

eNews

geneus-project.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Conjunto de aplicaciones para testear las herramientas y pruebas de selección en PYMEs

Agreement n° 2017-1-AT01_KA202-035051



Edición y Coordinación

Irene Biundo, and Alberto Biondo | Centro per lo Sviluppo Creativo "Danilo Dolci", Italy

Co-Autores

Ana Cláudia Rodrigues, Ana Isabel Couto, Ana Luisa Martinho, Manuel Salvador Araújo | ISCAP – Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Clara Salzburger, Simone Heller | Frauen im Brennpunkt, Austria

Andreia Monteiro, Maria Guimarães | Inova+, Portugal

Liubov Kirilova, Valia Dankova | Bimec, Bulgaria

Francisca Munuera, Mariola Garcia Méndez, Rosario Sanmartin Alcaraz, Iñigo Magdaleno, SEF, Spain

Este informe se desarrolló dentro del proyecto de socios del proyecto "GeNeus - Herramientas y pruebas neutras en materia de género para los procesos de selección" (número de acuerdo 2017-1-AT01_KA202-035051) El acceso a este informe está abierto y estará disponible a través de la Plataforma de Resultados del Proyecto Erasmus+ <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/> después de la finalización del proyecto, así como en los sitios web de los socios del proyecto



INOVA+



Partners

Coordinator:

Frauen im Brennpunkt / Austria

www.fib.at

Inova+ / Portugal

www.inovamais.eu

Instituto Politécnico of Porto / Portugal

www.ipp.pt

Bimec / Bulgaria

www.bimec-bg.eu

Centro per lo Sviluppo Creativo "Danilo Dolci" / Italy

www.danilodolci.org

Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia / Spain

www.sefcarm.es

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta comunicación refleja solo las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
1. HERRAMIENTAS NEUTRAS EN MATERIA DE GÉNERO PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	9
1.1 METODOLOGÍA	9
1.1.1 <i>Investigación de antecedentes.....</i>	9
1.1.2 <i>Pruebas.....</i>	11
1.1.3 <i>Análisis estadístico de los resultados.....</i>	11
1.2 LAS HERRAMIENTAS	12
1.2.1 <i>Plantilla de análisis del puesto de trabajo.....</i>	12
1.2.2 <i>Cuestionario de competencias generales para el empleo.....</i>	14
1.2.3 <i>Ejercicios de Análisis – Resolución de problemas.....</i>	16
1.2.4 <i>Plantilla de entrevista de trabajo.....</i>	18
1.2.5 <i>Plantilla de lista de verificación de evaluación del solicitante.....</i>	19
1.3 RESULTADOS DE LAS PRUEBAS EN LOS PAÍSES SOCIOS.....	21
1.3.1 <i>Cuestionario de competencias generales para el empleo.....</i>	21
1.3.2 <i>Ejercicios de Análisis/Resolución de problemas.....</i>	25
2. PYMES Y PROCESOS DE RECLUTAMIENTO: ¿POR QUÉ SE NECESITAN HERRAMIENTAS NEUTRAS EN MATERIA DE GÉNERO?.....	30
2.1 PYMES EN EUROPA	30
2.1.1 <i>¿Qué es una PYME?.....</i>	30
2.1.2 <i>Definición de PYME en la UE.....</i>	30
2.1.3 <i>Tipos de PYMES</i>	31
2.1.4 <i>PYMES en el panorama económico europeo.....</i>	32
2.2 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN PYMES	33
2.2.1 <i>¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección en las PYMES?.....</i>	33
2.2.2 <i>Factores de riesgo de discriminación de género en el proceso de selección.....</i>	35
2.3 LOS EFECTOS DEL SESGO DE GÉNERO EN LAS PYMES.....	37
2.3.1 <i>¿Cómo afecta el sesgo de género al proceso de contratación?.....</i>	37
2.3.2 <i>Beneficios de abordar los prejuicios de género en las empresas.....</i>	40
3. USO EFICAZ DE LAS HERRAMIENTAS DE GENEUS EN PYMES	43
3.1 CÓMO EMPLEAR EFICAZMENTE LAS HERRAMIENTAS DE GENEUS.....	43
3.1.1 <i>Plantilla de análisis del puesto de trabajo.....</i>	43
3.1.2 <i>Cuestionario de competencias generales para el empleo.....</i>	44
3.1.3 <i>Ejercicios de Análisis – Resolución de problemas.....</i>	45

3.1.4	<i>Plantilla de entrevista de trabajo</i>	46
3.1.5	<i>Plantilla de lista de verificación de la evaluación del solicitante</i>	47
3.2	COMO EMPLEAR LAS HERRAMIENTAS DE GENEUS DE MANERA EFICAZ PARA BUSCAR CATEGORÍAS Y COMPETENCIAS/HABILIDADES ESPECÍFICAS DEL PERSONAL	48
3.2.1.	<i>Perfiles de alta responsabilidad</i>	48
3.2.2.	<i>Perfiles de responsabilidad media</i>	49
3.2.3.	<i>Perfiles de baja responsabilidad</i>	51
4.	RECOMENDACIONES	53
4.1	ELIMINAR O MINIMIZAR EL SESGO	53
4.2	REDUCCIÓN DEL SESGO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO EN PYMES	54
4.3	EMPLEO DE HERRAMIENTAS Y PRUEBAS DE GÉNERO NEUTRO GENEUS PARA LA SELECCIÓN	56
5.	Comentarios/ Aportaciones de los profesionales de las PYMEs	58
	CONCLUSIONES	61
	Apéndices	63
	apéndice 1 ESTUDIO DE CASO	63
1.	FASE DE PRESELECCIÓN	63
2.	FASE DE SELECCIÓN	65
2.1	<i>Cuestionario de competencias generales para el empleo</i>	66
2.2	<i>Ejercicio de resolución de problemas</i>	66
2.3	<i>Entrevista</i>	67
2.4	<i>Test online</i>	70
3.	FASE DE CONCLUSIONES	71
	APÉNDICE 2 - EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN	72
	APÉNDICE 3 - EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE EJERCICIOS PARA RESOLVER PROBLEMAS	74



INTRODUCCIÓN

El proyecto

GeNeus es un proyecto de 2 años financiado por la Comisión Europea en el marco del Programa Erasmus +: Alianzas estratégicas para la educación y la formación profesional, cuyo objetivo es reducir las desigualdades de género en los procesos de selección y evaluación en los ámbitos profesional (público y privado) y educativo. El consorcio está compuesto por seis socios de cinco países diferentes (Austria, Bulgaria, Italia, Portugal y España), que están trabajando juntos en el desarrollo, la promoción y la integración de un conjunto de herramientas y pruebas de selección neutrales en cuanto al género.

Al mejorar los procesos de selección y evaluación en el mercado laboral y la educación profesional, es decir, mediante el uso de pruebas de género neutral al acceder a hombres y mujeres, es posible aumentar la neutralidad de género y contribuir así a la igualdad de oportunidades educativas y profesionales para ambos sexos.

Como tal, los objetivos del proyecto GeNeus son:

- Obtener una visión general de la realidad, las demandas y las lagunas de los procesos de evaluación en diferentes entornos (administración pública, PYME y educación profesional postsecundaria), así como analizar y evaluar esos procedimientos desde una perspectiva de género neutral.
- Producir y entregar materiales útiles y gratuitos, garantizando a través de ellos un enfoque de género neutral en los procesos de selección y evaluación.
- Contribuir a un acceso neutral al género y la igualdad de oportunidades para el mercado laboral y la educación profesional.

Conjunto de aplicación de herramientas y prueba de género neutral para procesos de selección en pymes

En el marco del proyecto GeNeus, los socios han desarrollado un conjunto de herramientas y pruebas neutras en materia de género para los procesos de selección destinados a apoyar a los profesionales de recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), la administración pública (PA) y las instituciones de educación profesional postsecundaria (PSPE) para garantizar una educación justa y efectiva y un proceso de reclutamiento y selección neutral al género.

El resultado intelectual actual es el Conjunto de aplicaciones de herramientas y pruebas neutras en materia de género para procesos de selección en PYME. El objetivo del resultado es proporcionar a los profesionales de las PYME información específica sobre los temas en juego y los beneficios de mejorar el equilibrio de género en sus empresas. Conjuntamente, la orientación práctica para un uso efectivo de las herramientas GeNeus en los procesos de reclutamiento y selección de su personal con el fin de crear conciencia sobre la importancia de las pruebas neutras en materia de género y motivarlos a adoptar pruebas neutras de género y promover la descarga de plantillas de pruebas de calidad gratis en la página de inicio del proyecto.



1. HERRAMIENTAS NEUTRAS EN MATERIA DE GÉNERO PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

1.1 METODOLOGÍA

1.1.1 Investigación de antecedentes

En la primera fase del proyecto, los socios realizaron investigaciones a nivel local y realizaron entrevistas con un total de 59 representantes de los grupos objetivo del proyecto (pequeñas y medianas empresas, administración pública y educación profesional postsecundaria). Aquí hay un resumen de la información reunida, con un enfoque específico en las PYME: ¿qué evalúan las PYME en sus procesos de reclutamiento? ¿Cómo se hace esta evaluación? ¿Qué necesidades no satisfechas pueden identificar los profesionales del campo?

¿Qué se evalúa?

Como resultado de las entrevistas realizadas, se reveló que los tres grupos objetivo (SME, PA y PSPE) evalúan las habilidades tanto duras como blandas, es decir, las competencias profesionales y académicas de los candidatos, así como sus competencias personales. Sin embargo, la importancia dada a cada tipo de habilidades depende del grupo objetivo: mientras que las organizaciones de PSPE ponen más énfasis en las competencias académicas, las PYMEs y las AP se centran más en las competencias personales y profesionales. Existen diferencias considerables entre los países socios.

Para las PYME, las competencias profesionales son muy importantes, ya que cuatro de cada cinco países socios las mencionan (Austria, Bulgaria, Portugal y España). Las habilidades informáticas y lingüísticas también se consideran factores importantes para las PYMEs, así como un razonamiento lógico y especial. Aunque existen diferencias considerables entre los países socios. Por ejemplo, en Portugal e Italia las competencias personales son más importantes, mientras que en Austria se hace hincapié en las competencias académicas y profesionales. Otros aspectos que las PYME evalúan de manera diferente según su nacionalidad: habilidades de comunicación (Austria y España), habilidades de organización (Austria) y objetivos profesionales (Bulgaria).

¿Cómo se hace la evaluación?

La entrevista es el instrumento más común utilizado durante un proceso de selección en todos los países y los tres grupos objetivo. En algunos casos, ésta suele ser la única herramienta de selección utilizada (además de la revisión de documentos / examen curricular: CV, diplomas, certificados).

Las PYMEs son el grupo objetivo que presenta un proceso de evaluación y selección de candidatos más diverso / complejo. A menudo complementan las entrevistas con pruebas y otros métodos de evaluación, a pesar de que su combinación es diferente según el país. Por ejemplo, ninguna de las PYMEs austriacas utiliza pruebas, pero la mayoría de las PYMEs portuguesas las utilizan. Sin embargo, incluso cuando se utilizan pruebas y otros métodos, las entrevistas aún pesan más. Debido a esto, es por eso que alrededor del 50% de las PYMEs tienen procedimientos estándar para las entrevistas (con un guión estructurado, por ejemplo).

3 de los 5 países socios (Bulgaria, Portugal y España) informan el uso de pruebas como herramienta de evaluación. Aunque se utilizan pruebas internas y estandarizadas (externas), la mayoría de los informes muestran que las pruebas estandarizadas son más comunes. Por ejemplo, las pruebas de inteligencia se utilizan en España y Portugal para evaluar el razonamiento lógico y espacial, mientras que el 50% de las PYMEs entrevistadas en Portugal utilizan las escritas en inglés u orales.

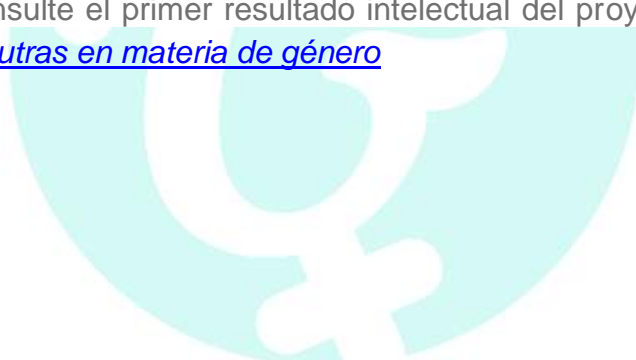
Necesidades no satisfechas

En general, las entidades entrevistadas afirman que no tienen necesidades importantes que deben abordarse o, si las hay, que no están relacionadas con las pruebas. Aún así, se hicieron algunas sugerencias relacionadas con las pruebas, en particular:

- Las PYMEs en España y Portugal afirman que las pruebas serían más útiles si fueran más específicas y correspondieran a una posición específica;
- Según las PYMEs entrevistadas en Portugal, las pruebas para la evaluación de la inteligencia social y emocional son necesarias pero no están disponibles.

Las entrevistas revelaron que la mayoría de las PYMEs utilizan entrevistas, respaldadas por pruebas de inteligencia y / o lenguaje en algunos países socios, para seleccionar a su personal, y la mayoría de las veces son realizadas por gerentes o supervisores / líderes de tareas específicas en lugar de un profesional de recursos humanos. La mayoría de los encuestados no parecía considerar el género como un problema en su proceso de selección, y todos declararon que sus empresas no ofrecen ningún tipo de capacitación en sensibilidad de género. Para obtener más información sobre la investigación de antecedentes que realizaron los socios a nivel nacional, consulte el primer resultado intelectual del proyecto:

[IO1 – Informe Genérico sobre pruebas neutras en materia de género](#)



1.1.2 Pruebas

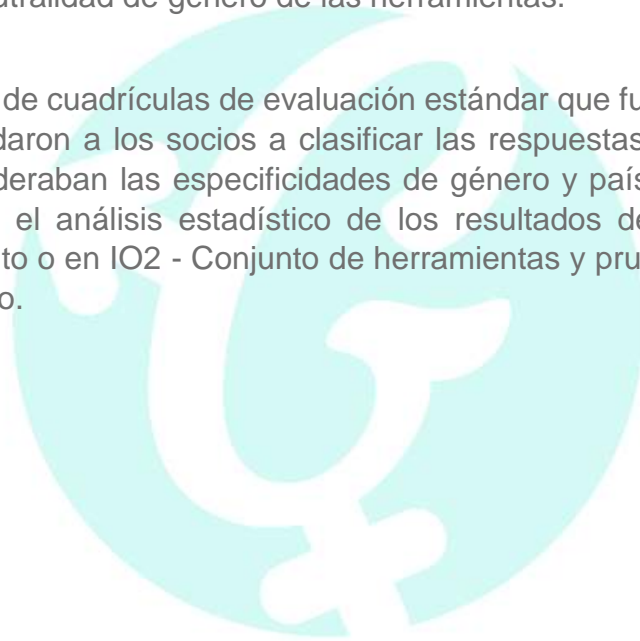
Con la información recopilada durante las entrevistas, los socios pudieron desarrollar las herramientas de GeNeus para la selección neutra en materia de género, que se describirá con más detalle en la sección 1.2 de este documento. Con el fin de garantizar la neutralidad de género de las herramientas, específicamente del Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo y los Ejercicios de Análisis, los socios los probaron a nivel nacional, tanto en línea como en persona, con un total de 1 095 encuestados de 3 grupos objetivo: PYMEs, Administraciones Públicas e Institutos de Educación Profesional Post-Secundaria.

Los socios reunieron todas las respuestas e información recibidas y analizaron los resultados de las pruebas estadísticamente, estandarizaron y finalizaron los instrumentos y desarrollaron el IO3 - Guía sobre la implementación de las herramientas y pruebas de selección.

1.1.3 Análisis estadístico de los resultados

El Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo y los Ejercicios de Análisis se administraron a un gran grupo de encuestados para alcanzar un número estadísticamente significativo de toda Europa y determinar la correlación entre género y puntaje (según lo determinado a través de los métodos de evaluación descritos en IO2 - Conjunto de Herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género). Una vez que se reunieron las respuestas de todos los países socios (Austria, Bulgaria, Italia, Portugal y España), el análisis de los resultados se realizó con rigor estadístico, al identificar las diferencias estadísticamente significativas en los niveles de rendimiento de ambos sexos, para proporcionar orientación a los usuarios finales (equipos de recursos humanos de las PYMEs, APs y PSPEs) y garantizar la neutralidad de género de las herramientas.

Las respuestas se evaluaron a través de cuadrículas de evaluación estándar que fueron las mismas para todos los países y ayudaron a los socios a clasificar las respuestas que recopilaron y producir análisis que consideraban las especificidades de género y país. Se puede encontrar más información sobre el análisis estadístico de los resultados de las pruebas en el punto 1.3 de este documento o en IO2 - Conjunto de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género.



1.2 LAS HERRAMIENTAS

El consorcio GeNeus Project desarrolló 5 herramientas diferentes enfocadas que se pueden usar en diferentes situaciones dependiendo de las costumbres del país o de la percepción y el objetivo del reclutador. Se desarrollaron sobre la base de la primera fase del proyecto, a saber, el análisis de necesidades, a través del cual surgieron algunos problemas en el proceso de reclutamiento y selección. Dada la situación resultante, estas herramientas se crearon para seleccionar a la persona adecuada para el puesto de trabajo deseado, centrándose en las habilidades personales y laborales, evitando los estereotipos y prejuicios de género. Algunas de las herramientas desarrolladas por la asociación GeNeus están estandarizadas, las otras pueden variar o pueden adaptarse para cada país, al menos para aquellas partes de la asociación del proyecto. Las cinco herramientas son textos, cuestionarios, ejercicios y plantillas para el análisis y la evaluación de candidatos. Puede encontrar más información sobre la aplicación efectiva de las herramientas en las PYMEs en el punto 3 de este documento.

1.2.1 Plantilla de análisis del puesto de trabajo

Esta herramienta, desarrollada para la fase de preselección, tiene un activo que garantiza que la herramienta sea naturalmente neutral, porque la plantilla describe solo competencias, habilidades, responsabilidades y conocimientos, directamente conectados al puesto de trabajo, por lo que no se asocia a características personales o rasgos, evitando cualquier tipo de sesgo. A través de la plantilla de análisis de trabajo, se diseña un perfil de habilidades requeridas de acuerdo con el puesto de trabajo específico. Lo que se analiza es el puesto de trabajo en sí mismo, por lo que no se reduce a ninguna persona específica, lo que hace que el proceso sea impersonal y no esté vinculado a ningún género.

Plantilla de análisis del trabajo

NOMBRE DEL TRABAJO/PUESTO

POSICIÓN JERÁRQUICA



PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

--

CÓNOCIMIENTOS, CUALIFICACIÓN Y EXPERIENCIA PROFESIONAL

Nivel educativo

--

Conocimiento de lenguas extranjeras

--

Competencia informática (uso de ordenadores)

--

Conocimiento profesional, calificaciones profesionales y certificaciones

--

Experiencia profesional

--

PERFIL DE COMPETENCIAS, HABILIDADES Y APTITUDES

Competencias Transversales

--

Competencias Específicas

--

VALIDACIÓN

Supervisor

--	--

Fecha de Validación

___/___/___

Observaciones

--

1.2.2 Cuestionario de competencias generales para el empleo

Esta es una herramienta estandarizada desarrollada para los países socios de GeNeus y, por lo tanto, debe analizarse e interpretarse de acuerdo con cada especificidad nacional. Consta de 20 preguntas sobre tres competencias transversales centrales: Iniciativa / Proactividad, Organización, Competencias sociales. Cada pregunta debe calificarse con un número del 1 al 5 (con 1 "casi nunca" y 5 "casi siempre") basando las respuestas en cuánto la persona está de acuerdo / en desacuerdo con las declaraciones. La cotización final se basa en un sistema de color, que varía para cada país y va de "muy por debajo del promedio" a "muy por encima del promedio", correspondiente al nivel de idoneidad para el puesto de trabajo en función del nivel de competencia / desempeño.



Cuestionario de competencias generales para el empleo

A continuación encontrará un conjunto de declaraciones sobre cómo actúa. Identifique la frecuencia con la que ocurre cada enunciado pensando en cómo se comporta habitualmente y no en cómo le gusta o debería comportarse. No hay respuestas correctas o incorrectas; simplemente hay diferentes formas de lidiar con situaciones. Sea lo más sincero posible.

1	2	3	4	5				
Casi nunca	Raramente	A veces	Con frecuencia	Casi siempre				
1)	Tomo la iniciativa probando nuevas formas de hacer mis tareas			1	2	3	4	5
2)	Me gustan los nuevos desafíos que me obligan a pensar en nuevas formas de desarrollar mis tareas/trabajo			1	2	3	4	5
3)	Me gusta presentar soluciones cuando veo situaciones que pueden mejorarse			1	2	3	4	5
4)	No me gusta cuando se propone un nuevo método que me obliga a cambiar mi forma de trabajar			1	2	3	4	5
5)	Necesito estar motivado para tareas relacionadas con el trabajo			1	2	3	4	5
6)	Me gustan las rutinas y evito hacer cambios en mi vida cotidiana			1	2	3	4	5
7)	Prefiero que otros establezcan mis prioridades			1	2	3	4	5
8)	Me concentro en lo más importante y no me distraigo con otras actividades			1	2	3	4	5
9)	No puedo completar la ejecución de tareas en el tiempo que inicialmente estimé			1	2	3	4	5
10)	Considero importante saber exactamente quién es responsable de cada tarea y con quién debo articular			1	2	3	4	5
11)	Cuando estoy desarrollando una actividad importante realizo varias tareas. Es muy difícil avanzar paso a paso.			1	2	3	4	5
12)	Siempre comienzo con las tareas que disfruto menos			1	2	3	4	5
13)	Durante el desempeño de mis tareas identifico desviaciones que me llevan a ajustar el plan para lograr los objetivos			1	2	3	4	5
14)	En una situación de tensión manejo mis impulsos			1	2	3	4	5
15)	Me siento a gusto cuando hablo en público			1	2	3	4	5
16)	Cuando alguien no sea amable conmigo tendré una respuesta similar			1	2	3	4	5
17)	Cuando fallo me lamento y me culpo			1	2	3	4	5
18)	Considero que ver cómo se sienten otros en el equipo es una pérdida de tiempo ya que es necesario actuar rápidamente			1	2	3	4	5
19)	Cuando alguien me pide algo inapropiado digo "no" fácilmente			1	2	3	4	5
20)	Cuando alguien me critica trato de entender si él/ella tienen razón en las críticas			1	2	3	4	5

1.2.3 Ejercicios de Análisis – Resolución de problemas

Esta es otra herramienta estandarizada desarrollada para los países socios de GeNeus y consta de tres ejercicios diferentes sobre ciertas situaciones que requieren tomar medidas (Fiesta en la oficina, Situación en la tienda, Situación en la oficina), cada una independiente de las demás, en la que el candidato necesita respuestas a 5 preguntas sobre: identificación de problemas, recopilación de datos, generación de ideas y evaluación de ideas, planificación de implementación y evaluación de la solución implementada. Las preguntas, las mismas para todos los ejercicios, son:

Q1. Identifique qué problema (s) está experimentando.

Q2 Indique si necesitaría recopilar información adicional y, de ser así, qué haría.

Q3. Proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus ventajas y desventajas.

Q4. De las alternativas identificadas en Q3, seleccione la que considere más apropiada, indicando qué acciones tomaría para implementar su idea.

Q5. Dada la situación, ¿qué consideraría un buen resultado? ¿Qué lecciones has aprendido de esta situación?

Para esta herramienta, también hay un sistema de color para identificar el nivel de rendimiento (de "inexistente" a "alto nivel") en el que los criterios de evaluación consisten en ejemplos de respuestas adecuadas. Para obtener más información sobre los criterios de evaluación de los ejercicios, consulte el punto 3 de este documento.



Ejercicio 1 (*Fiesta en la oficina*).

Situación:

Cada año, su empresa prepara la reunión anual donde presenta las nuevas directrices a los principales clientes y socios (proveedores, representantes de instituciones relevantes en su campo de negocios, entidades locales).

Teniendo en cuenta que la compañía cambió recientemente de instalaciones y que esta reunión siempre tiene lugar en los primeros días de julio, decidieron que la reunión fuera seguida de un cóctel en el jardín al aire libre.

Como este evento tiene algunas características nuevas en comparación con reuniones anteriores (nuevas instalaciones, reuniones en el jardín, también se invita a los empleados, presentación de nuevos mercados donde se expandirán), se anunció a su debido tiempo, destacando estas innovaciones. Incluso se anunciaron imágenes de cómo se celebraría la reunión en el jardín.

La mañana antes del evento, cuando se realizan los últimos preparativos, el clima es inestable y no hay una idea clara de si lloverá o no durante el momento de la reunión y el cóctel.

Imagina que eres parte del equipo que está organizando este evento, que es tan importante para la imagen de la empresa. Dada la situación, y sin saber qué hacer, le pidieron su opinión sobre cómo actuar.

Ejercicio 2 (*Situación en el almacén*).

Situación:

Un colega suyo ha realizado un pedido de 10.000 € para un cliente. Este pedido fue urgente para el cliente. Su colega consultó al proveedor (en Francia), solicitó la información sobre el tiempo de entrega y le informaron que tomaría un máximo de 5 días hábiles.

Su colega indicó que informaría al cliente, por SMS, tan pronto como llegara el pedido. Después de 5 días hábiles, el cliente fue a las instalaciones de la empresa para recoger el pedido. Todavía no había llegado y su colega estaba en su día libre ese día.

Cuando el cliente se dio cuenta de que el pedido no estaba disponible, se molestó mucho y dijo que realmente necesitaba esos materiales para no retrasar la actividad de su negocio. El cliente también dijo que esta situación significaba una pérdida de confianza en la empresa. De hecho, ya era un cliente leal y bueno (pedía mucho material y siempre pagaba dentro de los límites de tiempo).

Teniendo en cuenta esta situación, indique cómo actuaría.

Ejercicio 3 (*Situation en la oficina*).

Situación:

Imagine que está trabajando en una empresa de importación / exportación que posee su oficina en un buen suburbio de una gran ciudad.

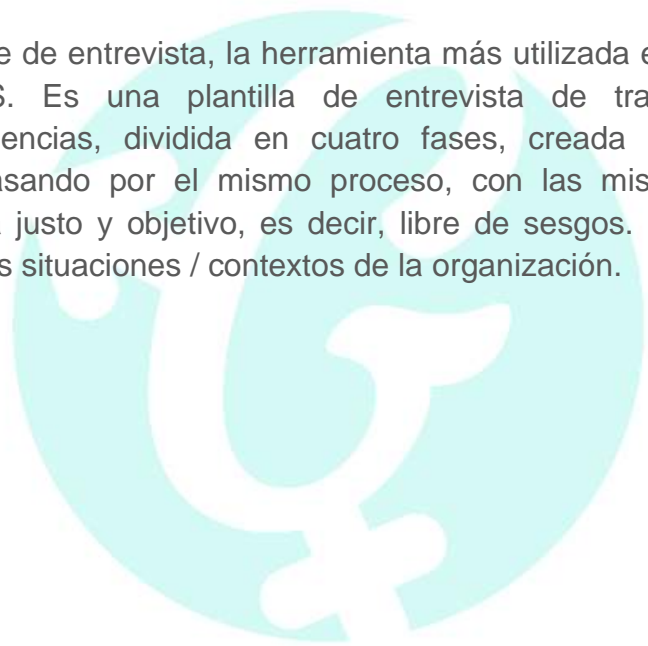
Debido al crecimiento de su empresa en los últimos 2 años, se admitió a más personas para trabajar en las oficinas. Hace dos años, había 6 personas trabajando en la oficina, y tenía un hall de entrada con una silla y una sala de reuniones donde 6 personas podían sentarse cómodamente.

En estos dos años, la compañía creció a 10 personas en el mismo espacio, junto con sus escritorios, computadoras y muebles de archivos de papel. La sala de reuniones se transformó en una oficina donde trabajan 4 personas, y el hall de entrada se transformó para recibir 2 clientes en una pequeña sala de reuniones abierta. El espacio está dividido, pero no es posible la privacidad real, para negocios más sensibles e ideas de ideas. Solo el gerente, tiene una oficina cerrada.

Hay algunos conflictos entre el personal debido a que están confinados a muchas personas en un espacio pequeño y lleno. La necesidad de más espacio es absolutamente necesaria, ya que un nuevo miembro fue contratado y comienza en aproximadamente un mes. Pero la empresa realizó nuevas inversiones y no está en un buen momento para comprar nuevas instalaciones. Imagine que usted es parte del equipo directivo y necesita hacer espacio para la nueva contratación, teniendo en cuenta que debe gastar la menor cantidad de dinero razonablemente posible. Dada la situación, déjenos ahora su opinión sobre cómo asesorar al director gerente sobre cómo actuar.

1.2.4. Plantilla de entrevista de trabajo

Esta plantilla fue desarrollada para la fase de entrevista, la herramienta más utilizada en el proceso de reclutamiento de PYMES. Es una plantilla de entrevista de trabajo semiestructurada y basada en competencias, dividida en cuatro fases, creada para garantizar que cada solicitante esté pasando por el mismo proceso, con las mismas preguntas, haciendo que el proceso sea justo y objetivo, es decir, libre de sesgos. Esta herramienta se puede adaptar a diferentes situaciones / contextos de la organización.

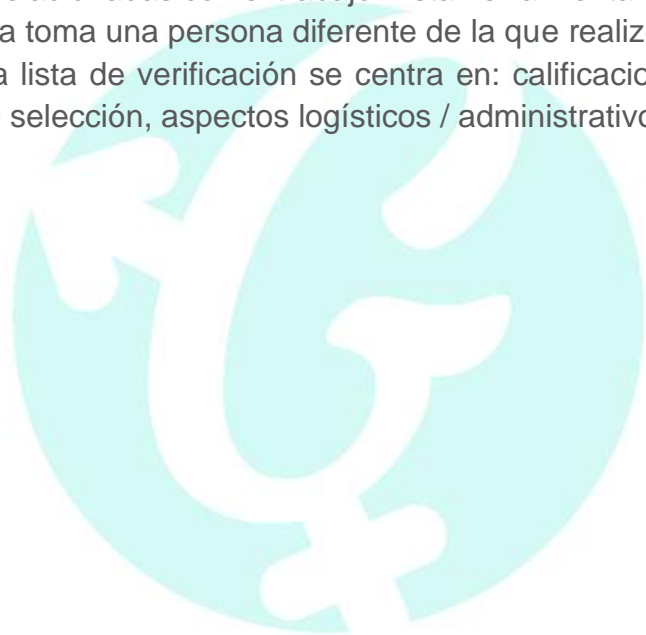


Plantilla de entrevista de trabajo

- **FASE 1:** Introducción del entrevistador (1-10 minutos)
 - Bienvenida, pequeña charla, introducción
 - Crear una atmósfera positiva
- **FASE 2:** Conozca al solicitante y evalúe las competencias (15-60 minutos)
 - Análisis de antecedentes (educativos y profesionales)
 - Competencias:
 - Comunicación Efectiva / Comunicación Interpersonal
 - Rigor y organización
 - Gestión de riesgos
- **FASE 3:** Carrera y Vacante laboral (5-15 minutos)
 - Trayectorias profesionales deseadas
 - Descripción del trabajo
 - Aspectos administrativos y financieros del puesto
- **FASE 4:** Conclusión (5-10 minutos)
 - Próximos pasos en el proceso de selección

1.2.5. Plantilla de lista de verificación de evaluación del solicitante

Esta herramienta es una plantilla que funciona como un informe individual, en el que se describen los resultados obtenidos en cada momento de evaluación. La neutralidad de género está garantizada por el hecho de que la plantilla no contiene ningún dato personal, la identificación se realiza mediante "un número de identificación individual" que permite al reclutador centrarse solo en las habilidades relacionadas con el trabajo. Esta herramienta tiene mejores resultados cuando la decisión final la toma una persona diferente de la que realizó las otras fases de selección. Genéricamente, la lista de verificación se centra en: calificaciones, resultados en las diferentes herramientas de selección, aspectos logísticos / administrativos.



Plantilla de lista de verificación de evaluación del solicitante

INFORME INDIVIDUAL

REFERENCIA DE RECLUTAMIENTO	
FECHA	

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN INDIVIDUAL	
-------------------------------------	--

Evaluación sobre requisitos

CALIFICACIONES		
Nivel educativo/escolar		
Otras cualificaciones		
Certificados		

Cuestionario de Competencias generales para el empleo		
Puntuación		
En cuanto a la media		
Observaciones		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Conocimiento de idiomas		
Inglés		
Otros		

Competencias informáticas		
Word		
Excel		
PowerPoint		
Otros		

Resolución de problemas		
Puntuación		
En cuanto a la media		
Observaciones		

...		
Observaciones		
...		
Observaciones		
Ejercicio práctico		
Observaciones		
Entrevista		
Observaciones		
Situación actual (empleado/ desempleado):		
Retribución deseada:		
Disponibilidad para comenzar a trabajar:		
OBSERVACIONES FINALES Y EVALUACIÓN		

1.3 RESULTADOS DE LAS PRUEBAS EN LOS PAÍSES SOCIOS

Las herramientas presentadas hasta ahora se desarrollaron por los países socios de GeNeus, pero tres de ellas (Plantilla de análisis de trabajo, Plantilla de entrevista de trabajo, Plantilla de lista de verificación de evaluación del solicitante) son plantillas para los reclutadores, patrones que se utilizarán para evitar sesgos de género durante el proceso de selección y contratación; mientras que dos de ellas son herramientas estandarizadas, diseñadas, desarrolladas y probadas solo en los países socios. En las siguientes secciones se presentarán los resultados, para todo el país socio, de las pruebas de las dos herramientas estandarizadas: Competencias generales para el Cuestionario de Empleo, Ejercicios de Análisis - Resolución de Problemas.

1.3.1. Cuestionario de competencias generales para el empleo

Para obtener más información sobre el resultado de cada país, con estadísticas más detalladas, consulte el Anexo 3 del GeNeus IO 2 "Competencias generales nacionales para el cuestionario de empleo"

❖ Austria

De las pruebas en Austria, surgió que para 8 ítems había una diferencia significativa entre hombres y mujeres, en particular las mujeres fueron evaluadas más positivamente que los hombres. Los 12 restantes resultaron libres de sesgos de género, pero sólo la mitad de ellos, correspondientes a solo 6 ítems, tenían la solidez estadística para ser considerados válidos con el fin de evaluar las competencias profesionales, esto significa que tienen poder y sensibilidad discriminativos para comparar diferentes candidatos. Los elementos relevantes que se pueden utilizar en Austria son:

1. Tomo la iniciativa, probando nuevas formas de hacer mis tareas.
2. Me gustan los nuevos desafíos, que me obligan a pensar en nuevas formas de desarrollar mis tareas / mi trabajo.
3. Me gusta presentar soluciones cuando veo situaciones que pueden mejorarse.
7. Prefiero que otros establezcan mis prioridades.
8. Me concentro en lo que es más importante y no me distraigo con otras actividades.
9. No puedo completar la ejecución de las tareas en el tiempo que inicialmente estimé.

[Las oraciones 7 y 9 deben ser referenciados al contrario].

Teniendo en cuenta que hay cinco puntos de acuerdo en la escala, y que hay 6 oraciones, la puntuación varía de 6 a 30 puntos. Para interpretar los resultados, se definieron y adaptaron 5 niveles de rendimiento con respecto al promedio al contexto austriaco:

Muy por debajo del promedio: 10 a 16 puntos

Por debajo del promedio: 17 a 19 puntos

En promedio: 20 a 22 puntos

Por encima del promedio: 23 a 25 puntos

Muy por encima del promedio: 26 a 30 puntos

❖ Bulgaria

De las pruebas en Bulgaria, surgió que para 1 ítem (n ° 12) el género se evaluó de manera diferente con significación estadística, por lo tanto, no neutral. Los 19 restantes estaban libres de sesgos de género, pero fueron evaluados para analizar la correlación entre ellos a fin de excluir a aquellos que no son lo suficientemente sólidos como para ser considerados válidos con el fin de evaluar las competencias profesionales. 10 de los 19 no tenían poder y sensibilidad discriminativos para comparar diferentes candidatos, por lo que solo quedaron 9 ítems. Los elementos restantes relevantes para Bulgaria son los siguientes:

1. Tomo la iniciativa, probando nuevas formas de hacer mis tareas.
2. Me gustan los nuevos desafíos, que me obligan a pensar en nuevas formas de desarrollar mis tareas / mi trabajo.

3. Me gusta presentar soluciones cuando veo situaciones que pueden mejorarse.
7. Prefiero que otros establezcan mis prioridades.
8. Me concentro en lo que es más importante y no me distraigo con otras actividades.
10. Considero importante saber exactamente quién es responsable de cada tarea y con quién debo articular.
13. Durante el desempeño de mis proyectos, identifico desviaciones que me llevan a ajustar el plan para lograr los objetivos.
14. En una situación de tensión, manejo mis impulsos.
20. Cuando alguien me critica, trato de entender si él / ella tiene razón en las críticas.

[El ítem 7 debe ser referenciado al contrario]

Considerando que hay cinco puntos de acuerdo en la escala, y que hay 9 ítems, la puntuación varía de 9 a 45 puntos. Para interpretar los resultados, se definieron 5 niveles de rendimiento con respecto al promedio y se adaptaron al contexto búlgaro:

Muy por debajo del promedio: 14 a 23 puntos

Por debajo del promedio: 24 a 26 puntos

En promedio: 27 a 31 puntos

Por encima del promedio: 32 a 37 puntos

Muy por encima del promedio: 38 a 45 puntos

❖ Italia

De las pruebas en Italia, surgió que para 5 ítems había una diferencia significativa entre hombres y mujeres, es decir, conducían a la discriminación de género. Los 15 restantes resultaron libres de sesgos de género, pero solo un tercio de ellos, que correspondía a solo 5 ítems, tenían la solidez estadística para ser considerados válidos con el fin de evaluar las competencias profesionales, esto significa que tienen poder y sensibilidad discriminativos para comparar diferentes candidatos. Los artículos relevantes que se pueden usar en Italia son:

1. Tomo la iniciativa, probando nuevas formas de hacer mis tareas.
2. Me gustan los nuevos desafíos, que me obligan a pensar en nuevas formas de desarrollar mis tareas / mi trabajo.
6. Me gustan las rutinas y evito hacer cambios en mi vida cotidiana.
13. Durante el desempeño de mis proyectos, identifico desviaciones que me llevan a ajustar el plan para lograr los objetivos.
17. Cuando fallo, me lamento y me culpo.

[El ítem 17 debe ser referenciado al contrario]

Considerando que hay cinco puntos de acuerdo en la escala, y que hay 5 ítems, la puntuación varía de 5 a 25 puntos. Para interpretar los resultados, se definieron y adaptaron 5 niveles de rendimiento con respecto al promedio al contexto italiano:

Muy por debajo del promedio: de 7 a 13 puntos

Por debajo del promedio: 14 a 15 puntos

En promedio - 16 a 17 puntos

Por encima del promedio: 18 a 19 puntos

Muy por encima del promedio: 20 a 25 puntos.

❖ Portugal

En Portugal, la prueba reveló que para 5 ítems el género se evaluó de manera diferente con significación estadística, por lo tanto, no neutral. Los 15 restantes estaban libres de sesgos de género, pero se probaron para analizar la correlación entre ellos con el fin de excluir a aquellos que no son lo suficientemente sólidos como para ser considerados válidos con el fin de evaluar las competencias profesionales. 5 de 10 no tenían poder discriminatorio y sensibilidad para comparar diferentes candidatos, por lo que solo quedaron 10 ítems. Los elementos restantes relevantes para Portugal son los siguientes:

2. Me gustan los nuevos desafíos, que me obligan a pensar en nuevas formas de desarrollar mis tareas / mi trabajo.
4. No me gusta cuando se propone un nuevo método que me obliga a cambiar mi forma de trabajar.
5. Necesito estar motivado para tareas relacionadas con el trabajo.
8. Me concentro en lo que es más importante y no me distraigo con otras actividades.
9. No puedo completar la ejecución de las tareas en el tiempo que inicialmente estimé.
10. Considero importante saber exactamente quién es responsable de cada tarea y con quién debo articular.
11. Cuando desarrollo una actividad importante, realizo varias tareas. Es muy difícil avanzar paso a paso.
13. Durante el desempeño de mis proyectos, identifico desviaciones que me llevan a ajustar el plan para lograr los objetivos.
14. En una situación de tensión, manejo mis impulsos.
20. Cuando alguien me critica, trato de entender si él / ella tiene razón en las críticas.

[Los ítems 4, 5, 9 y 11 deben ser referenciados al contrario]

Teniendo en cuenta que hay cinco puntos de acuerdo en la escala, y que hay 10 ítems, la puntuación varía de 10 a 50 puntos. Para interpretar los resultados, se definieron y adaptaron 5 niveles de rendimiento con respecto al promedio al contexto portugués:

Muy por debajo del promedio - hasta 32 puntos

Por debajo del promedio: 33 a 35 puntos

En promedio: 36 a 37 puntos

Por encima del promedio: 38 a 40 puntos

Muy por encima del promedio: 41 puntos y más.

❖ España

En España, la prueba reveló que para 1 ítem el género se evaluó de manera diferente con significación estadística, por lo tanto, no neutral. Los 19 restantes resultaron libres de sesgo de género, pero solo 6 ítems tenían la solidez estadística para considerarse válidos con el fin de evaluar las competencias profesionales, lo que significa que tienen poder y sensibilidad discriminativos para comparar diferentes candidatos. Los elementos relevantes que se pueden utilizar en España son:

1. Tomo la iniciativa, probando nuevas formas de hacer mis tareas.
2. Me gustan los nuevos desafíos, que me obligan a pensar en nuevas formas de desarrollar mis tareas / mi trabajo.
3. Me gusta presentar soluciones cuando veo situaciones que pueden mejorarse.
8. Me concentro en lo que es más importante y no me distraigo con otras actividades.
10. Considero importante saber exactamente quién es responsable de cada tarea y con quién debo articular.
20. Cuando alguien me critica, trato de entender si él / ella tiene razón en las críticas.

Teniendo en cuenta que hay cinco puntos de acuerdo en la escala, y que hay 6 ítems, las puntuaciones varían de 6 a 30 puntos. Para interpretar los resultados, se definieron y adaptaron 5 niveles de rendimiento con respecto al promedio al contexto español:

Muy por debajo del promedio: 6-20 puntos

Por debajo del promedio: 21 - 22 puntos

En promedio: 23-24 puntos

Por encima del promedio: 25 puntos

Muy por encima del promedio: 26-30 puntos

1.3.2. Ejercicios de Análisis/Resolución de problemas

(Para obtener más información sobre el resultado de cada país, con estadísticas más detalladas, consulte el Anexo 5 de GeNeus IO2 "Especificidades nacionales de los ejercicios de análisis")

❖ Austria

En Austria, el análisis estadístico reveló que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a los resultados de los ejercicios 1, 2 y 3. Esto significa que en Austria, los tres ejercicios se pueden utilizar para evaluar la competencia "Análisis y Resolución de problemas", sin incurrir en sesgos de género.

Teniendo en cuenta que hay cuatro niveles de evaluación para las respuestas de los 3 ejercicios (inexistente, nivel bajo, nivel intermedio, nivel alto), y que hay 5 preguntas, la puntuación oscila entre 5 y 20 puntos. Para interpretar los resultados, se diseñaron y

adaptaron 5 niveles de desempeño con respecto al análisis de competencia y la resolución de problemas al contexto austríaco.

- Para el ejercicio 1, el patrón / esquema de evaluación es:

Muy por debajo del promedio: 5 a 7 puntos

Por debajo del promedio: 8 a 9 puntos

En promedio: 10 a 11 puntos

Por encima del promedio: 12 a 13 puntos

Muy por encima del promedio: 14 puntos y más.

- Para el ejercicio 2, el esquema es:

Muy por debajo del promedio: 5 a 7 puntos

Por debajo del promedio: 8 a 9 puntos

En promedio: de 10 a 12 puntos

Superior al promedio: 13 a 14 puntos

Muy por encima del promedio 15 puntos o más.

- Para el ejercicio 3, el esquema es:

Muy por debajo del promedio: 5 a 6 puntos

Por debajo del promedio: de 7 a 9 puntos

En promedio: de 10 a 12 puntos

Por encima del promedio: 13 puntos

Muy por encima del promedio: 14 puntos y más.

❖ Bulgaria

En Bulgaria, el análisis estadístico reveló que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a los resultados del ejercicio 1 y 3, pero se encontraron algunas diferencias estadísticas entre hombres y mujeres en el ejercicio 2. Esto significa que en Bulgaria, los ejercicios 1 y 3 pueden usarse para evaluar la competencia “Análisis y resolución de problemas” sin incurrir en sesgos de género, pero el ejercicio número 2 no debe usarse porque puede conducir a sesgos de género.

Teniendo en cuenta que hay cuatro niveles de evaluación para las respuestas de los ejercicios (inexistente, nivel bajo, nivel intermedio, nivel alto), y que hay 5 preguntas, la puntuación varía de 5 a 20 puntos. Para interpretar los resultados, se diseñaron y adaptaron 3 niveles de desempeño con respecto al análisis de competencia y la resolución de problemas al contexto búlgaro, cada uno representando un tercio de las respuestas en la prueba piloto.

- Para el ejercicio 1, el patrón / esquema de evaluación es:

Por debajo del promedio: de 5 a 7 puntos

En promedio: 8 a 9 puntos

Por encima del promedio -10 puntos y más.

- Para el ejercicio 3, el patrón / esquema de evaluación es:

Por debajo del promedio: 5 a 6 puntos

En promedio: de 7 a 8 puntos

Por encima del promedio: 9 puntos y más.

❖ Italia

En Italia, el análisis estadístico reveló que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a los resultados del ejercicio 1 y 2, pero se encontraron algunas diferencias estadísticas entre hombres y mujeres en el ejercicio 3. Esto significa que en Italia, los ejercicios 1 y 2 pueden usarse para evaluar la competencia “Análisis y resolución de problemas” de manera neutral, pero el ejercicio número 3 no debe usarse porque puede conducir a sesgos de género.

Teniendo en cuenta que hay cuatro niveles de evaluación para las respuestas de los 3 ejercicios (inexistente, nivel bajo, nivel intermedio, nivel alto), y que hay 5 preguntas, la puntuación oscila entre 5 y 20 puntos. Para interpretar los resultados, se diseñaron y adaptaron 5 niveles de desempeño con respecto al análisis de competencia y la resolución de problemas al contexto italiano.

- Para el ejercicio 1, el patrón / esquema de evaluación es:

Muy por debajo del promedio: 5 - 8 puntos

Por debajo del promedio: 9-10 puntos

En promedio: 11 puntos

Por encima del promedio: 12-13 puntos

Muy por encima del promedio: 14 puntos y más

- Para el ejercicio 2, el patrón / esquema de evaluación es:

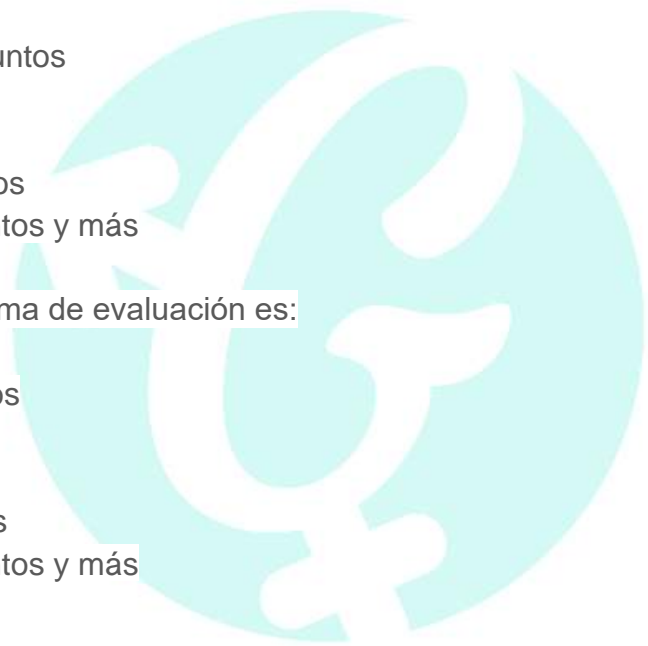
Muy por debajo del promedio: 5 puntos

Por debajo del promedio: 6 - 7 puntos

En promedio: 8 puntos

Por encima del promedio: 9-10 puntos

Muy por encima del promedio: 11 puntos y más



❖ Portugal

En Portugal, el análisis estadístico reveló que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a los resultados de los ejercicios 1, 2 y 3. Esto significa que en Portugal, los tres ejercicios se pueden utilizar para evaluar la competencia "Análisis y Resolución de problemas", sin incurrir en sesgos de género.

Teniendo en cuenta que hay cuatro niveles de evaluación para las respuestas de los 3 ejercicios (inexistente, nivel bajo, nivel intermedio, nivel alto), y que hay 5 preguntas, la puntuación oscila entre 5 y 20 puntos. Para interpretar los resultados, se diseñaron y adaptaron 5 niveles de desempeño con respecto al análisis de competencia y la resolución de problemas al contexto portugués.

- Para el ejercicio 1, el patrón / esquema de evaluación es:

Muy por debajo del promedio: 6 - 9 puntos

Por debajo del promedio: 10 puntos

En promedio: 11 puntos

Por encima del promedio: 12 – 13 puntos

Muy por encima del promedio: 14 puntos y más

- Para el ejercicio 2, el patrón / esquema de evaluación es:

Muy por debajo del promedio: 5 - 7 puntos

Por debajo del promedio: 8 - 9 puntos

En promedio: 10 puntos

Por encima del promedio: 11-12 puntos

Muy por encima del promedio: 13 puntos y más

- Para el ejercicio 3, el patrón / esquema de evaluación es:

Muy por debajo del promedio: 8-10 puntos

Por debajo del promedio: 11-12 puntos

En promedio: 13 puntos

Por encima del promedio: 14-15 puntos

Muy por encima del promedio: 16 puntos y más

❖ España

En España, el análisis estadístico reveló que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a los resultados de los ejercicios 1, 2 y 3. Esto significa que en España, los tres ejercicios pueden usarse para evaluar neutralmente la competencia "Análisis y Resolución de problemas".

Teniendo en cuenta que hay cuatro niveles de evaluación para las respuestas de los 3 ejercicios (inexistente, nivel bajo, nivel intermedio, nivel alto), y que hay 5 preguntas, la puntuación oscila entre 5 y 20 puntos. Para interpretar los resultados, se diseñaron y adaptaron 5 niveles de desempeño con respecto al análisis de competencia y la resolución de problemas al contexto español.

- Para el ejercicio 1, el patrón / esquema de evaluación es:

Muy por debajo del promedio: 5 - 8 puntos

Por debajo del promedio: 9-10 puntos

En promedio: 11-12 puntos

Por encima del promedio: 13 - 14 puntos

Muy por encima del promedio: 15 puntos y más

- Para el ejercicio 2, el patrón / esquema de evaluación es:

Muy por debajo del promedio: 5 - 7 puntos

Por debajo del promedio: 8 - 9 puntos

En promedio: 10 puntos

Por encima del promedio: 11-12 puntos

Muy por encima del promedio: 13 puntos y más

- Para el ejercicio 3, el patrón / esquema de evaluación es:

Muy por debajo del promedio: 5 - 7 puntos

Por debajo del promedio: 8 - 9 puntos

En promedio: 10-11 puntos

Por encima del promedio: 12-13 puntos

Muy por encima del promedio: 14 puntos y más



2. PYMES Y PROCESOS DE RECLUTAMIENTO: ¿POR QUÉ SE NECESITAN HERRAMIENTAS NEUTRAS EN MATERIA DE GÉNERO?

2.1 PYMES EN EUROPA

2.1.1 ¿Qué es una PYME?

PYME significa pequeña y mediana empresa, sin embargo, qué es exactamente una PYME depende de quién las defina. De hecho, las definiciones de PYME varían de un país a otro. Esto se debe a que, según el país, el tamaño de la empresa puede basarse en el número de empleados, en las ventas anuales, en el activo o en cualquier combinación de estos; e, incluso cuando se considera el mismo criterio para la categorización, los límites inferior y superior pueden variar entre países. Dicho esto, en general, las PYMEs se definen como empresas independientes no subsidiarias que emplean a menos de un número determinado de empleados (que varía según los países) ¹

2.1.2 Definición de PYME en la UE

Después de lo que dicho anteriormente sobre las diferentes definiciones de las PYMEs, se necesita una definición europea. Según la recomendación de la Comisión de la UE de 6 de mayo de 2003², sobre la definición de micro, pequeña y mediana empresa, el primer paso para ser clasificada como PYME es ser considerada una empresa; sobre eso, la recomendación de la UE define una empresa como cualquier entidad dedicada a actividades económicas, independientemente de su forma legal. Al mismo tiempo, se realiza otra aclaración para establecer una imagen clara de la situación económica de una empresa.

Esto nos lleva a 3 categorías de PYME:

- Empresa autónoma, si es completamente autónoma o tiene una o más asociaciones minoritarias con otras empresas, pero cada una menos del 25%.
- Empresa asociada, si la asociación con otras empresas aumenta al menos al 25% pero no más del 50%.

¹ OECD, 2005

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/pdf/?uri=celex:32003h0361&from=en>

- Empresas vinculadas, si la asociación supera el umbral del 50%.

Además, para ser considerado una PYME, el criterio principal y obligatorio es la plantilla del personal. Hay otros dos criterios importantes que deben tenerse en cuenta, a saber, el volumen de negocios anual y el balance general anual, pero en estos casos, no es necesario satisfacer ambos criterios, una empresa puede sobrepasar uno de estos dos criterios, siempre que cumpla al otro.

Así pues, los tipos de PYME se describen como:

- Empresas medianas, aquellas que emplean a menos de 250 personas y que tienen un volumen de negocios anual que no excede de 50 millones de euros o un balance anual total que no excede los 43 millones de euros.
- Pequeñas empresas, aquellas que emplean a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocio anual o balance anual total no supera los 10 millones de euros.
- Microempresas, aquellas con menos de 10 personas empleadas y cuya facturación anual o balance total no exceda de 2 millones de euros³.

Esta definición europea de PYME incluye principalmente empresas familiares y trabajadores independientes o asociaciones que participan regularmente en actividades económicas. Sin embargo, las PYMEs no son un grupo homogéneo de empresas; tienen diferentes tamaños, diferentes pesos en la economía, diferentes tasas de crecimiento en números, y lo más importante, tienen diferentes perfiles de relación de mercado.

2.1.3 Tipos de PYMEs

Incluso si los datos dicen que las PYMEs prevalecen en casi todos los sectores e industrias, dominan algunos sectores más que otros. Por ejemplo, las PYMEs son más frecuentes en construcción, alojamientos, servicios comerciales, comercio minorista y, en particular, en servicios intensivos en conocimiento, y son menos predominantes en sectores como el transporte⁴.

Dada la heterogeneidad de este grupo, el perfil de relación de mercado puede clasificarse según el propósito. Para el propósito del proyecto, durante la fase de investigación, los perfiles de las PYMEs se han dividido en:

- Empresas sociales, son empresas con objetivos sociales concretos que giran en torno a los cambios sociales; crean empleo y reinvierten sus ganancias en la comunidad local,

³ EU, User Guide to the SME Definition, 2015

⁴ Espón, Small And Medium-Sized Enterprises In European Regions And Cities, 2017

abordan problemas sociales, mejoran las oportunidades de vida de las personas, brindan capacitación y oportunidades de empleo a las personas excluidas del mercado y ayudan al medio ambiente. En su mayoría son empresas sin fines de lucro, independientes del Estado, que obtienen ingresos y los utilizan para abordar problemas sociales y ambientales, proporcionando servicios valiosos a las poblaciones necesitadas o realizando trabajos de consultoría voluntaria o remunerada. Sin embargo, existen empresas sociales en casi todos los sectores, desde bienes de consumo hasta atención médica, restaurantes, gestión de instalaciones, asociaciones y comunidades, hasta agencias creativas⁵.

- Empresas comerciales son aquellas empresas cuyo objetivo principal es aumentar sus ganancias; otros objetivos provienen de la rentabilidad, de hecho, el desempeño de las empresas comerciales generalmente se mide por los rendimientos financieros. Según esta definición, puede haber muchos tipos de empresas comerciales; la forma más simple es una empresa unipersonal, es decir, una empresa con un solo propietario, que generalmente trabaja en la propia empresa. Las empresas comerciales también pueden incluir asociaciones, cooperativas y corporaciones.⁶
- Empresas de servicios; aquellas empresas dedicadas a proporcionar o prestar servicios y se definen en términos de inversión en equipos. Pueden ser con o sin fin de lucro, lo que tienen en común son algunas características básicas, en particular los servicios que ofrecen, a saber, productos intangibles como contabilidad, banca, consultoría, limpieza, paisajismo, educación, seguros, tratamiento, transporte, servicios TIC, apoyo de eventos, infraestructuras, servicios financieros, servicios profesionales, logística, alojamiento, cultura, medicina, bienestar, etc.⁷

Empresas industriales; este grupo de empresas son aquellas que fabrican bienes o servicios con la ayuda de máquinas relativamente pequeñas y pocos empleados y trabajadores. Producen bienes para la venta a mayoristas, minoristas o clientes finales, dependiendo de su tamaño y estructura. En el caso de las PYMEs, en su mayoría son industrias de pequeña escala, empresas artesanales o empresas familiares

2.1.4 PYMEs en el panorama económico europeo

En el panorama europeo, las pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral de las economías europeas. Constituyen casi el 99% de todas las empresas europeas y son la fuente más importante de innovación y empleo.

⁵ <https://www.socialenterprise.org.uk/what-is-it-all-about>

⁶ <https://www.ehow.co.uk>

⁷ [HTTP://WWW.BUSINESSDICTIONARY.COM/DEFINITION/SERVICE-BUSINESS.HTML](http://www.businessdictionary.com/definition/service-business.html)

Según el Informe anual sobre las PYMEs europeas 2017/2018⁸, 99 de cada 100 empresas son PYMEs, emplean a 2 de cada 3 empleados y producen 57 céntimos de cada euro de valor agregado (contribución neta de la empresa a la economía).

Las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto, son vistas como actores importantes en el bienestar de las comunidades locales y regionales, con un alto potencial para la creación de empleo. También juegan un papel importante en la estrategia Europa 2020, contribuyendo a la salud económica de la economía europea. Como tal, las PYMEs tienen un papel central en la economía de la UE, especialmente en su contribución al empleo. En particular, las microempresas son en muchos sectores las que emplean a más personas que cualquier otra empresa⁹.

2.2 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN PYMES

2.2.1 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección en las PYMES?

Como organizaciones pequeñas, en las PYMEs, el propietario-gerente tiende a ser responsable de la Gestión de Recursos Humanos (HRM). Una encuesta realizada por la EIM Business Policy and Research and Focus Consultancy, mostró que en dos tercios de las PYMEs el propietario-gerente se ocupa personalmente de los problemas de RR.HH, mientras que solo el 22 por ciento depende de un gerente de recursos humanos específico. Como era de esperar, las PYMEs más grandes designan un gerente de recursos humanos más a menudo que las PYMEs más pequeñas. Esto se debe principalmente al tamaño reducido de muchas PYMEs. Sin embargo, existe un mayor riesgo en las PYMEs de que la persona responsable de RR.HH no haya recibido la formación necesaria para garantizar que se desarrollan los mejores sistemas posibles de selección y promoción, incluida la formación en diversidad.¹⁰

Según los expertos entrevistados durante la primera fase de este proyecto, para el proceso de reclutamiento y selección, las PYMEs usan diferentes métodos de evaluación. Utilizan herramientas como juegos de roles, pruebas escritas u orales, entrevistas, análisis de currículums, de certificados y titulaciones, de tareas a realizar en el momento o en casa como "deberes" y períodos cortos de prueba en el trabajo. La mayoría de las PYMEs prefieren utilizar entrevistas cara a cara como su herramienta principal para la selección de

⁸ EU, *Annual Report on European SMEs 2017/2018, SMEs Growing Beyond Borders*, 2018

⁹ Eurostat, *Key Figures On European Business With A Special Feature On Smes*, 2011

¹⁰ Diversity For Talent And Competitiveness: The SME Business Case For Diversity <http://www.iegd.org/pdf/task%20-%20smes.pdf>

candidatos; incluso si en algún país o PYME usan pruebas u otras herramientas, estas se usan en combinación con entrevistas.

Incluso si las entrevistas son orales, muchas PYMEs utilizan procedimientos estandarizados para las entrevistas. Pueden ser entrevistas individuales o grupales, pero su objetivo es el mismo, es decir, evaluar la idoneidad del candidato para el puesto de trabajo. Esto se hace centrándose en las características específicas del candidato relacionadas con el puesto, como el trabajo en equipo, la capacidad de trabajar bajo presión, las competencias técnicas, el conocimiento y la experiencia profesional y las reacciones del candidato. Según lo que dijeron los expertos durante la fase de investigación, se prefieren las entrevistas debido a su carácter más personal y porque permiten que el entrevistador conozca mejor al candidato.

En particular, las preguntas principales y temas abordados durante las entrevistas son tanto profesionales como personales. Los personales se centran en la personalidad y el autoconocimiento, como puntos fuertes y debilidades, la motivación personal para el puesto de trabajo, las expectativas sobre el salario, la voluntad o las intenciones sobre lo que quieren o esperan aprender, su autodescripción, la contribución que pueden aportar, datos personales, intereses y valores, etc. Las profesionales se centran principalmente en TICs y habilidades lingüísticas, competencias técnicas, disponibilidad para viajar, trayectoria profesional y académica, habilidades relacionadas con el puesto de trabajo, razones por las que renunciaron al último puesto, capacidad para trabajar de forma independiente o en equipo, aquello que los convierte en los mejores candidatos para el puesto, experiencias profesionales pasadas y puestos de trabajo, etc.

Otras competencias muy importantes, a medio camino entre las personales y las profesionales, que se analizan comúnmente durante el proceso de selección son la inteligencia matemática, el razonamiento lógico y espacial, el nivel de coeficiente intelectual y la inteligencia social y emocional. Esta última competencia comprende creatividad, autoconocimiento, automotivación, control emocional y empatía y habilidades de relación interpersonal. Todo esto contribuye a la personalidad de los candidatos, por eso las entrevistas cara a cara son las herramientas más utilizadas, porque el lenguaje verbal y físico, como la postura, la sociabilidad, la extraversión, la proactividad, la comunicación o la concentración, son las ventanas de la personalidad de las personas.

Incluso si las características personales y profesionales se analizan principalmente a través de entrevistas, las mismas preguntas y temas se analizan utilizando las otras herramientas mencionadas anteriormente. Se evalúan las habilidades blandas y duras, pero como hemos visto, las PYMEs concentran principalmente su análisis en las competencias personales y profesionales, con diferencias que dependen de países individuales y las PYMEs.

Según la información recopilada durante la fase de investigación, apareció que las PYMEs son una categoría que presenta un proceso de evaluación y selección diverso y complejo, utilizando las entrevistas como la primera herramienta, pero combinándolas con otras herramientas, especialmente las pruebas.

2.2.2 Factores de riesgo de discriminación de género en el proceso de selección.

No obstante, incluso si en las PYMEs se presta mucha atención a las características personales y la personalidad, la mayoría de las veces la percepción de la persona que está siendo evaluada se filtra por alguna categorización subjetiva. Se han realizado muchos estudios sobre la discriminación de género y, la mayoría de las veces, se ha visto que el proceso de formación de la impresión está impulsado por factores subjetivos y no por factores objetivos.

Este filtro subjetivo lleva a categorizaciones y etiquetado, desplazando el foco de los atributos individuales a los atributos de categoría / etiqueta. Una vez que una persona ha sido categorizada, las reacciones hacia ella se basan en estereotipos. Mientras más atributos y características de una persona se puedan atribuir a una categoría o etiqueta, mayor es la probabilidad de ser categorizado en base a un estereotipo. Este proceso de estereotipo inconsciente puede expresarse conductualmente, lo que lleva a la discriminación.

En contextos de selección, los estereotipos que representan negativamente a grupos específicos, definidos por elementos como la raza y el género, pueden conducir a la discriminación en forma de evaluaciones pobres e incorrectas y, en consecuencia, a la discriminación sexual. Además, el proceso de estereotipos no se limita a la percepción de la persona, hay otros factores que pueden influir en un gerente de recursos humanos en la evaluación de alguien. Estos otros factores son menos reconocibles porque no conducen a una discriminación evidente¹¹.

Sobre esto, en contextos de selección, algunos de los principales factores de riesgo que podrían generar discriminación sexual son el tipo de trabajo y el puesto de trabajo bajo consideración, el sexo del evaluador y el lenguaje de género.

La discriminación de género puede ocurrir en cada paso del proceso de reclutamiento, comenzando desde el anuncio de trabajo. En esta primera fase, lo que principalmente crea discriminación es el lenguaje utilizado para anunciar el puesto de trabajo. De hecho, según muchos estudios / análisis, el lenguaje de los anuncios puede excluir inadvertidamente un género de solicitantes al emplear un lenguaje de género. Algunos adjetivos, verbos, frases y atributos deseados se atribuyen estereotípicamente a hombres o mujeres y, por lo tanto, es

11 DAVISON, BURKE 2000

más probable que atraigan un género en lugar de otro, creando un proceso de autoselección desde el principio. Por ejemplo, los estudios revelan que las palabras como "liderazgo" o "competitivo" y "asertivo" tienen más probabilidades de dirigirse a puestos de trabajo dominantes para hombres, lo que hace que la lista de trabajos sea menos atractiva para las mujeres, ya que la sociedad tiende a considerar este tipo de palabras como masculinas. Al mismo tiempo, palabras como "colaborativo", "de apoyo" y "cuidado" se utilizan con frecuencia para describir los rasgos femeninos y es más probable que se dirijan a puestos de trabajo dominantes por las mujeres¹².

Además, las mujeres sufren dos tipos diferentes de discriminación. Por un lado, una discriminación / segregación horizontal, dada por el hecho de que las mujeres tienden a encontrarse en grupos ocupacionales similares y en los mismos sectores económicos. Por lo tanto, para trabajos de tipo masculino y puestos de trabajo, si el solicitante es una mujer, es más probable que tenga calificaciones más bajas que un hombre. Lo mismo ocurre con los hombres en el caso de los trabajos de tipo sexual femenino, pero los hombres se distribuyen en una gama más amplia de ocupaciones y sectores, lo que reduce la probabilidad de que esto ocurra.

Por otro lado, las mujeres sufren una discriminación / segregación vertical, relacionada con el hecho de que las mujeres están más ocupadas en los niveles inferiores o intermedios de ocupaciones y puestos de trabajo, y están significativamente menos representadas en puestos superiores y de liderazgo y gestión. Todo esto, al igual que el lenguaje de género en el anuncio de trabajo, conduce a un proceso de autoselección entre los solicitantes y, además, crea y continúa la discriminación de género en todas las fases posteriores del proceso de reclutamiento y selección¹³. Esto ocurre también porque las mujeres a menudo están excluidas de los puestos de trabajo que requieren más responsabilidades que otros puestos.

Esta discriminación estructural ocurre porque, como ya se ha dicho, habilidades como el liderazgo y la gestión se atribuyen estereóticamente a los hombres. Esto lleva a sesgos de género, especialmente cuando una mujer tiene este tipo de habilidades o rasgos personales, que no corresponden al estereotipo de la figura femenina, lo que conduce a una percepción negativa de ella. Según esto, el tipo de trabajo y el puesto ofrecido, como la fase de evaluación, tienen más probabilidades de verse influenciados por este estereotipo inconsciente. Además, la literatura social y psicológica indica que las personas ven a los demás como parte de su propio grupo (dentro del grupo) o como parte de otro (fuera del grupo), en relación con las identidades personales. Esto significa que las personas tienen más probabilidades de relacionarse con personas que aparentemente forman parte del grupo y menos probabilidades de relacionarse con las del grupo externo, lo que lleva a una visión

¹² [HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/HBSWORKINGKNOWLEDGE/2016/12/14/HOW-TO-TAKE-GENDER-BIAS-OUT-OF-YOUR-JOB-ADS/#28729F3B1024](https://www.forbes.com/sites/HBSWORKINGKNOWLEDGE/2016/12/14/HOW-TO-TAKE-GENDER-BIAS-OUT-OF-YOUR-JOB-ADS/#28729F3B1024)

¹³ European Communities, Brake Gender Stereotypes, Give Talent A Chance, 2008

desfavorable de los miembros del grupo externo. Esto se debe a que las personas generalmente asumen que las características de los miembros del grupo son más positivas y favorables.

Dado esto, durante las evaluaciones para un puesto de trabajo, el sexo del evaluador es un factor influyente porque los evaluadores pueden ver a los solicitantes del mismo sexo como miembros de su propio grupo y, en consecuencia, a los solicitantes del sexo opuesto como miembros fuera del grupo, haciéndolos sujetos a los estereotipos. Este sesgo es parte del "sesgo de similitud de personas" debido a que tendemos a favorecer a las personas que son más similares a nosotros o a las personas que nos gustan¹⁴. Por lo tanto, un evaluador masculino es más probable que elija un solicitante masculino en lugar de uno femenino y un evaluador femenino es más probable que elija una mujer¹⁵.

La discriminación de género puede, por lo tanto, ocurrir en cada fase del proceso de selección y reclutamiento. El uso del lenguaje de género influye en los pasos para crear un anuncio de trabajo y anunciarlo; el tipo de trabajo y el puesto de trabajo ofrecido influyen en las fases de evaluación y selección, también influidas por el sexo del evaluador. Para el propósito del proyecto se analizó qué y cómo sucede en el proceso de selección, sin embargo, la discriminación sexual es algo que ocurre también una vez que se obtiene un trabajo.

2.3 LOS EFECTOS DEL SESGO DE GÉNERO EN LAS PYMES

2.3.1 *¿Cómo afecta el sesgo de género al proceso de contratación?*

Antes de comenzar a hablar sobre el sesgo de género, necesitamos saber cuál es el sesgo. A diferencia de la palabra "estereotipo", que indica una idea preconcebida que atribuye ciertas características generales a todos los miembros de una clase o grupo de personas, la palabra "sesgo" indica una preferencia personal, en términos de simpatía o disgusto, especialmente cuando la tendencia interfiere con la capacidad de ser imparcial, objetivo o sin prejuicios. Profundizando en el término, los sesgos se definen como "cognitivos" porque representan una limitación en el pensamiento objetivo causada por la tendencia del cerebro humano a percibir y filtrar información a través de la experiencia personal y las preferencias¹⁶. El proceso de filtrado se llama "heurística" (también llamado "atajos mentales") y es un mecanismo de afrontamiento que permite al cerebro humano priorizar y procesar la gran cantidad de entradas que recibe cada segundo de cada día. Por lo general, la heurística se considera algo positivo para los seres humanos, algo que ayuda

¹⁴<https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/10/19/how-can-bias-during-interviews-affect-recruitment-in-your-organisation/#395f13601951>

¹⁵ DAVISON, BURKE (2000)

¹⁶ <https://searchenterpriseai.techtarget.com/definition/cognitive-bias>

a los humanos a resolver problemas y aprender nuevos conceptos, haciendo que nuestro pensamiento y la toma de decisiones sean más rápidos y eficientes. Sin embargo, aunque el mecanismo es muy efectivo, sus limitaciones pueden causar errores y problemas¹⁷.

Dado que los sesgos cognitivos son en su mayoría inconscientes, las personas generalmente no son conscientes de este proceso de filtrado automático. Es posible que no sea totalmente posible eliminar la predisposición del cerebro a tomar atajos, pero comprender que existe un sesgo puede ser útil al tomar decisiones, para mantener el sesgo bajo control. Sobre esto, es importante entender que "sesgo cognitivo" es un término general que incluye muchos tipos de sesgos que influyen en los individuos de manera diferente, pero con una característica común: el hecho de que conducen a juicios y decisiones que se desvían de la racionalidad y la objetividad. Teniendo en cuenta lo dicho hasta ahora, también los estereotipos pueden considerarse una especie de sesgo¹⁸.

En este sentido, existen dos macro categorías de sesgos: los sesgos relacionados con otros y los sesgos relacionados con los contextos.

Entre los sesgos más recurrentes, los principales son:

- Sesgo de afinidad, la tendencia a agrandar a las personas que son similares a nosotros;
- Sesgo de confirmación, la tendencia a buscar información que confirme nuestras ideas preconcebidas;
- Sustitución de atribución, usando un atributo simple para hacer un juicio complejo;
- Homogeneidad fuera del grupo, la percepción de que todos fuera de su grupo son similares;
- Sesgo de deseabilidad social, dando una respuesta socialmente deseable a las preguntas en lugar de una opinión real.

Por lo tanto, los prejuicios son algo que ocurre en nuestra vida diaria, la mayoría de las veces de manera inconsciente, influyendo en nuestras decisiones y opiniones diarias sobre las personas y las cosas. Por eso, es más probable que los sesgos cognitivos se filtren en el proceso de reclutamiento durante las evaluaciones de los candidatos, porque es un momento en el que el responsable de RR.HH. tiene que tomar decisiones basadas en las opiniones que está construyendo sobre el candidato; en particular, los sesgos que se producen en el proceso de reclutamiento y selección son principalmente los relacionados con el género.

17 <https://www.thoughtco.com/heuristics-psychology-4171769>

18 <https://www.interaction-design.org/literature/topics/cognitive-biases>

Los prejuicios de género son preferencias o prejuicios hacia un género sobre el otro. Pueden ser sutiles o evidentes y pueden tener consecuencias pequeñas o grandes. La fase principal en la que se producen los sesgos de género es la entrevista que, como hemos visto antes, es la herramienta principal utilizada por las PYMEs para reclutar y seleccionar personas. Es más probable que los prejuicios de género sean perjudiciales para las mujeres, y no solo para los hombres sino también para las mujeres mismas; De hecho, un estudio sobre este tema, en el que a los encuestados, tanto mujeres como hombres, se les hizo preguntas directas o indirectas, reveló que en Europa, cuando se les hace una pregunta directa, el 10% de las mujeres y el 36% de los hombres tienen prejuicios contra las mujeres y , cuando se hizo una pregunta indirecta, este número aumentó al 28% para las mujeres y al 45% para los hombres¹⁹.

Los sesgos de género más comunes que ocurren en las entrevistas son:

- Sesgos sobre las responsabilidades familiares o planes; incluso cuando los hombres también tienen familia, las mujeres deben enfrentarse a consideraciones (negativas) sobre su capacidad para realizar tareas relacionadas con el trabajo si son madres y, por lo tanto, tienen responsabilidades familiares. Algunos supuestos comunes son que las mujeres pueden quedar embarazadas y, por lo tanto, necesitarán permiso de maternidad; que tienen que cuidar a su hijo y podrían necesitar extender el permiso de maternidad o abandonar temprano el lugar de trabajo. Aunque hoy en día también los padres tienen permisos de paternidad y comparten las responsabilidades parentales con las mujeres, rara vez encuentran este tipo de problemas en las entrevistas de trabajo.

- Sesgos sobre asertividad y habilidades de liderazgo; es una preconcepción común que los hombres son líderes naturales y que las mujeres no lo son porque se las considera demasiado tímidas o inseguras. Esta suposición impide que las mujeres sean consideradas para puestos de liderazgo y gestión, lo que las hace subrepresentadas en los niveles ejecutivos. Obviamente, también en este caso, las habilidades y competencias de liderazgo difieren de persona a persona, independientemente de su género. Además, este tipo de habilidades pueden ser personales, habilidades naturales o pueden adquirirse a través de la experiencia académica y laboral.

- Sesgos sobre el control emocional; las mujeres también tienen que enfrentarse a suposiciones sobre su capacidad para manejar las emociones en el lugar de trabajo. Existe la percepción de que los hombres asertivos son líderes fuertes, pero las mujeres asertivas son "mandonas" o "malas". Además, algunos hombres no pueden lidiar con las instrucciones y deberes de las mujeres líderes en roles de nivel ejecutivo. Esto es incorrecto porque cada persona tiene un nivel diferente de inteligencia emocional, independientemente de su género.

19 Hoffmann, A. & Musch, J. (2018). Prejudice Against Women Leaders: Insights From An Indirect Questioning Approach, Sex Roles

- Sesgos sobre el ajuste de roles; hay ciertos trabajos que algunas personas consideran más adecuados solo para hombres o mujeres. Es más probable que las mujeres se encuentren con este estigma para una mayor variedad de profesiones, en particular en aquellas que históricamente están dominadas por los hombres. Este sesgo no considera la capacidad de realizar una tarea como una capacidad personal, las habilidades de la persona, la experiencia laboral y la educación, sino algo relacionado con el género. Por lo tanto, se evalúa a las mujeres contra un umbral más alto y se les pide que presenten más evidencia que los hombres para ser vistas como cualificadas: sufren un escrutinio más estricto de sus logros. Los juicios de competencia y simpatía se correlacionan negativamente para las mujeres²⁰.

Los prejuicios de género afectan a las mujeres de diferentes maneras. Puede crear un círculo vicioso en el que el rendimiento puede verse afectado cuando una persona teme confirmar un estereotipo negativo sobre su grupo de identidad, si esa identidad es relevante; este rendimiento negativo refuerza el estereotipo relacionado con el género, etc. La conciencia del estigma de género también puede desencadenar sentimientos de ansiedad y activar mecanismos de afrontamiento como el auto-silenciamiento, la desconexión, el aislamiento y puede evitar que las mujeres soliciten algún tipo de trabajo o puesto.

2.3.2 Beneficios de abordar los prejuicios de género en las empresas

Los prejuicios de género son un tema clave para la Unión Europea; incluso si se ha hecho mucho trabajo durante las últimas décadas, las mujeres aún se enfrentan a barreras en el proceso de selección. Sin embargo, muchas investigaciones demuestran que la diversidad de género trae beneficios de varias maneras. Por ejemplo, una organización con una fuerza laboral diversa, especialmente aquellas con diversidad de género en los equipos ejecutivos, no solo es mejor que las que son menos diversas, sino que también son más capaces de atraer a personas con talento²¹.

Hay muchos beneficios de adoptar una actitud de diversidad de género en el trabajo. Los beneficios no se limitan a la empresa, sino que también habrá beneficios para el equipo y para el mercado. En 2006, se acuñó el término "womenomics", que define la teoría económica según la cual el trabajo de las mujeres es hoy el motor más importante del desarrollo mundial. El primer descubrimiento interesante es el fuerte vínculo entre el trabajo femenino y el crecimiento económico. Se estima que el impulso más importante para el

²⁰ [HTTPS://RECRUITERBOX.COM/BLOG/COMMON-GENDER-BIASES-THAT-OCCUR-IN-JOB-INTERVIEWS](https://recruiterbox.com/blog/common-gender-biases-that-occur-in-job-interviews)

²¹

[HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/~MEDIA/MCKINSEY/BUSINESS%20FUNCTIONS/ORGANIZATION/OUR%20INSIGHTS/DELIVERING%20THROUGH%20DIVERSITY/DELIVERING-THROUGH-DIVERSITY_FULL-REPORT.ASHX](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx)

crecimiento en el futuro cercano vendrá del trabajo de las mujeres. La nueva fórmula de crecimiento económico es "mujer, trabajo, economía, fertilidad". La teoría de la "womenomics" es, de hecho, la primera en vincular los problemas de la llamada igualdad de oportunidades con los indicadores de crecimiento económico de un país. La idea básica es que sin una mayor contribución a la producción por parte de las mujeres, la economía mundial no crece lo suficiente. En países donde esta participación es alta, los problemas demográficos también son menores²².

Según otros estudios, la diversidad de género en el lugar de trabajo aumenta la percepción positiva de tres áreas relacionadas con el trabajo: autopromoción, igualdad de remuneración y oportunidades profesionales. Es muy probable que tanto hombres como mujeres sientan que pueden auto-promocionarse y comunicar sus ambiciones en el lugar de trabajo, independientemente de su género²³. Esto no solo hará que los trabajadores sientan que pueden progresar, sino que también aumentará la motivación y la satisfacción profesional, fomentando actitudes y comportamientos positivos en el lugar de trabajo. La diversidad de género en el lugar de trabajo también aumenta la participación y el rendimiento, es decir, una población activa inclusiva genera mayores niveles de satisfacción, que a su vez aumenta la participación de los empleados y que resulta en un mayor rendimiento para todos. Además, las mujeres actualmente influyen en más del 85% de las ventas minoristas, por lo que ajustar la representación proporcional dentro de la población activa es casi imprescindible para capitalizar este aspecto. Una de las razones es que la diversidad reúne perspectivas diferentes, produce un análisis más holístico de los problemas que afronta una empresa y estimula un mayor esfuerzo, lo que lleva a una mejor toma de decisiones.

Entre los beneficios, uno de los principales es una disminución en la rotación. De hecho, la rotación de empleados es una de las claves y de los desafíos más costosos que las empresas afrontan a diario. Se estima que los lugares de trabajo inclusivos tienen tasas de rotación 22% más bajas debido al aumento de la moral, las oportunidades y la igualdad, lo que brinda beneficios a largo plazo para la empresa y para el personal en sí. Esto reduce los costes al limitar los gastos de publicidad, el tiempo dedicado a entrevistas y tareas administrativas, el pago por terminación, los costes de incorporación para el nuevo empleado, etc. Otro beneficio es la mejora en la reputación de la empresa; la forma en que la empresa está representada ante su audiencia, sus empleados, sus inversores y su futuro grupo de talentos es un factor clave para su éxito general²⁴. Las ganancias de productividad y crecimiento al agregar mujeres a la fuerza laboral son grandes. Se estima que terminar con la brecha de género podría aumentar el PIB en un promedio del 35%, principalmente debido al efecto de la diversidad de género en la productividad. Además, esto trae beneficios también para los hombres porque, dada la mayor productividad de la empresa, los salarios

22 [HTTP://WOMENOMICS.IT/](http://WOMENOMICS.IT/)

23 [HTTPS://WWW.HAYS.BE/EN/CAREER-ACADEMY/DIVERSITY/5-BENEFITS-OF-IMPLEMENTING-A-GENDER-DIVERSITY-POLICY-IN-THE-WORKPLACE-1978766](https://www.hays.be/en/career-academy/diversity/5-benefits-of-implementing-a-gender-diversity-policy-in-the-workplace-1978766)

24 [HTTPS://WWW.ADVOCATE-GROUP.CO.UK/5-REAL-BENEFITS-OF-GENDER-DIVERSITY-IN-THE-WORKPLACE/](https://www.advocate-group.co.uk/5-real-benefits-of-gender-diversity-in-the-workplace/)

de los hombres aumentarán como resultado de una mayor inclusión de las mujeres en la fuerza laboral²⁵.

La gestión de la diversidad ayuda a reclutar talento y un mejor talento se traduce en un mejor desempeño financiero para la empresa. Además, la diversidad en el liderazgo puede ayudar a una empresa a asegurar el acceso a más fuentes de talento, obtener una ventaja competitiva de selección y mejorar su relevancia global. De hecho, la gestión de la diversidad es un medio importante para abordar la escasez de talento, porque cuando no hay barreras para las mujeres en el proceso de selección, la empresa tiene una gama más amplia de personas entre las que puede elegir, lo que aumenta la probabilidad de tener una persona con talento entre los candidatos. La diversidad de género también trae una mejor orientación al cliente; al comprometerse con la diversidad, las empresas alinean su propia organización más estrechamente con un conjunto de clientes cada vez más heterogéneo y más diferenciado. Esto genera otros beneficios, como el hecho de que los líderes empresariales con una perspectiva de cliente pueden responder a los desarrollos del mercado de manera más rápida y creativa que otras empresas.

Finalmente, los gerentes que trabajan en problemas difíciles a menudo reúnen diversos equipos de pensadores para desafiarse entre sí y mejorar la calidad de sus respuestas. Esto se debe a que una diversidad de puntos de vista informados permite explorar alternativas de manera más eficiente y ampliar el conjunto de soluciones, que al mismo tiempo surgirán más fácilmente y se adoptarán con mayor confianza. La presencia de mujeres en los equipos de liderazgo proporciona diferentes experiencias y perspectivas y, en consecuencia, mejora las herramientas de resolución de problemas, amplía los puntos de vista y mejora las soluciones. Además, de un estudio publicado en *Innovation: Management, Policy & Practice*, se desprende que las empresas que promueven la diversidad de género dentro de la propia empresa aportan innovación más radical al mercado; otro estudio dice que una mayor diversidad cultural es una ventaja para la innovación. Todo esto mejora la imagen de la empresa²⁶. Por último, pero no menos importante, crear un lugar de trabajo más diverso ayudará a mantener controlados los prejuicios de los miembros del equipo y hacer cuestionar sus suposiciones, creando un “círculo ventajoso”.



25 [HTTPS://WWW.WEFORUM.ORG/AGENDA/2018/12/ECONOMIC-GAINS-FROM-GENDER-INCLUSION-EVEN-GREATER-THAN-YOU-THOUGHT/](https://www.weforum.org/agenda/2018/12/economic-gains-from-gender-inclusion-even-greater-than-you-thought/)

26 V. HUNT, D. LAYTON, S. PRINCE, *DIVERSITY MATTERS*, 2015

3. USO EFICAZ DE LAS HERRAMIENTAS DE GENEUS EN PYMES

Al buscar un candidato para ocupar un puesto vacante, los empleadores deben asegurarse de que podrán seleccionar al mejor candidato, que tendrá las cualificaciones y competencias requeridas para el trabajo y que encajará bien dentro de la organización. Para encontrar el mejor candidato disponible es fundamental que el criterio de los reclutadores no se vea alterado por prejuicios inconscientes de ningún tipo (ver algunos ejemplos en el punto 2.3 de este documento).

El primer paso para encontrar al candidato que posea todas las cualidades adecuadas es identificar claramente cuáles son esas cualidades: ¿qué tipo de cualificaciones y conocimientos se requieren? ¿Qué competencias transversales y específicas? ¿Qué nivel de responsabilidad conlleva el puesto, si lo hay? Estas preguntas se pueden responder de manera efectiva a través de un Análisis de trabajo (para obtener más detalles sobre el análisis de trabajo y una plantilla de análisis de trabajo, consulte el punto 1.2 del presente documento o IO2 - Conjunto de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género).

3.1 CÓMO EMPLEAR EFICAZMENTE LAS HERRAMIENTAS DE GENEUS

Una vez que se determinen las competencias específicas y transversales deseadas en los candidatos para un puesto específico, las herramientas neutras de género de GeNeus y los procesos de prueba para la selección se pueden emplear de manera efectiva para identificar, reconocer y evaluar las competencias de los candidatos sin sesgos.

3.1.1 *Plantilla de análisis del puesto de trabajo*

El análisis del trabajo es un primer paso fundamental en un proceso de selección de personal neutral, efectivo y justo con respecto al género. La plantilla de análisis de trabajo GeNeus es un valioso instrumento de preselección diseñado para fomentar una reflexión sobre el preciso papel que debe desempeñarse, sobre su posición dentro de la empresa y el nivel de responsabilidad, y sobre las características necesarias que deben buscarse en los candidatos. Llevar a cabo un análisis de trabajo es fundamental no solo por el proceso de reclutamiento, sino también como un ejercicio importante para la salud de la empresa.

Se recomienda que el análisis del trabajo sea realizado por más de una persona, incluidos los gerentes/consultores de Recursos Humanos, si están presentes, los directores y el coordinador del departamento en el que se ubica la vacante específica en el examen, o simplemente alguien con una posición gerencial que sea el responsable de la vacante disponible.

3.1.2 Cuestionario de competencias generales para el empleo

El Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo se compone de 20 preguntas que tienen como objetivo evaluar principalmente tres competencias transversales: Iniciativa/Proactividad, Organización y Competencia social, que son competencias fundamentales para el empleo, incluidos en todos los niveles diferentes de responsabilidad jerárquica.

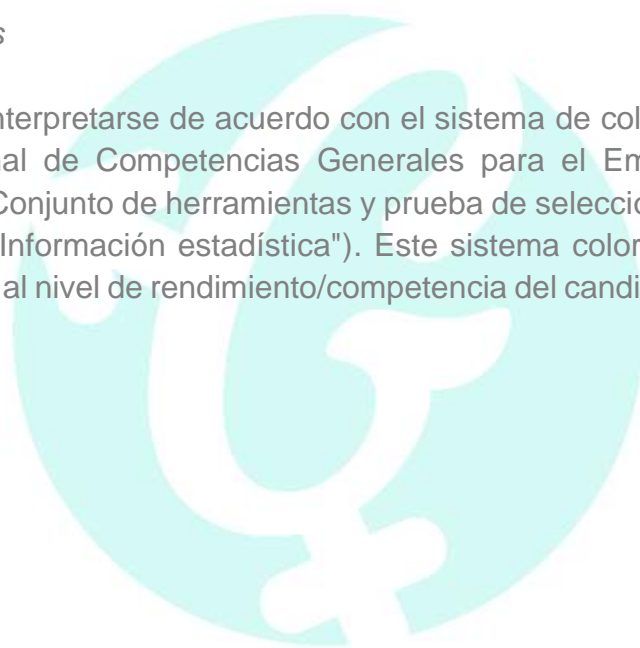
Cómo aplicar el cuestionario

Para completar la evaluación, los solicitantes deben encontrarse en una situación confort y concentración, para que puedan reflexionar sobre las declaraciones y sentirse libres de dar respuestas honestas. Como alternativa, el cuestionario se puede aplicar en línea a través de un formulario de Google como este: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxc8Xc3QyrgeFo_LAthPfyL4U5g6esqJy7iR4C_I9sEi4OwZA/viewform. Al solicitante se le ofrece una escala de acuerdo de cinco puntos (de 1 a 5) con respecto a las declaraciones presentadas. Es posible que los valores de esta escala deban ser citados al revés, pero solo en los casos citados en el punto 1.2 para obtener una explicación más detallada sobre los criterios estadísticos, consulte los apéndices del IO2 – Conjunto de herramientas de pruebas de selección neutras en materia de género).

Cómo evaluar e interpretar las respuestas

El resultado final de la prueba debe interpretarse de acuerdo con el sistema de colores, disponible en cada Cuestionario Nacional de Competencias Generales para el Empleo (Apéndice 3.1 a 3.5 del documento IO2 - Conjunto de herramientas y prueba de selección de género neutral, Tabla IV de la sección " Información estadística"). Este sistema coloreado proporcionará los resultados con respecto al nivel de rendimiento/competencia del candidato. Específicamente:

- **Muy inferior al promedio**
- **Inferior al promedio**
- **En el promedio**
- **Superior al promedio**
- **Muy superior al promedio**



Los colores verde, azul y morado indican resultados positivos, lo que indica que el solicitante tiene un nivel adecuado de competencia profesional para el puesto de trabajo.

Esta versión final del cuestionario se sometió a un proceso de estandarización, con fases piloto que involucraron a los grupos objetivo del proyecto. Por esto, y debido a las diferencias de cada contexto nacional, esta prueba solo se puede aplicar e interpretar como se presenta en los cinco países de la asociación: Austria, Bulgaria, España, Italia y Portugal. Además, las diferencias contextuales, culturales e incluso de idioma entre estos países han resaltado diferentes resultados estadísticos para diferentes preguntas específicas, lo que indica que las diferencias de género surgen en diferentes partes de la prueba en cada uno de los países. Por lo tanto, aunque los solicitantes en todos los países deben presentarse y responder a las 20 preguntas, los reclutadores solo deben evaluar las preguntas indicadas en el punto 1.3 de este documento o en el IO2, a fin de garantizar la neutralidad de género de la herramienta.

3.1.3 Ejercicios de Análisis – Resolución de problemas

Los ejercicios de análisis tienen como objetivo identificar, reconocer y evaluar varias competencias transversales relacionadas con la resolución de problemas, como la capacidad de identificar un problema, las habilidades interpersonales, el pensamiento lateral y la capacidad de aprender de la experiencia. Se han desarrollado tres ejercicios, que presentan 3 situaciones diferentes de angustia: Ejercicio 1 - Fiesta en la oficina; Ejercicio 2: Situación en la tienda; Ejercicio 3 - Situación en la oficina. Estos tres ejercicios son independientes entre sí, por lo tanto, se pueden usar juntos o por separado (consulte el punto 1.3 de este documento para leer la prueba de los ejercicios y las preguntas).

Cómo aplicar los ejercicios

Al igual que el cuestionario, si un reclutador se dispone a evaluar las competencias de un candidato en el área de resolución de problemas, debe permitir que los participantes den sus respuestas a los ejercicios en un ambiente cómodo y relajado, lo que les permitirá dar respuestas honestas y bien pensadas que mostrarán de manera efectiva su personalidad

Cómo interpretar y evaluar las respuestas

Para interpretar y evaluar las respuestas que los candidatos den a los ejercicios de resolución de problemas, la asociación del proyecto GeNeus ha desarrollado un conjunto de criterios de evaluación/orientación para la clasificación basados en el nivel de habilidades (de inexistente a alto nivel) en todas las áreas concernidas por los ejercicios: identificación de problemas, recopilación de información, generación de ideas y evaluación de ideas, planificación de la implementación y evaluación de la solución. A continuación, puede encontrar los criterios de evaluación/orientación y un ejemplo de evaluación (basado en el Ejercicio 1 - Situación de fiesta en la oficina).

Evaluación/Orientación para la clasificación:

	1. Identificación del problema	2. Recopilación de información	3. Generación y evaluación de ideas	4. Planificación de la implementación	5. Evaluación de la solución
1. INEXISTENTE	No identifica el problema en absoluto.	No se refiere a recopilar más información o la información no es pertinente	Sin ideas, o no son adecuadas	No presenta una respuesta; o presenta algo diferente de lo que se presentó anteriormente; o presenta algo que no es lógico considerando todo el contexto.	No hay una idea clara, o se presenta de una forma muy confusa
2. BAJO NIVEL	El énfasis está en los asuntos no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el tema central.	Reúne un conjunto incompleto de información que incluye problemas no relevantes y no especifica las fuentes	Presentación de solo una alternativa, sin pros ni contras	a) no selecciona la alternativa que parece la más obvia/simple, considerando los pros y los contras presentados; y/o b) no explica las actividades a realizar.	El énfasis está en los asuntos no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el tema central.
3. INTERMEDIO	Identifica el problema pero incluye otros detalles no relevantes.	Recopila un conjunto incompleto de información y / o no especifica las fuentes.	Una idea con pros y contras (o dos ideas sin pros ni contras).	a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y teniendo en cuenta los pros y los contras identificados en la pregunta anterior, sea la más adecuada; b) explica brevemente las actividades a realizar, sin muchos detalles.	Presentar una idea básica, a veces la inicial (sin flexibilidad). Identificar parcialmente las lecciones a tomar, de manera genera
4. ALTO NIVEL	Identifica claramente el problema.	Se refiere a reunir suficiente información relevante que también indique las fuentes.	Dos ideas con pros y contras	a) Selecciona la alternativa que, dentro de las presentadas, y teniendo en cuenta los pros y los contras identificados en la pregunta anterior, sea la más adecuada; b) explica en detalle las actividades que se realizarán para cumplir con la opción seleccionada y presenta alternativas de situaciones que podrían no funcionar tan bien como las mejores predicciones	Tener la perspectiva del cliente, no necesariamente la perspectiva de la empresa. Identificar las lecciones más importantes.

Para ver un ejemplo de evaluación de las respuestas de los ejercicios de resolución de problemas, consulte el Apéndice 2.

3.1.4 Plantilla de entrevista de trabajo

Las entrevistas son, con mucho, el tipo más común de herramienta de selección empleada en las PYME. Los reclutadores y los gerentes de negocios los prefieren porque les da la percepción de que pueden obtener una impresión general de los candidatos y

evaluar mejor elementos tales como la adecuación de la persona al trabajo y/o la capacidad de organización de la persona. Sin embargo, y por las mismas razones, las entrevistas también son el tipo de herramienta de selección que puede dejar más espacio para el sesgo y la discriminación de género, ya que incluso el reclutador mejor intencionado está expuesto a sesgos cognitivos (tanto relacionados con el género como no). Por lo tanto, la plantilla de la entrevista puede servir como guía para los reclutadores para evitar perder de vista los puntos de enfoque de la entrevista y evaluar elementos específicos de las respuestas de los candidatos.

Cómo emplear la plantilla

La plantilla de entrevista de trabajo puede emplearse en el marco de una entrevista semiestructurada. Para que una entrevista tenga éxito, es importante que el candidato se sienta a gusto y pueda reducir el nivel de estrés que inevitablemente juega un papel en el entorno de una entrevista de trabajo, a fin de permitirles mostrar su verdadera personalidad, competencias, fortalezas y debilidades.

Cómo evaluar una entrevista realizada siguiendo la plantilla

Durante una entrevista, se recomienda que el reclutador tome notas y marque aproximadamente ciertos niveles de competencia a medida que se desarrolla la entrevista, ya que ayudará a que no se vean influenciados por el sesgo al evaluar y recordar todas las cosas que se dijeron.

3.1.5 Plantilla de lista de verificación de la evaluación del solicitante

La plantilla de la lista de verificación de la evaluación del solicitante está diseñada para apoyar a los reclutadores en la elaboración de evaluaciones obtenidas de diferentes fases del proceso de selección y a través de diferentes métodos. La plantilla es útil para resumir diferentes tipos de evaluaciones en términos de calificaciones y competencias específicas. Idealmente, la lista de verificación de la evaluación debería ser completada por un tercero; alguien, como un gerente de recursos humanos, un director, el supervisor del puesto de trabajo vacante, que no haya participado activamente en el proceso de selección y sea capaz de aprehender los resultados de las evaluaciones realizadas y dibujar una imagen general del perfil del candidato de una forma no sesgada. Puede encontrar la plantilla de la lista de verificación de evaluación en el punto 1.2 de este documento o en IO2 - Herramientas y prueba de neutralidad de género para procesos de selección.

3.2 COMO EMPLEAR LAS HERRAMIENTAS DE GENEUS DE MANERA EFICAZ PARA BUSCAR CATEGORÍAS Y COMPETENCIAS/HABILIDADES ESPECÍFICAS DEL PERSONAL

Los diferentes perfiles de personal requieren diferentes competencias específicas. Se puede hacer una distinción general entre los tipos de PYME y los roles específicos en función del nivel de responsabilidad en el proceso interno de toma de decisiones de una empresa/organización: perfiles de alta responsabilidad, perfiles de responsabilidad media, perfiles de baja responsabilidad. Los diferentes niveles de responsabilidades requieren diferentes conjuntos de habilidades y competencias transversales, y las herramientas y pruebas de género neutras de GeNeus para los procesos de selección pueden ser un valioso instrumento para detectar, identificar y evaluar efectivamente estas habilidades. Cuando se busca cualquier nivel de responsabilidad del personal, se recomienda que los empleadores realicen un análisis de trabajo exhaustivo y crítico empleando *la Plantilla de análisis de trabajo de GeNeus* antes de iniciar el proceso de selección. Para obtener información sobre cómo realizar el análisis del trabajo, consulte el punto 3.1.1 de este documento.

3.2.1. Perfiles de alta responsabilidad

El personal de alta responsabilidad constituye la mayor parte de la toma de decisiones de una empresa u organización e incluye personal administrativo: CEO, directores, presidente, jefe de departamentos/unidades, según la estructura jerárquica interna y el tamaño de la PYME. Cuando se busca ocupar un puesto directivo, es fundamental que el reclutador encuentre al candidato perfecto, ya que estos puestos implican dinámicas delicadas y requieren competencias y habilidades muy específicas, que deben identificarse claramente antes de iniciar el proceso de reclutamiento a través de un Análisis de trabajo y una consulta interna. Estos pueden incluir habilidades de planificación, comunicación, toma de decisiones, delegación, resolución de problemas. Las herramientas de GeNeus pueden emplearse eficazmente para detectar y evaluar dichas competencias.

Cuestionario de competencias generales para el empleo

El Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo tiene como objetivo permitir a los reclutadores detectar y evaluar 3 tipos principales de competencias: toma de iniciativas/proactividad, habilidades de organización y competencias sociales. Estas competencias se sitúan entre las 10 habilidades principales requeridas para los trabajadores por el Foro Económico Mundial (Gray, 2016) y en el Marco de referencia europeo de competencias clave para el aprendizaje permanente (Consejo de la Unión Europea, 2018).

Al buscar perfiles de alta responsabilidad, es importante que los reclutadores seleccionen candidatos que obtengan puntuaciones "muy por encima del promedio", como lo indican las

pautas de evaluación / evaluación que se encuentran en el punto 3.1.1 de este documento o en IO2.

Ejercicios de Análisis

Los ejercicios de análisis están diseñados para medir las competencias de resolución de problemas de un candidato, incluido el pensamiento lateral, el trabajo bajo presión, las competencias interpersonales. En particular, los ejercicios 1 y 3 destacan las competencias organizacionales y la toma de decisiones bajo presión, y el ejercicio 2 permite a los reclutadores evaluar específicamente las competencias interpersonales y el pensamiento lateral. Al buscar un perfil de alta responsabilidad para la empresa, los reclutadores pueden optar por centrarse principalmente en los ejercicios 1 y 3, que enfatizan las competencias fundamentales en los puestos de liderazgo. Para agregar un mayor nivel de observación y dificultad a la tarea, el reclutador y/o la persona que realiza el proceso de selección puede optar por agregar una restricción de tiempo para el ejercicio.

Para reflexionar si el candidato es apto para cubrir un puesto directivo, los reclutadores deben buscar candidatos que obtengan puntuaciones de "alto nivel" en los ejercicios de resolución de problemas, como la resolución de problemas y competencias relacionadas (como organización, toma de iniciativas y competencias sociales) son fundamentales para cubrir con éxito los puestos de responsabilidad.

Plantilla de entrevista de trabajo

La plantilla de entrevista de trabajo es la herramienta que deja más espacio de maniobra a los reclutadores, ya que pueden combinarla con un análisis de trabajo diligente y usarla para investigar competencias específicas, actitudes, experiencias, etc. De hecho, un reclutador puede emplear la plantilla de entrevista de trabajo incluyendo las preguntas que necesitan para los perfiles específicos que están buscando. En el caso de los puestos gerenciales, los reclutadores pueden preguntar a los candidatos sobre sus habilidades y competencias relacionadas con la gestión, conocimiento específico y/o el "saber cómo", y evaluar su desempeño a medida que se desarrolla la entrevista, asegurando así que los detalles relevantes no sean olvidados y eclipsados por impresiones generales que pueden ser contaminadas por un sesgo (ya sea positivo o negativo) que puede conducir a malas elecciones de contratación y / o comportamiento discriminatorio.

3.2.2. Perfiles de responsabilidad media

El personal de responsabilidad media representa una parte importante de los empleados de una PYME, especialmente porque en muchos contextos de una PYME el personal directivo es limitado. Los perfiles de responsabilidad media pueden incluir puestos de trabajo

muy diferentes, especialmente dada la diversidad de tipos de PYME (ver punto 2 de este documento). Los puestos de responsabilidad media pueden incluir:

- Recursos Humanos
- Responsable de Proyecto/producto
- Contable
- Consultor/Analista
- Director de ventas
- Director de Marketing
- Experto TIC / Director Redes sociales

Lo que estos roles, y muchos otros análogos que no figuran en la lista, tienen en común, es su papel en la dinámica de toma de decisiones de una empresa: generalmente tienen muchas responsabilidades y contribuyen activamente al funcionamiento y bienestar de la empresa, pero tienen poco peso en la toma de decisiones internas y externas.

Cuestionario de competencias generales para el empleo

El Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo tiene como objetivo permitir a los reclutadores detectar y evaluar 3 tipos principales de competencias: toma de iniciativas/proactividad, habilidades de organización y competencias sociales. Estas competencias se consideran entre las 10 habilidades principales requeridas para los trabajadores por el Foro Económico Mundial (Gray, 2016) y en el Marco de referencia europeo de competencias clave para el aprendizaje permanente (Consejo de la Unión Europea, 2018).

Aunque no participan en la toma de decisiones en la dinámica de la empresa, los perfiles de responsabilidad media también implican un nivel considerable de gestión de la responsabilidad, delegación y gestión del tiempo. Estas competencias dependen, entre otros elementos, de altos niveles de toma de iniciativas, habilidades de organización y competencias sociales, que pueden evaluarse de manera efectiva a través del cuestionario. Por lo tanto, se sugiere que los reclutadores tengan en cuenta a los candidatos que obtengan puntuaciones "superiores al promedio" o "muy superiores al promedio" (de acuerdo con los criterios de evaluación ilustrados en el punto 3.1.2 de este documento).

Ejercicios de análisis

Los ejercicios de análisis pueden ser un medio eficaz para evaluar las competencias de resolución de problemas de los candidatos, que son fundamentales en cualquier nivel de empleo. De hecho, incluso en puestos de nivel medio, los empleados se enfrentan a

importantes responsabilidades en su trabajo diario y una considerable presión de tiempo; por lo tanto, la capacidad de superar obstáculos y resolver problemas creativamente se vuelve extremadamente importante de poseer para tener un cierto grado de autonomía de los gerentes y superiores directos y llevar a cabo eficazmente el trabajo propio. Es por esto que, también en el caso de puestos de responsabilidad de nivel medio, se recomienda preferir candidatos que obtengan puntuaciones de "nivel intermedio" a "alto nivel", especialmente en los ejercicios 1 y 2, que ilustran escenarios más consistentes con puestos de responsabilidad de nivel medio.

Plantilla de entrevista de trabajo

Como se indicó anteriormente, la plantilla de entrevista de trabajo, como una forma de estructura guía para las entrevistas semiestructuradas, es la herramienta GeNeus que deja la mayor discreción para decidir qué buscar en un candidato y qué competencias evaluar. Durante las entrevistas de trabajo para un puesto de responsabilidad de nivel medio, es aconsejable preguntar sobre la experiencia de los candidatos y los conocimientos y calificaciones específicos relacionados con el puesto, pero también sobre su motivación y perspectivas de crecimiento dentro de la empresa, sus actitudes de trabajo en equipo y perspectivas de aprendizaje.

3.2.3. Perfiles de baja responsabilidad

Los perfiles de personal de baja responsabilidad son los que requieren menos cualificación y conocimientos, y a menudo tienen la intención de incluir una perspectiva de crecimiento dentro de la empresa/organización (especialmente en el caso de puestos de nivel de entrada y pasantías/prácticas). Dichos puestos implican un nivel mínimo de responsabilidad en el trabajo y, en general, ninguna participación en la toma de decisiones internas. Dichas posiciones pueden incluir (entre otras):

Personal administrativo de nivel bajo

Atención al cliente

Aprendices, personal en formación/prácticas

Cuestionario de competencias generales para el empleo

El cuestionario de competencias generales para el empleo puede ser una herramienta muy útil cuando se buscan perfiles de baja responsabilidad. De hecho, como se requieren bajos niveles de cualificación y conocimientos, es interesante que los reclutadores busquen evaluar las competencias transversales de los candidatos, como las relacionadas con el cuestionario (es decir, toma de iniciativas/proactividad, habilidades de organización y competencias sociales). Aunque lo ideal es que todos los candidatos preseleccionados obtengan puntuaciones altas en la prueba, en el caso de puestos de bajo nivel de

responsabilidad, los reclutadores pueden tener en cuenta a los candidatos con puntuaciones “en promedio” a “muy por encima del promedio” (de acuerdo con los criterios de evaluación ilustrados en el punto 3.1.2 de este documento).

Ejercicios de Análisis

En el caso de los puestos de baja responsabilidad, los ejercicios de análisis pueden ser útiles para evaluar las competencias transversales de los candidatos, como habilidades para resolver problemas, habilidades interpersonales y pensamiento lateral, pero los reclutadores pueden considerar que es un nivel demasiado alto para los puestos de baja responsabilidad, Como son situaciones imaginarias, el personal en tales posiciones probablemente nunca estaría en situación de enfrentarse a ellas.

Plantilla de entrevista de trabajo

Las entrevistas de trabajo son una herramienta valiosa para evaluar la motivación, la actitud hacia el trabajo en equipo, el entusiasmo y la capacidad de aprender y la experiencia académica y/o profesional previa de un candidato. Se recomienda tomar notas y escribir sobre el terreno evaluaciones cortas para cada aspecto investigado del perfil del candidato en la plantilla de entrevista de trabajo previamente adaptada, para evitar tener que depender de la memoria y, por lo tanto, estar expuesto a niveles más altos de sesgo y olvidar fácilmente los detalles centrándose en las impresiones y sentimientos



4. RECOMENDACIONES

4.1 ELIMINAR O MINIMIZAR EL SESGO

Antes de profundizar y enfocarse en cada paso de contratación, hay algunas recomendaciones generales que se deben considerar para erradicar o minimizar los prejuicios de género en el lugar de trabajo. Primero, se recomienda encarecidamente proporcionar capacitación para responsables de RR.HH. y gerentes que realizan el proceso de contratación. El personal que recluta, selecciona, evalúa y supervisa debe seguir una capacitación especializada en romper los estereotipos y prejuicios de género y aplicar la igualdad de género en la práctica. La capacitación del personal sobre políticas empresariales y nacionales para la igualdad de género puede ser una herramienta importante para garantizar que todos sepan lo que significa. La capacitación, ya sea impartida por personal interno, profesionales de recursos humanos o capacitadores externos, debe guiar a los participantes enfocándose en 4 puntos principales:

- Legislación sobre igualdad de género y lo que significa en la práctica;
- Los roles y responsabilidades del personal en la elaboración del plan de trabajo;
- Relaciones con compañeros de trabajo y lidiar con el acoso y la intimidación;
- La oportunidad para que todo el personal exprese sus puntos de vista sobre el asunto, así como sus necesidades y preocupaciones;

La capacitación en diversidad en el lugar de trabajo tiene como objetivo abordar todas las cosas únicas sobre los empleados: color, origen étnico, idioma, nacionalidad, orientación sexual, religión, género, estado socioeconómico, edad y capacidad física y mental, y así sucesivamente, en el modo en que todos deberían trabajar juntos. Esto va más allá de ser "políticamente correcto" y avanza hacia el aprendizaje de cómo aceptar las diferencias entre los empleados, también incluye los valiosos aportes y perspectivas que todos los empleados aportan a la empresa. De todos modos, la capacitación exitosa en diversidad debe establecer una cultura empresarial que sea inclusiva y no divisiva; también deben respetar y adoptar diferentes enfoques que son el resultado de diversos empleados; deberían ir más allá de una simple lista de lo que se debe y no se debe hacer y tratar de construir un verdadero entendimiento entre los empleados; finalmente, el entrenamiento de diversidad no solo debe pedir tolerar las diferencias.²⁷

Otro tipo de entrenamiento es el entrenamiento de sesgo inconsciente. Este tipo de capacitación se basa en la idea de que si a las personas se les enseña cómo los estereotipos

²⁷ [HTTPS://WWW.EDGEPOINTLEARNING.COM/BLOG/TYPES-OF-DIVERSITY-TRAINING/](https://www.edgepointlearning.com/blog/types-of-diversity-training/)

conducen a sesgos de género, las personas bien intencionadas que no desean ser sesgadas serán más reflexivas en su propia toma de decisiones y se verán menos afectadas por los estereotipos. Existe alguna evidencia de que este entrenamiento puede reducir el sesgo, al menos a corto plazo. Sin embargo, incluso cuando se hace bien, las investigaciones recientes dicen que a veces este tipo de entrenamiento podría percibirse como una amenaza para los miembros de grupos dominantes, como los hombres blancos, aumentando los prejuicios y haciéndolos a la defensiva. Los investigadores dicen que, para evitar actitudes defensivas, el entrenamiento del sesgo inconsciente debería ser más largo que otros tipos de entrenamiento y debería subrayar el hecho de que tanto los hombres como las mujeres son propensos a estos sesgos o mostrar los resultados de los estudios en el campo. Esencialmente, la atención debe centrarse en la acción individual más que en la prevalencia de sesgos en algunos grupos²⁸.

Estos dos tipos de capacitación son útiles para crear un ambiente libre de sesgos, o con sesgos minimizados; pero, obviamente, también son importantes para el proceso de contratación. En este último caso, la capacitación podría ser el primer paso hacia un proceso de selección y evaluación sesgado.

4.2 REDUCCIÓN DEL SESGO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO EN PYMES

Un proceso de selección válido significa menos sesgos en la contratación; además, cómo se obtiene la información puede ser tan importante como la información misma. En otras palabras, existe la necesidad de utilizar métodos de selección válidos y confiables, que midan las calificaciones, habilidades y destrezas del solicitante que se supone que deben tener, para seleccionar al candidato que mejor se adapte al puesto de trabajo, independientemente del género. No hay un método a seguir, pero hay algunos consejos y sugerencias que, si se consideran en cada paso del proceso de contratación, pueden ayudar a los departamentos de RR.HH., gerente y reclutador a desviar el proceso de selección.

Como dijimos anteriormente, el primer paso es elegir un departamento de RRHH que haya asistido a una capacitación sobre diversidad, o como alternativa, capacitar a dicho departamento de RRHH sobre diversidad de género; esto depende de si el mismo se elige desde dentro de la propia empresa o si se contrata desde fuera.

Una vez que se ha elegido el departamento de RRHH, se debe centrar la atención en la creación de anuncios de empleo. Durante la creación de la publicidad, los requisitos específicos del trabajo deben considerarse cuidadosamente para que todos los posibles solicitantes puedan comprender claramente las habilidades y deberes solicitados. Más clara es la descripción del trabajo, más fácilmente se identifica la información específica necesaria del solicitante del trabajo. Esto ayuda a evitar la búsqueda de información innecesaria y potencialmente discriminatoria cuando se desarrollan criterios de selección y preguntas de la entrevista. En esta fase también es muy importante no utilizar lenguaje de género y

²⁸ <https://journals.sagepub.com/eprint/3uwvjh8bkmr3na75hj36/full>

discriminatorio. Esto podría hacerse evitando referencias a características personales como la edad, la raza y el sexo, a menos que sean requisitos para el puesto de trabajo. Para asegurarse de que en el anuncio de empleo no se utiliza un lenguaje de género, un sitio web útil es <http://gender-decoder.katmatfield.com/>²⁹ que se creó para informar sobre un posible lenguaje codificado masculino / femenino. El lenguaje de la publicidad del trabajo debe ser claro, completo y fácil de leer, describiendo los deberes y habilidades requeridos y diferenciando los criterios de selección esenciales y deseables. No se debe utilizar un lenguaje discriminatorio o restrictivo que sugiera que se ha considerado solo a solicitantes masculinos o femeninos o que pueda disuadir a algunas personas de postularse para el puesto de trabajo y las habilidades solicitadas se deben seleccionar de manera objetiva, asegurando que sean adecuadas para personas de ambos sexos. En otras palabras, el anuncio de empleo debería alentar a la mayor cantidad posible de personas adecuadas a postularse, también porque las personas más adecuadas y talentosas postulan, mayor es la probabilidad de encontrar el candidato "perfecto" para la empresa.

La preselección de los solicitantes es el siguiente paso. Los responsables de recursos humanos y los profesionales de reclutamiento deben enfocarse solo en las habilidades y capacidades requeridas en el anuncio de trabajo. No deben permitir que los estereotipos personales y los prejuicios influyan en su decisión. Al seleccionar candidatos, los reclutadores deben:

- evaluar a los solicitantes utilizando criterios de selección, emparejando habilidades y capacidades de acuerdo con los requisitos del trabajo;
- ser coherente con su toma de decisiones;
- documentar sus razones para tomar esas decisiones para proporcionar comentarios a los solicitantes más adelante y asegurarse de que están evitando sesgos³⁰.

Otros consejos son el uso de evaluaciones de CV ciegos, es decir, sin buscar género, o CV directamente ciegos que no incluyan nada que brinde información sobre género, eliminando así cualquier información que no tenga que ver con habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo; También usar una plataforma en línea que, usando algoritmos específicos, puede seleccionar a los solicitantes de acuerdo con la coincidencia entre las habilidades solicitadas y las poseídas, es una buena manera de evitar sesgos³¹.

Una vez preseleccionados los posibles candidatos adecuados, ahora es el momento de entrevistarlos. Como ya dijimos, esta herramienta es aquella en la que los sesgos y los estereotipos ocurren con mayor probabilidad. Dado que, el primer paso que deben tomar los responsables de recursos humanos y los reclutadores profesionales es preparar preguntas estandarizadas para todos los solicitantes, siempre recordando no usar un lenguaje discriminatorio o de género y enfocándose en las habilidades personales y profesionales

²⁹ Please note that instruments of this sort are only available in English.

³⁰ https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpgb_recruitment_guide.pdf

³¹ <https://factorialhr.com/blog/gender-bias-recruitment/>

relacionadas con el trabajo. Además, al realizar la entrevista, los responsables de recursos humanos no deben hacer suposiciones basadas en el comportamiento o el lenguaje corporal del candidato que pueden ser el resultado de su género o antecedentes. Si es necesario buscar más información, el entrevistador no debe utilizar preguntas o lenguaje discriminatorio potencial; así, por ejemplo, si el puesto de trabajo requiere viajar, nunca pregunte sobre posibles embarazos, estado parental, responsabilidades familiares o arreglos de cuidado de niños, pero pregunte si pueden cumplir con los requisitos del trabajo, incluidos los viajes. En otras palabras, los entrevistadores deben centrarse en la capacidad del solicitante para realizar el trabajo que está solicitando, sin hacer suposiciones sobre las posibles razones relacionadas con el género que no podrían hacerlo. Esta última declaración debe considerarse en cada paso del proceso de contratación.

Finalmente, es el momento de seleccionar al candidato. Para asegurarse de que la selección sea justa y no discriminatoria, se deben tener en cuenta algunas cosas, como centrarse en los criterios de selección que coincidan con el solicitante, asegurarse de no verse influenciados por estereotipos y sesgos, utilice toda la información disponible sin centrarse en algunos en lugar de otros y registrar la decisión tomada y las razones por las cuales se ha tomado la decisión. Un buen consejo es contratar por comité, porque las decisiones del equipo pueden ser menos sesgadas que las decisiones individuales. Además, en esta fase final, se deben utilizar todos los consejos y sugerencias dados para las fases anteriores. ³²

En resumen, algunas recomendaciones generales para reducir el sesgo y mejorar el proceso de contratación son:

- prestar atención a la calidad de la descripción del trabajo y la publicidad utilizando un lenguaje claro, completo, no discriminatorio y sin género;
- utilizar herramientas y procedimientos de selección estandarizados, estructurar entrevistas y utilizar el mismo conjunto de preguntas para todos;
- contratar responsables de recursos humanos formados en diversidad de género y usar el comité para seleccionar candidatos;
- gestionar y controlar los sentimientos personales sobre el solicitante centrándose en las habilidades personales y profesionales relacionadas con el trabajo;
- no hacer preguntas basadas en suposiciones personales relacionadas con el género;
- registrar las decisiones y ofrecer comentarios;
- entrevistar de manera justa y efectiva. ³³

4.3 EMPLEO DE HERRAMIENTAS Y PRUEBAS DE GÉNERO NEUTRO GENEUS PARA LA SELECCIÓN

³² https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpgb_recruitment_guide.pdf

³³ <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/how-to-avoid-discrimination-in-recruitment/>

Emplear las herramientas y pruebas neutras en materia de género de GeNeus para los procesos de selección no solo es un medio para garantizar que el proceso de reclutamiento y selección esté libre de sesgos y no favorezca a un género sobre otro, sino también para garantizar que el proceso de reclutamiento sea fluido y efectivo, y que las PYMEs puedan emplear a los mejores candidatos posibles. De hecho, los prejuicios de género, raza, edad y otros limitan efectivamente el grupo de talentos de los candidatos, introduciendo criterios irracionales (ya sean positivos o negativos) en un proceso de otra manera racional, generando actitudes discriminatorias y malas decisiones de contratación.

Las herramientas de GeNeus están diseñadas para ayudar a los empleadores y reclutadores a hacer que su proceso de contratación sea más justo y efectivo, permitiéndoles identificar y definir las competencias y los perfiles profesionales que una empresa necesita para un puesto de trabajo específico (plantilla de análisis de trabajo); evaluar las competencias transversales de los candidatos, como la toma de iniciativas, las habilidades interpersonales, la organización (cuestionario de competencias generales para el empleo) y la resolución de problemas (ejercicios de análisis); investigar eficazmente los conocimientos, la experiencia y las actitudes específicas de los candidatos y realizar entrevistas semiestructuradas justas (plantilla de entrevista de trabajo); y para reunir evaluaciones obtenidas a través de diferentes herramientas y métodos y sacar una conclusión general, sin prejuicios (Plantilla de lista de verificación de evaluación del solicitante).

Todas las competencias investigadas por las herramientas de GeNeus, fundamentales para el empleo en cualquier puesto, pueden volverse más o menos relevantes dependiendo del nivel de responsabilidad involucrado en el puesto a cubrir. Es aconsejable emplear críticamente las herramientas, teniendo en cuenta los requisitos del puesto de trabajo que los reclutadores buscan ocupar y el nivel de desarrollo de competencias de los candidatos.



5. COMENTARIOS/ APORTACIONES DE LOS PROFESIONALES DE LAS PYMES

El resultado actual ha sido analizado por un total de 25 profesionales de pequeñas y medianas empresas en Austria, Bulgaria, Italia, Portugal y España. Estos han sido expertos en Recursos Humanos o personas que están a cargo de la selección de personal, sin haber recibido una capacitación específica en Recursos Humanos. Aquí se muestra un resumen de sus reacciones:

CRITERIA	Strongly disagree	Disagree	Agree	Strongly agree	Observations
1. El contenido del Set facilita la mejora de los procesos de selección.			8 (32%)	17 (68%)	“Este manual brinda a los empleadores la oportunidad de concentrarse en encontrar el mejor candidato con las mejores competencias para ese trabajo sin tener en cuenta el género del candidato.”
2. El Set es práctico para su uso y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva.		1 (4%)	11 (44%)	13 (52%)	“El estudio de caso ayuda mucho a comprender cómo efectivamente se pueden usar las herramientas”. “Particularmente, el estudio de caso, una vez que nos permite comprender, de una manera práctica, cómo podemos usar las herramientas de manera efectiva.”
3. El Set cubre a fondo todos los temas importantes relacionados con la implementación efectiva de las herramientas y pruebas neutrales al género de GeNeus.			12 (48%)	13 (52%)	“Es interesante tener una parte inicial en la que, además de describir las herramientas, se presentan los principales resultados de las pruebas en Portugal y otros países. Muestra que existía una preocupación por adaptar las herramientas al contexto de los países, aumentando su viabilidad.”
4. La longitud del Set es adecuada.	1 (4%)	1 (4%)	17 (68%)	6 (24%)	“Depende de la audiencia. Un experto motivado en el campo de selección lo leería, pero no otras personas que no están trabajando en este campo, por ejemplo, un gerente de departamento que

					necesita participar en el proceso.”
5. El contenido del Set está bien organizado.			9 (36%)	16 (64%)	“Sugiero que las Recomendaciones (capítulo 5) aparezcan antes del Estudio de caso (capítulo 4), ya que también es importante tenerlas en cuenta antes de realizar el estudio de caso.”

1. ¿Cuáles son las partes que más le gustaron y cuáles menos? ¿Consideras que falta algo en el Set? En caso afirmativo, por favor especifique.

- Sobre todo me gusta el lado práctico del documento. También es muy bueno que las pruebas estén tan preparadas y adaptadas, que no haya restricciones legales sobre quién puede usarlas.
- Lo que más me gustó fue la sección 3.2 -Cómo emplear las herramientas de GeNeus de manera efectiva para buscar perfiles y competencias específicas del personal- está claramente escrito y es muy práctico. El documento se asemeja a una mezcla de trabajo académico y manual práctico. Si se usa como el segundo, los elementos del primero deberían eliminarse.
- Los Test y ejercicios desarrollados en el proyecto; las Directrices sobre cómo poner en práctica las herramientas para los procesos de selección para diferentes niveles de trabajos.
- Probablemente, la parte que pensé que era menos interesante fue la de la sección 2.1, aunque puede ser importante para algunas personas que no tienen este conocimiento, obtener el marco global.
- Me gustan más las pautas sobre cómo usar las herramientas de acuerdo con los perfiles y las competencias del personal (sección 3.2).
- Aunque está bien organizado, creo que el documento es un poco largo para las PYMEs y puede desalentar su lectura.
- La Sección 2.2 es particularmente interesante para las PYMEs, ya que permite comprender la realidad del proceso de selección de las PYMEs en otros países europeos, por un lado, y la relevancia de las estrategias neutrales de género en el proceso de selección de las PYMEs, por otro lado.
- Aprecio la idea de que el documento proporcione pautas sobre cómo usar las herramientas de acuerdo con los perfiles y las competencias del personal (sección 3.2).
- Podría ser útil tener un tipo de gráfico o esquema en la sección 3.1 que "muestre" el proceso de uso de las herramientas (incluso teniendo en cuenta que las empresas pueden usar solo una parte de los instrumentos).
- Me gustó que los instrumentos y la guía sean muy prácticos y la descripción acompaña al reclutador durante todo el proceso.

2. ¿Cree que el contenido de este Set tendrá un impacto eficiente y positivo en la forma en que usted / su organización lleva a cabo los procesos de selección? Si no, explique por qué no.

- Este documento puede tener una influencia positiva en el proceso de selección en nuestra organización y en cualquier otra organización porque todo está lógicamente estructurado y con la longitud / volumen correctos. Es muy adecuado para los no profesionales: los gerentes directos que participan en el proceso de selección, especialmente en el campo de la descripción del trabajo, así como el tema "candente" de la neutralidad de género en el proceso de selección.
- Sí, no contamos con especialistas de selección calificados porque somos una empresa pequeña y el gerente y los propietarios de la empresa hacen la selección. Como no especialistas, esta guía nos será muy útil para objetivar la selección y reducir el riesgo de contratar personas inapropiadas.
- Aunque no creo que el proceso de reclutamiento y selección en mi organización tenga ningún tipo de comportamiento discriminatorio, creo que este conjunto tendría un impacto eficiente y positivo, no solo aquí, sino en cualquier organización, independientemente de su estructura o dimensión.
- Creo que tendrá un impacto positivo en los procesos de reclutamiento de las PYMEs y en la cultura de las organizaciones al promover un lugar de trabajo más inclusivo.
- Sí, estoy convencido de su impacto positivo.

3. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a la mejora del Set?

- El documento está completamente desarrollado, orientado a objetivos, proporciona orientación suficiente y práctica sobre el proceso de selección de género neutral en las PYMEs.



CONCLUSIONES

Los comentarios recopilados durante las entrevistas realizadas con las partes interesadas de las PYMEs en todos los países socios, han puesto de manifiesto una apreciación general de la producción, y muchos han expresado la intención de emplear las herramientas de selección en los procesos de selección de sus empresas. Los profesionales entrevistados han recibido muy bien tanto las herramientas de selección como el presente Set de Herramientas (IO4).

Las partes más apreciadas que son específicas del Set han sido el estudio de caso y los consejos prácticos para el uso efectivo de los instrumentos de acuerdo con el nivel de responsabilidad del perfil buscado.

Más de un encuestado planteó algunas inquietudes con respecto a la duración del resultado, y un entrevistado en particular señaló que intercambiar la sección de "estudio de caso" con las recomendaciones, mejoraría la experiencia de lectura, ya que permitiría al lector examinar el estudio de caso después, habiendo leído las recomendaciones

Es por ello, que el resultado se ha modificado convirtiendo la sección de "estudio de caso" en un Anexo, para que se pueda consultar libremente sin hacer que el cuerpo del texto sea demasiado largo, y para que siga las recomendaciones.

El consorcio de este Proyecto cree firmemente que esta modificación mejorará la experiencia del usuario y hará que la estructura del documento sea más intuitiva.



REFERENCIAS

Australian Human Right Commission, 2014, A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment, November

Correl S. J., 2017, Feminist Lecture: Reducing Gender Biases In Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change, November 7 2017

Davison, H. K., Burke M. J., 2000, Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation, Tulane University, Journal of Vocational Behaviour 56, 225–248

OECD, OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005, OECD Paris

ESPON, Small and Medium-Sized Enterprises in European Regions and Cities, Applied Research, Scientific Annex, Version 23/11/2017

European Commission, 2003, Recommendation (2003/361/EC) concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Official journal of the EU

European Commission, 2003, Recommendation 2003/361/ EC, User guide to the SME Definition, Official Journal of the European Union L 124, p. 36 of 20 May 2003

European Commission, 2008, Break Gender stereotypes, give talent a chance – Toolkit for SME advisors and Human Resources Managers, ITC ILO, EUROCHAMBRES

European Commission, 2013 , DIVERSITY FOR TALENT AND COMPETITIVENESS: The SME Business Case for Diversity, (2007-2013) <http://www.iegd.org/pdf/Task%20%20-%20SMEs.pdf>

European Union, 2018, Annual Report on European SMEs 2017/2018, SMEs growing beyond borders

Eurostat, 2011, Key figures on European business with a special feature on SMEs

Hoffman, A., Musch J., 2018, Prejudice against women leaders: Insight from an indirect questioning approach, Sex Roles

Hunt V., Prince S., Dixon-Fyle S., Yee L., 2018, Delivering Through Diversity, McKinsey&Company, January 2018

Hunt V., Layton D., Prince S., 2015, DIVERSITY MATTERS, McKinsey&Company

APÉNDICES

APÉNDICE 1 ESTUDIO DE CASO

Para reunir toda la información y los elementos discutidos hasta ahora, y armar un estudio de caso: lo guiaremos a través de un proceso de contratación simulado. Dividiremos el proceso en Pre-selección (4.1), Selección (4.2) y Conclusión (4.3).

1. FASE DE PRESELECCIÓN

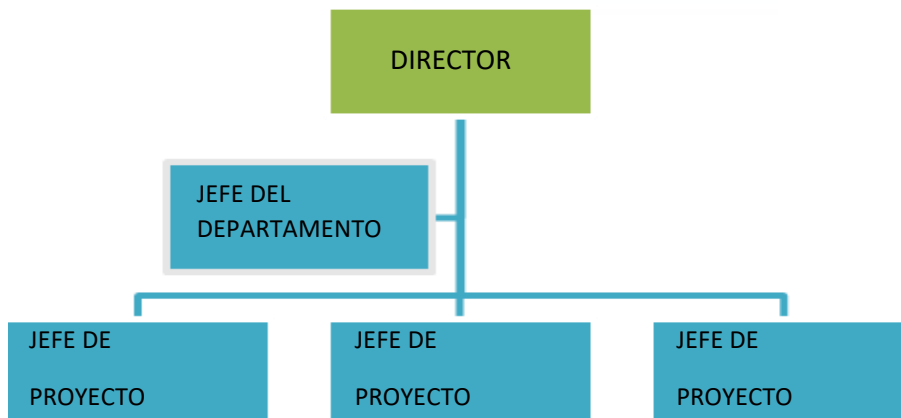
Para demostrar claramente cómo emplear las herramientas de GeNeus en un supuesto proceso de selección dentro de una PYME, vamos a tener en cuenta una pequeña empresa de consultoría con sede en Italia, que trabaja principalmente con proyectos financiados con fondos europeos en Europa e internacionalmente. La firma está buscando un nuevo jefe de proyecto que apoye al equipo internacional en la implementación de tres proyectos bastante complejos en América Latina, que involucren relaciones con actores locales públicos y privados y con donantes.

Incluso antes de comenzar el proceso de reclutamiento y selección, el Sr. Smith, el director de la compañía, la Sra. Rossi, subdirectora y gerente de recursos humanos y la Sra. González, la jefa del departamento internacional, se reúnen para discutir qué es lo que la empresa necesita y está buscando un candidato potencial para ocupar el puesto de "Jefe de Proyectos Internacionales".

Con el apoyo de la plantilla de análisis de trabajo de GeNeus, los tres pueden tener en cuenta todos los elementos en juego:



POSICIÓN JERÁRQUICA



PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- Resumen de los aspectos financieros de la implementación de tres proyectos en América Latina;
- Enlace con el equipo de gestión local y las partes interesadas;
- Realizar monitoreo y evaluación continua en el desarrollo del proyecto;
- Brindar apoyo a otros jefes de Proyecto en el departamento internacional.
- Contribuir a la recaudación de fondos y entretener a los donantes y las relaciones de socios;
- Puede incluir otras responsabilidades.

CONOCIMIENTOS, CUALIFICACIONES Y EXPERIENCIA PROFESIONAL

Nivel educativo/escolar

Master en Economía del Desarrollo Internacional o equivalente

Conocimiento de idiomas extranjeros

Esencial:

- Inglés (C1 o C2 escrito y oral)
- Español (C1 o C2 escrito y oral)

Preferente:

- Conocimiento del Francés

Competencias digitales

Conocimiento de MS Office

Conocimiento profesional, calificaciones y certificaciones

- Análisis de datos y habilidades de informes financieros;
- Conocimiento de la gestión del ciclo del proyecto;
- Conocimiento demostrable de monitoreo y evaluación y monitoreo orientado a resultados;
- Conocimiento del contexto latinoamericano.

Experiencia profesional

- Al menos tres años de experiencia internacional en gestión de proyectos;
- Experiencia previa en América Latina;
- Experiencia en recaudación de fondos;

PERFIL DE COMPETENCIAS, HABILIDADES Y ACTITUDES

Competencias Transversales

- Actitud flexible y adaptable;
- Fuertes habilidades para resolver problemas y capacidad para realizar múltiples tareas;
- Buenas habilidades interpersonales y capacidad para trabajar en un entorno multicultural;
- Fuertes habilidades de organización y gestión de riesgos.

Competencias Específicas

- Comprensión cultural del contexto local del área de implementación del proyecto (América Latina);
- Capacidad para establecer contactos y convencer a los donantes;
- Capacidad para interactuar con un equipo de profesionales de campo altamente calificados

VALIDACION

Supervisor

Mr. Smith

*Firma

Fecha de Validación

1/07/ 2019

Observaciones

El candidato elegido debe estar preparado para vivir y trabajar en la Unión Europea.

El análisis del trabajo servirá como un plan para que los reclutadores escriban una descripción del trabajo que se publicará y se incorporará. Antes de publicar la descripción del trabajo, el texto se analizó en <http://gender-decoder.katmatfield.com/35>, para verificar el idioma y asegurarse de que no contenga palabras de género que puedan desalentar la aplicación de uno u otro género. La descripción del trabajo requerirá que los candidatos potenciales envíen un CV y una carta de presentación.

2. FASE DE SELECCIÓN

Para llevar a cabo un proceso de selección efectivo y justo, el Sr. Smith, la Sra. Rossi y la Sra. González deciden dividir el proceso de selección en diferentes pasos y compartir la evaluación de los resultados de los candidatos. Esto no solo garantizará la imparcialidad de la evaluación, sino que también mejorará el proceso, ya que se prevé un número considerable de solicitantes. La Sra. Rossi, como subdirectora y gerente de recursos humanos, evaluará los cuestionarios y los ejercicios de resolución de problemas, mientras que la Sra. González, como jefa del departamento internacional, realizará y evaluará las entrevistas.

³⁵ Tenga en cuenta que los instrumentos de este tipo solo están disponibles en inglés.

2.1 Cuestionario de competencias generales para el empleo

El primer paso del proceso de selección es el cuestionario. La Sra. Rossi y la Sra. González analizaron los 15 CV y las cartas de presentación recibidas y asignaron a cada uno un número de referencia, ocultando así el nombre y la fotografía del solicitante. Todos los candidatos que cumplan los requisitos para el puesto y muestren una motivación convincente recibirán un enlace para responder al cuestionario de Competencias generales para el empleo.

La Sra. Rossi analizará las respuestas recibidas de acuerdo con los criterios de evaluación descritos en el punto 1.3 de este documento para Italia, y seleccionará a los candidatos que puntuarán entre "Superior al promedio" - 18 a 19 puntos y "Muy superior al promedio" - 20 a 25 puntos. Estos puntos se calcularán en función de la evaluación de 5 preguntas:

1. Tomo la iniciativa, probando nuevas formas de hacer mis tareas.
2. Me gustan los nuevos desafíos, que me obligan a pensar en nuevas formas de desarrollar mis tareas / mi trabajo.
6. Me gustan las rutinas y evito hacer cambios en mi vida cotidiana.
13. Durante el desempeño de mis proyectos, identifico desviaciones que me llevan a ajustar el plan para lograr los objetivos.
17. Cuando fallo, me lamento y me culpo.

De hecho, estas son las preguntas que, tras la estandarización de la prueba en Italia, han garantizado la neutralidad de género.

2.2 Ejercicio de resolución de problemas

El segundo paso del proceso de selección es el ejercicio de resolución de problemas. La Sra. Rossi administra el ejercicio a los 6 candidatos que obtuvieron la puntuación más satisfactoria en el cuestionario y se les pedirá que respondan los ejercicios 1 y 2 de resolución de problemas, que garantizan la neutralidad de género en Italia. Los ejercicios se envían por correo electrónico y los candidatos (que habrán sido alertados previamente) deberán enviar sus respuestas dentro de las 24 horas.

La Sra. Rossi evaluará las respuestas a los ejercicios de acuerdo con los criterios ilustrados en el punto 3.1.3 de este documento y seleccionará a los tres mejores candidatos, quienes serán invitados a una entrevista. Para obtener más detalles sobre la evaluación de las respuestas de los ejercicios, consulte el Apéndice 2.

2.3 Entrevista

El paso final de la fase de selección será una entrevista. Los últimos tres candidatos preseleccionados se someterán a una entrevista realizada y evaluada por la Sra. González, quien, como jefa del departamento internacional, tiene el mayor conocimiento sobre las competencias y experiencia necesarias requeridas por el puesto, y está en la mejor posición para evaluar el candidato. Sin embargo, dado que es consciente de los riesgos de ser influenciada por factores irracionales y sesgos durante una entrevista, dependerá de la estructura proporcionada por la plantilla de entrevista GeNeus.

Las 4 competencias más importantes que identifica como las que pretende evaluar son: comunicación interpersonal, rigor y organización, gestión de riesgos y conocimiento de la materia. Confiar en una plantilla y evaluar las competencias identificadas a medida que se desarrolla la entrevista, para evitar ser influenciado por sesgos. La Sra. González hará algunas de las preguntas en inglés y en español, para evaluar la habilidad del lenguaje oral de los candidatos.

Aquí está la estructura de la entrevista:

FASE 1: Introducción por parte del entrevistador (1 a 10 minutos)

- Bienvenida, pequeña charla, introducción
- Creación de una atmósfera positiva

FASE 2: Conociendo al candidato / Evaluación de competencias (15 minutos a 1 hora)

➤ Análisis de antecedentes (Basado en el CV)

- ¿Qué hiciste exactamente en ese trabajo? (el trabajo más similar a la vacante de trabajo)
- ¿Por qué dejaste tu trabajo anterior?
- ¿Qué te atrajo en el trabajo que tienes ahora?

(durante esta fase, tratar problemas de comportamiento basados en la experiencia)

➤ Características personales/profesionales/competencias

- *Competencia 1*

Comunicación efectiva / Comunicación interpersonal

Demuestra habilidades para la escucha activa y participativa con los deudores para detectar cualquier problema. Comportamientos orientados a la evidencia para una transmisión clara

y precisa de todas las ideas, mensajes e información obtenida al garantizar que el destinatario los entienda.

Preocupaciones con la planificación y participación en el monitoreo y evaluación de experiencias de comunicación con individuos y grupos adquiridos en situaciones de la vida / profesionales, en persona o utilizando dispositivos tecnológicos.

¿Qué prefieres cuando estableces un contacto? ¿Cómo lidiaste con la situación de conflicto? Descripción de la situación y resultado.

¿Alguna vez ha tenido que tratar profesionalmente con personas de otros países? En qué situación ¿Cuáles fueron las principales dificultades encontradas? ¿Cómo lidiaste con ellos? ¿Cuál fue el resultado?

¿Alguna vez ha tenido una situación profesional en la que el uso de mensajes electrónicos (correo electrónico, chat,...) causó una vergüenza o problema interpersonal? Por favor describa la situación. ¿Cómo lo manejaste? ¿Cuál fue el resultado?

Evaluación de competencia

1	2	3	4	5

Nivel muy bajo

Nivel medio

Nivel muy alto

- *Competencia 2*

Rigor y organización

Comportamientos demostrados para el cumplimiento riguroso de las tareas que alcanzan los objetivos definidos. Capacidad para determinar una metodología y organización efectiva para una buena gestión del tiempo, siempre teniendo en cuenta el cumplimiento de las prioridades.

¿Alguna vez has enfrentado una situación de estrés profesional? Después de describir la situación, indique cuál fue su comportamiento y el resultado.

Describa una situación en la que pueda demostrar que está organizado con respecto al cumplimiento de tareas complejas y la gestión del tiempo. ¿Cuáles fueron las principales dificultades encontradas? ¿Cómo lidiaste con ellos? ¿Cuál fue el resultado?

Evaluación de competencia

1	2	3	4	5

Nivel muy bajo

Nivel medio

Nivel muy alto

- *Competencia 3*

Gestión del riesgo

Se refiere a la capacidad de un individuo para identificar, calcular y responder a los riesgos en una variedad de entornos. Se ocupa principalmente de la toma de riesgos y la evaluación.

Las expectativas de rendimiento son:

- capacidad de identificar riesgos en el comportamiento cotidiano. Esto puede incluir los riesgos asociados con las finanzas, la publicidad, la alimentación poco saludable, el comportamiento antisocial, etc.
- capacidad de evaluar las consecuencias de los riesgos identificados.
- la capacidad de identificar riesgos en una capacidad profesional. Esto puede estar relacionado con la gestión financiera, la expansión comercial, la contratación de personal, etc.
- la capacidad de identificar la diferencia entre un riesgo calculado y uno innecesario.
- la capacidad de capitalizar un riesgo calculado e implementar un plan para administrar las consecuencias del riesgo asumido.

¿Alguna vez ha manejado una situación de riesgo profesionalmente? En que situación ¿Por favor describa? ¿Cuáles fueron las principales dificultades encontradas? ¿Cómo los trataste? ¿Cuál fue el resultado?

Evaluación de competencia

1	2	3	4	5

Nivel muy bajo

Nivel medio

Nivel muy alto

- *Competencia 4*

Conocimiento de la materia

Del dominio de proyectos específicos y el contexto latinoamericano (para asuntos de desarrollo internacional), las relaciones con los donantes y la recaudación de fondos y la participación de los interesados.

Test español: https://www.cervantes.to/es/test_inicial.html

Test inglés: <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>

3. FASE DE CONCLUSIONES

En la fase de conclusión del proceso de selección, la Sra. Rossi y la Sra. González completarán 3 listas de verificación de evaluación para los solicitantes preseleccionados, incluidas las puntuaciones obtenidas en cada paso de la fase de selección, y las analizarán con el Sr. Smith para obtenga una visión general de todas las puntuaciones obtenidas por los candidatos, discuta opiniones e impresiones y tome una decisión de contratación.



APÉNDICE 2 - EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

El conjunto de aplicaciones de GeNeus de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género para los procesos de selección en las PYMEs (IO4) busca facilitar el reclutamiento en las PYMEs y seleccionar a su personal de manera efectiva y justa mediante la implementación de herramientas y pruebas neutras en materia de género, mitigando así la posibilidad de sesgo de género durante estos procesos. Los empleadores, los responsables de recursos humanos y los capacitadores / consultores pueden usarlo como una herramienta de apoyo en su trabajo diario.

El consorcio GeNeus, compuesto por seis socios de cinco países diferentes (Austria, Bulgaria, España, Italia y Portugal) le ruega que responda las siguientes preguntas. En este momento, estamos en la fase de evaluar la opinión de los usuarios finales sobre el Conjunto y su relevancia, por lo tanto, su contribución es muy importante para nosotros. Proporcione la mayor cantidad de información posible, ya que todos los comentarios e insumos se recopilarán y analizarán para mejorar y optimizar este Conjunto.

Elija la respuesta adecuada para su evaluación.

CRITERIO	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
6. El contenido del set de herramientas facilita la mejora de los procesos de selección.					
7. El Set es práctico para su uso y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva.					
8. El set de herramientas cubre a fondo todos los temas importantes relacionados con la implementación efectiva de las herramientas y pruebas de género neutro de GeNeus.					
9. La longitud del set de herramientas es adecuada.					
10. El contenido del set está bien organizado					

1. ¿Cuáles son las partes que más te gustaron y cuáles menos? ¿Considera que le falta algo al Set? En caso afirmativo, por favor especifique.

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cree que el contenido de este conjunto/set de herramientas puede tener un impacto eficiente y positivo en la forma en que usted / su organización conducen el proceso de selección de personal? Si no, explique por qué no.

.....

.....

.....

.....

3. ¿Tiene algún otro comentario sobre la mejora del set de herramientas?

.....

.....

.....

.....



APÉNDICE 3 - EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE EJERCICIOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

1. Identificación del problema

Q1. Identifique qué problema (s) está experimentando.

1. Inexistente: No identifica el problema en absoluto

Ejemplos:

El problema es cuestionar la credibilidad y la imagen de la organización ya que se publicaron fotos de un evento que no puede ocurrir si llueve. Asociado a esta situación, también hay problemas con respecto a la falta de confianza de los clientes y la posibilidad de perder su interés en esta empresa.

2. Nivel bajo: el énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el tema central (no mencione el problema central de manera clara y objetiva)

Ejemplos:

El problema es que las instalaciones cambian, lo que exige la necesidad de una reunión anual en un jardín al aire libre, que está sujeto a las condiciones climáticas y puede inhibir la ocurrencia de la reunión.

El cambio de ubicación de la empresa podría generar problemas con la ubicación. El segundo problema es que asociaron que el hecho de que la reunión se llevaría a cabo en julio automáticamente sería un buen clima.

3. Nivel intermedio: identifica el problema pero incluye otros detalles no relevantes (no está claro)

Ejemplos:

La inestabilidad del clima y el hecho de que la reunión ya se anunció en el jardín.

4. Nivel alto: identifica claramente el problema (es objetivo y claro)

Ejemplos:

La inestabilidad climática.

La inestabilidad climática y el no haber planeado una alternativa.

2. Recolección de información

Q2 Indique si necesitaría recopilar información adicional y, de ser así, qué haría.

1. Inexistente: no se refiere a recopilar más información o la información no es pertinente.

Ejemplos:

Informaría la situación al Gerente General de la firma, para que él / ella pudiera tomar las medidas necesarias para resolver la situación.

2. Nivel bajo: Reúna un conjunto incompleto de información que incluya problemas no relevantes, y / o no especifique las fuentes.

Ejemplos:

Debata con los responsables de la reunión para encontrar otras alternativas.

Hable con los empleados de la empresa y con el resto del equipo para saber exactamente qué está sucediendo y sus ideas.

3. Nivel intermedio: recopila un conjunto incompleto de información y / o no especifica las fuentes.

Ejemplo:

Necesitaría información sobre otros lugares apropiados donde la reunión podría tener lugar ya que el clima no era estable.

Necesitaría tener datos adicionales como la ubicación exacta, el número de invitados y la forma en que iba a tener lugar la innovación.

4. Nivel alto: se refiere a reunir suficiente información relevante que también indique las fuentes

Ejemplos:

Inicialmente trataría de entender cómo las condiciones climáticas podrían afectar la reunión, visitar el lugar, hablar con las personas que organizan cada parte del evento (reunión + cóctel). Verificaría el informe meteorológico en un sitio web creíble. En una reunión con todos los involucrados, se trataría de encontrar varias alternativas, incluso si eso significaba cambiar la ubicación y algunos otros planes iniciales para el evento, con el fin de mantener a los invitados cómodos.

3. Generación de ideas y evaluación de ideas.

Q3. Proporcione posibles alternativas para resolver el problema y señale sus ventajas y desventajas.

Ejemplos de ideas adecuadas:

Cambiar la ubicación al interior del edificio de oficinas. Pros: presentando el nuevo edificio de oficinas, las condiciones climáticas no son importantes, mayor comodidad. Contras: los participantes contaban con el jardín, pueden causar decepciones

Para comprar / alquilar una carpa de jardín (o algún tipo de prenda de cobertura). Pros: atenerse al plan inicial, más espacio y aire fresco. Contras: es más difícil de organizar, más costoso y no hay información si hay carpas disponibles.

Cambiar la fecha del evento. Pros: realizar el evento según lo planeado; Contras: indisponibilidad de los invitados; sin garantía de buen tiempo

Hacer el evento como los otros anteriores, eso es sin los empleados. Pros: el resto de los invitados encajaría dentro del edificio de oficinas. Contras: la incapacidad de los socios / clientes y el personal para participar en la misma reunión, después de que ya fueron invitados

1. Inexistente: sin ideas o inadecuado

2. Nivel bajo: presentación solo una alternativa sin pros ni contras

3. Nivel intermedio: una idea con pros y contras (o dos ideas sin pros ni contras)

4. Nivel alto: dos ideas con pros y contras.

4. Planificación de la implementación.

Q4. De las alternativas identificadas en Q3, seleccione la que considere más apropiada, indicando qué acciones tomaría para implementar su idea.

1. Inexistente: no presenta una respuesta; o presenta algo diferente de lo que se presentó anteriormente; o presenta algo que no es lógico considerando todo el contexto.

2. Nivel bajo: a) no selecciona la alternativa que parece la más obvia / simple, considerando los pros y los contras presentados; y / o b) no explica las actividades a realizar.

Ejemplos:

La desventaja de comprar una tienda de campaña o una prenda para protegerse de la lluvia era que podría no ser suficiente dependiendo de la intensidad de la lluvia. Esta fue la opción seleccionada. Las actividades consistían en comprar la carpa / prenda y armarla en el sitio, porque era la forma más fácil.

3. Nivel intermedio: a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando los pros y los contras identificados en la pregunta anterior, es la más apropiada; b) explica brevemente las actividades a realizar, sin muchos detalles

Ejemplo:

Los inconvenientes de cambiar la ubicación del evento dentro de las instalaciones no satisfacen las expectativas de los invitados. Las actividades propuestas son: cambiar el evento a una habitación interior; para encontrar una habitación grande y cómoda; para hablar con la persona a cargo y hacerle saber sobre el cambio.

4. Nivel alto: a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando los pros y los contras identificados en la pregunta anterior es la más apropiada; b) explica en detalle las actividades que se realizarán para cumplir con la opción

seleccionada y presenta alternativas de situaciones que podrían no funcionar tan bien como las mejores predicciones.

Ejemplo:

Las desventajas de seleccionar la carpa para el jardín era el costo adicional. Las actividades propuestas fueron: verificar propuestas de presupuesto para alquilar la carpa; para mostrárselos a la persona a cargo del evento (tanto de la presentación como del cóctel); seleccionar al proveedor y organizar y supervisar el montaje de la carpa en las instalaciones, junto con todo el responsable del evento (tanto desde la presentación como del cóctel) para tener todo de acuerdo a sus requisitos.

5. Evaluación de la solución.

Q5. Teniendo en cuenta la situación, ¿qué consideraría un buen resultado? ¿Qué lecciones aprendí de esta situación?

1. Inexistente: ninguna idea clara, o una forma muy confusa de presentarla.

Ejemplo:

Un buen resultado sería el éxito de esta reunión y que el mensaje podría pasar de una manera clara. La lección aprendida es que cuando necesitamos pedir ayuda, debemos ser lo más claros posible y no podemos planificar algo al aire libre sin pensar en un plan B. Un buen resultado sería que el día de la reunión sería un día con buen clima, para que todos pudieran disfrutar de la reunión y el cóctel.

2- Nivel bajo: para presentar una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). No es capaz de hacer una generalización de las lecciones aprendidas, solo puede aplicarse a esa situación específica.

Ejemplo:

Un buen resultado sería la satisfacción de los invitados con el evento y que el evento fuera según lo planeado, sin problemas. Esta situación es importante para ver cómo las personas lidian con el estrés y la calidad de las decisiones que toman.

3- Nivel intermedio: presentar una idea básica, en algún momento inicial (sin flexibilidad). Identificar parcialmente las lecciones a tomar, de manera general.

Ejemplo:

Un buen resultado sería la participación de los invitados que se esperaban, la reunión iba como se esperaba. La lección a tomar es siempre tener un plan B.

4- Alto nivel: tener la perspectiva del cliente, no necesariamente la perspectiva de la empresa. Identificar las lecciones más importantes.

Ejemplo:

Un buen resultado sería la satisfacción de los invitados que asistieron a la reunión y que tendrían una buena impresión de la empresa. Con esta situación, uno debe aprender que siempre debe tener un plan alternativo, y que no debe anunciar algo que está fuera de nuestro control.



SOCIOS

Coordinador

Frauen im Brennpunkt – Austria

www.fib.at



INOVA+ - Portugal

www.inova.business

INOVA+

Instituto Politécnico do Porto – Portugal

www.ipp.pt



Bimec – Bulgaria

www.bimec-bg.eu



Centro per lo Sviluppo Creativo “Danilo Dolci” (CSC) – Italy

en.danilodolci.org



Servicio regional de empleo y formación – Spain

www.sefcarm.es





geneus-project.eu



facebook.com/geneus.project



twitter.com/GeNeus_project



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.