



UADE

Discriminación en el Proceso de Selección de Personal

Universidad Argentina de la Empresa

Facultad de Administración y Negocios

Año 2016

Autores del trabajo

María Paz Arena, LU 1.039.492
Tamara Elizabeth Melnik Espósito, LU 125.402
Diego Sebastián González, LU 67.853

Profesores tutores

Mónica De Arteche
Federico Sosa

Contenido

Agradecimientos	- 5 -
Resumen Ejecutivo	- 6 -
Abstract	- 7 -
1. Justificación	- 8 -
1.1. Objetivos particulares	- 9 -
1.2. Pregunta de Investigación	- 9 -
1.3. Hipótesis	- 10 -
1.4. Alcance	- 10 -
2. ¿Qué es la discriminación laboral?	- 11 -
2.1. 0800 - LATAM - La discriminación en América Latina	- 13 -
2.1.1. México	- 13 -
2.1.2. Colombia.....	- 14 -
2.1.3. Perú	- 16 -
2.1.4. Chile	- 17 -
2.2. 0800 – Ibérico. Discriminación en España	- 18 -
2.3. 0800 – INADI – Discriminación en Argentina	- 21 -
2.4. Tipos de discriminación	- 22 -
2.4.1. Racismo.....	- 22 -
2.4.2. Homofobia o rechazo a las orientaciones sexuales distintas a las mayoritarias.	- 23 -
2.4.3. Discriminación a personas discapacitadas o enfermos.	- 23 -
2.4.4. Discriminación a las mujeres (machismo).	- 24 -
2.4.5. Diferenciación según el estrato social.	- 24 -
2.4.6. Discriminación religiosa	- 24 -

2.4.7. Discriminación de Género	- 24 -
2.4.8. Discriminación por edad	- 25 -
2.4.9. Discriminación indirecta	- 25 -
3. Marco Legal	- 28 -
3.1. Introducción	- 28 -
3.2. Leyes, Resoluciones y Decretos.....	- 29 -
3.3. I.N.A.D.I.....	- 30 -
3.3.1. Funciones.....	- 31 -
4. ¿Qué hacen las empresas?.....	- 33 -
4.1 ¿Por qué construir en la diversidad?	- 33 -
4.2 Políticas Empresariales	- 37 -
4.2.2. Nestlé.....	- 37 -
4.2.3. OHL México.....	- 38 -
4.2.4. HSBC	- 39 -
4.2.5. MAC	- 39 -
5. Metodología de Investigación.....	- 40 -
5.1. Metodología de investigación.....	- 40 -
5.2. Triangulación.....	- 41 -
6. Trabajo de Campo	- 44 -
6.1. Cuadro de Marcha	- 44 -
7. Análisis de Entrevistas	- 45 -
7.1. Entrevista a María Sol Arce – Talent Acquisition Centers of Excellence Lead para Sudamérica en Monsanto	- 45 -

7.2. Entrevista a Mariana Bogado, Sales & Marketing Manager M.A.C. Cosmetics	- 47 -
7.3. Entrevista Lorena Blanco Rodrigo - Head of Learning, Talent, Resourcing & OD para Latinoamérica de HSBC.....	- 48 -
7.4. Entrevista a Silvina Harris – miembro del Comité Ejecutivo de R.E.D. (Red de Empresas por la Diversidad) de la Universidad Di Tella	- 50 -
7.5. Entrevista Mónica Rosemberg, Licenciada en Psicología y Experta en Coaching	- 52 -
7.6. Entrevista Marina Filipuzzi, Licenciada en Relaciones Industriales, docente de materias de grado y de posgrado de U.A.D.E.	- 54 -
7.7. Variables Analizadas a través de cuadros de Osgood	- 56 -
8. Análisis de Encuesta	- 60 -
9. Conclusión	- 69 -
10. Implicancias.....	- 71 -
Referencias	- 72 -
Anexos	- 74 -
Anexo 1 – Entrevista Maria Sol Arce	- 74 -
Anexo 2 – Entrevista Mariana Bogado	- 82 -
Anexo 3 – Entrevista Lorena Blanco Rodrigo.....	- 86 -
Anexo 4 – Entrevista Silvina Harris	- 92 -
Anexo 5 – Entrevista Mónica Rosemberg.....	- 98 -
Anexo 6 – Entrevista Marina Filipuzzi	- 103 -
Anexo 7 – Encuestas.....	- 107 -

Agradecimientos

Este equipo quiere agradecer a todos los que nos acompañaron y brindaron optimismo y apoyo en esta parte trascendental de nuestra vida académica. A nuestras familias por el aliento y la paciencia en los tiempos difíciles, a nuestros compañeros de trabajo que fueron referentes.

También a nuestros tutores, Mónica de Arteche y Federico Sosa, que nos guiaron y aconsejaron en cada etapa para lograr de este trabajo de campo un orgullo y una experiencia de trabajo en equipo para recordar y poner en práctica.

Agradecer a todos los futuros colegas del área de Selección que se tomaron el tiempo y el compromiso para contestar con seriedad nuestras encuestas siendo este un tema sensible para afrontar con total sinceridad; a los entrevistados por liberar espacio en sus agendas y contribuir con total profesionalismo a que esta investigación concluya con éxito.

Y a todos aquellos que se encuentren leyendo estas páginas, pues fueron hechas con absoluto compromiso y con la idea de contribuir en la construcción de mejores profesionales de Recursos Humanos.

Resumen Ejecutivo

En este trabajo de investigación se buscó identificar cuáles son los motivos o principales causas que llevan a un selector del área de Recursos Humanos a tomar la decisión sobre la contratación o no de una persona.

En el comienzo del mismo, se realiza un relevamiento de la situación con respecto a discriminación en el proceso de selección en algunos países de Latinoamérica. También se investiga sobre el este mismo tema en España, para concluir esta parte, describiendo la situación en Argentina.

Luego de la descripción de este problema en esos países, se detallan las definiciones de los distintos tipos de discriminación, haciendo especial foco en aquellos considerados como discriminación indirecta. Continuando con este análisis, se describen el punto de vista legal relacionado con este tema en la República Argentina, y la función del INADI.

Concluyendo el marco teórico se hace un recorrido sobre prácticas de selección inclusiva, realizadas por distintas empresas multinacionales con la finalidad de favorecer la diversidad.

También se detalla la metodología que se ha usado, la cual se compone, por un lado, del análisis de entrevistas a Especialistas en áreas de Selección o de Diversidad de grandes empresas y a Asesores Externos de las mismas áreas; y, por otro lado, con encuestas realizadas a selectores de personal, o personas que hagan o hayan hecho selección de personal. Estas herramientas son las utilizadas para respaldar toda la información obtenida en la investigación.

Finalmente, se encuentran las conclusiones obtenidas, que responden a las preguntas que fueron el origen para esta investigación, cuáles son los tipos de discriminación más comunes, el impacto en los resultados económicos y posibles propuestas para reducir estas prácticas aún habituales en algunas organizaciones. Concluyendo en lo importante que es poder asegurarse un proceso de selección inclusivo y transparente y el impacto positivo que este tiene para las personas que forman parte de esas empresas.

Palabras clave: discriminación - proceso de selección - inclusión – diversidad.

Abstract

This investigation aimed to identify the reasons or main causes that lead an HR selector to make the decision on whether to hire, or not to hire a person.

At the beginning of this work, a review of the situation regarding discrimination in the selection process was carried out in some Latin American countries. This same issue was investigated in Spain, and to conclude this part, describing the situation in Argentina.

Following the description of this problem in those countries, the definitions of the different types of discrimination are detailed, with special focus on those considered as indirect discrimination.

Continuing with this analysis, the legal point of view related to this subject in the Argentine Republic, and the function of the INADI are described.

Concluding the theoretical framework, information about practices of inclusive selection, made by different international companies in order to promote diversity, were recollected.

It also details, the methodology that has been used, which is composed, on one hand, with the analysis of interviews with Specialists in areas of Selection or Diversity of large companies and External Advisors of the same areas; and on the other hand, with surveys of personnel selectors, or people who make or have made selection of personnel. These tools are used to support all the information obtained in the research.

Finally, we find the conclusions obtained, which answer the questions that were the origin for this investigation, what are the most common types of discrimination and the impact on the economic outcome and possible proposals to reduce these practices still common in some organizations. Concluding on how important it is to be able to ensure an inclusive and transparent selection process and the positive impact it has on the people who are part of those companies.

Key words: discrimination – selection process - inclusion – diversity.

1. Justificación

La tasa de desempleo nunca fue un problema en la República Argentina, donde históricamente se mantuvo entre el 4 y el 7%, hasta la década del 90, cuando comenzó a ser de dos dígitos, llegando a valores cercanos al 20% y se mantuvo así hasta principios de la década siguiente. La problemática comienza con la llamada “Ley de Reforma del Estado”. Durante ese periodo, se privatizaron un gran número de empresas estatales, sobre todo las empresas de servicios, como ENTEL, Gas del Estado, SEGBA, solo por nombrar algunas, y también se producen la fusión y disolución de diversos entes públicos. Como consecuencia de estos sucesos, se vivieron despidos en masa y una importante cantidad de retiros voluntarios.

Por otro lado, y a raíz de la política económica y cambiaria adoptada durante este gobierno, gran parte de la industria nacional sufre una fuerte competencia por importación de bienes terminados. Esta nueva realidad dio lugar a una crisis económica producto del cierre o reducción de muchas industrias de capitales nacionales y la posterior crisis laboral, ya que esas industrias dejaron fuera del circuito a personas capacitadas que no podían reincorporarse con facilidad en el corto plazo.

Este desequilibrio se mantiene y potencia para el año 2001, con una fuerte crisis económica y laboral donde se produce una fuga de talentos, que emigran en masa a otros países en búsqueda de nuevas oportunidades. Mientras tanto, aquellos que se quedaron sólo buscaban conservar sus fuentes de trabajo; muchas veces, aceptando quitas en sus salarios con el único fin de no encontrar un telegrama de despido al volver a sus hogares. Estas marcas dejaron huella a lo largo de los años, y si bien se establecieron leyes y acuerdos anti despido, el esfuerzo por salir al mercado y competir con jóvenes dispuestos a aceptar un salario menor fue incluso más costoso y desalentador que en cualquier otro momento. Esta crisis, si bien no permanece de tal manera, deja algunos restos con los que debemos lidiar en el mundo actual de los negocios, como por ejemplo la discriminación.

En los procesos de selección se parte desde los prejuicios establecidos dentro de los modelos mentales de cualquier ser humano, producto de su formación académica y su contexto personal de convivencia con las organizaciones y sus colegas del área. Durante los últimos 20 años las transformaciones estructurales de los países en desarrollo evidencian fuertes desequilibrios en el

mercado de trabajo. Se privilegian los perfiles actualizados, dinámicos, proactivos y con gran poder de adaptación al trabajo bajo presión y con rapidez.

Se buscó por medio de esta presentación, conocer los aspectos discriminatorios y sus tipos, sus formas, qué medidas utilizan las empresas para contrarrestarlas, las políticas sociales y económicas que se aplican en el país a fin de reducir las tasas de discriminación, por medio de experiencias compartidas por sectores o referentes en el área que pudieron aportar datos significativos para medir resultados.

Para este análisis, se utilizó también información proveniente de España y Latinoamérica por su similitud en estructura laboral y con leyes semejantes a políticas de discriminación, más planes estratégicos de distintas organizaciones tendientes a mantener la objetividad durante el proceso de selección, logrando de esta manera una organización más benévola y socialmente involucrada con la problemática de su país.

1.1. Objetivos particulares

- Analizar la situación actual frente a la discriminación durante el proceso de selección en Argentina, Latinoamérica y España.
- Identificar las causas de discriminación en la selección de personal en el mercado laboral argentino.
- Analizar cuáles son las diferentes formas/alternativas que utilizan las empresas, y cuál es el rol del Estado en Argentina, para intentar neutralizar la discriminación

1.2. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los principales motivos de discriminación que se observan durante un proceso de selección?

1.3. Hipótesis

- Las empresas que llevan adelante un proceso de selección inclusivo, tienen un mejor clima laboral.
- Más allá de las leyes y de las políticas internas de las organizaciones, en el proceso de selección se producen hechos de discriminación.
- El principal grupo de la población que sufre discriminación en el proceso de selección, son aquellos que viven en barrios marginales.

1.4. Alcance

Este trabajo hará foco en la discriminación en el proceso de selección de personal, principalmente en grandes empresas y organizaciones. Quedando por este motivo los pequeños emprendimientos y aquellas empresas que se encuentran en la economía informal, fuera de este alcance.

Por otro lado, por realizar foco en el proceso de selección, queda fuera de este alcance la discriminación que se pueda sufrir durante la etapa posterior del ingreso al empleo.

2. ¿Qué es la discriminación laboral?

En base al documento presentado en la 91ª Conferencia Internacional del Trabajo, La Hora de la Igualdad en el Trabajo (2003)

Discriminar en el empleo y la ocupación consiste en dispensar a las personas un trato diferente y menos favorable debido a determinados criterios, como el sexo, el color de su piel, la religión, las ideas políticas o el origen social, sin tomar en consideración los méritos ni las calificaciones necesarias para el puesto de trabajo de que se trate.

También y enfocándonos en la discriminación por motivos relacionados con la discapacidad la podemos definir de acuerdo a la Ley 26.378 (2008) como

cualquier distinción, exclusión o restricción por motivos de discapacidad que tenga el propósito o el efecto de obstaculizar o dejar sin efecto el reconocimiento, goce o ejercicio, en igualdad de condiciones, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales en los ámbitos político, económico, social, cultural, civil o de otro tipo. Incluye todas las formas de discriminación entre ellas, la denegación de ajustes razonables,

entendiendo como ajustes razonables a aquellas correcciones o modificaciones necesarias a que una persona con discapacidad pueda adaptarse al entorno, que pueden ir desde colocar una rampa de acceso, modificar un escritorio, facilitar el acceso al lugar de trabajo, implementar prácticas flexibles de trabajo, entre tantas otras.

De acuerdo a Alles (2011), cuando en el proceso de selección se prefiere o se descarta a una persona por una característica que nada tiene que ver con las requeridas para el puesto, se está realizando discriminación. Es aquí cuando se encuentra la discriminación más oculta o menos evidente, dado que el proceso de selección de personal, si bien tiene un método a seguir, siempre es subjetivo, ya que se trata de sujetos seleccionando sujetos, y es aquí donde los especialistas de

Recursos Humanos deben estar atentos a no caer en las trampas que realiza el propio modelo mental.

Cabe aclarar que la discriminación laboral se produce de distintas formas y en diversas situaciones; puede darse tanto en el momento del ingreso al mercado laboral como durante su desempeño. No es un fenómeno exclusivo de determinados sectores o industrias, ya que tanto los colaboradores de grandes empresas, como aquellos de empresas informales y hasta los trabajadores autónomos y de profesiones liberales, sufren la discriminación.

La discriminación laboral en el acceso al trabajo puede clasificarse como directa o indirecta.

Se denomina discriminación directa a la normativa, las leyes o las políticas de selección de las empresas que excluyen o favorecen de forma explícita a determinados trabajadores. Esto puede parecer ilógico, pero por ejemplo existen países de Europa Central y Oriental que impiden acceder a cargos en la función pública a personas que hayan formado parte del régimen político anterior.

Por discriminación indirecta, se entiende, a la discriminación no tan evidente como la anterior. Es aquella que a través de prácticas en el proceso de selección excluyen a grupos de la población que comparten determinadas características que nada tienen que ver con los requisitos para poder acceder al puesto para el que se está seleccionando.

Es este tipo de discriminación el que se aborda principalmente en este trabajo.

2.1. 0800 - LATAM - La discriminación en América Latina

Las cartas magnas de todos los países de la región proclaman el principio de igualdad ya sea de una manera general o haciendo referencia, al menos, a la no discriminación por sexo.

Por ejemplo, en Paraguay, la Constitución hace alusión directa a la relación laboral y prohíbe toda discriminación entre los trabajadores, enumerando distintos motivos, entre ellos el sexo (art.87) y señala que los trabajadores de uno u otro sexo tienen los mismos derechos y obligaciones laborales (art.88). En otros, como Ecuador, Cuba y Guatemala, se establece que corresponde al Estado la promoción de la incorporación de la mujer al trabajo remunerado (Cortés, 2000). En casos como Argentina y Chile, la ley es taxativa, al prohibir cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores, por motivos entre los que se considera el sexo. En Brasil, por otra parte, se prohíbe la discriminación en el acceso y mantención del empleo y se establece que las normas que regulan el trabajo masculino son aplicables al femenino, siempre que no se contradigan con las disposiciones de protección especial a la mujer.

Un caso diferente es el de México, el cual establece en el mismo capítulo de la Ley Federal del Trabajo, los aspectos concernientes al trabajo de la mujer y la protección de la maternidad, centrando su atención en este último aspecto. Aun cuando se especifica que hombres y mujeres tienen las mismas obligaciones y derechos, no se abordan materias específicas relativas a igualdad salarial o de condiciones de trabajo.

2.1.1. México

El Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred) y el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) indicaron en su reporte del año 2012 que el color de la piel, el aspecto físico, la lengua y el origen étnico son factores que influyen en la posibilidad de obtener un empleo bien pagado.

Ambos organismos señalaron que 6 de cada 10 mexicanos tienen un empleo en condiciones de precariedad y donde predomina la presencia de mujeres, jóvenes, adultos mayores, migrantes, personas con discapacidad y de la comunidad lésbico, gay, transexual y bisexual.

Este proceso de discriminación comienza desde el momento de la selección de personal. Muchas empresas, más allá de las leyes que lo prohíben continúan pidiendo requisitos relacionados con el aspecto físico tales como una altura o un peso determinado, como también no tener tatuajes o perforaciones en el cuerpo.

Otra de las causas de discriminación en México, es el embarazo. Si bien esta práctica es contraria a la Constitución Nacional de ese país dado que en su artículo 4 se refiere al derecho de procrear libremente, en el quinquenio 2007/2012 se registraron en el Conapred 255 quejas y 63 reclamaciones respecto de discriminación laboral. Hilda Tellez Lino (2013), Directora General adjunta de Quejas y Reclamaciones del Organismo, indicó que la mayoría de los contratistas de personal no contempla la prueba de embarazo dentro de los exámenes de ingreso, sin embargo, durante el proceso de selección si la aplican.

Otro gran punto de discriminación en el mercado laboral mexicano es la edad. El informe de la Conapred cita a Carlos Acevedo Rodríguez (2013), del Colegio de México (Colmex) y a Graciela Bensusán Areous (2013), profesora investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco (UAM-X), quienes aseguran que el 90 por ciento de las ofertas de empleo excluyen a las personas que tienen más de 35 años.

Además, de cada 10 personas de 60 años o más, tres no saben leer ni escribir, lo que complica aún más que obtengan algún empleo bien remunerado.

Datos del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (Inapam) de 2012 refieren que la mayoría de las empresas o instituciones públicas no aceptan con facilidad que ingresen a trabajar adultos mayores porque piensan que “son achacosos, que no van a rendir y que no saben computación”. Sin embargo, no se dan cuenta que son personas más responsables, con mayor disponibilidad de tiempo y, sobre todo, experiencia.

2.1.2. Colombia

Rosalba Montoya Pereira se desempeña en Manpower como Presidenta para Colombia y Directora para el Área Andina de Sudamérica, con una experiencia de 38 años en ese país.

Menciona en una nota otorgada al diario El Universal del 20 de Noviembre del año 2014, que existen factores culturales muy arraigados en Colombia y que estos se reflejan en una

aceptación o en el rechazo de un candidato para un puesto de trabajo, donde la edad, el sexo, la raza o hasta aspectos tan curiosos como el signo del zodiaco o la afición a un deporte, han sido aspectos determinantes para que algunas personas fueran descartadas en procesos de selección en varias empresas.

Montoya Pereira (2014) piensa que:

En medio de una sociedad como la colombiana, que busca alcanzar la paz y que necesita urgentemente mejorar sus prácticas laborales y de negocios para ser más competitiva y, por ejemplo, entrar a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), debemos concientizarnos y enfocarnos en las competencias de las personas y no en prejuicios, estereotipos o estigmas a la hora de buscar el talento humano para las empresas. Solamente así puede haber una real igualdad de oportunidades para las personas y las organizaciones podrán acceder objetivamente al personal idóneo.

Esta reflexión surge de los resultados del estudio “Diversidad y Talento: Bases de la Innovación y la Sostenibilidad para Colombia”, realizado por Manpower Colombia y donde fueron encuestadas 237 empresas y 407 personas. Estas últimas divididas en dos grupos de menores de 24 años y mayores de 40 años, con el objetivo de entender mejor cuales son los aspectos socioculturales que intervienen en el encuentro entre la oferta y la demanda de trabajo.

De este estudio surgen algunos datos que grafican y dan idea del mercado laboral colombiano, como, por ejemplo:

- 42.3% de los menores de 24 años que se postularon en 2013 a entre 6 y 15 ofertas, no recibieron ninguna respuesta a su postulación
- 57.1% de las personas de más de 40 años que se postularon en 2013 a entre 1 y 5 ofertas, no recibieron respuesta a su postulación
- 50% de las personas de más de 40 años que se postularon en 2013 a entre 16 y 25 ofertas, no recibieron respuesta a su postulación

De quienes fueron rechazados, y se les dijo la razón para ese rechazo,

- 42.2% de los menores de 24 años fue la falta de experiencia.
- También un 16% de los mayores de 40 años recibieron ese mismo argumento para su rechazo.
 - La segunda razón de rechazo más recurrente fue la edad, con 40% para los mayores de 40 años y 13.3% para los más jóvenes.
 - Un 20% de los mayores de 40 años recibió como argumento de rechazo el estar sobre calificados.
 - Un 38.3% de los mayores de 40 años se ha sentido afectado por la publicación de ofertas laborales que dicen expresamente un rango de edades para postularse, al igual que el 17.6% de los jóvenes.

2.1.3. Perú

La situación en Perú tampoco es la mejor. Un estudio de la Universidad del Pacífico, asociada al Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) realizado por Gustavo Yamada (2012) (Profesor principal del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico. Es Ph.D. en Economía por Columbia University (Estados Unidos) y licenciado en Economía por la Universidad del Pacífico) y Francisco Galarza (2012) (Profesor del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico, e investigador de su Centro de Investigación (CIUP). Es Ph.D. en Economía Agraria y Aplicada por University of Wisconsin-Madison (Estados Unidos), y licenciado en Economía por la Universidad del Pacífico y finalizado en Diciembre de 2012 denominado “Discriminación Laboral en Lima: el rol de la belleza, la raza y el sexo”, ha dado a conocer que la discriminación laboral en ese país comprende factores como la belleza, el sexo, la raza y los apellidos de origen. Siendo la brecha de discriminación por belleza, mayor al doble de la brecha de discriminación por sexo y 1.5 veces la brecha por discriminación racial.

Algunos resultados de este estudio reflejan claramente el aspecto discriminatorio al momento de pre selección a través del análisis de CV:

- Los apellidos considerados “blancos” (Bresciani, De la Puente y Camogliano) fueron más solicitados que los de origen andino (Orcco, Chanca y Ccolque), con diferencia de casi el doble: 15,9% de respuesta para los “blancos” frente a 7,2% de los “andinos”.

- Para realizar el estudio, Galarza, Kogan y Yamada, enviaron 4.820 currículums a empresas que colocaron sus anuncios de empleo en un reconocido diario nacional. Esperaron y los resultados empezaron a tomar forma. De los más de 4 mil currículums enviados, 590 obtuvieron respuesta, ya sea vía telefónica o por correo electrónico, y fueron los varones los que tuvieron mayor índice de respuesta, (a excepción de las plazas para empleo técnico, en el que las mujeres tuvieron mejores resultados).
- Las personas consideradas más bellas tienen un sueldo 17% mayor de las que no lo son.

2.1.4. Chile

El artículo 1º de la Norma Fundamental, en su inciso primero dispone: “Las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos”; y el artículo 19 N° 2 que: “La constitución asegura a todas las personas: N° 2 La igualdad ante la ley”. La Constitución Política efectúa un reconocimiento expreso de la dignidad humana en relación estrecha con la idea de libertad e igualdad, ... conformándose de esta manera, una verdadera “trilogía ontológica” (Nogueira Alcalá, 1997) que determina y da cuerpo al reconocimiento constitucional de los derechos fundamentales en el ordenamiento jurídico chileno.

Sin embargo, y a pesar que en el año 2009, se promulgó en ese país la ley 20.348 sobre igualdad salarial, la psicóloga y docente de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad del Pacífico, Lorena Esquivel (2016) indicó que en “el ámbito laboral existen dos grandes áreas: la población laboral femenina y las personas de escasos recursos”, y da como ejemplo de ello, el caso de las ingenieras que son asignadas normalmente a áreas como RRHH, y los ingenieros a áreas de Finanzas y Gerenciales, percibiendo salarios mayores.

Datos de la encuesta Casen del año 2009, indican que ese país la diferencia de ingresos promedio dependiendo del género, aumenta a medida que se incrementa el nivel educacional, llegando al 35% en los universitarios, mientras que en los niveles de educación primaria es del 13,9%, siempre favoreciendo a los asalariados de sexo masculino.

2.2. 0800 – Ibérico. Discriminación en España

La problemática no elige destinos de preferencia, avanza por los territorios latinoamericanos, cruza el océano y se instala también en el país de la reina Sofía de Grecia. Si bien puede la historia de aristócratas y ciervos relacionarse ya desde la antigüedad con el simbolismo de la discriminación, esta atraviesa todos los vínculos y las instituciones y se hace presente en el siglo XXI con diferentes formas, pero con el mismo fin, elegir a una persona por sobre otra.

Sobre este tema la Constitución y la ley laboral vigente de España dicen:

Constitución Nacional

Art. 14: Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Art. 23.2: Asimismo [los ciudadanos] tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos con los requisitos que señalan A) Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Ley del Trabajo (2012)

Artículo 4. Derechos laborales.

2. "En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho

c) A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta Ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español.

Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

d) A su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene.

e) Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo”.

Estas políticas establecidas dentro de un marco legal, sirven como referente y como jurisprudencia aplicable a cualquier causa judicial que hubiere entre un empleador y un empleado. Pero esta ley queda diluida en la práctica diaria; a través del estudio “Los perfiles de la discriminación en España” realizado por la Universidad Pública de Navarra y con la coordinación de la Subdirección General para la igualdad de Trato y la no Discriminación presentado ante el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e igualdad del Fondo Nacional Europeo, se toman los siguientes datos de referencia:

Tabla 1: Opiniones sobre la frecuencia de la discriminación por diferentes motivos.

	Muy frecuente		Bastante frecuente		Poco frecuente		Nada frecuente	
	2008	2013	2008	2013	2008	2013	2008	2013
Origen étnico o racial	11,8	11,9	42,5	50,5	33,6	27,6	7,2	6,4
Orientación sexual	6,4	7,2	31,1	32,2	41,9	40,8	12,0	13,8
Edad	3,1	8,6	23,1	38,4	43,2	31,0	25,7	19,7
Religión o creencias	4,0	4,2	27,2	19,9	40,9	43,6	21,5	26,7
Aspecto físico	7,1	15,5	31,4	41,3	38,8	28,1	17,9	12,9
Sexo	4,1	7,1	26,0	36,0	43,9	38,7	20,9	15,3
Tener pocos recursos económicos	9,5	12,5	38,7	42,2	33,7	29,6	12,8	12,7
Nacionalidad	-	7,5	-	42,4	-	35,3	-	10,9
Identidad Sexual	-	11,5	-	36,1	-	29,7	-	10,3
Discapacidad física	-	7,9	-	41,8	-	33,3	-	13,6
Discapacidad psíquica	-	13,1	-	45,7	-	25,5	-	11,2
Enfermedad crónica o infecciosa	-	11,5	-	34,9	-	31,7	-	12,4
Ideas políticas	-	5,6	-	26,4	-	38,0	-	22,9

Fuente CIS (2008-2013)

Esta encuesta revela las prácticas habituales para el trato con el prójimo.

España percibe una evolución de su población, y esto es como consecuencia de corrientes migratorias (de tres a cuatro veces mayor que la tasa de Estados Unidos y ocho veces más que en Francia). En la actualidad ocupa el puesto número 15 de países receptores de la Unión Europea. Los anteriores son Luxemburgo, Irlanda, Austria, y Alemania, principalmente. Estos datos demuestran cómo la sociedad española percibe a los extranjeros, que por el acuerdo de pertenencia con la comunidad tienen total libertad de movimiento entre países, y no necesitan visados adicionales para adquirir un nuevo trabajo.

Independientemente de la documentación necesaria para poder acceder a un trabajo formal, alcanzarlo se ve sesgado en el proceso de selección liderado por los profesionales de Recursos Humanos.

Muchas de estas situaciones se dan, de acuerdo al Consejo para la Promoción de Igual trato y la no discriminación por el origen racial o Étnico, por un escaso conocimiento de los derechos en cuanto a la igualdad de trato y por la falta de denuncias.

Ahora bien, el origen de la discriminación durante el proceso de selección en España se vincula con la fuerte crisis que atraviesa el país a partir del julio de 2007 con la pérdida de cuatro millones de empleos. La misma es como consecuencia del final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria y una renovación democrática.

Con tantos desempleados se generan opiniones diversas, y con ella la connotación de una discriminación implícita o explícita en algunos casos.

Las principales causas de discriminación en esta área son:

*“Si está desempleado por algo será.

*¿De verdad quiere trabajar?

*Hay muchos candidatos, y es mejor no arriesgarse con un desempleado

*Los conocimientos se deterioran sin uso, se tiene que estar al día con los avances.”
(Hernández, 2008)

Para contrarrestar estos preconceptos sin fundamentos sociológicos formales, el BBVA toma partido y lanza el programa “Yo soy Empleo” donde busca reincorporar a 10.000 personas desempleadas, otorgando ayuda económica a las PyMEs que contrataban, a las que formaban, y también cooperando en el proceso de selección para que efectivamente se cumplieren los requisitos que el programa establecía.

De acuerdo a Antoni Ballabriga, director global de Negocio Responsable del BBVA (2015)

El compromiso de BBVA con la generación de empleo continuara y valoramos seguir impulsando y promoviendo iniciativas como ésta. Yo Soy Empleo ha demostrado ser una herramienta real y efectiva para apoyar la contratación de parados de media y larga duración y en su mayor parte con empleos indefinidos.

2.3. 0800 – INADI – Discriminación en Argentina

Se puede encontrar una declaración universal de igualdad redactada en la Constitución Nacional en su Art. 16, donde encontramos que:

La Nación Argentina no admite prerrogativas de sangre, ni de nacimiento, no hay en ella fueros personales ni títulos de nobleza. Todos sus habitantes son iguales ante la Ley, y admisibles en los empleos sin otra condición que la idoneidad. La igualdad es la base del impuesto y de las cargas públicas.

En la Legislación Argentina, la Ley 20.744, de contrato de trabajo establece en su art. 17 la prohibición de hacer discriminaciones por motivos de raza, sexo, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad. A sí mismo, el art.81 hace una aclaración relevante para nuestro análisis al referirse a la igualdad de trato: “El empleador debe dispensar a todos los trabajadores igual trato en idénticas situaciones”.

Podemos hacer uso de la Ley 23.592 de Antidiscriminación la cual en su art. 1 menciona que:

De acuerdo a un reciente informe de la OIT los índices de desempleo entre las personas jóvenes de la región ascienden al doble que los de otros/as trabajadores/as. En nuestro país, la tasa de desempleo de este colectivo es tres veces mayor que la de las personas adultas y, generalmente, los empleos en los que se ocupan los/as jóvenes resultan precarizados, mal remunerados y sin los beneficios de la seguridad social ni protección contra accidentes de trabajo o enfermedades laborales.

Existe un número importante de jóvenes que no estudian ni trabajan o que tan solo pueden acceder a trabajos precarios. Como se ha dicho, el hecho de que muchos/as jóvenes busquen

insertarse prematuramente en el mercado laboral acarrea graves consecuencias en relación a su continuidad educativa y, por consiguiente, a la conformación de sus habilidades laborales restringiendo así las posibilidades de obtener empleos de mayor categoría.

En algunos casos, las personas jóvenes atraviesan situaciones de exclusión y pobreza que se vinculan en parte con su condición de desempleados/as pero que también responden a estereotipos culturales que los/as criminalizan y estigmatizan como delincuentes, violentos/as, drogadictos/as y vagos/as.

Al respecto el Plan Nacional contra la Discriminación enuncia que “La imagen de los jóvenes que van construyendo los medios en su conjunto es francamente discriminatoria de sus capacidades. Si se trata de jóvenes pobres, o bien están delinquiendo o en la esquina sin hacer nada, en barras violentas, saturando comisarías y cárceles, adictos a los videojuegos o la TV, bebiendo en exceso o drogándose, haciendo disturbios en la calle, bailantas o discotecas. (...) no suele rescatarse el esfuerzo solidario de jóvenes de todo el país. Amparándose en el estereotipo de la “juventud sin rumbo”, sin preguntarse por las causas de este encasillamiento (...) existen ciertas concepciones sociales –cristalizadas en la normativa vigente- que consideran a los adolescentes objetos de delito, criminalización y exclusión social, pero nunca como sujetos de derechos.”

Este tipo de mensajes comunicacionales promueven construcciones en el imaginario colectivo que refuerzan y fundamentan los estereotipos y mitos discriminatorios hacia la población joven dificultando aún más sus posibilidades y oportunidades laborales.

2.4. Tipos de discriminación

2.4.1. Racismo

Existe una amplia discusión sobre el alcance de las conductas racistas en Argentina. Mientras algunos sectores sostienen que se trata de comportamientos inofensivos o marginales rechazados por prácticamente la totalidad de la población, otros sectores sostienen que el racismo es un fenómeno extendido y expresado de muy diversas maneras. Algunos grupos afirman también que las eventuales conductas racistas en Argentina no se diferencian de las que se presentan en los demás países del mundo, mientras que otros sostienen que el racismo en

Argentina tiene algunas particularidades en los modos en que se presenta, relacionadas con la historia, la cultura y los grupos étnicos que interaccionan.

Se han difundido términos y conductas para discriminar a ciertos grupos de población, en especial a aquellos denominados «negros», un grupo que en Argentina no se encuentra claramente definido, pero se asocia, aunque no exclusivamente, con personas pertenecientes a la clase baja, los pobres y los excluidos, y más recientemente con la delincuencia y la inseguridad. En muchos casos, se han «racializado las relaciones sociales», y simplemente se utiliza el término «negro» para denominar al trabajador, obrero, etc. sin relación alguna con el color de su piel. En las relaciones laborales es habitual, entre las personas que poseen cargos de importancia en empresas, referirse al conjunto de trabajadores de la empresa como los “negros”.

2.4.2. Homofobia o rechazo a las orientaciones sexuales distintas a las mayoritarias.

De acuerdo a lo que entendemos como Homofobia podemos decir que: “Es el término difundido popularmente para referirse al odio irracional, prejuicio, aversión, rechazo y discriminación hacia los homosexuales”. (Carlos Alberto Barzani, 2008)

Nos indica que hay una valoración productiva mínima del trabajador, se toman aspectos que hacen referencia al ambiente íntimo del individuo sin tener en cuenta su capacidad profesional.

Las históricas reformas legales conquistadas en estos últimos años han sido imprescindibles para avanzar hacia esos objetivos, incluso más allá del estricto reconocimiento de derechos (y deberes), pero, a pesar de lo que pueda pensarse, no son suficiente.

2.4.3. Discriminación a personas discapacitadas o enfermos.

Los discapacitados, muchas veces tienen dificultad para ciertas actividades consideradas por otras personas como totalmente normales, como viajar en transporte público, subir escaleras o incluso utilizar ciertos electrodomésticos. Sin embargo, el mayor reto para los discapacitados ha sido convencer a la sociedad de que no son una clase aparte. Históricamente han sido compadecidos, ignorados, denigrados e incluso ocultados en instituciones.

2.4.4. Discriminación a las mujeres (machismo).

El machismo es una discriminación sexual, de carácter dominante, adoptada por los hombres. En lo referente a la discriminación contra la mujer. La discriminación sexual es una de las más arraigadas en nuestra sociedad, sin duda por sus precedentes históricos, que se asientan sobre una base difícil de echar abajo.

2.4.5. Diferenciación según el estrato social.

Clase social, término que indica un estrato social en una sociedad y su estatus correspondiente. Cada uno de estos sistemas define a las personas y a los grupos según cuatro parámetros: su procedencia, su trabajo, el tipo de personas con quienes pueden contraer matrimonio y los tipos de derechos y deberes rituales propios.

2.4.6. Discriminación religiosa

Existen numerosos casos de personas que son discriminadas por su inclinación hacia determinada religión. Un claro ejemplo de esta discriminación, es lo realizado por la Alemania nacional socialista durante las décadas de 1930 y 1940 para aniquilar la población judía de Europa. Al final de la II Guerra Mundial en 1945, en torno a seis millones de judíos habían sido asesinados en campos de concentración y pogromos por los nazis.

2.4.7. Discriminación de Género

Podemos entender en la Actualidad que es lo “Dado por la naturaleza biológica, a lo que se le denomina sexo, de las construcciones culturales hechas según los roles o estereotipos que cada sociedad asigna a los sexos, a las que se denomina género”. (Maria Lacalle Noriega, 2011)

La discriminación de género es un fenómeno social que se basa en el conjunto de roles socialmente construidos, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad considera como apropiados e inapropiados para hombres y mujeres. Puede ocasionar distintos problemas psíquicos y somatizaciones. Al referirnos a la discriminación de género entendemos que es toda distinción, exclusión o restricción en el sexo que tenga por objeto o por resultado, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de un derecho por género.

2.4.8. Discriminación por edad

Las personas jóvenes que buscan insertarse por primera vez en el ámbito laboral tienen sobre sus espaldas el estigma de la falta de experiencia. En muchos casos, las ofertas de empleo establecen tiempos prolongados de experiencia adquirida anteriormente como requisito excluyente para la obtención del puesto de trabajo. Asimismo, una de las características que tiene el primer empleo de las y los jóvenes es que la mayoría de esos puestos laborales se encuentran nada o muy poco relacionados con los estudios realizados. Por otro lado, en muchos casos las formas de contratación no resultan claras precarizando así la inserción, ya sea porque comienzan a trabajar sin un contrato preexistente o porque se trata de empleos temporales.

Por otro lado, asiduamente las personas adultas encuentran obstáculos en el acceso a puestos de trabajo. Estas barreras están ligadas a prejuicios y estereotipos históricos que refuerzan prácticas discriminatorias hacia este colectivo y fomentan su exclusión del sistema laboral, desestimando el nivel de formación que presentan para determinados perfiles.

Asimismo, la mercantilización de las relaciones laborales y sociales promovió una lógica de utilidad y eficiencia vinculada a la edad del/la trabajador/a, constituyéndose en muchos casos en un obstáculo para acceder al mercado de trabajo.

En el ámbito laboral existe el prejuicio de que la contratación de personas mayores de 40 años, aproximadamente, conlleva cierta complejidad puesto que requiere una remuneración acorde a la capacitación y experiencia del candidato/a.

Esta situación tiene como consecuencia la desvalorización profesional de esta población y el fortalecimiento de un estereotipo que asocia la adultez con el final de una carrera profesional. De esta forma, lejos de instalarse una lógica de solidaridad entre los grupos etarios que permita combinar las particularidades de las personas jóvenes, adultas y adultas mayores en el ámbito laboral, se restringen las oportunidades para una participación igualitaria en el mercado de trabajo.

2.4.9. Discriminación indirecta

De acuerdo a Michel Miné (2003):

Una discriminación indirecta se produce cuando una disposición, un criterio una práctica, aparentemente neutros, son susceptibles de implicar una desventaja particular para las personas que respondan a uno o más criterios, o bien supondrían una desventaja particularmente para personas en función del sexo, en relación con las personas del otro sexo a menos que dicha disposición, dicho criterio sean justificados objetivamente por un objetivo legítimo y los medios sean apropiados y necesarios.

Digamos que, es una de las más difíciles de probar. Ocurre cuando una persona sufre una situación de desventaja por la aplicación de una práctica, criterio o tratamiento que aparentemente es neutro. Es una discriminación camuflada que no se puede comprobar directamente.

Las presiones de carácter recesivo y las avasallantes transformaciones industriales obligan a las empresas a distintos procesos de achique y redefinición de estructuras, por eso es que buscan una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Estos cambios han modificado las preferencias individuales, la necesidad de participación y la importancia de la calidad de vida, así como también tener una remuneración acorde con sus responsabilidades en forma inmediata, ya que saben que la permanencia en un puesto o el peso relativo del mismo en la organización puede ser efímera.

Naturalmente el proceso de selección comienza por la necesidad de cubrir una vacante, también puede tratarse de un puesto nuevo. La responsabilidad recae en el sector requirente, que deberá fijar los requisitos que deberán cumplir los postulantes. El área de personal puede ayudar a determinar las condiciones deseadas, considerando otras posiciones comparables en la empresa. De esta forma, quedará conformado el perfil del puesto a cubrir, herramienta necesaria para comenzar con la búsqueda laboral.

Para esta búsqueda, se sugiere tener ciertos recaudos al momento de la selección, con las que el requirente puede evitar caer en prácticas discriminatorias indirectas; para ello se recomienda que:

Tengan cuidado de no escribir anuncios discriminatorios

No formular preguntas ilegales en la entrevista

Considerar de la misma manera a todos los candidatos

Abstenerse de realizar juicios sobre aspectos que no estén directamente relacionado con las características del perfil buscado

Las siguientes preguntas no deben formularse bajo ningún aspecto, ni personalmente ni en una solicitud de empleo.

Figura 1: Preguntas más frecuentes acerca de la Discriminación

Preguntas Ilegales	Discriminan Principalmente a :
¿Estas casado?	Mujeres
¿Tiene Hijos?	Mujeres
¿Qué edad tiene?	Personas mayores de 40
¿Estudio en un Profesorado o en Universidad?	Minorías con escasas oportunidades educacionales
¿Alguna vez lo arrestaron?	Poseen un mayor promedio de delitos
¿Cuánto Pesa?	Mujeres y Minorías, o cualquier persona con sobrepeso
¿En qué país nació?	Personas con diferentes orígenes nacionales

Fuente: Empleo. Discriminación. Teletrabajo y otras temáticas. Alles (2000)

3. Marco Legal

3.1. Introducción

En Argentina la discriminación social es una lucha diaria y sensible, pues se enmarca en lo profundo de la raíz social. La xenofobia y el racismo son dos problemáticas muy importantes ya que gracias a los estereotipos y prejuicios que genera y produce la discriminación, la sociedad termina generando exclusión social y rechazo, donde ambas conducen a que los que más sufren sientan la obligación de negar sus orígenes para contrarrestar dicha discriminación.

La xenofobia está relacionada con un determinado contexto socio político y económico, también relacionada con ideas etnocentristas y segregacionistas. El racismo también está relacionado con otros conceptos y muchas veces se potencian cuando conviven, clasismo, colonialismo, machismo, incluso homofobia. Birgin, H (1991)

Para el Estado es indispensable la promoción y protección de los derechos humanos y de toda acción bien intencionada para que sus ciudadanos se sientan protegidos y sean también responsables de la participación en armonía en la sociedad.

Es para el INADI su objetivo primordial, proteger a los más vulnerados y generar conciencia social, dado que todos debieran contar con los mismos derechos y garantías.

La discriminación es la distinción, exclusión, restricción o preferencia real o imaginaria que se basa en la pertenencia de una persona o grupo y que tiene por objeto anular o menoscabar el goce o el ejercicio, en condiciones de igualdad de los derechos humanos.

De acuerdo a un documento presentado por la OIT “La hora de la igualdad en el Trabajo” podemos decir que:

El fundamento discriminatorio se encuentra en el prejuicio social y la existencia de estereotipos que con las prácticas constituyen obstáculos al acceso, permanencia, mejora y/o despido del ámbito laboral. Muchas veces la discriminación laboral se vincula con otras discriminaciones transversales respecto de mujeres, afrodescendientes, personas viviendo con HIV, jóvenes,

adultos mayores, etc. Estas prácticas también reproducen subempleo, precariedad y mobbing laboral.

El trabajo un elemento fundamental de inclusión social, así como de forma simultánea este concepto se desvanece ante la discriminación que por contrapartida también se constituye en un factor de exclusión. También es un ordenador familiar y vehículo de bienestar social y movilidad social ascendente, a lo que se suman otros derechos como obra social, créditos, vacaciones, etc. Toda forma de discriminación laboral constituye una agudización de la vulnerabilidad y la exclusión social de los grupos afectados.

3.2. Leyes, Resoluciones y Decretos

En Argentina existen numerosos instrumentos legislativos que abordan esta problemática. En algunos casos son leyes o decretos específicos y orientados a regular situaciones laborales y en otros son normativas vinculadas a cuestiones laborales de convenios colectivos. La función de todos estos instrumentos consiste en la prevención y sanción de conductas discriminatorias y el rol protagónico que cumple el estado en la sanción a fin de persuadir, disminuir y erradicar estos actos, todos con la intención de generar orden social e igualdad de condiciones para todos los habitantes del país.

La ley principal que rige en Argentina sobre la discriminación, sus formas y curso de acción ante episodios de esta índole es la Ley Nacional Contra la Discriminación 23.592.

Se encuentra también la ley nacional 17677 – “Discriminación en materia de Empleo y ocupación”, la ley 11595 que ratifica el convenio de n°100 de la Organización Internacional del Trabajo, que promulga principalmente la igual remuneración para la mano de obra masculina y la femenina.

Otras leyes que encuadran la problemática son:

- Ley Nacional N° 25.877. Ordenamiento laboral.
- Ley Nacional N° 26.378. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su protocolo facultativo.

- Ley Nacional N° 26.476. Régimen de regularización impositiva, promoción y protección del empleo registrado, exteriorización y repatriación de capitales.

- Ley Nacional N° 24.013 (Ley de Empleo), artículo 87.

Otorgamiento de exenciones para los/as empleadores/as que contraten trabajadores/as con discapacidad por tiempo indeterminado.

- Ley Nacional N° 22.431. Sistema de Protección Integral de los Discapacitados. Modificada por Ley Nacional N° 23.021, artículo 23.

- Ley Nacional N° 23.798. Lucha contra el síndrome de inmunodeficiencia adquirida (sida). Declaración de interés nacional.

- Resolución N° 37/10 de la Secretaría de Riesgos del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Exámenes médicos en salud incluidos en el sistema de riesgos del trabajo.

- Ley Nacional N° 26.618. Matrimonio Civil, Código Civil, Modificación leyes 26.413 y 18.248. Matrimonio Igualitario.

- Ley Nacional N° 26.743 de Identidad de género.

- Decreto N° 1006/2012. Inscripción del nacimiento de hijos/as menores de matrimonios de personas del mismo sexo nacidos con anterioridad a la sanción de la Ley N° 26.618.

- Ley Nacional N° 25.871. Ley de Migraciones.

- Ley Nacional N° 26.844. Régimen especial de contrato de trabajo para el personal de casas particulares.

- Ley Nacional N° 26.485. Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales.

- Ley Nacional N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo.

3.3. I.N.A.D.I.

El INADI (Instituto Nacional Contra la discriminación, la xenofobia y el racismo) tiene también como principal curso de acción a recepcionar, registrar, evaluar, investigar y analizar todas aquellas denuncias que sean presentadas sobre conductas discriminatorias, xenófobas o racistas.

Asimismo, es importante destacar que siendo esta Institución un Organismo de Derechos Humanos tendiente a la protección de los derechos de ciudadanos y ciudadanas, se brinda

asesoramiento a aquellas personas que vean vulnerados sus derechos, y se realizan gestiones de buenos oficios.

3.3.1. Funciones

1. Recepcionar. Recibir toda denuncia sobre conductas discriminatorias, xenófobas o racistas, y llevar un registro de las mismas.
2. Recibir todo tipo de consulta y denuncia realizada por particulares que vean vulnerados sus derechos dentro del ámbito de la sociedad civil, realizando una Gestión de Buenos Oficios con las distintas personas denunciadas, llevando un registro de las mismas.
3. Resolver. La Resolución Rápida de Conflictos (RRC) es una herramienta para dar respuesta de manera rápida, ágil y accesible a diferentes situaciones problemáticas. En este aspecto, el Instituto Nacional contra la Discriminación, Xenofobia y Racismo (INADI) se ubica como facilitador entre las partes, siendo estas personas físicas, jurídicas u organismos públicos, provinciales o locales.
4. Conciliar. La Conciliación es un método participativo de resolución de conflictos, por medio del cual las partes involucradas dialogan y evalúan diferentes soluciones posibles, contando con la colaboración y asistencia de un tercero.
5. Investigar los hechos denunciados, reunir y producir las pruebas pertinentes.
6. Analizar y evaluar las denuncias presentadas y elaborar los dictámenes técnicos especializados.
7. Organizar, procesar y suministrar información derivada del registro de denuncias.
8. Proponer la modificación de las normas en que se basen las conductas denunciadas y calificadas como discriminatorias a través de los dictámenes técnicos especializados.

9. Brindar asesoramiento y patrocinio jurídico gratuito a las personas o grupos discriminados que hayan obtenido un dictamen positivo.

10. Proporcionar asesoramiento técnico especializado al Ministerio Público, a los Tribunales Judiciales, y cualquier otro organismo que lo solicite.

La Dirección de Asistencia a la Víctima se encuentra conformada por la Coordinación de Investigación y Seguimiento de Casos y la Coordinación de Recepción y Evaluación de Denuncias.

Como fuera expuesto con anterioridad, el mercado laboral constituye un ámbito que no se encuentra exento de discriminación.

Se trata de una institución estructurada en torno a reglas que pueden contener ciertas pautas desiguales, segregativas y excluyentes de personas o grupos. Estas pautas pueden devenir en prácticas discriminatorias que vulneren derechos laborales como así también restringir las oportunidades de las personas en el acceso al trabajo.

Consecuentemente, una desigual distribución del acceso al mercado de trabajo puede tener graves implicancias en las posibilidades y beneficios que devienen del derecho a trabajar: satisfacción de necesidades, movilidad social ascendente, protección social y regulación previsional, entre otros.

Teniendo presente esta situación el INADI a través del Área de Trabajo sin Discriminación, dependiente de la Dirección de Promoción y Desarrollo de Prácticas contra la Discriminación, implementa acciones para combatir la discriminación en ámbitos laborales.

4. ¿Qué hacen las empresas?

4.1 ¿Por qué construir en la diversidad?

Porque la diversidad es una realidad social que enriquece a los grupos humanos que las organizaciones como parte integrante de la sociedad, no pueden dejar de lado dado que son afectadas, sin lugar a dudas en su dinámica empresarial. Existen empresas en Argentina con “la firme convicción de que gestionar la diversidad dentro de una organización, puede transformar el mundo del trabajo brindándole oportunidades y beneficios tanto al negocio como a la sociedad en su conjunto.” (R.E.D., 2016)

Algunos de los beneficios que trae la diversidad en aquellas empresas en las que se cree firmemente en este valor y se lo practica pueden ser:

Figura 2: Beneficios de la diversidad



Fuente: Universidad Di Tella, Red de Empresas por la Diversidad

Algunas buenas prácticas que surgen del estudio realizado por los integrantes de esta red, pueden ser:

- Adoptar la diversidad como estrategia paraguas: cuando la diversidad es una política que se encuentra alineada a los objetivos estratégicos de la entidad, hace más sencilla su adopción por todos los integrantes de una organización, contemplando las individuales de cada uno de ellos.
- Buscar el apoyo de los directivos
- Trascender la estrategia de inclusión a otras áreas
- Compartir internamente los logros
- Sensibilizar y capacitar
- Desarrollar redes
- Comunicar en forma inclusiva
- Diversificar las fuentes de reclutamiento, recurriendo a quienes más saben o quienes tiene acceso a bases de datos, como por ejemplo a los Centros de Discapacidad, organizaciones que ayuden a personas con discapacidad, Centros de ayuda a víctimas de violencia de género, Oficinas Municipales, Oficinas de Empleo de los Ministerios, entre tantas otras fuentes no convencionales de reclutamiento.
- Promover objetivos de incorporación. Este tema, también conocido como políticas de cupo, siempre es un tema polémico pero su implementación puede motivar a los selectores y la organización en su conjunto a mantener de forma constante los esfuerzos para incorporar personas de los grupos menos representativos de la sociedad.
- Prever un proceso de selección inclusivo, para poder brindar igualdad de oportunidades a todas las personas que cumplan con los requisitos de la posición para

la que se está reclutando y para ello las entrevistas deben conducirse de una forma inclusiva.

De acuerdo a los datos tomados por la Universidad Di Torcuato di Tella, si nos enfocamos en las personas con discapacidad podemos decir que:

Es importante contar con selectores que tengan conocimiento de la temática, que sepan cómo expresarse adecuadamente, y es importante que cuenten con habilidades para empatizar y puedan solicitar la información necesaria sobre la salud y el desenvolvimiento de la PCD en su vida cotidiana, para poder prever las condiciones similares dentro de la organización. Si el selector realiza las preguntas necesarias con respeto, no debiera resultar invasivo de la privacidad; por el contrario, la persona comprenderá que se trata de cuidar su inclusión en igualdad de condiciones y su posterior desarrollo de carrera. Asimismo, los formularios de aplicación u otros deben tener un formato accesible para todas las PCD. Los test psicotécnicos a veces requieren de la adecuación de las técnicas o su reemplazo. Por ejemplo, se puede reemplazar el test de dibujo en el caso de una persona con discapacidad motora superior.

- Hacer foco en las competencias y habilidades. Durante el proceso de selección no debiera hacerse foco en características de los candidatos que nada tengan que ver con las competencias, capacidades y habilidades necesarias para desempeñar el rol de la manera adecuada.
- Rever los procesos
- Rediseñar ante capacidades adquiridas
- Realizar ajustes razonables

- Hacer accesible la información y la comunicación, utilizando diferentes medios para acceder a la mayor cantidad de público posible. Y también el proceso de selección poder proveer material de fácil lectura y comprensión, en idioma Braille y en medios y formatos aumentativos para las personas con disminución visual. Otro punto es subtítular, por ejemplos los videos del proceso de inducción para que sean accesibles a las personas hipoacúsicas.
- Adoptar el diseño universal como estrategia
- Promover el trabajo remoto y el horario flexible. Esta práctica tan en boga en la actualidad, principalmente orientada a balancear la ecuación vida – trabajo, también puede facilitar el acceso a personas que vivan en lugares lejanos a los domicilios de sus empleadores, a personas que tengan alguna discapacidad motora, o también a aquellos que deben dedicar parte de su tiempo al cuidado de su familia, y no pueden ausentarse de su casa por una larga cantidad de horas.
- Facilitar la información esencial
- Respetar los criterios de confidencialidad
- Garantizar un trato igualitario
- Promover la inclusión en comunidad corporativa, compartiendo las experiencias para que sean copiadas por otras empresas
- Participar en redes especializadas
- Colaborar con el ámbito educativo y la formación laboral
- Incentivar a la cadena de valor

4.2 Políticas Empresariales

Así como las cartas magnas de distintos países incluyen expresamente declaraciones a favor de las acciones contra la discriminación existen empresas que lo hacen en explícitamente en su visión, en su estrategia o en sus políticas. Algunas de ellas son:

4.2.1. Unilever



Unilever se ha puesto el objetivo de empoderar de 5 millones de mujeres para el año 2020 brindándoles oportunidades en sus operaciones, promocionando la seguridad, mejorando sus capacidades y ampliando las oportunidades en sus operaciones de distribución. Uno de los resultados ya alcanzados de este objetivo es la proporción de mujeres en posiciones gerenciales, que ha llegado al 45% en el año 2015.

Por otro lado, Unilever también fomenta la imparcialidad en el lugar de trabajo, respetando los derechos de todos sus trabajadores, el respeto a los Derechos Humanos, fomentándolos y promoviéndolos. Una forma de llevar esto a cabo es a través del Plan de Vida Sustentable Unilever, con el que han “establecido objetivos ambiciosos en materia de avance de los derechos humanos, salario justo, mejoramiento de la salud, nutrición y bienestar de los empleados” (Imparcialidad en el Lugar de Trabajo, 2016)

4.2.2. Nestlé



En su política de selección de personal Nestlé indica que

al contratar a una persona, solo se tendrán en cuenta las habilidades relevantes para el puesto de trabajo y la experiencia, así como su adhesión a los principios de Nestlé. Por lo tanto, no se tendrán en cuenta el origen, la nacionalidad, raza o religión, el sexo, la discapacidad, la edad u orientación sexual de los candidatos (Políticas de RRHH Nestlé 2012)

e indica que cuentan con herramientas de selección adecuadas para mejorar y cuidar estos aspectos en el proceso de selección, no siempre son suficientes, por lo tanto, involucran también y en forma explícita al futuro jefe del candidato.

4.2.3. OHL México

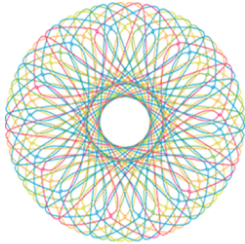


Esta empresa constructora mexicana, también cuenta con una política de selección de personal, con la que cuida que se realice un proceso que garantice el cumplimiento de la política local vigente en contra de la discriminación, detallando minuciosamente cuáles son las prácticas que no se tolerarán al momento de una entrevista de empleo con un candidato.

En el inicio de esta política de RRHH, Selección de personal, OHL México indica que:

Es política de OHL México realizar los procesos de selección evaluando las habilidades profesionales, atrayendo candidatos talentosos potencialmente calificados con equidad e igualdad de oportunidades y con un escrupuloso respeto hacia las personas que participan en ellos.... OHL México, no discriminará a ningún solicitante o empleado debido a su raza, color, origen geográfico, religión, sexo, estado civil, incapacidad físico o mental, edad dentro de los límites marcados por la Ley, orientación sexual, afiliación o no un sindicato, así como por razón de idioma o lengua o cualquier otra característica protegida por las leyes mexicanas.

4.2.4. HSBC



MULTI

Valor en la Diversidad

Esta empresa, presente en muchos países alrededor del mundo, hace de la diversidad una de sus valores, planteando que “si como organización contamos con talentos de múltiples orígenes, historias, creencias y habilidades, dispondremos de nuevos puntos de vista para brindar más y mejores soluciones” (RRHH, Diversidad, 2016). Teniendo en cuenta las particularidades que definen a las personas, tanto las notorias como el color de piel, la edad o contextura física, como así también las implícitas, como el marco de creencias, las experiencias y las enseñanzas que han ido moldeando las personalidades únicas, tanto de sus empleados actuales como de los potenciales, forman un enfoque alineados con los valores y principios de esta empresa.

4.2.5. MAC



“Todas las edades, todas las razas, todos los sexos”, este slogan comercial de la empresa internacional de cosméticos relacionados con el público consumidor, también lo replica en su política de selección de personal, haciendo de este slogan una marca que lo diferencia en un mercado de lujo, donde las apariencias parecen ser una clave para poder acceder a una posición en estas empresas. En su página web, donde publicita las oportunidades laborales, el mensaje es “Somos una empresa que damos a todo el mundo las mismas oportunidades”.

5. Metodología de Investigación

En este capítulo se expondrán los métodos utilizados para la presente investigación, la fundamentación de la elección de los mismos, y como se llevarán a cabo.

5.1. Metodología de investigación

La presente investigación es de carácter exploratoria, se centra por un lado en analizar cuáles son los principales motivos de discriminación directa e indirecta, que podrían evidenciarse en los procesos de selección de personal en distintas industrias, y encontrar los fundamentos elegidos al momento de realizar la elección del candidato. Por otro lado, analizar cómo se pueden neutralizar los sesgos que poseen los selectores en un proceso subjetivo, como es el proceso de selección, y de esta forma generar un proceso inclusivo y entender cuáles son los beneficios que esto trae aparejado en las organizaciones, y por consiguiente también en la sociedad.

Este análisis, tiene como objetivo encontrar los principales motivos de discriminación, analizar la problemática que esto hecho genera, y con el resultado poder demostrar los beneficios que se ven reflejados en las organizaciones que llevan adelante esta buena práctica, aportando una mejora a la gestión de RRHH.

En esta investigación, los métodos utilizados son mixtos, es decir se toma tanto el paradigma cuantitativo como el cualitativo para realizar el análisis.

Desde el paradigma cuantitativo, se recolectaron datos para realizar un análisis sobre los motivos de discriminación. Esto se llevó a cabo de la siguiente manera:

Se obtuvieron los datos a través de encuestas a especialistas en reclutamiento y selección que se encuentran activas actualmente en el mercado laboral. Las mismas fueron seleccionadas teniendo en cuenta que realicen el proceso en diferentes industrias e intentando abarcar un rango de edad amplio, para obtener distintas opiniones y actitudes con respecto al tema estudiado.

› Las encuestas se realizaron a través de la aplicación Google Drive y la misma fue confidencial

› El cuestionario se compone de preguntas cerradas, donde se buscó buscar ratificar o rectificar los conceptos vertidos en el marco teórico

› El objetivo de la misma es conocer los principales motivos de discriminación en el proceso de selección de personal

› En la muestra tomada participaron más de 200 personas que realizan o hayan realizado selección de personal, a partir de los 20 años de edad de la industria bancaria, petrolera, turismo, agroquímica, tecnológica, farmacéutica, logística y consultoras, entre otras.

Desde el marco cualitativo se realizaron entrevistas a 6 personas

- Maria Sol Arce, Talent Acquisition Centers of Excellence Lead para Sudamérica en Monsanto
- Mariana Bogado, Marketing Manager de MAC
- Lorena Blanco Rodrigo, Head of Learning, Talent, Resourcing & OD para Latinoamérica de HSBC.
- Silvina Harris, miembro de R.E.D (Red de Empresas por la Diversidad) de la Universidad Di Tella
- Monica Rosemberg, licenciada en Psicología, y experta en Coaching
- Marina Filipuzzi, Licenciada en Relaciones Industriales, docente de materias de grado y de posgrado de U.A.D.E.

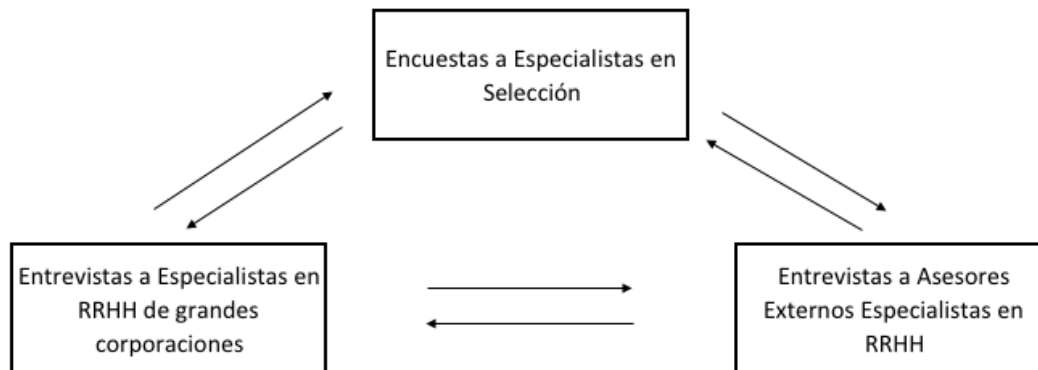
Con los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de las encuestas realizadas a selectores y las entrevistas a especialistas en el tema tratado se realizará una triangulación. Para finalmente llegar a una conclusión en la investigación, que consistirá en la elaboración de un aporte para probar la incidencia de la gestión de selección inclusiva en el clima laboral y en el resultado de la gestión.

5.2. Triangulación

Durante este trabajo de investigación se realizó una triangulación mediante herramientas del tipo cuantitativas y cualitativas. Los resultados se han enriquecido mutuamente dando como consecuencia información que pueden medirse, compararse y complementarse con lo recolectado y expuesto en el marco teórico.

Con esta triangulación los datos cuantitativos obtenidos fueron a través de 212 encuestas realizadas a especialistas en selección del área de RRHH. Y, por otra parte, el análisis cualitativo fue mediante entrevistas a tipos de perfiles: por un lado, a asesores externos en RRHH y, por otro lado, a especialistas de RRHH de grandes corporaciones que tienen injerencia en la toma de decisiones sobre la elección de candidatos a trabajar en sus organizaciones.

Figura 21



Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas realizadas a los especialistas en RRHH de las grandes corporaciones arrojan como resultado común, que las políticas establecidas tanto por el Estado, como las propias o internas de las organizaciones, contribuyen a disminuir la tendencia natural a la discriminación.

Si bien es cierto que no todas son medidas o controladas por un área interna, los resultados a estas prácticas se miden en los mayores o menores beneficios económicos que recupera la empresa al final de su ejercicio. También a través del clima que afecta o no a la rotación y la competencia desleal.

Queda implícito que la discriminación que está siempre sobre la mesa es la indirecta, puesto que los candidatos con las mismas competencias pueden ser varios, pero siempre por su aspecto y formación ideológica, ganará aquel que más se asemeje a su equipo y al perfil estético que tenga la compañía. La industria para la que sea seleccionado no es un tema menor, puesto que los perfiles comerciales deben ser atractivos más allá de ser competitivos.

Para las entrevistadas que están fuera del ámbito corporativo, la práctica de discriminación es percibida a través de las exigencias puestas sobre la búsqueda de los candidatos y los descriptivos de puesto, muchas veces buscando candidatos inexistentes.

El género y la edad rankean como conflictivos a la hora de la selección. La experiencia no se toma como un valor agregado sino cuando la búsqueda resulta un imposible y la vacante ya no tiene tiempo de seguir esperando, pues el trabajo sigue sin realizarse y se amontona. Los pensamientos políticos o formación religiosa no son tema de análisis, pero sí todos coinciden en que la disparidad cultural es conflictiva, incluso en multinacionales. Los cupos de mujeres y hombres y la ley que se encuentra por aprobar es sensible a las entrevistadas. Por un lado, creen que es necesario el apoyo del Estado para lograr igualdad, pero por otro sienten que forzar porcentajes por género potencia más el conflicto. Lo mismo con personas con capacidades diferentes.

En relación a las 212 encuestas realizadas, queda expuesto que el mayor porcentaje de reclutadores es femenino, 172 para ser más exactos. Los resultados en su mayoría coinciden con lo establecido en el objetivo de análisis, en las preguntas de investigación y en los resultados de las entrevistas. La discriminación que más presente se encuentra en el proceso de selección, es la indirecta, el género y la edad, seguidos por orígenes culturales y el lugar de residencia. Todos indican que no se puede escapar de esta práctica. También los desempleados y aquellos que se encuentran en zonas peligrosas suelen ser descartados previó a las entrevistas y esto se refleja en la inexistencia de políticas inclusivas

6. Trabajo de Campo

6.1. Cuadro de Marcha

Figura 3

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	HERRAMIENTAS	REFERENCIA	ANEXO	
Gestion de RRHH y Tipos de Discriminacion	Discriminacion Directa e Indirecta	Tipos de discriminación más comunes	Encuesta/ Entrevista	Entrevista Especialistas - Maria Sol Arce	Anexo 1 - pregunta 1	
				Entrevista Especialistas - Mariana Bogado	Anexo 2 - pregunta 1	
				Entrevista Especialistas - Lorena Blanco	Anexo 3 - pregunta 1	
				Entrevista Asesores - Silvina Harris	Anexo 4 - pregunta 1	
				Entrevista Asesores - Mónica Rosemberg	Anexo 5 - pregunta 1	
				Entrevista Asesores - Marina Filipuzzi	Anexo 6 - pregunta 1	
				Encuesta - pregunta 1	Anexo 7	
	Tipos de discriminación más comunes en el proceso de selección	Encuesta/ Entrevista	Entrevista Especialistas - Maria Sol Arce	Anexo 1 - preguntas 2 y 3		
			Entrevista Especialistas - Mariana Bogado	Anexo 2 - preguntas 2 y 3		
			Entrevista Especialistas - Lorena Blanco	Anexo 3 - preguntas 2 y 3		
			Entrevista Asesores - Silvina Harris	Anexo 4 - preguntas 2 y 3		
			Entrevista Asesores - Mónica Rosemberg	Anexo 5 - preguntas 2 y 3		
			Entrevista Asesores - Marina Filipuzzi	Anexo 6 - preguntas 2 y 3		
Encuesta - pregunta 2 y 3	Anexo 7					
Minorias/Grupos más afectados por la discriminación	Encuesta	Encuesta - preguntas 4, 5 y 6	Anexo 7			
Prácticas / Políticas Empresariales tendientes a favorecer la inclusión	Encuesta	Encuesta - pregunta 7, 8 y 10	Anexo 7			
Grado de injerencia/participación del selector en la toma de decisiones	Encuesta	Encuesta - pregunta 9	Anexo 7			
Discriminacion en America Latina	Leyes - Resoluciones y Decretos	Motivos de Discriminacion en el Mercado Laboral Argentino/ Brasileiro/ Peruano/ Colombiano/ Chileno/ Mexicano	Entrevista Asesores - Silvina Harris	Anexo 4 - pregunta 4		
			Entrevista Asesores - Mónica Rosemberg	Anexo 5 - pregunta 4		
			Entrevista Asesores - Marina Filipuzzi	Anexo 6 - pregunta 4		
	Qué hacen las empresas	Conocimiento de la legislación vigente por parte de los selectores	Encuesta	Encuesta - pregunta 12	Anexo 7	
			Conocimiento de la función del INADI	Encuesta	Encuesta - pregunta 13	Anexo 7
			Qué sucede con la imagen corporativa ante la buena práctica	Entrevista	Entrevista Especialistas - Maria Sol Arce	Anexo 1 - preguntas 4 y 5
		Entrevista Especialistas - Mariana Bogado			Anexo 2 - preguntas 4 y 5	
		Entrevista Especialistas - Lorena Blanco			Anexo 3 - preguntas 4 y 5	
		Formas de Neutralizacion en Empresas y el Estado (Prácticas y Políticas)			Entrevista	Entrevista Especialistas - Maria Sol Arce
			Entrevista Especialistas - Mariana Bogado	Anexo 2 - preguntas 6, 7 y 8		
Entrevista Especialistas - Lorena Blanco	Anexo 3 - preguntas 6, 7 y 8					
Entrevista Asesores - Silvina Harris	Anexo 4 - preguntas 5 Y 6					
Entrevista Asesores - Mónica Rosemberg	Anexo 5 - preguntas 5 Y 6					
Entrevista Asesores - Marina Filipuzzi	Anexo 6 - preguntas 5 Y 6					
Principales obstaculos para ejercer la libre elección de candidatos	Encuesta	Encuesta - pregunta 11	Anexo 7			

Fuente: Elaboración propia.

7. Análisis de Entrevistas

7.1. Entrevista a María Sol Arce – Talent Acquisition Centers of Excellence Lead para Sudamérica en Monsanto

Monsanto es una organización global, fundamentalmente agrícola, que tiene como compromiso la agricultura sustentable, mejorando el rendimiento de sus cultivos a través del mejoramiento genético, la biotecnología y prácticas agronómicas mejoradas. Y que desde el punto de vista de Recursos Humanos tiene prácticas y políticas que favorecen la inclusión con el objetivo de mejorar el beneficio de la compañía.

María Sol Arce se encuentra a cargo del desarrollo e implementación de políticas tendientes a favorecer la inclusión de talentos y consultada sobre los tipos de discriminación que más se dan en el proceso de selección (pregunta 1), en base a sus vivencias, indica que actualmente la discriminación se da mayormente en las cuestiones relacionadas con el género y con el colectivo LGBT, pero no tanto en el proceso inicial de selección, sino por parte de quienes toman la decisión final, por parte de la línea. Y cuando se le pregunta si cree que alguna vez, ella discriminó en un proceso (pregunta 2), cuenta que, si lo hizo, pero no de forma consciente y hoy cree que tuvo que ver con su inmadurez o falta de experiencia en ese momento de su carrera. [Ver capítulo 2.4. sobre tipos de discriminación](#)

Haciendo foco en el proceso de selección (pregunta 2) es importante tener en cuenta que, en el ramo particular del agro, la baja tasa de egreso de mujeres en las carreras universitarias relacionadas con esta industria, genera una fuente de reclutamiento que no es diversa y en un ámbito culturalmente ligado con lo masculino, esta es una gran barrera que aún no se ha podido levantar. En Monsanto, se implementaron las políticas de cuotas como una herramienta para fomentar la diversidad, hace años. Pero de una forma aislada y fue un fracaso, porque no estaban las condiciones dadas para el desarrollo de las personas que ocupaban esa cuota; y la mujer que era promovida a una posición gerencial terminaba saliendo de la organización por no poder incluirse. Ese fue uno de los motivos para realizar un cambio de estrategia que antes era “Diversidad e Inclusión” para la estrategia actual de “Inclusión y Diversidad”, esto responde a la

consulta sobre las prácticas y políticas orientadas a favorecer la inclusión (pregunta 6). [Ver Capítulo 4 del marco teórico sobre prácticas empresariales.](#)

Cuando se le pregunta sobre el vínculo entre un proceso de selección inclusivo y su impacto en el clima laboral (pregunta 4), y cuáles son los beneficios que este proceso trae aparejado (pregunta 5), María Sol indica que parte importante de un proceso de selección inclusivo, está relacionado con los beneficios que este trae a la organización, relacionados con la integración de las diferentes generaciones, los aportes que pueden generar pensamientos desde distintos puntos de vista, la identificación con pares, o por afinidad, por ejemplo contratando a personas que se encuentran desempleadas, rompiendo ese sesgo, y permitiendo que aporte desde esa experiencia, que los más jóvenes identifiquen en ellos a sus padres, y aportando desde las vivencias en otras situaciones distintas a las que normalmente se viven.

Alguien que se siente incluido está más motivado, rota menos, se enferma menos, aporta más valor a la empresa, posiciona a la marca empleadora desde un lugar distinto a solo ser un buen lugar para trabajar por los beneficios que dan. Se convierte en aspiracional para los que aún no forman parte de Monsanto y en inspiracional para los que ya están adentro, y esto redunda en beneficios económicos a la organización.

Esto se mide, por ejemplo, en la Encuesta de Clima, que tiene apartados específicos destinados a medir la diversidad e inclusión y como esto afecta a en los equipos de trabajo. Y también con otros indicadores estándar que se monitorean trimestralmente, y con indicadores ad hoc, en caso de situaciones particulares que necesiten medición y seguimiento. [Ver Capítulo 4.1 donde se profundiza, por qué construir desde la diversidad.](#)

Con respecto a la pregunta 7, donde se consulta sobre el uso del informe Socio Ambiental, responde que Monsanto no lo utiliza en el proceso de selección, porque se considera que favorece la discriminación y ayuda a reforzar los sesgos que las personas que realizan selección, puedan tener. Y también a facilitar que se realicen asociaciones entre, por ejemplo, barrios marginales, inseguridad y delincuencia.

Por otro lado, no se lo considera una herramienta objetiva de medición. Sí agrega valor, un buen psico técnico, un buen análisis de curriculum y un buen proceso de selección, en el que se

permita realizar las distinciones necesarias para elegir al candidato correcto que cumple con las competencias, requisitos y habilidades requeridos para el rol. [Ver Capítulo 4.2 sobre prácticas empresariales.](#)

7.2. Entrevista a Mariana Bogado, Sales & Marketing Manager M.A.C. Cosmetics

M.A.C. es una empresa global fundada en Canadá que celebra la diversidad y las diferencias de los individuos, y hace de esto su slogan de marca: “Todas las edades, todas las razas, todos los sexos”.

Mariana Bogado, consultada sobre los tipos de discriminación más frecuentes (pregunta 1), como responsable de Marca y de Reclutamiento y Desarrollo, entiende que la discriminación es una situación cotidiana de su industria. El enfrentamiento con esta problemática es real y se encuentra presente en todos los mercados en los que participa en su rol como gerente de marca. Inicialmente es la sexualidad la que se enfrenta con las críticas; y la cosmética atraviesa esa característica. Pero el público consumidor no es ajeno a la crítica o a la mirada prejuiciosa, sobre todo cuando la elección de los individuos que la componen, de vivir públicamente su sexualidad, es notoria. El origen también es algo que en MAC no pasa desapercibido, en Latinoamérica el elitismo por condición económica o social hace, pueden ser una puerta de entrada, o una barrera difícil de sortear para ingresar a trabajar en la organización. [Esto queda expuesto dentro del marco teórico en 2.1 0800 – Discriminación en LATAM, 2.1.2 Discriminación en Colombia, 2.1.3 Discriminación en Perú, 2.1.4 Discriminación en Chile.](#)

Cuando se le consulta siguiendo la pregunta 3, sobre el impacto de la discriminación en el proceso de selección de personal, cuenta que la discriminación afecta muchísimo al candidato a atraer. La industria cosmética asume la belleza como un requisito excluyente. Se necesitan caras lindas para vender mejor los productos. Si bien la marca reconoce esta falencia, no puede ejercer demasiados cambios ya que los lineamientos vienen de los CEO de la marca con la impronta de todas las edades, todas las razas, todos los sexos, pero con rostros bonitos. Se hace foco en las habilidades de la persona para poder ejercer correctamente el rol para el que es

seleccionado, pero sin que el aspecto físico, sea filtro muy importante y excluyente. Y que, ante dos personas en igualdad de competencias y habilidades requeridas para un rol, en su caso, elegirá a la más bonita, respondiendo a la pregunta 3. [Se reflejan estos datos con el marco teórico 2.4.1 Racismo. 2.4.5 Discriminación por estrato social 2.4.9 Discriminación Indirecta.](#)

Con respecto a las preguntas 4 y 5, sobre el impacto en el clima, y en los resultados de las empresas, Mariana dice que esta selección tan estricta, en cuanto a los cánones de belleza, afectó el clima y la rotación de personal durante los primeros tres meses en la compañía era muy alta, llegando a niveles cercanos al 40%, y afectando los costos de reclutamiento. Para minimizarlo, desde Argentina y para todo el equipo de Latinoamérica se implementaron evaluación de seguimiento que buscar conocer el grado de adaptación que atraviesa el nuevo make up artist durante sus primeros 3 meses. Los resultados son buenos, la contención trata de compensar la mala paga. [Ver capítulo 4.1. sobre las razones para construir desde la diversidad.](#)

En cuanto a las prácticas y políticas de MAC sobre inclusión (pregunta 6), las distintas sexualidades dentro de la organización, es un tema sensible pero que no se oculta bajo la alfombra. Lidar con la transformación psicológica de quienes atraviesan su nueva identidad no es sencillo, pero la industria está acostumbrada a estas situaciones. Un dato significativo es que incluye también a personas con HIV y tiene una campaña anual con donaciones significativas a entidades que trabajan con esta problemática. [Esta buena práctica se ve dentro del marco teórico en 4.1 Por qué construir en la diversidad y 4.2.5 MAC.](#)

[7.3. Entrevista Lorena Blanco Rodrigo - Head of Learning, Talent, Resourcing & OD para Latinoamérica de HSBC.](#)

HSBC es una organización de servicios financieros fundada hace 150 años con presencia en 133 países, comprometida con la formación de una cultura en la que se tengan en cuenta los diferentes enfoques y las particularidades de cada uno de los individuos que la componen.

En relación a la primera pregunta sobre los tipos de discriminación, para Lorena Blanco la discriminación es en la actualidad una práctica encubierta, una discriminación indirecta y muy relacionada con los prejuicios. Al menos en su trabajo no encuentra situaciones en las que se exponga abiertamente a esta problemática de forma muy directa, y desde ahí parte la dificultad para realizar el abordar esta problemática. Hay momentos en los que están en boga algunos tipos de discriminación, como es el caso del género, pero no creo que haya más discriminación de un tipo que de otro, sino que depende de la composición de la sociedad que se vaya a analizar. Si reconoce que en el mercado argentino no conviven diversidad de razas, pero si diversidad de nacionalidades y con eso hay muchos prejuicios. También en países latinoamericanos como Paraguay, Chile y Perú esto no es ajeno a la inclusión laboral. [Ver Capítulos 2. Qué es la discriminación. 2.1 0800 Discriminación en América Latina. 2.1.3 Perú.](#)

La discriminación en el proceso de selección (pregunta 2) se vincula con los prejuicios propios del selector, heredados o contruidos durante su vida. Si bien hay una evolución en estos paradigmas donde queda en evidencia al ver mujeres trabajando, a distintas razas y generaciones conviviendo en una misma organización, la discriminación más difícil de captar o de lidiar es la encubierta, que abarca no solo al ámbito laboral, sino al contexto familiar y social de las personas, donde cuando no se puede realizar una explicación objetiva de qué fue lo que hizo elegir un candidato sobre otro, es evidencia de algún tipo de discriminación. [Ver Capítulo 2.3. sobre la discriminación en Argentina](#)

Consultada, de acuerdo a la pregunta 6, sobre prácticas y políticas que tengan como objetivo la inclusión, Lorena es una persona que se manifiesta a favor de las leyes y prácticas de cupos como herramienta que ayude a acelerar la evolución en cuestión integración de las minorías. Y también cree, que contar con una política abierta y lo más objetiva posible contribuye a potenciar la inclusión y la diversidad. Tanto estas políticas, como los beneficios, traen un buen clima (pregunta 4) y se refleja en los resultados del negocio. Se vende más, se rota menos, se selecciona menos. Otra forma de acelerar este proceso es en el momento de la selección, y esto es posible ya que hay más mujeres que obtienen un título universitario, y habiendo más cantidad de mujeres en una organización, matemáticamente habrá más posibilidades de que esas personas accedan a posiciones de mayor jerarquía. Siempre que se lo acompañe también, con las políticas

antes mencionadas, sobre todo de desarrollo. [Ver Capítulo 4.2. del marco teórico sobre prácticas corporativas](#)

Por otro lado, hablando sobre los beneficios, y esto es muy importante destacarlos, está probado que la diversidad, trae beneficios económicos a las organizaciones, respondiendo así a la pregunta 5. Y hay consultoras específicas que se dedican a realizar este tipo de medición, como por ejemplo “Catalyst for Change”. Está probado que las compañías que son más diversas en la composición de su población generan un mayor retorno la accionista.

Dicho esto, una de las falencias, desde el punto de vista de Recursos Humanos, es profundizar sobre este conocimiento y utilizarlo como elemento de marketing al momento de comunicar estas prácticas a la línea, para que se pueda entender que no solo hay que tener estas prácticas por es lindo tenerlas, porque las tiene la competencia, porque no nos podemos quedar atrás, sino que es beneficioso tenerlas porque redundan en mejores resultados económicos. [Ver Capítulo 4.1. sobre los motivos para construir desde la diversidad](#)

[7.4. Entrevista a Silvina Harris – miembro del Comité Ejecutivo de R.E.D. \(Red de Empresas por la Diversidad\) de la Universidad Di Tella](#)

La organización, de la cual la entrevistada forma parte, es un espacio que tiene como objetivo el desarrollo y la promoción de la diversidad e inclusión dentro de las organizaciones empresariales, y el acompañamiento a esas organizaciones en la implementación de políticas orientadas al cumplimiento de este fin.

Esta RED está formada por organizaciones empresariales, académicas y civiles y su sede está en la Escuela de Negocios de la Universidad Di Tella.

De acuerdo a su experiencia, y realizada la pregunta 1 sobre tipos de discriminación, Silvina indica que los tipos que más se dan en la sociedad están relacionados con el nivel socio económico de las personas y por otro lado con respecto al origen cultural de ellos mismos o al origen de sus antepasados. Y también en muchos casos, con una sinergia de estos dos tipos de

discriminación, dado que no es la misma discriminación la que sufre un inmigrante o descendiente de inmigrantes, de un estrato socio económico bajo, que la que sufre un inmigrante de la misma nacionalidad de un nivel socio económico medio-alto. [Ver Capítulo 2.4. del marco teórico donde se describen los distintos tipos de discriminación](#)

Puntualmente cuando se hace foco en el proceso de selección de personal (pregunta 2), el inconveniente se centra en la falta de consciencia o de reconocimiento de los sesgos de las personas a cargo del proceso de selección. Otros tipos de discriminación sobre grupos reconocidos como más vulnerables, como pueden ser: la mujer, el colectivo LGBT, las personas con discapacidad física y/o mental, que tienen más entidad y reconocimiento por parte de las organizaciones, y por lo tanto se trabaja en ello. Pero el obstáculo más importante en el tipo de discriminación por nivel socio económico y origen de las personas, tiene que ver con la falta de honestidad, y de reconocer que se practica esta discriminación, normalmente resguardándose en la excusa del perfil de la persona con el perfil estereotipado de la empresa. [En el punto del 2.4.9. del marco teórico se puede encontrar más información relacionado con la discriminación indirecta y el perfil buscado por las empresas.](#)

Consultada sobre la evolución de esta problemática en la pregunta 4, no relata que, si bien este tipo de discriminación se dio siempre en Argentina, hubo una evolución en la composición de la sociedad, y un cambio en el origen de los inmigrantes. Y también con los años esos mismos inmigrantes fueron evolucionando económicamente y accediendo a mayor nivel de educación, sobre todo con la posibilidad de la universidad pública y gratuita, y por lo tanto buscan dejar el mercado laboral en el que estaban encuadrados (industria de la construcción, textil, seguridad, limpieza) e insertarse en el mercado laboral que antes tenían vedado y en el que ahora se encuentran técnicamente en igualdad de condiciones para poder acceder. [Ver Capítulo 2.3. sobre discriminación en Argentina.](#)

Con respecto a la situación en América (pregunta 4), este tipo de discriminación está cuidada solo por leyes de cupos, como las hay en Estados Unidos y en Brasil, por ejemplo. Pero no comparte que esta sea una buena herramienta por sí sola, dado que, si no es acompañada por políticas de desarrollo y de inserción en la compañía, y están en la organización solo para

cumplir el cupo, se convierte esta herramienta también en discriminatoria, porque no se genera la cultura, que facilite la inclusión. [Ver Capítulo 2.1. sobre Discriminación en América Latina.](#)

Cuando se le realiza la pregunta 5, sobre que pueden hacer las empresas para intentar neutralizar estos sesgos en el proceso de selección, ella piensa que las organizaciones deben trabajar en los individuos que son parte del proceso de selección, y no solo a la parte inicial que hacen los selectores de Empleos, sino a trabajar con las personas que son parte de la decisión final, a la línea. Y también definiendo políticas y procesos claros de selección, que permitan o intenten aislar los sesgos de los sujetos participantes de esta decisión. Otra parte clave, es el candidato, y que muchas veces no se lo tiene en cuenta. Es importante la retroalimentación que el candidato puede darle a la organización sobre el proceso, para poder detectar punto de mejora.

Es importante la capacitación a la línea en el sentido de orientarlos a las que las preguntas a realizarle al candidato estén orientadas bien al perfil de los se está buscando, a las competencias y habilidades requeridas para el rol y a no realizar preguntas que faciliten la intervención de los sesgos personales al momento de la decisión del candidato elegido. [Ver capítulo 4 sobre prácticas corporativas.](#)

7.5. Entrevista Mónica Rosemberg, Licenciada en Psicología y Experta en Coaching

La entrevistada Mónica Rosemberg es psicóloga con certificación en Coaching y se especializa en Selección y Change Management. Su formación académica le permite tener una mirada más analítica a estas situaciones, pudiendo hacer referencia al mapa completo de la organización pues busca realizar un trabajo eficaz y para eso es necesario conocer todos los actores involucrados.

Con su experiencia laboral en distintos contextos, ha respondido a la pregunta número 1, sobre los tipos de discriminación más frecuentes, definiendo a la discriminación como una problemática social instalada donde se dan distinciones por género y edad principalmente. Quedan implícitos los perfiles para tareas soft como para tareas hard; sin importar si alguno de ellos tiene las mismas competencias para un puesto, las directivas son claras: las mujeres irán por

las sensibles y los hombres por las analíticas. Como se habla en el capítulo 2 sobre qué es la discriminación y capítulo 2.4.7 Discriminación por género.

Continuando con la pregunta 2, y analizando el impacto en el proceso de selección de personal, la discriminación surge indefectiblemente por la escases de talento, fuera de la instalada por sexo, edad y estatus social. El selector encuentra mucha dificultad al momento de reclutar, puesto que no abundan los profesionales o personas capacitadas para los puestos. Además, se agregan las políticas de las organizaciones, quienes pregonan propuestas inclusivas pero que devienen en factores excluyentes. Si las prácticas de las empresas y principalmente de los selectores fueran menos quisquillosas con cuestiones de edad, el aporte de los experimentados sería rico por su conocimiento en situaciones similares, por su mirada estructurada o su idea conservadora. Los jóvenes sin experiencia por contrapartida, tienen la era digital incorporada en su rutina. Esto queda en evidencia en el capítulo 2.4. Tipos de discriminación, 2.4.8 Discriminación por edad y 2.4.9 Discriminación indirecta.

Con respecto a la pregunta 3, sobre la evolución de esta problemática, encuentra Mónica leves avances en cuanto a lo que refiere como Discriminación Directa, puntualmente en Argentina. Y comparando con otros países, en relación a la pregunta 4, reconoce que en España este tipo de políticas son cuestiones de estado y se reflejan en leyes que de no cumplirse son fuertemente sancionadas. Se busca cubrir puestos, independientemente de las características de las personas. Todo esto para ella es trabajado durante la realización de descriptivos de puestos y con el employer branding. Cuestiones tratadas dentro del marco teórico 2.2. 0800 – Ibérico – Discriminación en España. 3. Marco Legal.

El hincapié se da en Argentina sobre el aspecto físico, pocas son las empresas que no hacen referencia al sexo o la edad en sus anuncios.

Para lograr procesos de selección inclusivos (pregunta 5) o donde la discriminación no sea un acto establecido por características extremas que debiera tener el candidato para ingresar en las organizaciones, el trabajo debe ser en equipo. Se deben desarrollar a las personas una vez integradas a la organización, de esa manera aquel perfil que no convencia demasiado puede potenciar sus habilidades y encajar con el resto del equipo y con las políticas de la organización. Disminuir los prejuicios y las exigencias es parte fundamental del proceso de selección. Ver

Capítulo 2.3. sobre discriminación en Argentina y Capítulo 4.1. sobre los beneficios de las prácticas inclusivas.

7.6. Entrevista Marina Filipuzzi, Licenciada en Relaciones Industriales, docente de materias de grado y de posgrado de U.A.D.E.

Marina es actualmente docente de materias en carrera de grado y posgrado, en UADE como por ejemplo Liderazgo, Sociología, Dirección Estratégica y Métodos de Investigación Laboral. Y también dirige la tesis en MBA y en la Maestría en Dirección de Recursos Humanos.

En base a su experiencia, y respondiendo la pregunta 1 sobre tipos de discriminación, ella informa que con la clase de discriminación con la que más se enfrentó en su vida profesional, está relacionada con el origen de las personas, tanto desde el punto de vista del lugar donde nacieron, se criaron o viven; como también por el origen cultural. [Podemos profundizar sobre este tipo de discriminación en los puntos 2.4.5. y 2.4.9 del marco teórico, sobre estos tipos de discriminación.](#)

Cuando analizamos como esto afecta en el proceso de selección (pregunta 2), es importante entender la cultura organizacional para la que se está realizando la búsqueda. Esto para poder entender un poco más el trabajo a realizar, para cuidar al candidato, y para entender las cosas que no están implícitas cuando se delinea el perfil del candidato buscado. Sin dejar de lado, por supuesto, todas las herramientas y proceso necesarios para lograr un proceso de selección objetivo, pero sin dejar de ver las subjetividades de la organización, la cultura organizacional. [Ver Capítulo 2.1. sobre discriminación en Argentina.](#)

Respondiendo la tercera pregunta, esta situación fue evolucionando en el mercado laboral argentino, y sobre todo de la mano de la Responsabilidad Social Empresaria. En algunos casos porque creen sinceramente que es una nueva forma de hacer negocios, y esto trae beneficios a la organización. Pero en otros casos, solo para no quedarse fuera del mercado, para no quedarse sin candidatos que cubran sus búsquedas, sus necesidades. Y en este sentido hay bastante aún para evolucionar.

Consultada sobre prácticas y políticas tendientes a favorecer la inclusión (pregunta 4), Marina no cree que las leyes relacionadas con cupos, sean una solución. No lo comparte. Ella cree que es una práctica que puede generar más discriminación, por empresas que las pongan en práctica, pero para acceder a beneficios, por ejemplo, impositivos.

Cuando se le pregunta sobre la evolución en este tema, cree que la evolución va a venir de la mano de entender las habilidades y competencias requeridas para cumplir un rol, sin importar el color, el origen, o las otras capacidades o discapacidades que tenga la persona pero que no estén relacionadas con las requeridas para el puesto.

Figura 4

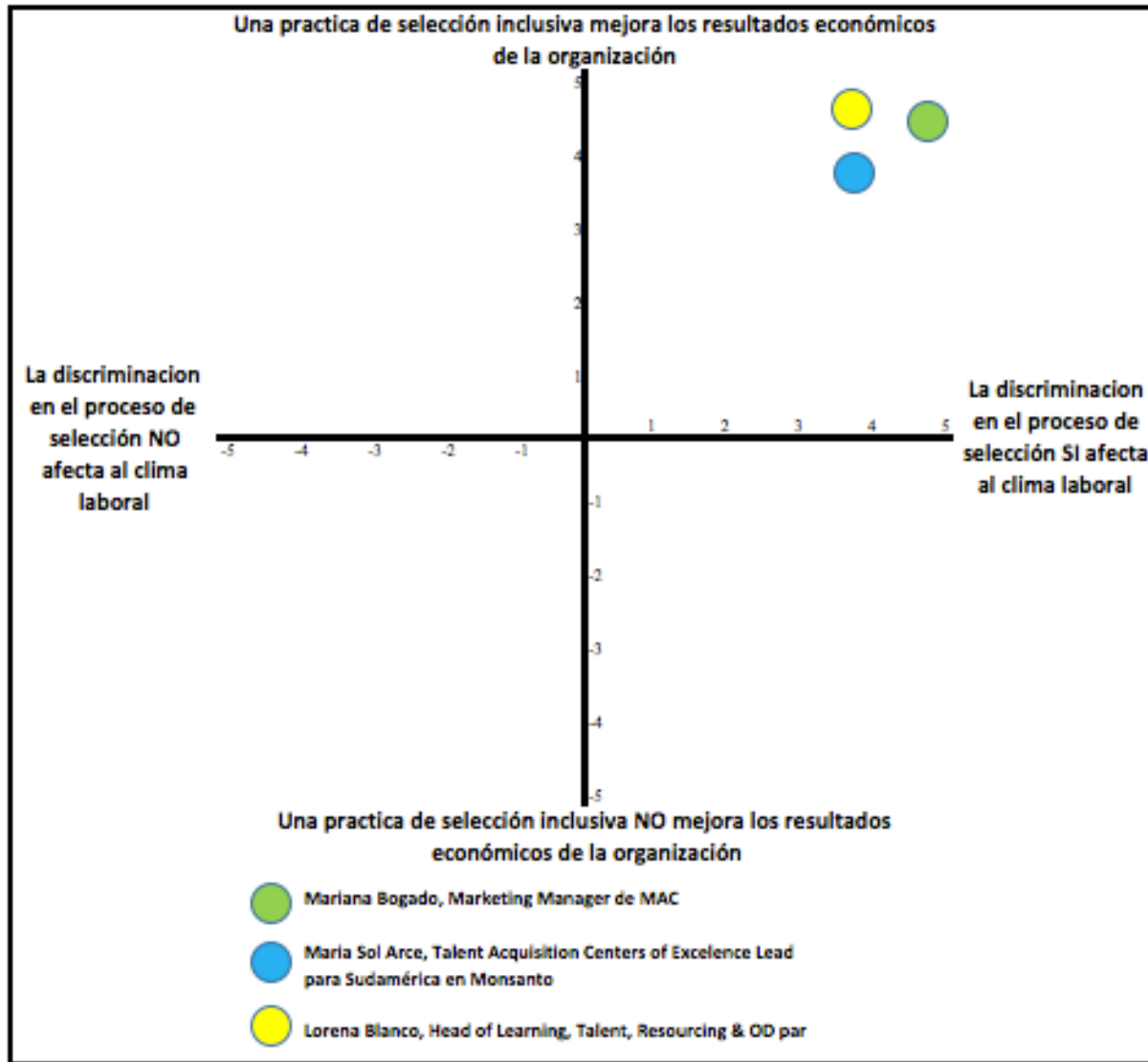
Especialistas de RRHH - Corporativos	María Sol Arce		Mariana Bogado		Lorena Blanco	
Tipos de discriminación mas comunes	Género	LGBT	Origen	Aspecto Físico	Género	Indirecta
Afecta la discriminación, en el proceso de selección?	Si		Si		Si	
Considera que alguna vez ha discriminado?	Si		Si		Si	
Vínculo entre selección inclusiva y Clima laboral	Si		Si		Si	
Impacto en Resultados Económicos	Si		Si		Si	
Hay evolución positiva?	Si		Si		Si	
Existencia de prácticas y políticas	Si		No		Si	
Realizan informe Socio-Ambiental?	No		No		No	

Asedores Externos de RRHH	Silvina Harris		Mónica Rosemberg		Marina Filipuzzi	
Tipos de discriminación mas comunes	Nivel Socio Ec.	Origen	Edad	Género	Nivel Socio Ec.	Origen
Afecta la discriminación, en el proceso de selección?	Si		Si		Si	
Hay evolución positiva?	Si		Si		Si	
Existencia de prácticas y políticas	Si		Si		Si	
Métodos para asegurar un proceso de selección transparente	Feedback - Capacitación		Entrevista de Egreso - Job Description		Job Description	

Fuente: Elaboración Propia

7.7. Variables Analizadas a través de cuadros de Osgood

Figura 5

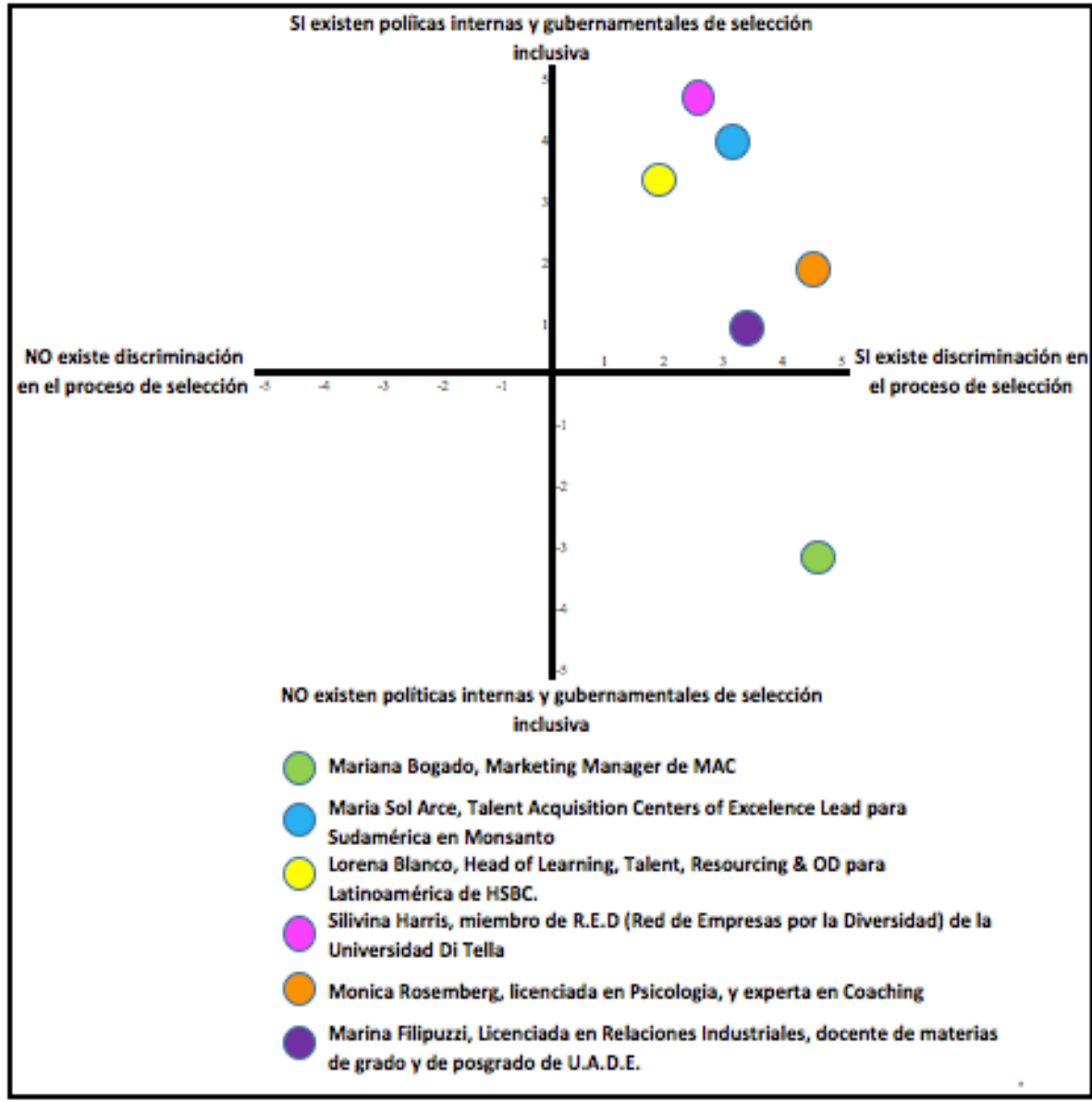


Fuente: Elaboración Propia

A través del gráfico de la Figura (4) se observa que para los perfiles corporativos la discriminación afecta al clima y eso incide en los resultados económicos. Un buen clima trae aparejadas mejores ganancias, el bienestar del equipo resulta rentable. Mayor integración y perfiles similares alinean fuerzas. Para los Asesores Externos el clima y el bienestar de una organización obligadamente pasa por resultados económicos satisfactorios puesto que motiva,

pero puede también tener efectos colaterales competitivos; en algunos casos la exigencia de perfiles similares ocasiona búsqueda de candidatos imposibles.

Figura 6

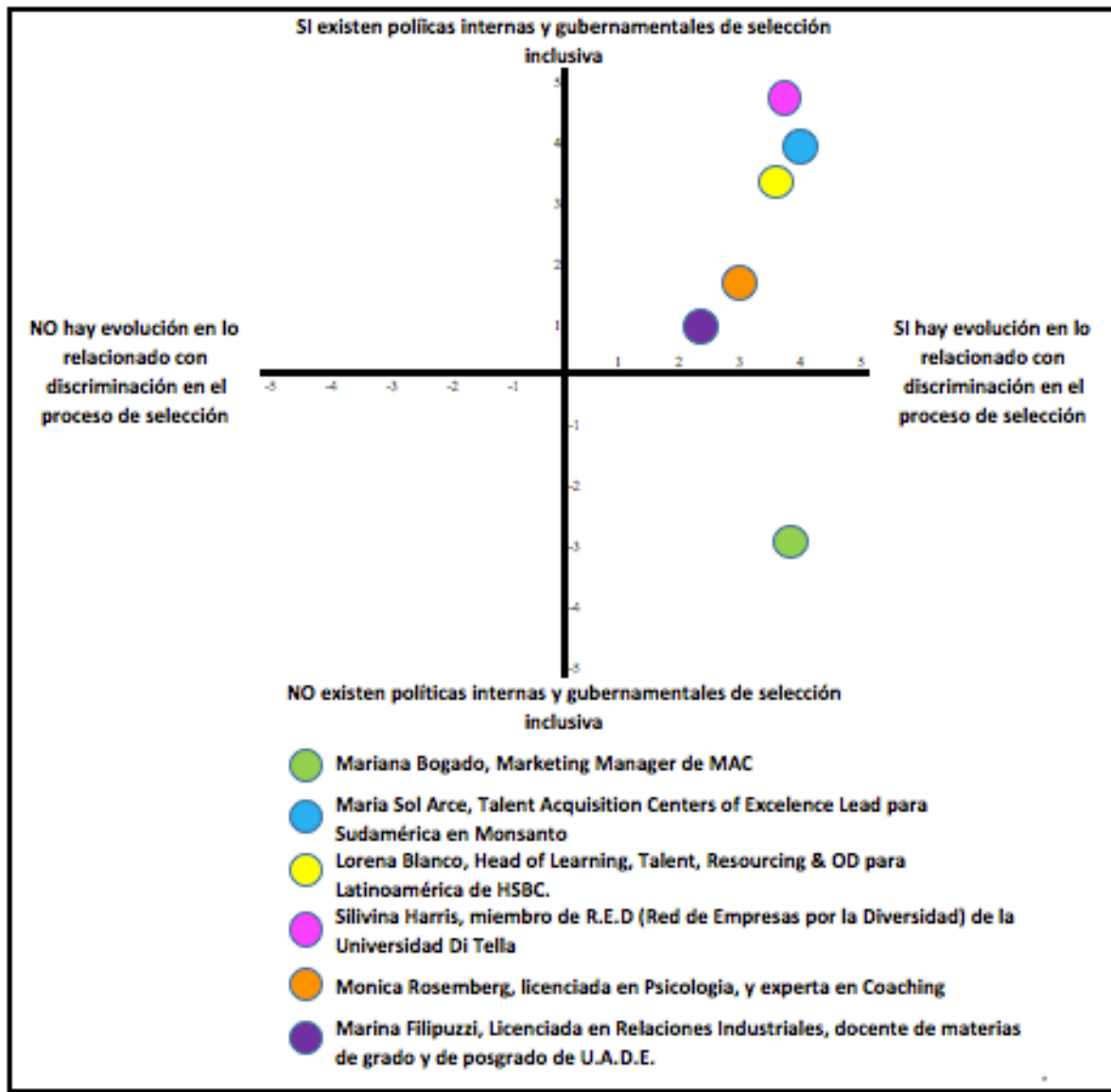


Fuente: Elaboración Propia

A través del gráfico de la Figura (5) se puede observar la relación que existe entre las políticas corporativas que toman postura sobre un proceso de selección inclusivo y la

discriminación per sé que se ocasiona durante el proceso de selección puesto en práctica. Queda en evidencia que cuando hay políticas consistentes y firmes puestas en prácticas el grado de discriminación es menor, pero en empresas donde no se encuentran definidos estos procesos la práctica de selección es exigente y llevada al extremo.

Figura 7



Fuente: Elaboración Propia

A través del gráfico de la Figura (6) el resultado es similar para todos los entrevistados. En una incidencia menor o mayor, la evolución respecto de prejuicios es notable. Fueron las organizaciones las que se adaptaron a los cambios sociológicos y culturales incluyendo perfiles

más diversos. En algunos casos con mayor injerencia por políticas gubernamentales, pero a grandes rasgos a todos por igual por la convivencia globalizada de personas y personalidades. Quienes disienten con políticas de estado lo hacen por ser motivos forzados cuando esto debería ser tema de análisis de los valores de la sociedad. No por desacuerdo en disparidad de perfiles.

8. Análisis de Encuesta

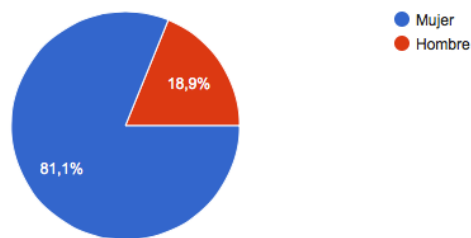
La encuesta realizada se dividió en dos secciones. La primera sección indagó sobre datos de género, edad y fue condición excluyente para responder, ser o haber sido selector de personal.

Entre el total de los encuestados (212 personas), la relación entre hombres y mujeres fue de 18,9% / 81,1%.

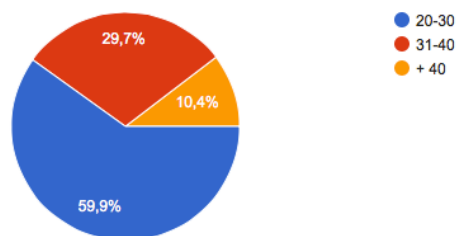
La mayor parte de los encuestados, 59,9%, fue del rango de entre 20 / 30 años de edad y el siguiente rango del 29,7% fue de 31 / 40 años de edad. Esta distribución tiene lógica con la práctica que se replica en el mercado. La composición de un grupo de selección, por lo general cuenta con personas más jóvenes en las tareas de selección masiva o preselección y las personas más senior en puestos de coordinación del equipo o selección de posiciones más complejas, que comparadas con las más sencillas tienen una menor cuantía.

Figura 8

Seleccioná tu Género (212 respuestas)



Rango de Edad (212 respuestas)



Fuente: Encuesta de elaboración propia

En la siguiente sección se muestran los resultados obtenidos para cada una de las preguntas realizadas.

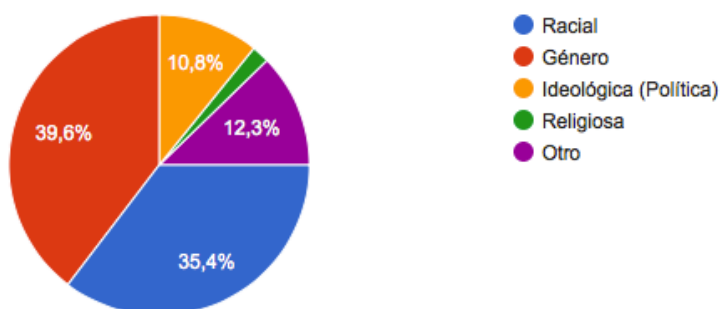
Tomando como punto de partida lo vertido en el marco teórico en el punto 2.4. sobre tipos de discriminación, en las primeras tres preguntas se intenta obtener la situación con respecto a que tipos de discriminación son los más comunes en nuestro país.

La primera pregunta está orientada a conocer cuáles son los tipos de discriminación que más se dan en la sociedad. De las 212 respuestas recogidas, casi un 40% indica que es el género (podemos ampliar este concepto en el punto 2.4.7.), el factor más condicionante, seguido de un 35,4% que considera a las características raciales como las más afectadas (punto 2.4.1.).

Figura 9

1.- Cuáles son los tipos de discriminación que crees que más se dan en la sociedad?

(212 respuestas)



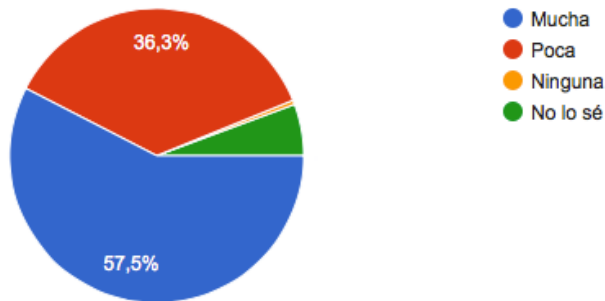
Fuente: Encuesta de elaboración propia

La segunda pregunta, relacionada con punto el 2.3. del marco teórico, expone si existe o no discriminación en el alguna de las etapas del proceso de selección. De las 212 respuestas obtenidas, casi un 60% indica que es mucha, y por contrapartida, casi 37% indica que es poco.

Figura 10

2.- ¿Creés que existe discriminación en alguna de las etapas del proceso de selección?

(212 respuestas)



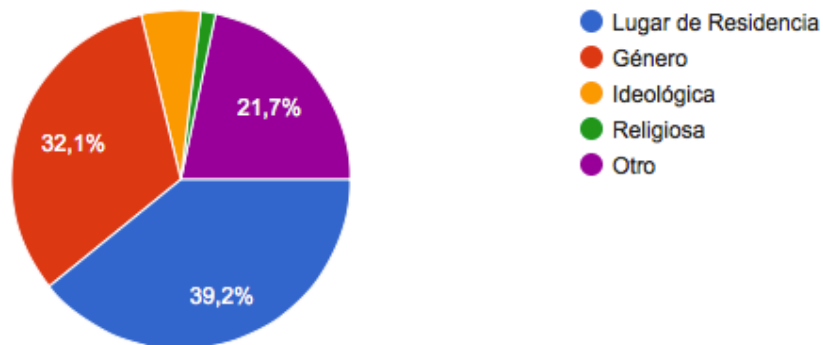
Fuente: Encuesta de elaboración propia

La pregunta 3, busca conocer cuáles son los tipos de discriminación más frecuentes que se dan el proceso de selección. Los factores que más condiciones durante una entrevista de trabajo son, el lugar de residencia y el género, principalmente. Estos dos tipos de discriminación fueron tratados en los puntos 2.4.9. y 2.4.7., respectivamente

Figura 10

3.- ¿Qué tipos de discriminación consideras que se dan más durante el proceso de selección?

(212 respuestas)



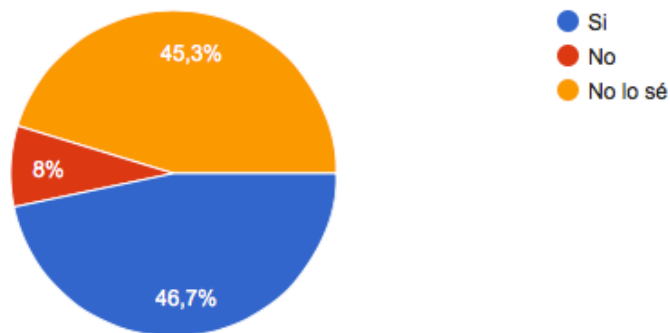
Fuente: Encuesta de elaboración propia

La cuarta pregunta, está orientada a conocer si se practica la inclusión de las personas del colectivo LGBT, donde el resultado fue altamente favorable, pero donde también por oposición hay un gran desconocimiento. Tema que fue profundizado en el punto 2.4.2. del marco teórico.

Figura 11

4.- ¿Las empresas para las cuales trabajas permiten la selección personas consideradas dentro de grupo LGBT?

(212 respuestas)



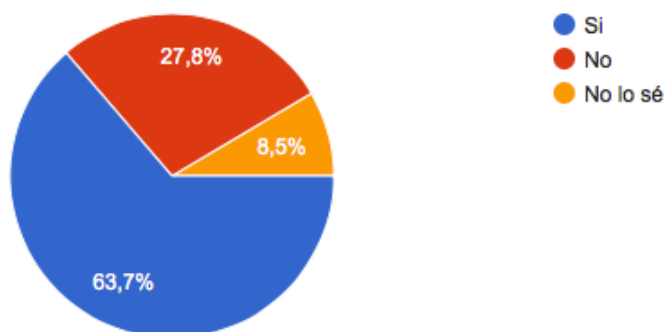
Fuente: Encuesta de elaboración propia

La quinta pregunta, busca identificar si es una desventaja vivir en un barrio considerado como zona peligrosa. Para el 64% de los encuestados, es un factor condicionante para el acceso a un trabajo. Por otro lado, en la pregunta número 6, intenta encontrar el nexo entre la discriminación a personas que se encuentran desempleadas de aquellas que no lo están. Los resultados indican que los clientes para los que trabajan estos selectores, en un 60% se inclinan por los candidatos que se encuentran activos en el mercado laboral al momento del proceso de la búsqueda. Estas dos preguntas están orientadas hacia tipos de discriminación indirecta, en sintonía con lo expuesto en el punto 2.4.9, del marco teórico del presente trabajo.

Figura 12

5.- ¿En un proceso de selección corre con desventaja a un candidato que vive en un barrio considerado como zona peligrosa?

(212 respuestas)

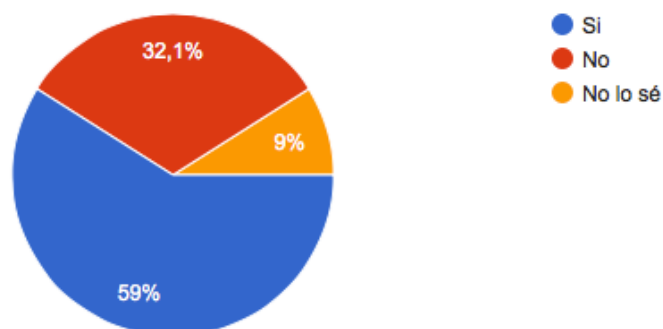


Fuente: Encuesta de elaboración propia

Figura 13

6.- ¿Creés que los clientes para los cuales seleccionás hacen algún tipo de diferencia entre candidatos que están desempleados y aquellos que no lo están, al momento de decidir quién será el seleccionado?

(212 respuestas)



Fuente: Encuesta de elaboración propia

La séptima pregunta, se realiza con el fin de entender si las empresas cuentan con espacios aptos para la inclusión laboral de personas con algún tipo de discapacidad. El resultado de las respuestas obtenidas, indican que solo un porcentaje cercano al 25% tienen espacios adaptados.

En la pregunta 8, a través de las 212 respuestas se encontró que casi un 60% de las empresas no cuentan con políticas definidas de cupos para mujeres, o con prácticas de selección inclusivas.

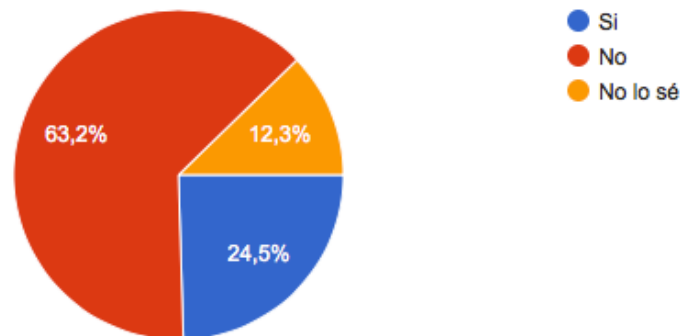
Estas dos preguntas se realizaron con la intención de conocer las prácticas en las organizaciones que se tratan en el punto 4 del marco teórico, relacionados con dos grupos que

vulnerables tratados en este trabajo. Puntualmente, las mujeres (punto 2.4.4.) y la población con algún tipo de discapacidad (punto 2.4.3.)

Figura 14

7.- ¿La o las empresas para las cuales realizás procesos de selección se encuentran adaptadas para que trabajadores con alguna discapacidad puedan trabajar normalmente?

(212 respuestas)

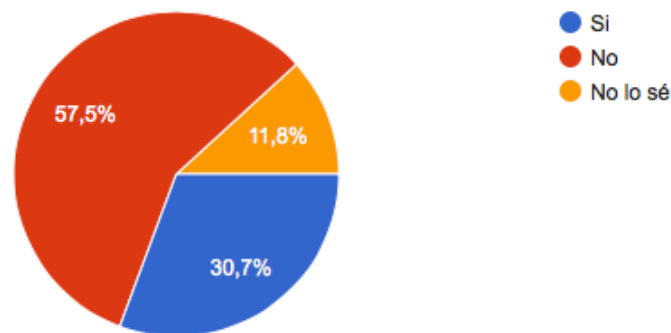


Fuente: Encuesta de elaboración propia

Figura 15

8.- ¿La/s empresa/s para las cuales realizás procesos de selección cuentan con cupos de mujeres, cupos de edad, o alguna política de selección inclusiva?

(212 respuestas)



Fuente: Encuesta de elaboración propia

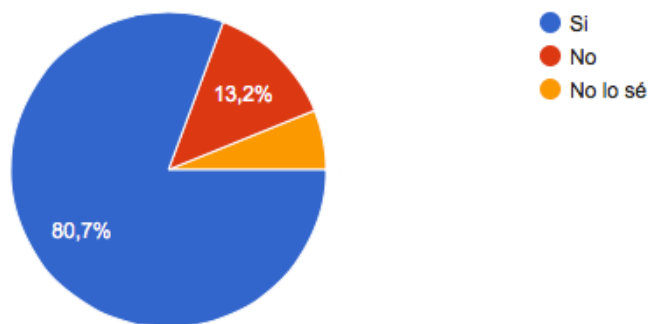
La novena pregunta, apunta a conocer la visión personal de los selectores, de reconocer a su trabajo como un eslabón clave para evitar la discriminación durante el proceso de selección. Esto

fue profundizado en el punto 2.4.9. Esta pregunta arrojó un resultado positivo en casi el 80% de la población encuestada.

Figura 16

9.- ¿Creés que tu rol de selector es un eslabón importante para asegurar la no discriminación en el proceso de selección?

(212 respuestas)



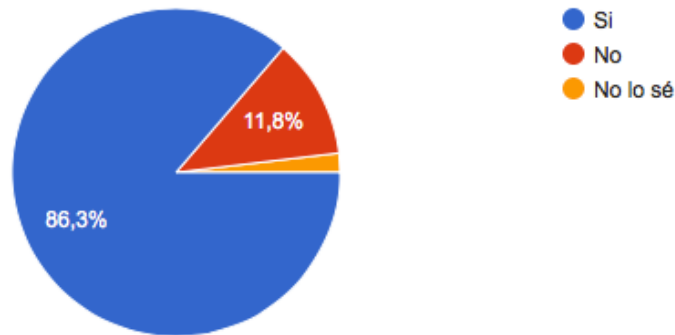
Fuente: Encuesta de elaboración propia

La pregunta 10, busca conocer de manera indirecta si existe una bajada de línea por parte de las empresas orientadas a realizar discriminación por género en posiciones que necesitan características que no son determinantes según el sexo del candidato. Obteniendo como resultado que el 86,3% afirma que haber recibido este tipo de indicaciones. Relacionando este punto con las prácticas empresariales tratadas en el punto 4. Y con la discriminación por género que se explica en el punto 2.4.7.

Figura 17

10.- ¿Alguna vez te pidieron que para una posición en particular solo tomes hombres, o solo mujeres, para posiciones que implican las mismas habilidades y competencias?

(212 respuestas)



Fuente: Encuesta de elaboración propia

La pregunta 11 se realiza para conocer las opiniones personales de los selectores de las causas por las que se discrimina en el proceso de selección con el objetivo de entender los principales obstáculos a vencer para lograr un proceso de selección lo más objetivo posible. Obteniendo respuestas de los más diversas, dentro de las opciones otorgadas, pero se denota que la principal percepción es por políticas corporativas.

Figura 18

11.- ¿Por qué creés que se discrimina en el proceso de selección?

(212 respuestas)



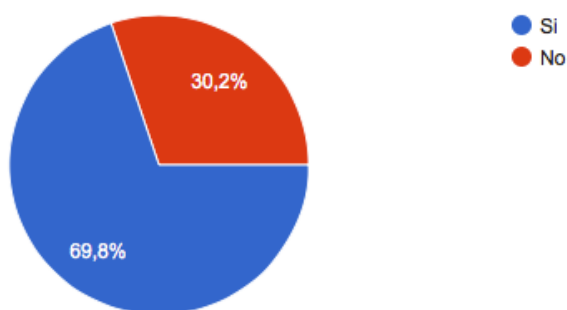
Fuente: Encuesta de elaboración propia

La pregunta número 12, relacionado con el marco legal tratado en el punto 3 de este trabajo, busca medir el conocimiento por parte de las personas que realizan selección de personal de la legislación vigente en materia de discriminación. Obteniendo una respuesta favorable de casi 70% de los encuestados.

Figura 19

12.- ¿Sabés si existe alguna legislación que proteja al que sufre discriminación?

(212 respuestas)



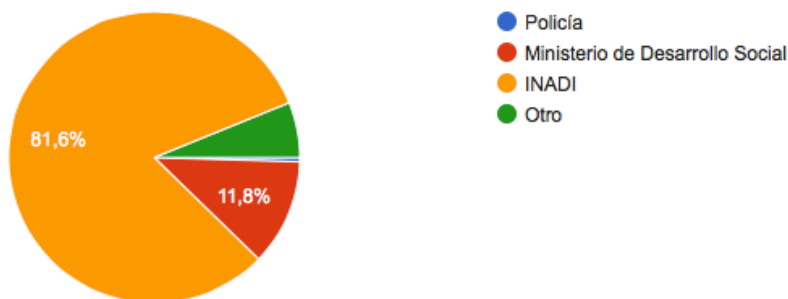
Fuente: Encuesta de elaboración propia

Para finalizar esta encuesta se buscó medir el grado de conocimiento del INADI (ver capítulo 3.3.) en el proceso de denuncias por discriminación, donde propusimos la respuesta correcta y otras alternativas. Como resultado, se obtiene que el 81,6% de los encuestados, conocían que el curso de acción ante una situación de discriminación, era realizar la denuncia ante INADI.

Figura 20

13.- Si tuvieras asesorar alguien que hubiera sufrido un acto de discriminación, sabrías indicarle a donde debería acudir?

(212 respuestas)



Fuente: Encuesta de elaboración propia

9. Conclusión

En este trabajo de investigación se trató de determinar cuáles son los grandes obstáculos con los que se encuentra un Selector de Recursos Humanos al momento de seleccionar personal para su Empresa y las principales causas de discriminación a las que se enfrenta al momento de realizar su tarea.

En la actualidad, existen muchos prejuicios que vienen dados en gran medida por los desequilibrios que se dieron durante años en el mercado de trabajo. Por este motivo, se encuentran muchos aspectos discriminatorios y también muchas políticas por parte de las empresas para intentar contrarrestarlas.

Las encuestas fueron realizadas a una población de más de 200 personas, y con la información que de ellas surgen, se puede confirmar que la discriminación en el proceso de selección sigue existiendo, los más afectados son los que viven en barrios marginales, y los que sufren la discriminación por género. Se evidencia que se realizan diferencias entre las personas que se encuentran activas en el mercado, de aquellas que se encuentran desempleadas. En general, las corporaciones, no están adaptadas para personas con distintas capacidades, y no hay buenas políticas de inclusión. Existen prácticas y políticas formales con la intención de favorecer la diversidad, pero muchas veces no se acompañan con políticas de desarrollo que mantengan este cambio en el tiempo. Tal como surge de nuestra pregunta de investigación los motivos que llevan a la discriminación son de los más diversos, siendo los principales el hecho de seguir políticas corporativas y también por considerarlo inferior sin poder sustentarlo en las competencias requeridas para el rol.

Otro de los datos que surgen de estas encuestas, es el amplio conocimiento de la existencia de legislación que protege al discriminado, y de la función del INADI. Siendo estos resultados motivacionales para quienes se encuentran ejerciendo el rol de selector o también para aquellos que resultan ser los coordinadores a una denuncia efectiva

Las entrevistas que se realizaron fueron dirigidas a dos tipos de perfiles: especialistas en selección y diversidad y a asesores externos, ambos de grandes empresas, las cuales tienen diferentes enfoques acerca de la discriminación al momento de seleccionar.

Se puede destacar que en muchas de ellas en los últimos años han tratado de llevar a cabo políticas tendientes a la inclusión de talentos, políticas que incluyen campañas tales como las de HIV, el colectivo LGBT, cupos por género, entre otras; todo lo que pueda llevar a la organización a lograr un buen clima laboral y a su vez obtener beneficios.

A pesar de esto, de acuerdo al sector en el cual se enfocan algunas corporaciones, hay más discriminación que en otras; dado que igualmente se continúa teniendo en cuenta el origen, el status económico y otras cuestiones para poder ingresar a la organización. Esto genera mayor rotación e insatisfacción, como consecuencia del modelo mental de las personas que forman parte del proceso de selección, no solo por aquellos que participan del proceso inicial, sino por la línea, que es la parte que toma la decisión final al momento de contratar. Esto está influenciando por la arraigada imagen corporativa, priorizando a la persona por encima de los requisitos necesarios para el puesto a cubrir.

Con lo anteriormente expuesto damos por comprobadas nuestras hipótesis dado que a pesar de las leyes y las políticas internas de las organizaciones continua habiendo discriminación, donde los excluidos del proceso serán aquellos que vivan en zonas marginales, los desempleados y los que se encuentren frente a un proceso de selección elitista, e independientemente de lo que sus competencias y habilidades puedan aportar al negocio.

Finalmente, aún no es valorada la incidencia que genera en el resultado económico de las organizaciones, contar con una población diversa que aporte diferentes puntos de vista, diferentes experiencias, que atrae nuevos públicos, que balancea los intereses puramente corporativos, con los intereses de responsabilidad social empresaria y ayuda a generar un mejor clima de trabajo.

10. Implicancias

Proponer mecanismos de control y observación por parte del Estado y organismos que trabajen en conjunto con la inclusión y la diversidad

Proponer incentivos económicos a las organizaciones que incluyan a personas con discapacidad o a aquellas que fueran desempleadas de manera que se otorgue un beneficio tripartito: organización, Estado, sociedad.

Actividades recreacionales para fomentar la inclusión y su incidencia en el clima y en la necesidad de una responsabilidad empresarial real.

Promover el trabajo remoto y el horario flexible, para que se pueda balancear la vida personal con el trabajo y para que se pueda facilitar el acceso a personas que viven en lugares lejanos o que tengan cierta discapacidad motora que les limite el acceso al mercado laboral.

Capacitar a los colaboradores de Recursos Humanos en estrategias de marketing para poder ser un real socio del negocio y poder demostrar al resto de la organización, y sobre todo a quienes forman parte de la toma de decisiones, los beneficios económicos que traen las políticas de inclusión al poder tener diferentes puntos de vista y captar distintos mercados.

Referencias

- 2003, *La Hora de la Igualdad en el Trabajo*. Documento presentado en 91ª Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza.
- Ley 26.378, Apruébese la Convención sobre los Derechos de las Personas y su protocolo facultativo, aprobados mediante resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas del 13 de Diciembre de 2006. Buenos Aires, Argentina, 21 de Mayo de 2008.
- Humberto Nogueira Alcalá, *Dogmática Constitucional*, Universidad de Talca, Talca, 1997, p. 113
- Rosalba Montoya Pereira (2014). La discriminación es una realidad en los procesos de selección laboral. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, <http://www.eluniversal.com.co/regional/bolivar/la-discriminacion-es-una-realidad-en-los-procesos-de-seleccion-laboral-177343>
- Carlos Alberto Barzani (2008). Una reflexión sobre los discursos para definir mejor el prejuicio sexual. Recuperado en Marzo de 2008. <https://www.topia.com.ar/articulos/%E2%80%9Chomofobia%E2%80%9D>
- Lacalle Noriega, María, LA PERSPECTIVA DE GÉNERO, en García, José Juan (director): Enciclopedia de Bioética, URL: <http://enciclopediadebioetica.com/index.php/todas-las-vozes/163-la-perspectiva-de-genero>
- Toro, D (2016, 20 de enero). Mayor discriminación laboral en Chile ocurre en ámbitos profesionales más calificados, recuperado el 20 de Agosto de 2016 de <http://www.24horas.cl/economia/mayor-discriminacion-laboral-en-chile-ocurre-en-ambitos-profesionales-mas-calificados-1907315>
- (2012, 19 de noviembre). Legislación española vigente con referencia a la discriminación laboral y el acoso laboral (moobing), recuperado el 15 de agosto de 2016 de, <http://www.mobbingmadrid.org/2012/11/legislacion-espanola-vigente-con.html>
- Diario ABC, España, (2013), <http://www.abc.es/economia/20131007/abci-razones-causas-paro-201310042157.html> , recuperado 18 de Octubre de 2016.
- Hernández, E (2012, 22 de octubre). Si no tiene trabajo por algo será. Diario El Confidencial. Recuperado el 15 de Agosto de 2016 de, http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2012-10-22/ldquo-no-voy-a-contratar-ni-loco-a-un-parado-no-son-de-fiar-rdquo_401358/

Yo soy empleo logra crear 10.000 nuevos puestos de trabajo (2015, 25 de octubre). Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://www.bbva.com/es/noticias/trabajo/yo-soy-empleo-logra-crear-10-000-nuevos-puestos-de-trabajo/>

2011. Un nexo por construir. Jóvenes y Trabajo Decente en Argentina. Radiografía del Mercado de Trabajo y las principales intervenciones. Oficina de País de la OIT para la Argentina.

Birgin, H (1991). Ley, Mercado y Discriminación. El Género del Trabajo. (1ra Ed). Buenos Aires: Editorial Biblos

Instituto Nacional Contra la discriminación, la xenofobia y el racismo, Dr. Javier Alejandro Bujan, INADI 2016

2014. R.E.D. de Empresas por la Diversidad. Recuperado el 22 de agosto de 2016 de, http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21540. Universidad Torcuato Di Tella

Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para empresas. (1ª Ed). (2015). Buenos Aires. Universidad Torcuato Di Tella.

Imparcialidad en el lugar de trabajo. (s.f.) Recuperado el 30 de Agosto de 2016 de <https://www.unilever.com.ar/sustainable-living/introducing-our-plan/fairness-in-the-workplace/>

Política de RRHH Nestlé (2012). Recuperado el 30 de Agosto de 2016 de <https://www.creaciondevalorcompartido.cl/includes/biblioteca/politica-de-recursos-humanos-de-nestle.pdf>

Manual de Políticas de RRHH, Selección de Personal, OHL México, (marzo 2013). Recuperado el 30 de Agosto de 2016 de, <http://ohlmexicosustentable.com/wp-content/uploads/2014/05/Selecci%C3%B3n-de-Personal.pdf>

RRHH, Diversidad. (s.f.). Recuperado el 30 de Agosto de 2016 de <https://www.hsbc.com.ar/es/recursos-humanos/diversidad.asp>

Trabajar en MAC. (s.f.). Recuperado el 30 de Agosto de 2016 de www.maccosmetics.es

Michel Miné (2013). “La discrimination raciale à l’embauche devant le juge pénal”, Le Droit ouvrier, París, julio de (2003). http://www.era-comm.eu/oldoku/Adiskri/02_Key_concepts/2003_Mine_ES.pdf

Anexos

Anexo 1 – Entrevista Maria Sol Arce

La presente entrevista intenta evaluar desde el punto de vista corporativo, el impacto de la discriminación en el proceso de selección de personal

› Nombre: María Sol Arce

› Organización en la que se desempeña: Monsanto

› Puesto: Talent Acquisition Centers of Excellence Lead para Sudamérica

1. En base a tu experiencia, ¿cuáles son los tipos de discriminación más frecuentes con los que te has enfrentado?

Por mi experiencia te puedo decir que los tipos de discriminación más comunes tienen que ver con el género, y eso caracterizó a casi toda mi experiencia no por mi vivencia con los candidatos sino por parte de los gerentes que han evidenciado un sesgo con relación al género y más recientemente con el colectivo al LHBT. Estos son los tipos de discriminación que veo como más evidentes y tienen que ver mucho con las industrias. El de género lo veo relacionado con mi primera experiencia automotriz donde era muy evidente y claro el pedido: acá mujeres sí, acá mujeres no. En la industria del Agro, que es la que vivo hoy, hay un tema con las fuentes de reclutamiento que no son diversas. Están relacionadas con el padrón universitario, la composición del padrón, las tasas de egreso que hasta son bastantes equitativas, pero cuando te vas a hacer un zoom en las carreras relacionadas con el agro que son las que nosotros más comúnmente reclutamos, la mujer representa el 2% del total de la tasa de egresos.

Digamos que, la fuente no es diversa y es una industria que culturalmente está mucho más ligada al hombre que a la mujer, por la actividad del campo, por la actividad en sí que implica, el rol comercial del campo, que implica meterte dentro del campo, y que por ahí no favorece el desarrollo de la mujer.

Hay un sesgo, que de hecho los estamos trabajando, inconsciente, un estereotipo de carrera asociado al hombre y a la mujer y en el caso del agro hay en forma evidente muchos sesgos que

tienen q ver con decir “las mujeres pueden hacer determinado tipo de trabajos y otros no”, “las mujeres no quieren”, “una mujer no puede meterse al campo” y son roles que no tienen que ver con la fuerza física, donde perfectamente lo puede hacer una mujer. Como por otro lado habrá algunas posiciones en las que, si hay condiciones que no son favorables para la mujer en general, como las temperaturas extremas que quizás no permiten incorporar mujeres, pero muchas partes del proceso productivo que los desafiamos, y en los que hoy incorporamos mujeres.

Cuando me refiero a LGBT, me parece que hay un tema de evolución cultural, donde la persona se ve obligada a ocultar quien es, sabiendo que hay un sesgo en la cultura en relación a eso. Cuando trabajas con culturas de inclusión y quieres promover a que las personas sean ellas mismas en el trabajo, no detectar estos casos es una discriminación. Eso es un colectivo, que para nosotros es clave, LGBT, mujeres y personas con discapacidad, tanto acá como en Brasil, vemos que son los grupos más sensibles y más vulnerables hoy.

El padrón universitario está compuesto por el 56% de mujeres, el rendimiento académico que se mide por la tasa de egreso, es aún mejor para las mujeres, está representado por el 66%. Ahora cuando haces un doble click, y vas a ver las carreras como Agronomía, no tanto en Biotecnología, donde ya hay más relación con la mujer, es del 2%. Y cuando empresas a analizar la problemática, te das cuenta que también está en el aula, porque hay una brecha generacional muy grande, entre el especialista en investigación, o algunas materias puntuales, que a lo mejor lo separan del estudiante tres generaciones, o dos generaciones. Entonces tenes una persona, que no promueve tampoco, la inclusión de la mujer en el mundo del trabajo, entonces se pierden en el proceso. Y termina siendo un reflejo de la sociedad en la que funcionas.

Creo que, hay una evolución muy lenta si analizamos nuestros números, estos mismos vienen siendo entre 27% y 29%, históricamente; por eso Monsanto era una compañía que se enfocaba en la cuota, en la minoría como forma de provocar e incentivar la participación y fue un fracaso total, porque no estaba la cultura para eso. Entonces la mujer que promovías a un rol gerencial terminaba saliendo por un costado por la falta de inclusión; eso con la mujer. Personas con discapacidad, en Brasil es cuota legal, sin inclusión cumplís la etapa de la cuota y evitaste pagar la multa, pero te faltan los procesos enfocados para estas personas que tienen las mismas ambiciones que una persona sin discapacidad, con lo cual yo lo que veo es una evolución muy

lenta, pero porque para mí no se está tratando el factor cultural referido a la inclusión, que es el otro enfoque que estamos promoviendo ahora.

Nuestra estrategia antes era diversidad e inclusión, y hoy es inclusión y diversidad entendiendo la inclusión como la prerrogativa para que la diversidad se pueda desarrollar y que una cosa te trae a la otra de forma natural. No están dadas las condiciones para que se incluya.

Retomando, a nivel general si veo una evolución, creo que tiene que ver con que la realidad de los hogares cambió completamente. Hoy las mujeres están en el mundo del trabajo, las generaciones nuevas también te plantean otros desafíos, en cuanto a conciliación de vida-trabajo, hoy se entiende que se necesita flexibilidad, que se necesita tiempo (libre), y si no lo ves perdes Talento. Y las empresas de vanguardia, esto ya lo tienen en la Agenda, pero 100% ligado a la inclusión y con poner a la mujer en otro lugar, donde la mujer decida si es algo que quiere promover, también, desde su propio lugar. No solo el: “la mujer es discriminada por el sesgo que tiene el otro”, sino por el sesgo que tiene la propia mujer con sus propios estereotipos. Y sobre se realizaron investigaciones, donde las mujeres asocian mucho más que los hombres, el estereotipo de carrera al hombre, y el de familia a ellas mismas, y eso es porque está presente en la sociedad así.

2. ¿Crees que alguna vez discriminaste, por haber tenido que seguir las políticas o prácticas de la empresa en la que estabas trabajando?

Sí, pero en los estadios iniciales, y no sé si de forma consciente. Siempre digo que no es lo mismo la discriminación consciente que el sesgo inconsciente, cuando vuelves consciente el sesgo tu interacción cambia. Ej.: tenes dos candidatos iguales en una entrevista y uno tiene más presencia ejecutiva, que todavía me cuesta definir que debemos entender por competencia ejecutiva pero la competencia está, me doy cuenta que la elección pasaba más por un tema de presencia, y ni siquiera de vestimenta, sino de cómo habla; un ejemplo claro también es el inglés, donde un dominio del inglés marca una diferencia en cuenta al “standing” de una persona versus alguien que habla muy bien, pero que a lo mejor no tiene la pronunciación que alguien que suena como nativo, y los dos cumplen la competencia, pero por presencia física, no lo hice en forma consciente, pero discriminé. También en su momento, cuando comenzaba a seleccionar, he cedido al pedido de por ejemplo no querer mujeres porque el hecho de que las acosaban los

operarios, que era mejor que no haya mujeres para no alborotar, y hoy estas cuestiones las veo con el tiempo y creo que son cosas inadmisibles, pero en ese momento uno lo asume como reglas del juego.

3. ¿Te parece que existe un vínculo entre un proceso de selección inclusivo, y el clima laboral? ¿Podrías darnos algún ejemplo que lo grafique? ¿Esto impacta en los resultados de la compañía? ¿Cómo?

Si, totalmente. Para nosotros va totalmente de la mano. Te puedo hacer mención de esto con dos ejemplos claros. Una de las plantas las tenemos en Zarate de herbicidas, de protección de cultivos, y se genera una vacante para un supervisor de mantenimiento. Los candidatos eran 3 hombres, dos de un perfil similar y otro de una persona de 50 años, lo que diferenciaba a los 3 es que uno era más grande que el resto, y la realidad es que cuando veías el recorrido de esa persona, con los desafíos que había que cumplir en la planta, veías genial su experiencia, sumado por un interés impresionante por volver a estar en el ámbito corporativo, más que nada porque había sido desvinculado, donde incluso el sesgo de la desvinculación también es una carga enorme. Por lo que terminamos contratando a esa persona. Yo no te puedo explicar el impacto positivo (que generó) en las generaciones más jóvenes, porque estas mismas también ven a padres que han sido desvinculados, a gente que busca trabajo porque hoy la expectativa de vida es mucho alta, entonces eso generó un impacto muy positivo desde la percepción. Y después la interacción, porque cuando vos estás discutiendo con un hombre maduro, que tiene un montón de experiencia, que te forma equipos, se fomenta la tolerancia, se fomentan los buenos modos, y esta al ser una empresa que promueve tanto el feedback, desde los canales formales y también en la práctica cotidiana, fue un desafío y genera que tengas distintas formas de opinar, y al final te cuenta que está buenísimo, tenerlo sobre la mesa. Y el otro caso, es el de una Joven Profesional, que al final del proceso su jefe plantea la efectivización para hacerla aprobar, y el Director del Área, le dice que no, porque la chica se había pintado el pelo de rojo. Y la realidad es que era shockeante verla con el pelo pintado de rojo, pero el jefe lo defendió a rajatabla con racionales fundados en las competencias, el desempeño, objetivos anuales cumplidos con creces, compromiso y dedicación, y se decidió apostar y hoy la chica del pelo rojo es jefa de la línea de producción. Y el que ve eso, el resto de los jóvenes que piensan que no lo van a discriminar porque tengan un tatuaje, porque lo muestren. Entonces vamos mostrando que es una cultura,

que se va aggiornando a juego distinto. Y eso para nosotros, y sobre todo en la medición de engagement, cuando haces cortes generacionales, tiene un impacto súper positivo. Sumando a que alguien que se siente incluido, respetado, además de sentirse más contento, se enferma menos, está más motivado, rota menos, aporta mucho valor a la empresa y es por lo que se analizan mucho estas cosas. De esta manera, la marca empleadora se reposiciona, se vende la marca desde otro lugar y no solo desde los beneficios, te convertís en aspiracional, y en inspiracional para la gente que ya tenes adentro. Entonces es un círculo virtuoso que parece como un cliché pero que al final el cambio se traduce en los números de manera positiva.

Volviendo al tema de las prácticas, hay algo que se está haciendo por primera vez en Monsanto en esta región, que son los grupos de diversidad. Antes la estrategia de inclusión y diversidad estaba muy puesta en un área en particular que generaba un comité y que lanzaba acciones de comunicación. Y hoy la realidad, es que nos dimos cuenta que las networks o los grupos de afinidad como brazo ejecutor, son primordiales, porque ellos te representan la necesidad de distintos grupos dentro de la misma compañía. Y esta es una práctica nueva en el lanzamiento de los grupos que son:

- Mujeres, por nuestro tema de falta de mujeres en el total del headcount,
- LGTBA, donde la “A” son los aliados de ese grupo, y
- Personas con discapacidad

Son los grupos más sensibles, y que tienen como principal desafío, vencer las barreras al momento de la selección. Porque hoy en la terna, además de presentarte una mujer, voy a tener que poder presentarte un gay, una lesbiana, una persona con discapacidad que puede hacer cualquiera de los trabajos, solo que requiere accesibilidad, requiere mayor integración y ese va a ser un desafío enorme para los líderes. Por eso en paralelo estamos corriendo, en todo el mundo, talleres de sesgos inconscientes porque nos damos cuenta que podemos ser la empresa más madura y más vanguardista en las prácticas, pero si un gerente no se puso a pensar, ¿qué le pasa cuando ve a un gay? ¿Qué le pasa cuando ve a una mujer embarazada? o a una mujer convertida en un hombre por supervivencia? ¿O qué le pasa cuando ve una persona en silla de ruedas adentro de la oficina? No puede avanzar en nada. Y la cultura de inclusión, nos hemos propuesto convertirla de manos de estos grupos, y esa es una práctica nueva que nos va a ayudar un montón.

4. ¿Tienen indicadores que les permitan realizar un seguimiento de estas prácticas?

Sí, tenemos las típicas encuestas internas de clima, que tienen apartados específicos de diversidad en cuanto a cuán diversos son los equipos de trabajos y hay preguntas que hacen a la inclusión. Como, por ejemplo: ¿En qué medida mi líder es abierto o receptivo a nuevas ideas?, en qué medida mi líder promueve a la participación en los equipos? Lo medimos con los resultados de las encuestas en estas dos variables, la diversidad en los equipos y la inclusión.

Además de eso hay un dashboard específico de “Inclusion and Diversity” que tiene la dimensión del Hiring, que es muy importante, porque es la inyección de la diversidad. Tiene un apartado de Attrition, que es la rotación involuntaria y la voluntaria con los motivos de salida, porque ahí puedes tener muchos motivos relacionados con el liderazgo, con el balance vida trabajo, discriminación tanto consciente como inconsciente. Y el otro indicador es Desarrollo, a través de los programas de Mentoring, programa que gestiona Talent Management que te permite saber en qué medida estamos desarrollando a las personas, que para nosotros son claves y pueden subir hacia posiciones de liderazgo. Tenemos programas específicos y estratégicos de capacitación, entonces que queremos saber, por ejemplo, cuántas mujeres han ido participando en las distintas sesiones, entendiendo quienes fueron propuestas o invitadas, y quienes efectivamente participaron. Porque si no, al momento del People Review, o de la calibración y demás, te quedas solamente con el dato del box. En Monsanto hay tres programas puntuales que, como si fuese un proceso de selección en el que se exige una terna diversa, te exigen que propongas mujeres que están hoy identificadas en tus boxes. Si no, no sirve ese planteo de Talento. Y así también hay alrededor de veinte indicadores que salen de SAP, donde trackea promociones, movimientos laterales, movimientos cross-funcionales, o sea como favoreces la diversidad en alguien que por ejemplo se mueve de HR a Finanzas, o de Finanzas a HR, porque para nosotros esa es una forma de diversidad de background, es cómo yo puedo aprovechar las riquezas que te dan distintas perspectivas en el marco de una empresa que le da mucho valor al desarrollo interno y no tanto a la captura de talento externo.

Todos estos indicadores se miden por quarter, y también ad-hoc de acuerdo a las necesidades y al estadio de cada equipo, teniendo en cuenta las particularidades e individualidades de cada equipo dependiendo de por ejemplo la madurez de ese equipo, o mismo la ubicación geográfica.

5. En el proceso selección, ¿realizan "Informe Socio-ambiental"? ¿Cuál es el objetivo de este tipo de análisis?

El socio ambiental en Monsanto no lo hacemos. Si lo tuve que hacer en otras empresas por ejemplo en la industria automotriz donde se hace mucho.

Nosotros en Monsanto, al contrario, promovemos mucho la relación con la comunidad favoreciendo el empleo con gente de la propia comunidad, generalmente está vinculado a posiciones de planta, por lo menos, en lo que dice mi experiencia. Te puedo decir en algunos casos donde me toco hacerlo, en posiciones de planta y no de planta, que te genera un sesgo, porque hay veces que te encuentras con la realidad de una persona súper talentosa que quizá vive en la Villa 31, o en un barrio muy marginal de Córdoba con una vivienda, apenas con el revoque, y entonces es inevitable hacer asociaciones con respecto al peligro, por los vínculos, por cómo vive, las opiniones de los vecinos, y esa persona no se relaciona bien con ese vecino, puede generar un percepción sobre el que candidato que quizás pueda hacer que se quede sin trabajo, con lo cual todo influye.

Desde mi punto de vista, no le veo mucho valor a esto salvo que veas algo muy llamativo en los hábitos de las personas. Es algo que tampoco se llega a descubrir en una visita domiciliaria. Sino que, al contrario, refuerza más tus propios sesgos sobre la educación, sobre la forma de vivir que puede ser tan diversa como personas hay y que pertenece al ámbito privado de las personas. Lo que te suma a mi entender, es un buen psicotécnico, un buen curriculum, donde de la manera más objetiva posible puedas agregar información a tu propio análisis, como evaluador. El resto, puede ensuciar, no suma. Nunca me pasó que un informe socio ambiental, deje afuera una persona, per se; si ha levantado alertas, por ejemplo, con una persona que vive en una villa, donde yo nunca hice la recomendación de no tomarla, pero si te tengo que decir que cuando se lo contaba al gerente contratante, le generaba un ruido, o un signo de alerta. Y ahí te das cuenta que la función del sesgo, es esa, decirte “ojo que puede ser un ladrón”, y por tu sesgo, no porque en la villa vivan ladrones.

6. ¿Crees que existe algún tipo de distinción que no se considere como discriminación?

Creo que hay algunos roles donde haces algún tipo de distinción y se me viene a la mente un rol de campo. Nosotros hemos desafiado partes del proceso en roles que tradicionalmente eran todos masculinos, desde no tener ni un baño para una mujer. Y eso se desafió porque era estructura, y capacitación para que la mujer pueda intervenir en el proceso.

Pero si hay roles, por ejemplo, roles en las épocas de campaña, cuando cosechas, es un trabajo 100% físico con condiciones climáticas totalmente extremas y donde incluso cuando vos los piensas, no todos los hombres pueden hacerlo. Digamos que no es lo conveniente exponer a una mujer a este tipo de actividades, por eso digamos que el rol te marca una distinción. Pero son muy pocos, el resto pasa por falta de intencionalidad de hacer el esfuerzo, donde no se promovía que mujeres puedan ocupar el rol destinado exclusivamente al hombre. El comienzo es más hostil, pero todo pasaba por una falta de intencionalidad.

Anexo 2 – Entrevista Mariana Bogado

La presente entrevista intenta evaluar desde el punto de vista corporativo, el impacto de la discriminación en el proceso de selección de personal

- › Nombre: Mariana Bogado
- › Organización en la que se desempeña: M.A.C. Cosmetics
- › Puesto: Sales & Marketing Manager

1. En base a tu experiencia, ¿cuáles son los tipos de discriminación más frecuentes con los que te has enfrentado?

Los más frecuentes tienen que ver con lo que es sexualidad por el tipo de personal con el que trabajamos que son personas transexuales y transgénero, que actualmente tenemos 5 personas y también homosexuales, donde actualmente casi el 40% de la dotación son homosexuales. Es una marca muy abierta a todo lo que es individualidad, con lo que es ser uno mismo, respetar sus formas de ser y demás. Pero notamos la discriminación con los comentarios del público, que contacta con estas personas que son maquilladores que están en la tienda, que hay muchos comentarios discriminatorios, sobre todo cuando se nota demasiado su elección sexual o elección de cambio de sexo. Los últimos meses fueron muy notorios, porque la gente está muy agresiva con respecto a estos temas.

También tenemos discriminación por parte de los puestos altos, cuando el origen es humilde, digamos que hay mucho elitismo, en todo lo que tiene que ver con crecer o generar carrera. Más que nada en otros países como Chile, donde vemos que se tienen en cuenta el apellido, la familia, si tenes o tenías dinero, la universidad en la que estudiaste más allá de la capacidad que tengas y como puedas desarrollarte en el puesto. Me ha pasado también que la discriminación ha llegado a los mandos medios, a tal punto que ningunean a esa persona por el origen que tienen, por el hecho de necesitar trabajar. Usar esa necesidad para maltratar a la persona.

2. ¿Cómo crees que puede afectar la discriminación el proceso de selección?

Afecta muchísimo porque nosotros trabajamos con Moda, y el tema estético es muy importante y yo misma lucho contra mis vicios, de no estar todo el tiempo enfocada en que sea

linda, necesitamos que tenga determinada piel, determinado look, que sea prolija. A M.A.C. se la tildado muchas veces de ser elitista, se nos ha criticado muchos con el tema de la elección de las personas por la estética. La verdad que hacemos foco en la comunicación y en las skills de las personas, pero no deja de pesar la parte física. Digamos que en el proceso de selección cuesta mucho ser objetivo, uno lo intenta, pero no deja de ser complejo, es un ambiente que se maneja por la estética y en un ambiente donde se mira mucho de lo que es la estética y habla mucho de lo que es la marca por eso es que se me ha hecho difícil no ser tan selectiva a la hora de elegir, por ejemplo: Si tenes que elegir entre dos chicas con las mismas capacidades y una es más linda que la otra, terminas eligiendo a la más linda. Es horrible lo que estoy diciendo, pero es así.

3. Te parece que existe un vínculo entre lo que es un proceso de selección inclusivo y el clima laboral?

Si, y afecta mucho. La manera como ingresa la persona a la marca es totalmente distinta. De hecho hicimos una prueba en MAC, que fue un kit de bienvenida, que tiene que ver con sentar a la persona después que pasaba por Recursos Humanos y veíamos que no nos gustaba como le estaban dando la introducción a la compañía, por ende lo que hicimos nosotros fue armar una presentación propia con nuestros valores, nuestra misión dándole una carta de bienvenida donde firmábamos el equipo de gerencia, poniéndole además cuál es su target, esto es lo que esperamos de vos, esto esperamos que hagas, este es el guideline, este es el dress code, tu target de UPT va a ser tanto, algo también motivacional, un regalito, una mochila, digamos que darle un kit completo de bienvenida de la marca. Tratava de estar siempre presente en cada inclusión de una persona para conocerla y para que me conozca, darle la bienvenida, mi tarjeta, mi contacto. De acompañar a esa persona a la tienda, presentarla a su jefe, y su jefe después presentarle a sus compañeros, al equipo, al retailer, si es que estaba en una tienda de retailer.

Todo eso después fue cambiando con un proyecto que denominamos Wally con el que tenía por objetivo bajar el turnover de Mac (estábamos con un 37%, en ese momento) y lo bajamos al 0,00% en un año con este paquete. La gente con este cambio, se siente muy incluida desde entrada, lo dicen todos. Hacemos una evaluación de 3 meses, donde hacemos una encuesta de forma anónima para que nos cuenten como se sienten todos los que ingresan. Como ya sabemos, es una empresa que no paga bien, por eso lo que tratamos de hacer es que se sientan que son parte de algo, la pertenencia con el Grupo.

Más allá de que M.A.C. respeta mucho a la individualidad, y las particularidades, algo que es realmente carne en el día a día de la marca, algo que nos lo han dicho muchísimo los maquilladores es el sentido de pertenencia que sienten con el grupo. No solo con la marca, sino con la tienda en general. A nosotros nos cambió muchísimo.

4. ¿Hay un clima más positivo en cuanto a decir “nos tratamos todos por igual”? ¿Influye que haya distintas sexualidades?

Afecta en el sentido que es más complicado en el aspecto psicológico, más que nada porque mucho de ellos están en un proceso de aceptación de ellos mismos. Cuando hablas con los retail managers, que son los gerentes de tienda, cuentan que tienen que lidiar con muchas situaciones por este motivo y esto en cierta medida puede afectar al clima laboral y es básicamente el desafío que tiene el manager.

En general cuando trabajamos con transexuales notamos que, son personas muy sensibles, súper buenas y cálidas que por lo que pasaron tenemos que tener mucho cuidado por ejemplo al momento de desarmar un grupo ya sea por estrategia comercial o por lo que sea, porque son muy apegados a su equipo y a sus jefes.

5. ¿Tienen alguna practica o política ya instalada que tiene que ser inclusiva o políticas que tienen que ver con la inclusión?

Si, y súper definidas y tenemos un lineamiento para todos los países, todas las tiendas. No manejamos cupos y tratamos de no mirar nada del aspecto físico ni de nada. Tratamos de ser lo más abiertos posibles. Tratamos de no mirar absolutamente nada, ni tatuajes ni algo mucho más profundo como puede ser la infección por HIV. Nos ha pasado de casos que, en la entrevista, nos dijo que tenía HIV y no genera un inconveniente. Si ponemos un target estamos poniendo una medida a cumplir, y nosotros queremos hacerlo libremente, naturalmente. Contamos con políticas inclusivas como la de HIV y un lema que es fundamental para nuestra compañía “Todas las razas, todos los sexos, todas las edades”.

6. En el proceso selección, ¿realizan "Informe Socio-ambiental"? ¿Cuál es el objetivo de este tipo de análisis?

No, no lo hacemos

7. ¿Crees que existe algún tipo de distinción que no se considere discriminatoria?

En nuestro caso, se ha tomado a veces, el tema de la estética. Me han llegado comentarios de make up artists, que casos que le ha preguntado una persona de L'ancome que nos ve trabajando, y le dijo que "igual no cree que entre porque soy gorda, y en M.A.C. no toman gordas"... he tenido esos comentarios, es triste que se vea de esa manera, me lo he cuestionado, nos ha hecho cuestionar lo que estamos haciendo, porque evidentemente miramos un staff, y nos damos cuenta que tenemos una agencia de modelos, puede estar que me esté pasando, por eso trato ahora de enfocarme en la entrevista en las entrevistas, no me parece discriminación porque lo que manda es la habilidad que tiene la persona de acuerdo a lo que estoy buscando, que tenga el perfil para el rol que necesito en ese momento, y para el grupo en el que va a trabajar porque trabajamos como un sistema con cada uno desarrollando un rol distinto, viendo cómo se van a complementar, como se va a balancear la dinámica y los skills, tratando de encontrar el actor que falta para el elenco. El gerente que está seleccionando es el Director y tiene que encontrar los actores para los roles de su película. Cuando buscamos gente eso es lo que más pesa.

Anexo 3 – Entrevista Lorena Blanco Rodrigo

La presente entrevista intenta evaluar desde el punto de vista corporativo, el impacto de la discriminación en el proceso de selección de personal

- › Nombre: Lorena Blanco Rodrigo
- › Organización en la que se desempeña: HSBC
- › Puesto: Head of Learning, Talent, Resourcing & OD para Latinoamérica

1. En base a tu experiencia, ¿cuáles son los tipos de discriminación más frecuentes con los que te has enfrentado?

No sé si hoy en día lo llamaría discriminación. Creo que, como mínimo puede ser discriminación encubierta, no se da discriminación abierta por lo menos en lo que es el ámbito laboral incluso en sociedades como las nuestras.

Si hay una discriminación encubierta y con muchos prejuicios, lo que conocemos como unconscious bias, que son prejuicios, pero que no nos damos cuenta. Estamos criados de una forma, en la que existen en nosotros, sin que hagamos nada y de todo tipo, no sé si hay más de uno que de otro. Hoy quizá esta muy de “moda” la discriminación de género y la violencia de género, pero creo que hay de todo tipo. Depende de los grupos etéreos que haya en cada sociedad. Acá no tenemos gente de razas distintas, entonces no hay prejuicios en relación eso, o no hay muchos, pero si los hay con los paraguayos, a los bolivianos y demás. Siempre es la mirada del que es distinto a uno y no solo lo que es clásico en cuanto a prejuicios o discriminación sino en opiniones. Hay sociedades como por ejemplo las latinas que tienen menos tolerancia a aceptar al otro y entender que la opinión del otro puede ser diferente y puedo convivir, aunque no acuerde y creo que los latinos tenemos una orientación más a eso que como por ejemplo los asiáticos, por ejemplo; y eso también son prejuicios.

2. ¿Cómo crees que puede afectar la discriminación el proceso de selección?

Sí, porque son prejuicios. Vienen dados con nosotros, vienen de nuestras familias, de nuestra sociedad con la que interactuamos, de la gente, de nuestros amigos... quizá no como antes, por eso digo que están encubiertos, pero si están, existe de otra manera.

Hay igualmente una evolución muy grande, con respecto a esto, porque vemos que la mujer está trabajando, no tendría el espacio que tiene. No habría gente tan joven trabajando tampoco, cuando la gente antes ingresaba más tarde al mercado laboral. No habría gente de distintas razas, o distintas religiones, trabajando juntos. Antes había lugares donde los judíos no podían ingresar; y no solo en el ámbito laboral, también sucedía en otros aspectos de la vida, donde por ejemplo había countries que eran muy cerrados, y hoy esto no pasa o pasa menos; no es que no existe, pero estamos un pasito más adelante.

3. ¿Crees que alguna vez discriminaste?

Si, seguro. Todos discriminamos. Es que todos tenemos prejuicios. En el proceso de selección no lo hice de manera consciente, y tampoco me paso de recibir una “bajada de línea”, no me paso en ningún proceso de selección, nada que fuera en contra de mis valores en ninguna de las empresas donde trabaje. Porque, en definitiva, es eso; acordar con los valores de la compañía, y también se puede ver la discriminación o no.

Si me paso después de replantearme si es que esa persona, que participaba en un proceso de selección, cuando uno en un proceso de selección no puede describir objetivamente porque este sí, porque este no y más que nada cuando hay dos candidatos que son muy parejos, entonces sabes que había algún prejuicio detrás. De decir, “¿por qué este más que el otro? si ambos cumplían igualmente con las competencias y requisitos requeridos?”. Y muchas veces un desde selección se queja sobre esto que hace la línea, pero a veces uno tampoco lo puede hacer y creo que ahí es donde entran los prejuicios.

4. ¿Cuál es el vínculo que encuentras entre un proceso de selección inclusivo y el clima laboral? Si hay un beneficio, ¿cual crees que puede llegar a ser?

No sabría decirte que es un proceso de selección inclusivo, ni siquiera que significa eso. Yo estoy a favor de los cupos, incluso en el Senado, pero también en las organizaciones. Creo que en la evolución que se dio hasta ahora nos falta mucho y los tiempos hay que acelerarlos, creo yo.

Parte de acelerar esos tiempos, creo que es necesario establecer ciertas medidas que pueden parecer autoritarias, pero que son necesarias. Hay que hacerlas con cuidado y donde uno crea que después se va a generar un cambio que va a ser aceptado. Porque de nada sirve establecer medidas porque sí, porque cuando después uno quiere quitar esas medidas que quizás fueron muy duras, todo vuelve para atrás. Me parece que, estos cupos o cambios que se pueden establecer son necesarios y que no hay que tener miedo de hacerlas, digamos que se vería como una forma de hacer cultura. Primero, por lo obligatorio hasta que quede inmerso en la sociedad. Esta práctica que tenemos en HSBC de tener siempre que sea posible al menos una mujer en un terna finalista, cuando es posible, y otro ejemplo: para mí si hablamos de género, creo que el cambio va a venir en gran mayoría por parte de las mujeres; hay un 65% de mujeres que se reciben en universidades en Buenos Aires, tanto en entidades públicas como privadas, son más las mujeres que ingresan más al mercado con respecto a los hombres pero llega un punto en la carrera donde empiezan a haber más hombres en las organizaciones; para revertirlo si creemos que es necesario, como ingresan más mujeres, lo que hay que estudiar no es si el quiebre está cuando son gerentes y porque se van, hay que ver las bases y aumentar la cantidad de ingresos más todavía para que después lleguen más. Eso se puede hacer con una política, con una decisión. Incluso aunque no sean tan buenas, son junior, no le hace daño a la organización; no importa. Hay que poner un foco mayor en esas mujeres junior para que después lleguen más. Esta es una forma, y yo creo que es válida

Las organizaciones esto hoy no lo miran; se quedan en la mirada de “las gerentas”, o por qué no quieren ser gerente las mujeres. Cuando si aumentas las bases, por matemática pura, aumentas la cantidad de las que llegan.

5. Estos cupos cualquiera fuera el proceso, ¿traen beneficios a la compañía?

Sí, hay muchos estudios sobre esto. De hecho, hay una consultora específicamente que se encarga de hacer esas mediciones que se llama “Catalyst for change”, que se encarga alrededor del mundo, y está demostrado que las compañías que son más diversas en cuanto al género y en otras cosas, generan mejores resultados para el accionista, eso está comprobado. Lo que nos cuesta a nosotros desde Recursos Humanos o desde cualquier lugar donde queramos trabajar la diversidad, por ejemplo, es hacernos de ese conocimiento para luego compartirlo y eso es lo que

no hacemos. Queremos que la diversidad sea un tema interesante porque te sentís mejor, una especie de filantropía de la diversidad, cuando en realidad hay detrás un número, hay un negocio.

Lo mismo pasa con el Flex, la realidad sirve porque gastas menos en edificios, esto es lo mismo, realmente una compañía diversa, es más rentable. Y es mucho más rentable aun en compañías que venden productos o servicios a gente diversa o distinta, si se quiere al típico hombre de 30 años, maduro... entonces, cuando un producto para un cliente, o das un servicio para un cliente que es diverso te tendría que importar más que tu población interna sea diversa porque lo va a entender mejor, y además porque hay una tendencia global y es que todos los empleados son clientes, los primeros clientes de la empresa donde trabajan. Entonces, si vos tenes toda gente igual, o lo más similar, porque nadie es igual a otro, te va a resultar mucho más difícil que esa misma gente, compre un producto que sea diverso. Y hay muchos estudios, incluso de productos y servicios, donde está muy estudiado, porque hoy la mercadotecnia, como lo llaman en México, estudia al cliente al detalle, y en Estados Unidos, aún mucho más, pero, por ejemplo, productos que antes se pensaba que era netamente masculinos, o que el cliente era mucho más masculino, como, por ejemplo, una tarjeta de crédito, o servicios bancarios, un auto... hoy la compra la hace, o la define la mujer. La mujer, y joven. Y por esto te sirve hacia adentro de la organización gente más diversa.

6. ¿Tienen prácticas y/o políticas que favorezcan la selección inclusiva? ¿Tienen indicadores que les permitan realizar un seguimiento de estas prácticas?

Nosotros dividimos las políticas de diversidad en cada lugar donde estamos respecto a las diversidades que tenemos en esa sociedad puntualmente. La compañía tiene políticas y procesos orientados a trabajar la diversidad de género globalmente, porque es una diversidad que existe globalmente. Más allá de la cuestión de género, el resto de las diversidades se trabajan más localmente. En el caso de Argentina, trabajamos con capacidades distintas o gente con discapacidad, también con las distintas generaciones y cómo interactúan entre diferentes generaciones. Trabajamos lo que nosotros llamamos “Orgullo”, que es LGBT, las poblaciones de distinta orientación sexual. Estas son las cuatro diversidades que trabajamos en Argentina. Para esas diversidades hay políticas que se establecen para cada uno de los procesos desde la selección, capacitación, incluso compensaciones. Beneficios, etc.

Más allá de las políticas que coordina Recursos Humanos, hace unos días lanzamos lo que denominamos los grupos de afinidad que existen en otras partes del mundo HSBC, y que significa que los colaboradores que estén interesados en mejorar la diversidad en el ámbito donde ellos trabajan, en algunas de estas 4 diversidades pueden formar parte de un grupo donde haya gente de la compañía que quiera lo mismo y pensar acciones que se puedan implementar. Esto funciona mucho hoy en las organizaciones porque es el mismo colaborador que plantea necesidades, y no un área como Recursos Humanos o los líderes, o una directiva que venga desde lo global, sino el empleado mismo ya sea por pertenecer a ese grupo o porque tiene un familiar, un amigo o porque le interesa, digamos que es una de las prácticas más novedosas que tenemos hoy.

También en el proceso de selección, cuidar que nuestros avisos no sean discriminatorios, de que nuestras entrevistas no sean discriminatorias, no se planteen temas que tengan que ver con género, con edad, con raza, con religión... esto parece mínimo pero consultoras de primera línea con las que nosotros trabajamos, a las que tenemos que revisarles avisos o entrevistas. Y también la política de selección que indica que, en cada terna finalista, tiene que haber al menos una mujer.

En lo que tenemos que trabajar mucho es en las capacidades distintas y que es algo que tenemos que delinear mejor. Tenemos mucha gente con estas capacidades distintas trabajando, pero no hay un programa detrás de eso, esperamos que el grupo de afinidad nos sirva.

7. Aprovechando tu rol regional, ¿conoces si estas prácticas se replican en otros países de la región, dentro o fuera de HSBC? ¿Conoces si hay una directiva por parte del estado?

Dependiendo del país. Digamos que, hay lugares donde hay reglamentaciones que ayudan a la diversidad y mucho. Los países de Latinoamérica que yo creo que están más avanzados en ese sentido son Uruguay, Chile y Brasil. Son países que realmente tienen políticas de diversidad, donde el gobierno establece políticas hacia las compañías públicas como privadas en muchos casos.

También hay un proyecto muy grande de las Naciones Unidas, donde las compañías se pueden adherir para fomentar prácticas de diversidad, aunque muchas compañías no lo saben. Cada país igualmente es un mundo, no solo lo que se pueda bajar por parte del gobierno, las

compañías grandes no quieren quedarse atrás con respecto a otras compañías. Todas quieren atraer a la mejor gente y por eso entienden que no pueden quedarse atrás con muchas de estas políticas. Hay una especie de carrera en ese sentido, entonces por ejemplo las políticas que tienen que ver con el colectivo LGBT, las quieres hacer porque ya hay otras compañías que ya la están haciendo, y también porque es un buen marketing, entonces hay mucho de eso y mucho de moda. Pero lo importante es entender que esto llegó para quedarse, y cuando implementas este tipo de políticas es difícil después salirte, porque la imagen, incluso hacia adentro, hacia tus empleados, tiene un costo. Y en eso, la verdad, que es un trabajo muy difícil de hacer, porque todavía no se entiende esto que decíamos antes, que esto genera mayor rentabilidad para la compañía. Y como no se entiende, todavía las políticas y prácticas de diversidad son vistas como algo de Recursos Humanos, y algo que es “nice to have”, entonces es bueno para la imagen, pero cuando hay ajuste de presupuesto, lo primero que se recorta son este tipo de iniciativas. Y no ver esto tiene un costo, y es muy alto. Por esto está bueno lo de los grupos de afinidad, porque no es algo que hace Recursos Humanos, sino que lo hace el empleado mismo, lo fomenta o no, el empleado. Y yo creo que en diversidad como en todos los procesos de Recursos Humanos, esa es la tendencia, así como decimos de los millenials, que la empresa es él o ella misma, acá es igual: la empresa es uno mismo. Si uno empuja ciertas cuestiones que tienen que ver con el desarrollo, o con la diversidad que uno quiere ver en la compañía donde trabaja, las acciones de sustentabilidad, o ayuda a la comunidad, etc., no cambia nada... y es uno mismo el que fomenta el cambio. Y en esto es igual, en cada país los sesgos y la cultura es diferente, entonces no es lo mismo trabajar género en Argentina que trabajar género en México. No es lo mismo para nada; la forma en la que se aborda, el espacio que hay para hacer cosas o no, versus lo que sucede en la realidad, es distinto.

Anexo 4 – Entrevista Silvina Harris

La presente entrevista intenta evaluar desde un punto de vista distinto al corporativo, el impacto de la discriminación en el proceso de selección de personal

› Nombre: Silvina Harris

› Organización en la que se desempeña: R.E.D. (Red de Empresas por la Diversidad de la Universidad Di Tella

› Puesto: Miembro del Comité Ejecutivo

1. En base a tu experiencia, ¿cuáles son los tipos de discriminación más frecuentes con los que te has enfrentado?

No centrándonos en el mercado de trabajo, sino en la sociedad en general, yo creo que el mayor tipo de discriminación se da en dos sentidos: uno con respecto al nivel socio-económico de la gente, y el otro con respecto al origen cultural o el origen de los antepasados de la gente que hoy forma parte de la sociedad argentina, que si bien son argentinos, forma parte de nuestra sociedad algunos nacidos en Argentina, otros no; pero incluso los nacidos en Argentina con descendencia de ciertas nacionalidades, específicamente de países limítrofes, creo que sufren más diferentes tipos de discriminación, ya sea en el ámbito laboral, también si se quiere en el ámbito cultural, público que otro tipo de descendencia, de otras nacionalidades, a pesar de ser un país que nos formamos en base a inmigrantes de diferentes lugares de Europa, Europa Central, Europa del Este, pero tenemos un hoy, no sé si decir un rechazo como sociedad, pero si una barrera a todo lo que tiene que ver con inmigración de los países limítrofes.

Y lo que mencionaba anteriormente con respecto al nivel socio-económico también tiene que ver, por ejemplo, una persona oriental que trabaja en una multinacional, no creo que sufra el mismo tipo de discriminación que sufre un oriental que trabaja en un supermercado, por tipificar algo bien cliché, entonces ahí no es solamente la variable de la nacionalidad en sí misma, o del origen de la persona, sino la del nivel socio-económico o la ocupación que tenga.

2. ¿Cómo crees que puede afectar la discriminación el proceso de selección?

Yo creo que, como tantos otros sesgos, es uno más, del cual, el problema que tenemos hoy es que no somos tan conscientes, o no somos tan honestos en ponerlo sobre la mesa. Si bien, por ejemplo, otros tipos de sesgos, sabemos que existen y son tratados de manera un poco más orgánica, tanto por distintas organizaciones, empresas que hacen prácticas orientadas a la inclusión de colectivos vulnerables como pueden ser la mujer, personas de la comunidad LGBT, personas con discapacidad física o mental, esto hoy, es un sesgo que todavía no somos tan conscientes de que lo tenemos, como sociedad me refiero, no al individuo, no al plano individual, y además creo que tampoco somos tan honestos de reconocerlo de esto puede existir, y nos cuesta más decir que esto existe, y en el proceso de selección si vamos a hacer la distinción de lo que hablábamos del nivel socio-económico, cuando vos recibís un curriculum y ese curriculum refiere, dependiendo la industria de la que estemos hablando, pero en el promedio, se refiere a una persona que vive en un barrio carenciado, probablemente esa persona no sea convocada en una primera instancia, porque tenemos el prejuicio de que vive en una zona marginal, que es una zona donde la persona puede estar rodeada de delincuencia, puede estar rodeada de malas influencias, que vaya uno a saber, o considerar lo que cada uno considera malas influencias, pero de por sí, ya, donde la persona vive te puede generar el primer filtro, aunque vos ni hayas tenido la posibilidad de conocerla.

Con respecto al origen de la persona, y esto que decíamos de discriminación específicamente enfocada con ciertas nacionalidades, entiendo que es algo que se más durante el proceso, cuando ya conociste a la persona y hasta muchas veces, la forma de hablar, o mismo la forma en que la persona se presenta, o su aspecto físico, ciertos rasgos físicos, muy característicos de ciertas comunidades pueden hacer que se piense que no van con el perfil de la empresa. Y esto de ese caballito de batalla que tienen las empresas de “no es el perfil que da con la empresa”, ¿pero por qué? Porque la empresa se propone un estereotipo, y eso es lo que la empresa quiere transmitir, como modelo o ejemplar de empleado, y a partir de ahí es que comenzas a generar esto de la discriminación en todo sentido, pero lo que hay que trabajar, obviamente es lo anterior a eso, si el perfil que busca la empresa, tiene más que ver con las capacidades, con las condiciones y con la experiencia, que con un perfil físico o un perfil socio-cultural en particular.

3. ¿Hubo cambios en los últimos años que demuestren una evolución positiva? ¿en dónde lo podemos ver?

Yo creo que estos tipos de discriminación han sucedido siempre, creo que lo que evolucionó en la sociedad argentina, es la composición de la sociedad, el porcentaje de personas provenientes de ciertas nacionalidades, proveniente de cierto tipo de inmigración, antes representaban un “x” porcentaje de la sociedad argentina, y hoy es mucho mayor ese porcentaje. Entonces, el nivel de inserción de esa gente se empieza a notar más en términos de su participación en el mercado laboral y demás. También, refiriéndonos a las condiciones de acceso a la educación universitaria que tiene la Argentina, pública, gratuita, también han tenido acceso a un mayor nivel educativo y hoy por hoy es gente en el mercado dispuesta a trabajar que puede tener más o menos condiciones que una persona igual, pero con otro origen, pero la cantidad es mayor, entonces yo creo que en ese sentido si se ve, y por ese se puede creer que la discriminación es mayor ahora, pero yo no creo que la discriminación sea mayor, sino que es mayor la masa que sufre esa discriminación. Y antes a esta población proveniente de países limítrofes la encuadrábamos en ciertos tipos de actividades: para el gremio de la construcción, lo hombres; las mujeres al gremio de la limpieza, sin dudas; costureros, zapateros. Pero la generación que le sigue a esa generación que inmigró a la Argentina y que con mucho esfuerzo logró que sus hijos fueran a la universidad, que sus hijos estudiaran, entonces hoy ya tienen otro nivel educativo y entonces están intentando insertarse en otros espacios.

4. ¿Conoces países que tengas buenas prácticas sobre este tema? ¿Son fundamentalmente iniciativas privadas? ¿Nos podés dar ejemplos?

En términos de origen, cultural, migratorio y demás las únicas prácticas que yo conozco en América (incluyo a Estados Unidos y Canadá), son los cupos. No conozco, como si las hay para otros colectivos vulnerables como pueden ser mujeres, o discapacidad y demás, hoy es el cupo. Y hay tanto a nivel país, a nivel gobierno establecidos como por ejemplo cuota de afroamericanos en Estados Unidos, en Brasil existe un cupo que las empresas tienen que tener empleados de raza negra, y después el cupo que se ponga la propia empresa, también. En mi

conocimiento, el que más tiene es Estados Unidos, pero porque tiene diferentes comunidades, y una historia racial importante. Pero, por ejemplo, hoy, los latinos, también forman parte del cupo. A mí, a priori, estas prácticas de cupo, como única herramienta de inserción no me gustan. Primero porque, entiendo que muchas veces se fuerzan diferentes situaciones para cumplir el cupo. Segundo porque la gente que es incorporada, en muchos casos, es incorporada con la única y exclusiva misión de cumplir el cupo y después, al interior de la organización no son consideradas para desarrollo, no son consideradas para otras posiciones, están ahí para cumplir el cupo, y la mirada discriminatoria es la misma sobre la persona, estando incluso dentro de la compañía. Ahora, dicho esto, no conozco, o no se me ocurren otros instrumentos, que, en un principio, puedan generar el impacto, el marco propicio para generar la cultura que permita la inserción. Pero por sí solo, para mí no sirve. Si lo haces solamente, por el cupo en sí mismo, no. Es algo forzado, es discriminación al revés, y no te va a generar cultura, no te va a generar un cambio de conducta, o de la mirada sobre el otro.

5. ¿Cómo consideras que una empresa puede asegurarse de que, en su proceso de selección, no haya discriminación? 6. ¿Crees que existe algún tipo de distinción que no se considere discriminatoria?

Ahí, desde mi concepción, siempre parto desde lo individual. O sea, para mí el trabajo tiene que empezar por todos aquellos que son parte de ese proceso, parte de la toma de decisión del proceso de selección, e incluso en el proceso posterior, parte de la toma de decisiones con respecto a un colaborador, el trabajo lo tenemos que empezar con ese grupo de gente. Obviamente, se puede hacer en paralelo, poniendo políticas, poniendo procesos, pero si vos no partís desde lo individual, al ser un proceso subjetivo, es una decisión subjetiva. Si la persona que toma la decisión no es consciente de que tiene sesgos, de que en el fondo discrimina por algo, de que constantemente está buscando algo que sea más parecido a él, o que tiene un estereotipo en la mente, como hablábamos del perfil/modelo de empleado, al cual tienen que aspirar cada uno de los candidatos, es muy difícil que vos realmente puedas trabajar en serio, sobre un proceso lo más puro posible de este tipo de subjetividades, entonces, en principio me parece que es un abordaje desde dos vías: como compañía, establecer los procesos, establecer las políticas que a vos te indiquen que tipo de compañía quieres tener, y le den a los colaboradores la

pauta de qué tipo de compañía queremos tener en estos términos. Pero además, tenes que trabajar sobre el individuo, y ahí tenes cosas que son muy generales, como por ejemplo, esto que decíamos de hacernos conscientes de nuestros propios sesgos, hacernos conscientes de, no te diría solamente de la discriminación que realizamos a los grupos que mencionamos, que son los más habituales, pero también uno puede hacer discriminación a gente que venga de determinado colegio porque en su experiencia particular tuvo algo en la vida que lo marcó; y esto puede pasar con un colegio, con un club, con una universidad, con una empresa, “toda la gente que venga de “x” empresa no, porque allá son todos muy competitivos, individualistas, porque es una empresa que no conoce de procesos, entonces toda la gente de ahí no me la muestres”. Esas pequeñas cosas hacen que el proceso esté teñido de subjetividades y discriminación, aunque no específicamente estemos discriminando a, por ejemplo: la mujer. Ese trabajo individual, la empresa tiene que fomentar que cada uno lo haga y existen millones de mecanismos, talleres, especialistas que te ayudan a trabajarlo, y después que el proceso tenga, todos los pasos como para que la mirada no sea la de una sola persona, que tenga una mirada compartida, y que haya un espacio, también donde la persona, el candidato, en la medida de lo posible pueda expresar su opinión con respecto a ese proceso de selección. Yo creo que tomando esos tres pilares: el individual, el corporativo, de empresa o de organizo, en realidad, que estés trabajando, y el del candidato, vos podés generar un buen círculo virtuoso, que te esté todo el tiempo, retroalimentando de información para intentar tener un proceso más justo.

Cuando hablamos de selección, yo incluí a todas las personas que participan en el proceso de decisión, porque no es solamente las selectoras, y probablemente sea, menos las selectoras. Y si hay cosas bien técnicas, que son básicas, como por ejemplo una buena determinación de las competencias y habilidades que esa persona pueda tener, la experiencia requerida. El relevamiento de ese perfil, a vos te va a dar la pauta, de sobre qué tenes que poner la mirada. La mirada hay que ponerla sobre esto, y no sobre todo el resto. Entonces, eso sería como la base del proceso.

Y después enseñarle, al que no es especialista, sobre qué tiene que poner la mirada, y cómo poner la mirada sobre eso, y que no se centre la entrevista en otras cuestiones que tienen que ver con composición familiar, tiempo libre, en que empresas trabajó, cosas que son más tendientes a generar una distinción sobre lo que no queremos. Y al final del proceso, es entonces muy fácil decir por qué si por qué no, una persona es la seleccionada, pero basándonos sobre lo que fuimos

a buscar de esa persona. Y en algunos casos, puede ser que lo que vayamos a buscar implique una cierta discriminación, porque está el típico caso de las universidades, el “yo quiero un perfil universidad pública”, o viceversa, ¿por qué? Porque en la universidad pública la persona se supone que desarrolla ciertas habilidades de autogestión, resiliencia, tolerancia a la frustración, que los de las universidades privadas no lo tienen, entonces, lo que nosotros estamos buscando, es una persona que tenga resiliencia, tolerancia a la frustración, autogestión, que sea autónomo, no estamos buscando alguien de la universidad pública. Pero eso desde el lenguaje, hay que enseñárselo también a los jefes, porque los jefes ya tienen el estereotipo marcado, o cierto colegio por el nivel de inglés, o cuando, yo ahora quizás enfoco más el tipo de respuesta a la experiencia como parte de la R.E.D., donde estamos con mayoría de empresas grandes, privadas. Pero cuando yo trabajé en industria PyME argentina, era otra la situación porque, ahí si la discriminación se daba en situaciones, donde cuando buscábamos operarios para la fábrica, no hablabas de universidad, pero si de ciertos barrios, de los que sabías, que no tenías que presentar candidatos, porque eran considerados barrios marginales, con delincuencia, y se consideraba que esa gente, era delincuente, por el solo hecho de vivir en el barrio; y si no era delincuente se iba a conectar con delincuentes que te iban a terminar trayendo un problema a la fábrica. Las mujeres no eran consideradas para nada, salvo para Control de Calidad donde se supone que, por una condición más detallista de la mujer, era mejor que el hombre. Pero, devuelta, partías del pre concepto y de específicamente que necesitas para esa posición. Todo ese trabajo es muy importante, que los que son especialistas, sea Recursos Humanos, selectoras, business partners, tengan esa mirada, para poder enseñarle (a quién selecciona), porque es del día a día.

Anexo 5 – Entrevista Mónica Rosemberg

La presente entrevista intenta evaluar desde un punto de visto distinto al corporativo, el impacto de la discriminación en el proceso de selección de personal

› Nombre: Mónica Rosemberg

› Organización en la que se desempeña: Change Management Consultant

› Puesto: Directora de Proyectos

1. En base a tu experiencia, ¿cuáles son los tipos de discriminación más frecuentes con los que te has enfrentado?

Los más frecuentes que se encuentran cuando me piden algunas búsquedas son las de sexo y las de edad. Hay como una mirada como que para los perfiles comerciales y de tecnología, dan como por hecho que tiene que ser un varón el que se encuentre en el puesto. Yo soy la que tengo que indagar y preguntar si puede ser una mujer y recién ahí dicen “si, si encontrás una mujer...”. Se da de forma natural la elección. En cambio, cuando nos referimos a temas más blandos como temas vinculados a temas soft, como Recursos Humanos, recepción, secretaria y administración está implícito que quien deba ocupar el puesto sea una mujer. En estos momentos es cuando uno tiene que repreguntar al cliente, para desafiarlo.

En segundo lugar, podemos hacer referencia al tema de la edad. El rango en general que piden las empresas va de 25 a 40 años. Igualmente ha habido un cambio en el último año donde se ha empezado a buscar perfiles de personas más grandes. Esto tiene que ver con un tema generacional, por el hecho de que muchas de las personas que piden búsquedas están encontrándose con el desafío de gestionar milenials, esto implicaría por ej. si sos mujer, se sabe que van a pedir licencia por familia o que van a querer aumentos salariales muy pronto, desarrollo o equilibrio vida trabajo, cuestiones que generalmente comienzan a pedir los milenials, que no lo pedían ni la generación x ni los baby boomers.

Por eso es que se pide gente más grande, también damos cuenta de que pueden ser proactivas al momento de trabajar, denotan compromiso, saben lo que quieren. En lo que ya va del año ha habido 3 ingresos de mujeres con más de 45 años. La población en las empresas comenzó a crecer y también el hecho de darse cuenta que hay gente muy activa mayor de 45 o 50 años, con

todas las pilas, con los chicos grandes. Y con algunas cuestiones muy claras en lo que tiene que ver con compromiso, responsabilidades, deseos y que es lo que quiere, entonces están empezando a buscar estos perfiles

2. ¿Cómo crees que puede afectar la discriminación el proceso de selección?

Yo creo que, te afecta porque hay una escases del talento, encima que contamos con una discriminación por sexo, edad, estatus social nos vamos quedando muy cerrados en las búsquedas porque no tenemos muchas opciones y por otro lado no generas lo que muchos quieren promover, que es la diversidad, la innovación. Se habla mucho del tema en la diversidad en las empresas porque los equipos diversos son los que generan innovación. Se habla de la marca empleadora, que se quieren embajadores de la sociedad, porque se quiere mostrar en la sociedad cuán empleables son como empresa, pero en la práctica no coincide con lo que salen a buscar. Digamos que, te perdes de aprovechar lo que trae la diversidad, que es tener puntos de vista diferentes. La inclusión es lo que nos da oportunidades para posicionarnos como marca empleadora y también la opción de si tenes una persona más grande, al contar como más experiencia por ejemplo en estos momentos hay mucha gente que tiene experiencia de los que pasó en los 90 en la Argentina, como por ejemplo en el bancario y sobre todo en los segmentos financieros, donde pueden aportar un punto de vista interesante o mismo lo que pueden aportar los jóvenes con el tema del buen manejo de lo digital y la tecnología, que no la tienen otras personas. Estamos en un momento donde lo inclusivo, la diversidad, no solo de edad di no también de profesiones, es lo que puede generar el cambio dentro de las organizaciones.

3. ¿Hubo cambios en los últimos años que demuestren una evolución positiva? ¿en dónde lo podemos ver?

En Argentina, el cambio está empezando. En Europa, hay cuestiones que ya son Ley, como, por ejemplo: no podés poner sexo o edad que pretendes en un anuncio. Se buscan personas para puestos determinados y que la persona haga matching con lo requerido para ese puesto. No se busca una mujer rubia de 25 años y que además sea administrativa, no se busca así. Que es un tipo de búsqueda que si se da más, acá.

En nuestra Sociedad se presentan muchas cuestiones como por ejemplo la poca cantidad de mujeres en posiciones ejecutivos, la diferencia y el gap salarial entre lo que cobran las mujeres y

los hombres, las cuales acá son muy marcadas. Tenemos muchísimo para trabajar, si bien es cierto que se están dando pasos, aún hay muchísimo para trabajar en Argentina, y creo que, tendría que ser como en otros países donde el tema pase por lo legislativo, en conjunto con las experiencias que pueden aportar las universidades, gente como ustedes que están haciendo estas investigaciones, para que bajen leyes porque así como tuvo que haber una ley que se promulgó hace una semana para que haya más mujeres, el cupo, para que haya tanta cantidad de mujeres, porque si no, no se hace. Imaginate esto en el ámbito privado, es todavía más difícil. Estamos recién empezando.

4. Conoces países que tengas buenas prácticas sobre este tema? ¿Son fundamentalmente iniciativas privadas? ¿Nos podés dar ejemplos?

Yo tengo entendido que sucede en los países escandinavos, preferentemente en Noruega, Suecia y Finlandia. Allá por ejemplo cuando hay licencia por maternidad se les otorga dos años donde se puede elegir si se los toma la mujer sola o si se toman un año cada uno.

Otro país que tiene prácticas no discriminatorias en cuanto a discapacidad física es Israel. Es un país que cuenta con muchas personas que tienen una gran vulnerabilidad de guerra y que han quedado con discapacidad. Por un tema social es una cuestión donde el tema de la discapacidad ya está incorporado dentro del trabajo como algo normal.

En Argentina, he notado que se da el tema de la discriminación por el aspecto físico. No se dice, pero eso en la práctica sucede más que nada porque hay una orden implícita por parte de los mandos altos.

5. En Argentina, ¿conoces empresas que tengan buenas prácticas en este tema de discriminación?

Hice un trabajo en conjunto con Provincia net, donde estuvimos trabajando con el tema de inclusión que estaba relacionado con la discapacidad en ese caso. Pero políticas específicas así en Argentina no sabría bien. Lo que si me sorprendió fueron unos avisos que estuve viendo en LinkedIn de “Clorox” que es de los pocos que no ponen edad ni sexo para puestos.

Considero que hay herramientas que sirven para pregonar con las buenas prácticas para no discriminar, más que nada porque estamos trabajando con personas. Contamos para eso con el job description del puesto que ayudar a saber cuáles son las competencias necesarias para el

puesto que hay que cubrir y creo que eso también tiene que ver con el uso de herramientas claras. Tenemos en cuenta el descriptivo del puesto, donde podemos ver cuáles son los puntos relevantes que vas a tener en cuenta cuando vas a evaluar a una persona para ver si aplica o no a ese puesto, porque hay que trabajar con herramientas objetivas, para que el proceso sea claro y transparente. Creo que, también en algunas empresas el proceso de selección está muy armado y también creo que tiene que ver con el employer branding, de promover este tema de que somos una empresa, que somos una marca empleadora que se quiere posicionar en esto, y deberían ser quienes custodien esto, porque muchas veces la discriminación no sucede en el estadio de la selección las áreas de Recursos Humanos, pero si en la línea, en el que toma la decisión final. Las búsquedas también tendrían que empezar a ir a otros lados, no solo en las universidades, sino que tienen que ir también a otros lados.

6. ¿Crees que existe algún tipo de distinción en el proceso de selección que no se considere discriminación?

A veces pasa que con algunas búsquedas no tengo tantas respuestas, ¿no? El proceso de selección, cuando nos referimos al fit to suit, hay que ver como esta ese traje y si ese fit se puede hacer in house o no, no siempre es fit to suit porque sabemos muy bien que la persona es la que hace el puesto. El selector trata de hacer el mayor fit a ese suit, pero después hay todo un trabajo adentro de ayudar a desarrollar a la persona, porque el proceso de selección empieza desde la persona que nota que tiene una falta y desde ahí se sabe que el proceso comienza y termina cuando la persona cumplió seis meses en el puesto, no es que termina el proceso cuando la persona entró. Más o menos a los seis meses estamos viendo como la persona performa. Por eso tengo que ver que estoy dejando afuera y que quiero considerar. Los que me aparecen son muy grandes o son muy jóvenes y les falta experiencia o no se van a adaptar a la cultura, o los estoy dejando afuera porque me van a pedir mucha plata, son cosas que me responden. Este tipo de cosas tiene que ver con que elegís y que estas priorizando, porque sabemos que cada empresa tiene su cultura.

Ha habido algunas situaciones donde las exigencias han sido extremas. Me ha pasado de pedir una persona y que quieren que tenga una experiencia determinada en cuanto a un análisis funcional en tecnología, que sepa estar con áreas de administración, con áreas comerciales de tecnología con proveedores, querían eso, pero a su vez que no tuvieras más de 30 años y que

aceptara un salario determinado. A veces son búsquedas difíciles donde ni ellos saben lo que realmente quieren.

Anexo 6 – Entrevista Marina Filipuzzi

La presente entrevista intenta evaluar desde un punto de visto distinto al corporativo, el impacto de la discriminación en el proceso de selección de personal

› Nombre: Marina Filipuzzi

› Organización en la que se desempeña: U.A.D.E.

› Puesto: Licenciada en Relaciones Industriales, docente de materias de grado y de posgrado

1. En base a tu experiencia, ¿cuáles son los tipos de discriminación más frecuentes con los que te has enfrentado?

La discriminación con la que más frecuentemente me enfrenté, está relacionada con el origen de las personas, con la herencia o bagaje sociocultural que cada uno de nosotros traemos, por el lugar donde nacimos, por el lugar donde crecimos y nos criamos, y también por el origen de nuestros padres o abuelos.

2. ¿Cómo crees que puede afectar la discriminación el proceso de selección?

De acuerdo a los tipos de discriminación más frecuentes, recuerdo un proceso de selección que era súper difícil. Buscaban un perfil que tuviera mucha experiencia, que hablara dos idiomas y que aparte tuviera alrededor de 26 años. Buscamos intensivamente ese perfil hasta que lo encontramos, después de mucho trabajar y después lo presentamos a la empresa.

En la misma empresa lo entrevistaron y pasó que finalmente lo desecharon, con lo cual ahí es donde aprendí muchas cosas.

Yo trabajaba en ese momento en una Consultora que había encarado la búsqueda. Hicimos todo el proceso de selección, pero ninguno había ido a la empresa para saber cómo era el ambiente de trabajo. Efectivamente, a alguien del equipo se le ocurrió hacerlo; ir a ver el lugar, y ahí fue donde nos dimos cuenta que, en esa empresa, eran todos rubios de ojos celestes.

Esa persona que nosotros habíamos elegido era muy preparada, pero venía del norte de nuestro país y tenía claramente rasgos distintos a los de las personas que ya estaban en esa empresa. Ese candidato no tuvo siquiera oportunidad de demostrar su cumplimiento con los requisitos,

las competencias requeridas para el rol. Por eso es que, de ahí en adelante, fue que me enfoque en priorizar conocimientos, aptitudes y habilidades.

Digamos que uno por experiencia sabe que no tiene que discriminar que tiene que ir por lo que te ofrece el candidato, pero también es cierto que si uno aprende a ver la cultura y uno realmente entiende para donde está buscando ese perfil, donde se va a insertar..., hay un montón de herramientas y cosas que vos que mirar en una entrevista. No necesariamente tiene que ver con ser prejuicioso, a veces el candidato nos puede gustar mucho, pero hay otros aspectos que no tanto como por ej. la vestimenta, lo que puede llegar a llamarse como superficial. Hay mucho de esto que habla de la cultura organizacional, por eso es que tenemos que tener en cuenta algunas cosas que se deben respetar.

3. ¿Hubo cambios en los últimos años que demuestren una evolución positiva? ¿en dónde lo podemos ver?

Creo que sí. Y creo que, hay cosas prejuiciosas que se van poniendo más laxas, porque en realidad el afuera cambia. Si vos no vas registrando lo que sucede en el afuera, como organización te vas a quedar solo.

Uno puede tener un montón de proyectos armados, montón de cuestiones formales en la organización para cumplir con los proyectos, pero cuando tengo que salir a buscar el candidato, este mismo se encuentra afuera y afuera hay lo que hay. No encuentro lo que quiero; entonces yo me puedo poner exigente y decir: “el candidato que yo busco es este”, pero cuando salgo y no esta tengo que revisar por qué no está y que pasa con lo que estoy buscando, si realmente lo que encuentro, se adapta a las competencias, habilidades, conocimientos que reúne el perfil para la posición que estoy buscando.

También hay un debate de si tiene que ser hombre o mujer. Por ej.: si hacemos referencia a una fábrica donde están trabajando todos hombres y vemos la posibilidad de meter a una mujer a lo mejor no sirve. No digo que no haya que desafiarlo; pero a lo mejor no sirve, y no tenemos que verlo como un fracaso, como una lucha perdida. Pero tampoco pararse en esta cuestión que solo tenga que ver con la lucha de género, me parece poco inteligente. Me parece que en lo que hay que pararse en las habilidades diferentes que tienen cada una de las personas, sin importar si es hombre o si es mujer.

En este sentido, hay muchas organizaciones en las que pasa esto.

Esta evolución comienza con los planes de responsabilidad social empresaria, es medio raro, pero a la vez está bueno. Muchas corporaciones se han empezado a replantear los valores corporativos, por qué un perfil tiene que hacer ciertas cosas; en algún punto todos tenemos capacidades diferentes y todos tenemos habilidades diferentes.

Digamos que la verdadera integración tiene que ver con todos y cada uno, a partir del replanteo que uno se haga respecto del otro. Hay muchas empresas que tienen en cuenta el tema de RSE y que las hacen evolucionar y hay otras empresas que lo que hacen es marketing social. Lo hacen porque queda bien, porque el resto de las organizaciones lo hacen, para no quedar afuera, pero solo para mostrarlo, no lo terminan de comprar, por lo tanto, no sirve. O sirve poco. Otra cuestión es la preferencia sexual del otro, hubo un momento donde esta cuestión de la intimidad del otro, pesaba al momento de ir a trabajar. Y cada cual con su intimidad hace lo que quiere, y uno no es mejor o peor para un trabajo a partir de sus preferencias íntimas.

Cuando hacemos referencia a los discapacitados, Tiene que ser una cuestión de respeto entre todos. Resulta totalmente ofensivo. El discapacitado tiene muchas cosas para dar, absolutamente igual que una persona que no está discapacitada. Sea esta discapacidad física o mental, hay gente que tiene Síndrome de Down y que son los mejores cadetes del universo, o dentro de un centro de fotocopiado, son los más prolijos e impecables porque son absolutamente detallistas, hay un montón de cuestiones que pueden resolverse a partir de una adecuada identificación de habilidades requeridas para un rol, y enfocarnos en eso al momento de la búsqueda.

Pero tampoco plantarse en la posición de si o si contratar discapacitados, para cumplir un cupo, o para acceder a un beneficio impositivo. Porque si no están dadas las condiciones para esa persona pueda integrarse, adaptarse al lugar de trabajo (llamale rampas, llamale baños adaptados, o lo que sea), ahí también estás discriminando, con respecto a la idea de pensar pagar menos me parece un horror, es absolutamente ofensivo.

4. Conoces países que tengas buenas prácticas sobre este tema? ¿Son fundamentalmente iniciativas privadas? ¿Nos podés dar ejemplos?

No estoy de acuerdo con los cupos, no estoy de acuerdo con que a partir de una ley pueda resolverse una situación de discriminación por que la Ley en si es discriminatoria. En vez de ir por una cuestión de qué pasa con el individuo si se adapta al puesto, si el perfil es el adecuado; si voy por un cupo, claramente estoy discriminando.

No creo en esta cuestión. Hay que desarrollar un pensamiento estratégico, o sea llegar a la igualdad, pero no con cupos. No estas generando cultura. No resolvemos nada, el punto está en pararnos en el lugar de lo que aprendimos: conocimientos, habilidades y aptitudes. Tener en cuenta cual es el perfil que más se adecua. Tampoco podemos perder de vista, que hay sectores donde hay todos hombre y hay todas mujeres, y la verdad que no está bueno. Debe ser un complemento entre las habilidades y características que aportan diferentes formas de pensar, diferentes puntos de vista.

Anexo 7 – Encuestas

Discriminación en el Proceso de Selección

PREGUNTAS RESPUESTAS 248

Sección 1 de 2

Discriminación en el Proceso de Selección

Este cuestionario es anónimo, contesta con sinceridad.

Trabajas o Trabajaste en Selección de Personal? *

Sí

No

Seleccioná tu *

- Mujer
- Hombre

Rango de *

- 20-30
- 31-40
- + 40

1.- Cuáles son los tipos de discriminación que crees que más se dan en la sociedad? *

- Racial
- Género
- Ideológica (Política)
- Religiosa
- Otro...

2.- ¿Creés que existe discriminación en alguna de las etapas del proceso de selección? *

- Mucha
- Poca
- Ninguna
- No lo sé

3.- ¿Qué tipos de discriminación consideras que se dan más durante el proceso de selección? *

- Lugar de Residencia
- Género
- Ideológica
- Religiosa
- Otro...

4.- ¿Las empresas para las cuales trabajas permiten la selección personas consideradas dentro de grupo LGBT? *

- Si
- No
- No lo sé

5.- ¿En un proceso de selección corre con desventaja a un candidato que vive en un barrio considerado como zona peligrosa? *

- Si
- No
- No lo sé

6.- ¿Creés que los clientes para los cuales seleccionás hacen algún tipo de diferencia entre candidatos que están desempleados y aquellos que no lo están, al momento de decidir quién será el seleccionado? *

- Si
- No
- No lo sé

7.- ¿La o las empresas para las cuales realizás procesos de selección se encuentran adaptadas para que trabajadores con alguna discapacidad puedan trabajar normalmente? *

- Si
- No
- No lo sé

8.- ¿La/s empresa/s para las cuales realizás procesos de selección cuentan con cupos de mujeres, cupos de edad, o alguna política de selección inclusiva? *

- Si
- No
- No lo sé

9.- ¿Creés que tu rol de selector es un eslabón importante para asegurar la no discriminación en el proceso de selección? *

- Si
- No
- No lo sé

10.- ¿Alguna vez te pidieron que para una posición en particular solo tomes *
hombres, o solo mujeres, para posiciones que implican las mismas
habilidades y competencias?

- Si
- No
- No lo sé

11.- ¿Por qué creés que se discrimina en el proceso de *** *

- Por considerarlo inferior a otro
- Por intolerancia a lo diferente
- Por considerar que un grupo uniforme es más sencillo de gerenciar
- Por miedo a lo desconocido
- Por políticas de la compañía
- Otro...

12.- ¿Sabés si existe alguna legislación que proteja al que sufre *
discriminación?

- Si
- No

13.- Si tuvieras asesorar alguien que hubiera sufrido un acto de *
discriminación, sabrías indicarle a donde debería acudir?

- Policía
- Ministerio de Desarrollo Social
- INADI
- Otro...