment contractes temporals amb pitjors condicions i baixos salaris, reduint-se la possibilitat de promoció i tenint menys oportunitats per desenvolupar les seues habilitats professionals adquirides.

Per començar a actuar contra totes aquestes injustícies és necessari crear un procés de selecció ètic sense discriminacions, que tinga en compte les habilitats, mèrits i competències dels candidats; i siguen tots tractats de la mateixa manera. Seria interessant eliminar alguns tipus de proves per evitar així biaixos i tractes desiguals, a més de tenir en compte les causes psicològiques que suposen algunes per als candidats.

D'altra banda, crec que és important que les organitzacions, a més d'actuar contra les discriminacions en els processos de selecció a curt termini utilitzant accions positives o altres mesures comentades anteriorment, es plantegen un canvi actitudinal per part dels professionals de Recursos Humans; a més d'un canvi estructural organitzatiu que tinga en compte les necessitats i preocupacions de la societat. Contemplant que la cultura capitalista, patriarcal i racista en la que vivim ens han imposat uns prejudicis i estereotips dels col·lectius més discriminats, i per tant, s'ha de treballar per abolir-los.



S'ha de fer una revisió a les polítiques d'accés al mercat laboral existents, per tenir en compte les necessitats reals d'aquests col·lectius que sofreixen discriminació i que no siguin realitzades des de un escaló de poder pensant en el que ells volen per a aquestes persones. L'administració si que trau plaça per a totes, aleshores podríem parlar d'una igualtat d'oportunitats, el que no existeix és una igualtat de tracte perquè només elles coneixen i sofreixen de primera mà els seus efectes negatius i no se'ls dona representació.

Cal reflexionar sobre les repercussions que tenen totes les discriminacions ocorregudes en l'àmbit laboral i les conseqüències que aquestes porten a la societat. Vist que, per més que s'eliminen les discriminacions en els processos de selecció, aquests col·lectius seguiran trobant-se amb biaixos i dificultats a l'hora de trobar una feina adequada a la seua formació, seguiran ocupant majoritàriament contractes temporals, amb unes pitjors condicions laborals, seguirà existint la bretxa salarial i l'assetjament laboral i cada vegada existiran més treballs precaris en els quals poder traure el màxim rendiment als treballadors per un baix sou.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Adecco (2018). *Un empleo contra la violencia*. 6º informe Fundación Adecco.

Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.

Amable, M., Benach, J. i González, S. (2001). La precariedad laboral y su repercusión sobre la salud: conceptos y resultados preliminares de un estudio de métodos. *Arch Prev Riesgos Labor*, 4 (4), pp. 169-184.

Aramburu-Zabala, L.A. (2005). Seleccionar sin discriminar ¿Posibilidad o utopía?. *Lan Harremanak*, 2(13), pp. 153-165.

Castelló, V. (2016) Desigualdades y discriminaciones en el mercado laboral de la Comunidad Valenciana. *Revista de Treball, Economia i Societat*, 80.

Castro, J. (2001). Discriminación en las relaciones laborales. Algunos casos particulares. *Boletín Dirección del Trabajo*, 146/2001.

Collinson, D.L., Knights, D., i Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. New York: Routledge.

Delgado, Y. (2014). *Gestión de recursos humanos, referencia sector manufacturero carabobeño*. (Tesis doctoral). Universidad de Carabobo.

ENRED (2009). *Análisis de la situación laboral de las mujeres inmigrantes. Modalidades de inserción, sectores de ocupación e iniciativas empresariales*. Madrid: Instituto de la Mujer.

García-Izquierdo, A.L. i García-Izquierdo, M. (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (1), pp. 111-138. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

González, E. (2018). *Diversidad en la empresa y representación de minorías*. EAE Business School.

Grueso, M.P. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuad. Adm. Bogotá*, 22(39), pp. 13-30. Colombia.

Hernández, Y. (2009). Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. *AD-MINISTER*, 14, pp. 137-160.

Huete, G. A. i Jiménez, L. (2003). *La discriminación por motivos de discapacidad: Análisis de las respuestas al Cuestionario sobre Discapacidad promovido por el CERMI Estatal*. Madrid: CERMI.

Instituto de la mujer (2006). *Las mujeres jóvenes y el trabajo*. Madrid.

Iribarne, M.M. (2014). Acción positiva. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad* (6), pp. 211-216.

Levine, A. (1991). The meaning of diversity. *Change*, 23(59), pp. 4-5.

Manpower Group (2014). Diversidad y talento: bases de la innovación y la sostenibilidad para Colombia. Recuperat de: <https://manpowergroupcolombia.co/investigaciones>

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

Molina, F., Prieto, O. i SantaCruz, I. (2004). Discriminación étnica en el mercado laboral: influencias en el acceso y en la permanencia. *Lan Harremanak*, 2(11), pp. 51-64.

Obregón, M. i Moncada, N. (2015). *Discriminación Racial e Imaginarios Sociales en los Procesos de Selección Organizacional: Una Mirada Descriptiva e Interpretativa*. Pontificia Universidad Javeriana , Facultad de Psicología, Bogotá, D. C.

Observatorio estatal de la Discapacidad (2018). Informe Olivenza 2018, sobre la situación general de la discapacidad en España. Recuperat de: <https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/>

Oficina Internacional del Trabajo (2003). La hora de la igualdad: Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el Trabajo. *Conferencia Internacional del Trabajo 91ª reunión*. Ginebra, Suiza.

Orcajo, J., Briñol, P. i Becerra, A. (2009). Los efectos de la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (2), pp. 349-359.

Parella, S. (2003). La inserción laboral de la mujer inmigrante en los servicios de proximidad en Catalunya. *Revista Internacional de Sociología* (36), pp. 85-113.

Pérez, R.J. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methados: revista de ciencias sociales*, 2 (1), pp. 23-35.

Rodríguez, A. (2005). Un estudio comparativo de las estrategias de abuso psicológico: en pareja, en el lugar de trabajo y en grupos manipulativos. *Anuario de Psicología*, 3(36), pp. 299-314.

Sáez Lara, C. (1995). Las discriminaciones indirectas en el trabajo. Cuadernos de relaciones laborales nº6. Universidad Complutense, Madrid.

Serradell, O., Sordé, T. i Vargas, J. (2006). Resultados del proyecto RTD "Workaló. The creation of new occupational patterns for cultural minorities: the gypsy case". *XI Conferencia de Sociología de la Educación: 22-24 de septiembre*. Santander.

Ting-Ding, J. i Déniz, M. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista de personal. Ayala, J.C. y grupo de investigación FEDRA (Universidad de la Rioja). *Conocimiento Innovación y emprendedores: camino al futuro*, pp. 3555-3571.

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