



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**PROPUESTA DE MODELO ALTERNATIVO  
QUE EVITE LOS SEGOS INCOSCIENTES  
EN LA PRIMERA ETAPA DE LOS PROCESOS  
DE SELECCIÓN  
“ESPECIAL ATENCIÓN AL SESGO DE GÉNERO  
EN NUESTRO ENTORNO”**

Autor: Elisa López Vizcaíno

Director: Juan José López Jurado

MADRID | Junio 2022

## RESUMEN

La diversidad abarca muchas cuestiones sobre las que la sociedad está prestando un mayor foco de atención en los últimos tiempos en cualquier ámbito. A pesar de los cambios que se han producido a lo largo del siglo XX en las sociedades occidentales, los colectivos siguen esforzándose por alcanzar la igualdad plena entre los humanos sin importar aspectos físicos ni condiciones que distingan a unos de otros. Un aspecto de la diversidad que ha cobrado gran relevancia, principalmente en el ámbito empresarial, es la percepción de la mujer en el trabajo, ya que, se observa una desigualdad de la figura femenina frente a la masculina en relación con la igualdad de oportunidades para el desarrollo de las carreras profesionales de ambos géneros.

Esta investigación se centra en la valoración de un Curriculum Vitae Anónimo, libre de datos personales, puesto que se tiene en cuenta el papel que pueden llegar desempeñar las empresas en el cambio y mejora de la sociedad en términos de igualdad de condiciones entre hombres y mujeres. De tal forma se promueve evitar sesgos discriminatorios a la hora de optar a un puesto de trabajo.

**Palabras clave:** diversidad, talento, discriminación, sesgos, género, igualdad de oportunidades, Curriculum Vitae

## ABSTRACT

Diversity encompasses many issues on which society is paying increased focus in recent times in any field. Despite the changes that have taken place throughout the 20th century in Western societies, collectives continue to strive for full equality among humans regardless of physical aspects or conditions that distinguish one from another. One aspect that has gained great relevance, mainly in the business world, is the perception of women at work, since an inequality of the female figure compared to the male figure is observed in relation to equal opportunities for the development of professional careers of both genders.

This research focuses on the valuation of an Anonymous Curriculum Vitae, free of personal data, since it takes into account the role that companies can play in the change and improvement of society in terms of equal conditions between men and women. In this way, it promotes the avoidance of discriminatory biases when applying for a job.

**Key words:** diversity, talent, discrimination, biases, gender, equal opportunities, Curriculum Vitae

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1 Propósito y contextualización del tema.....	4
1.2 Justificación del tema.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Metodología.....	6
<b>2. LA DIVERSIDAD, COMO PUNTO DE PARTIDA. ....</b>	<b>7</b>
2.1 Caracterizaciones que nos distan de ser iguales.....	9
2.2 Líneas de Actuación Sobre La Diversidad.....	11
2.3 Los Derechos Naturales Y Teorías Que Apelan A La Igualdad De Oportunidades.....	12
2.4 La Diversidad En El Ámbito Empresarial.....	13
2.4.1 Cómo afectan las caracterizaciones que nos distan de ser iguales en los puestos de trabajo.....	14
2.4.2 Imagen y reputación.....	17
2.4.3 La buena práctica de la diversidad en las empresas.....	18
<b>3. LA DISCRIMINACIÓN, EN NUESTRO ENTORNO ACTUAL.....</b>	<b>19</b>
3.1 Tipos de discriminación.....	20
3.1.1 Negativa.....	20
3.1.2 Positiva.....	21
3.2 Discriminación en la empresa.....	24
3.2.1 ¿Cómo promover el respeto por la identidad de cada miembro del equipo?.....	24
3.2.2 Tipos de discriminación en el ámbito empresarial.....	25
<b>4. ESPECIAL ATENCIÓN AL FACTOR DE DIVERSIDAD DISCRIMINADO: EL GÉNERO .....</b>	<b>26</b>
4.1 La Realidad Española.....	26
4.1.1 La posición de la mujer en las distintas etapas históricas de la sociedad española.....	26
4.2 Con una mirada en la realidad de la mujer del mundo de nuestro entorno.....	28
4.3 La mujer en el mundo laboral.....	30
4.3.1 El Techo de Cristal.....	31
4.3.2 Países del entorno que son referencia: Las Bases del Modelo Nórdico.....	33

<b>5. OBTENCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO .....</b>	<b>35</b>
5.1 Procesos de Selección Actuales .....	36
5.1.1 Las Mujeres en los actuales procesos de selección .....	37
5.2 Propuesta del modelo .....	38
5.2.1 Características .....	40
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>41</b>
6.1 Futuras líneas de investigación .....	41
6.2 Conclusiones finales.....	41
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>49</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Propósito y contextualización del tema

El mundo occidental destaca por la gran evolución que ha experimentado a lo largo del siglo XX en cualquier ámbito, pero especialmente en el laboral. La incorporación de la mujer en las empresas ha supuesto un cambio de mentalidad y un esfuerzo social para aceptar los vertiginosos movimientos que se han producido en cuestión de los últimos cincuenta años.

Hoy día la realidad es que, hombres, mujeres, de edades diferentes, nacionalidades distintas, aspecto físico dispar están todos sujetos a la misma igualdad de derechos y obligaciones sin distinción alguna por ningún tipo de característica con la que se relacione a dicha persona. A pesar de esta objetividad teórica siguen existiendo brechas que distan a los humanos de vivir en igualdad de oportunidades.

Las empresas como trasuntos de la sociedad prestan un foco de atención a la diversidad para el desarrollo de sus negocios, aun así, se sigue pudiendo percibir la necesidad de cambios más revolucionarios. En los que, empezando por el acceso al empleo los avances permitan poner punto y final a sesgos discriminatorios. Seguido de prácticas en los espacios de trabajo que motiven a los trabajadores a ser una unidad (el interés por la empresa) sin importar qué características más allá de las estrictamente profesionales definen a los compañeros.

Hasta la fecha se ha promovido el uso de la “*discriminación positiva*” como solución temporal para, en relación con el presente trabajo (ya que tiene otros objetivos), poner fin a situaciones de desigualdad entre los ciudadanos en los espacios de empleo. Enfocado en sistemas de cuotas para las empresas y servicios públicos de forma que se reserven un porcentaje de plazas a estos grupos discriminados, y bonos dirigidos a los empresarios primando la motivación para la contratación de estas personas.

Esta investigación se centra en primer lugar, en entender cuál es el significado y qué acarrea el término de diversidad en la sociedad, para posteriormente relacionar la actuación de las empresas sobre la creación de espacios de trabajo nutridos de personas diferentes unas de otras. Se trata también de entender de dónde parten los sesgos que afectan directamente a los ciudadanos y consecuentemente a los negocios que son la base de las brechas que experimentan hoy los individuos para la obtención de un puesto y

crecimiento laboral. Se hace especial hincapié en los sesgos de género ya que es uno de las principales causas de disparidad en el mundo laboral hoy en día.

Más allá de la investigación, y a partir de los datos recabados, este trabajo propone un modelo sustitutivo para la primera fase de los procesos de selección, es decir, se sugiere hacer cambios en el Curriculum Vitae (en adelante CV). De tal forma se expone la viabilidad de promover un CV Anónimo, dicho de otro modo, sin ningún tipo de dato personal ni diferenciador para permitir así a las personas pasar a la segunda etapa del periodo de contratación, focalizándose la empresa exclusivamente en el valor del talento.

## **1.2 Justificación del tema**

Hoy día, las relaciones personales contemplan una serie de cambios profundos, vertiginosos e imparables, y es que la sociedad comienza a plantearse que lo diferente y distintivo (es decir, la diversidad) supone un aumento de valor y una ventaja y ya no tanto un problema. Se puede analizar la diversidad desde distintas perspectivas (género, edad, cultura, entre otras muchas) y el efecto que producen dichas perspectivas en diferentes ámbitos (sociales, laborales, educativos, familiares y legales). Aun así, el presente trabajo irá centrando la investigación hacia la diversidad de género, en el marco de las empresas.

La promoción de la diversidad y la incorporación plena, en igualdad de condiciones de la mujer en la actividad laboral está hoy en el punto de mira de las organizaciones y sociedades. Numerosos estudios demuestran las diferencias porcentuales de la actividad de la mujer en el ámbito empresarial y las dificultades que sufren en las distintas etapas del desarrollo de su carrera profesional. De esta forma se pretende hacer una construcción lineal para entender de dónde parte la problemática en cuestión, y ofrecer una alternativa que contribuya al camino hacia un cambio positivo orientado en la igualdad plena de oportunidades entre hombres y mujeres.

A pesar de estar produciéndose tal cambio a escala internacional, gracias a la globalización, se presta a lo largo de este trabajo una especial atención a las “*sociedades de nuestro entorno*”, las cuales hacen referencia a las propias del mundo occidental. Ya que, éstas comparten la característica de basarse en ordenamientos jurídicos fundamentados en la igualdad de derechos y obligaciones de todos los seres humanos.

### **1.3 Objetivos**

El principal de este Trabajo de Fin de Grado es abordar las nuevas tendencias sociales sobre las que las empresas están prestando cada vez más atención, es decir, la diversidad y la inclusión de la mujer en el mundo laboral. Este objetivo se plantea analizando cada elemento, la diversidad como base sobre la que se parte, la discriminación, entendida como la diversidad en términos negativos, y enfocándose finalmente en uno de los factores de la diversidad más discriminados, el género. Poniendo especial atención en los procesos de selección, en los que se pueden llegar a observar por primera vez (en términos laborales) las desigualdades entre hombres y mujeres para optar ambos por el mismo puesto de trabajo.

Por ello, a partir de la información recogida sobre las características que distan a los humanos de ser iguales, y tras concretar uno de los campos sobre los que las empresas deben trabajar para erradicar la discriminación (los sesgos en los procesos de selección), se pretende ofrecer una alternativa que impida basarse, ya en la primera fase del proceso de selección, en estereotipos y prejuicios.

Y es que, el objetivo final de este trabajo es defender la utilidad para las empresas del siglo XXI, de recurrir a un CV carente de cualquier dato de identificación personal, y ad hoc de la idiosincrasia de la empresa, desarrollando una propuesta de este tipo de CV.

### **1.4 Metodología**

En respuesta al tema de investigación y partiendo de los objetivos establecidos, se seguirá un estudio basado en la revisión bibliográfica que además permitirá la creación del modelo alternativo para la primera fase de selección. La finalidad de este trabajo nace en dotar de autenticidad la información ofrecida sobre los temas que se van abordando a lo largo del texto con la exposición de datos recogidos gracias a la revisión bibliográfica.

El resultado final será ofrecer conclusiones de la investigación desarrollada, además de la aportación de una alternativa que impida basarse ya en la primera fase del proceso de selección en estereotipos y prejuicios.

*“No somos iguales, pero deberíamos ser equivalentes”*

CLARA CAMPOAMOR

## **2. LA DIVERSIDAD, COMO PUNTO DE PARTIDA.**

A fecha de 04 de febrero de 2022, a las 12:08 de la tarde la cifra registrada de personas en el mundo es de siete billones, novecientos cincuenta y siete millones, cuatrocientos sesenta y un mil, quinientas setenta y tres (Countrymeters, 2022). Todas ellas compartiendo una característica común, su naturaleza humana. Ahora bien, ¿compartir este atributo, nos permite concluir que somos todos iguales? La respuesta es que no. El ser humano no es único, ni copia de un patrón establecido, sino que es diverso, es complejo, es diferente de sus semejantes. Entonces, en medio de esta diversidad ¿qué o quién define qué cualidades o características hacen mejor al ser humano? Porque ni las etnias, ni el idioma, ni el género, ni la orientación sexual, ni cualquier otro tipo de estas características de una persona define sus capacidades o aptitudes. Sin embargo, las sociedades si se ven condicionadas por dichas cualidades, y es que han sido los intereses políticos y económicos de los poderes dominantes a lo largo de los tiempos, los que han naturalizado que estas diferencias que de facto no nos distinguen, sí aceptemos que lo hagan. *“Las diferencias sociales han sido naturalizadas con fines de la dominación política y económica”* (Stolcke, 2000). En otras palabras, lo que nos ha diferenciado y, por tanto, distanciado verdaderamente a los seres humanos ha sido la jerarquización de clases, por la politización de todo aspecto social y económico del entorno. Se atribuye a que son hechos biológicos y científicos los que nos hacen diferentes por naturaleza, cuando lo que nos ha condicionado históricamente ha sido la sociedad de clases.

Diversidad, una de las piedras angulares de este trabajo, según la Real Academia Española, su significado es, *“Variedad, desemejanza, diferencia”* (Real Academia Española, 2022).

Históricamente, la diversidad ha tenido unas connotaciones negativas, porque se ha percibido que lo que no es semejante, lo que es distinto, es un problema y genera temor, incertidumbre, inseguridad, desconfianza y rechazo. Abordarla puede llegar a suponer todo un desafío ético, ya que en ocasiones nos encontramos con una serie de prejuicios establecidos por la sociedad que distorsionan la realidad. Esta distorsión lleva al individuo

a olvidar, a no tener en consideración que sus acciones no solo le afectan a sí, sino también al prójimo. De esta forma, las diferencias que el significado de la palabra “diversidad” contempla, plantean hoy en día todo un reto de convivencia y producen en muchos ciudadanos un desafío para crear su propia identidad. Aceptación, acogida e integración son conceptos acordes con la temática en cuestión, conseguir aplicarlos en la vida de cada uno, supone el uso de la diversidad en términos positivos. En los últimos tiempos se está produciendo un cambio en esa percepción, de manera que cada día se le da un mayor valor en cualquier ámbito, pero especialmente en el de las empresas, que serán a lo largo de este proyecto el punto de mira y objeto de estudio.

En efecto, el principio de diversidad, como algo positivo, está basado en la generación de reconocimiento individual y grupal ante actuaciones y pensamientos no únicos ni idénticos, sino diferentes y enriquecedores por su naturaleza distintiva. Por consiguiente, el principal valor del concepto de diversidad está en la potenciación de las desemejanzas que aporten puntos de vista, pensamientos, actitudes, etc. diferentes unos de otros siempre y cuando el cometido final sea el beneficio común y positivo para el conjunto.

Esta sociedad, vive hoy una realidad completamente diferente a la que sus antepasados vivieron, y cada generación sigue evolucionando y cambiando sus perspectivas de redes sociales y entornos (aunque aún queda mucho camino por recorrer). Esto es una clara muestra de la globalización que está experimentando el mundo en la actualidad, la cual ha permitido a la sociedad desarrollarse en aspectos económicos, políticos y sociales por la generación de conocimientos compartidos. Los cambios se están produciendo a velocidades vertiginosas, se está experimentando una revolución tecnológica donde cada día se observan transformaciones y mejoras que permiten el acercamiento entre los humanos y aprender unos de otros, aunque paradójicamente también crean las mayores brechas.

En este mundo globalizado en el que, cada persona es distinta del resto, existen una serie de caracterizaciones y atributos con los que se puede categorizar al individuo.

## 2.1 Caracterizaciones que nos distan de ser iguales

La diversidad se da en gran número de ámbitos, género (que será el tema en el que se irá centrando la investigación), edad, orientación sexual, idiomas, etnia, discapacidades, etc. A continuación, se resumirán las principales caracterizaciones de los humanos que nos diferencian y que forman parte de esta diversidad de la que se está haciendo mención.

La homogeneidad entre los seres humanos es inexistente. En base a la distinción que hizo Anne Philips en 1992 en su libro “*Universal Pretention in Political Thought*” se establece una primera clasificación se constituyen dos tipos de diferencias, aquellas que son consustanciales a la propia naturaleza humana, es decir, que son involuntarias “*inevitables*” (como el género, color de piel, etc.), mientras que existen otras que son adquiridas, “*impuestas*”, ya sea por el entorno donde nace la persona, o ya sea de manera voluntaria (propias de la elección del individuo) (como la orientación sexual, la cultura, la religión o el idioma). Por lo que, para el desarrollo de las caracterizaciones que nos distan de ser iguales asumimos esta separación a la hora de analizar cada perspectiva:

### a. *Caracterización Consustancial A La Naturaleza Humana*

- *Género*: hace referencia a la distinción entre los humanos por su sexo. De esta característica se hablará más adelante en profundidad.
- *Discapacidad*: o diversidad funcional (término más correcto éticamente hablando). Al hacer mención a la palabra “discapacidad” se ha de saber cuál es la connotación de la misma, y es que se trata de la limitación o restricción de una persona para realizar una actividad determinada por un trastorno, deficiencia o problema de salud. Gestionar la diversidad funcional se basa principalmente en crear grupos compuestos por algún miembro con algún tipo de limitación, teniendo en cuenta que son sujetos de derechos y obligaciones ante la ley, exactamente igual que cualquier otra persona, es decir, que deben ser tratados por igual.
- *Color de piel*: se reduce a la distinción de las personas por su color, es decir, por su aspecto físico, es sin duda la primera característica visible de una persona. Además, es uno de los rasgos predominantes de la raza, la cual es un claro objeto de estudio ante la diversidad desde un punto de vista

negativo, puesto que supone uno de los aspectos discriminatorios más dados a lo largo de la historia. El color de piel se ha visto recogido históricamente en la legislación de algunos países, a la vez que, en las relaciones sociales entre los ciudadanos de un mismo lugar, y por supuesto en las prácticas laborales.

- *Edad*: es uno de los factores que como se verá más adelante afectan de manera muy significativa al acceso al mercado laboral. Es determinante en la distinción de los seres humanos por el trato que se le concede a cada individuo según su edad, y las capacidades que se esperan de cada uno en función de ésta.

*b. Caracterización Adquirida*

- *Orientación Sexual*: ha sido históricamente la característica de los seres humanos más castigada en cualquier ámbito (social, legal, laboral) y es que se consideraba hasta no hace mucho, una enfermedad que aquella persona que se sintiese atraída por otra de su mismo género, padecía. No fue hasta 1990, cuando la Organización Mundial de la Salud demostró que cualquier orientación sexual, más allá de la heterosexualidad no era una enfermedad ya que no suponía ningún tipo de impedimento mental, falta de estabilidad emocional o capacidad para la toma de decisiones (Cáceres, Talavera y Mazín, 2013). Reconocemos la orientación sexual como la atracción de una persona hacia otra de su mismo género, distinto o de ambos.
- *Idioma*: existen un total de siete mil cien idiomas diferentes en el mundo. Esta cifra habla por sí sola sobre, no solo la diversidad evidente en el globo terráqueo, sino que también de la dificultad para el entendimiento en el caso de no hablar la misma lengua. Y es que, los idiomas son de los rasgos más distintivos entre los diferentes países y sus ciudadanos. A pesar del alto número de idiomas, es una realidad que solo uno, con carácter prioritario, es el idioma vehicular para comunicarse entre las distintas lenguas del mundo, el inglés.

- *Cultura*: se refiere a las costumbres, tradiciones, creencias, religiones, estilos de vida, normas no escritas, etc. que comparte una sociedad. En la actualidad existe un amplio número de culturas bien conocidas, y un número aún mayor de culturas desconocidas o atípicas.

Esta categorización recoge algunas de las principales características perceptibles de los humanos, si bien hay muchas más. Estas características se pueden abordar desde dos líneas de actuación que se recogen a continuación.

## **2.2 Líneas de Actuación Sobre La Diversidad**

Existen dos posibles líneas de actuación sobre la diversidad, una positiva y otra negativa. La positiva se observa cuando la sociedad tolera e incluso llega a aplicar los conocimientos, actitudes, ideas, etc. de personas distintas a ellos, dando así paso a la capacidad de cooperación.

Mientras que la negativa trata las semejanzas desde una perspectiva de incompreensión e intolerancia, esta actuación se percibe con la generación de conflictos y desentendimientos, y aunque parezca simplemente una redacción teórica, que no aplica en la práctica, es precisamente la línea de actuación más propensa. Las sociedades históricamente han tendido al enfrentamiento por las diferencias entre unos y otros.

En un plano ideal, la sociedad debería dirigirse y tener como meta la diversidad positiva para cualquiera de los ambientes de sus entornos (de familias, educativo, de trabajo, de relaciones sociales). Para ello, se han propuesto una serie de medidas políticas dirigidas a reforzar a aquellos grupos minoritarios que sufren marginación en cualquiera de los espacios expuestos (trabajo, educativo, sociales, etc.). Estas medidas se agrupan bajo el término de “*discriminación positiva*”, que es la segunda piedra angular de este trabajo.

### **2.3 Los Derechos Naturales Y Teorías Que Apelan A La Igualdad De Oportunidades**

Cobra importancia tener en cuenta qué viene recogido por la ley y qué teorías están institucionalizadas en cuanto a la diversidad se refiere puesto que, como se ha visto hasta ahora, en muchas ocasiones el término se percibe desde una perspectiva negativa y lejana a la igualdad entre los seres humanos.

Segundo artículo de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre de 1948: *“Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamadas en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”* (Carbonell, 2003).

Los derechos humanos nacen de la condición de ser persona, y pretenden ofrecer a todo humano una igualdad teórica sin importar aspectos sociales, económicos, físicos o de cualquier otro tipo de rasgo distintivo. Es de referencia tener en cuenta para el desarrollo de los puntos que vienen a continuación el Derecho Natural, ya que es aquel basado en una serie de leyes universales (no escritas) que todo individuo, por condición de su naturaleza humana tiene. Esto es una clara demostración de que todos debemos partir de la misma base a pesar de nuestras diferencias más o menos visibles. Destacable mencionar que a partir del Derecho Natural se han creado los derechos fundamentales (estos últimos ya recogidos por escrito).

Como ya decía Kant en su teoría Deontológica, *“Una segunda línea de pensamiento parte de que la razón que compartimos nos hace personas. La racionalidad nos separa de los objetos y de los animales; sobre ella se fundamenta la dignidad del ser humano. Y como pertenece a todas las personas, por ella somos esencialmente iguales”* (González, Etxeberria, s.f.). Ello hace referencia e hincapié en lo tratado hasta ahora sobre que, a los seres humanos, a pesar de los rasgos que nos distinguen físicamente, partimos todos de una misma base, el raciocinio y que esta base debe llevar consigo un fundamento de igualdad de oportunidades.

## 2.4 La Diversidad En El Ámbito Empresarial

Actualmente, en el ámbito empresarial hay dos temas de creciente valor, el factor medioambiental y el factor diversidad, el objeto de este trabajo se centra en este segundo factor. Y es que, la creciente demanda de la igualdad en relación con las oportunidades laborales ha llevado a las empresas a poner un foco de atención en la multiplicidad de ‘tipos’ de personas a las que contratar.

La cuestión a valorar llegados a este punto ¿qué obtiene la empresa con la gestión de la diversidad?

La empresa con capacidad de hacer uso y promover la diversidad en sus espacios de trabajo, se nutre de personas de diferente origen, condición, pensamiento, pero todas con un elemento común, el talento. Es decir, buscará y potenciará dicho talento, sin tener en cuenta los “envoltorios” de las personas, ya que estos “envoltorios” (color de piel, cultura, género, edad, etc.) no definen ni las capacidades ni aptitudes que pueda ofrecer el individuo.

A partir del principio de diversidad, las empresas deben ser capaces de gestionar la generación de reconocimiento de cada miembro del equipo de trabajo, tanto a nivel individual como grupal por su aportación distintiva, potenciando las desemejanzas en cuanto a puntos de vistas, pensamientos, etc. se refiere. Con un amplio abanico de culturas, estilos, y tipos de personas en los grupos de interés para las mismas, se puede obtener más valor. Esto mismo se genera por la aportación de distintas perspectivas y conocimientos que las personas pueden ofrecer, ya que si se crean grupos de individuos siguiendo “un mismo patrón” será más complicado “think out of the box” (pensar fuera de la caja), es decir, ver más allá, y enriquecer la gestión y propuestas en la toma de decisiones.

Todo esto supondrá para el negocio una ventaja competitiva, apoyada en la obtención de más creatividad y propuestas innovadoras, aumento de la productividad, y del rendimiento financiero, además del incremento en los niveles de satisfacción en los grupos de interés. El desafío ético que socialmente podía llegar a suponer abordar la diversidad en cualquier ámbito, debe ser ahora para las empresas un foco donde prestar atención y sobre el que asentar unas bases. Así se espera generar una identidad propia, diferente del resto de negocios, que llamará la atención a la sociedad en su conjunto. Es,

por tanto, que los conceptos de diversidad y de ética en el mundo empresarial van hoy día muy de la mano, una empresa éticamente responsable es entre otras razones aquella capaz de valorar la diversidad y promover espacios seguros de trabajo donde todos los miembros de sus equipos y todos los grupos de interés se sientan parte de la misma. No se conciben ya lugares donde prime la homogeneidad entre sus trabajadores.

Partiendo de la base sobre las teorías y derechos que tiene la persona por su condición de ‘ser humano’, la empresa como elemento fundamental en esta sociedad, debe ser un claro ejemplo ante los ciudadanos de una buena gestión de la diversidad, aceptando, tolerando y acogiendo las distinciones entre las personas que conforman los grupos de interés.

La globalización y la clara realidad, que hoy al fin se contempla y acepta, de la valorización de que existen miles de personas, unas distintas de otras, ha hecho de las empresas lugares de crecimiento y desarrollo personal en los que, a pesar de las diferencias, más o menos perceptibles entre los miembros que las componen, deberán promoverse actitudes positivas y que dignifiquen a todas las personas en sus espacios de trabajo (Fundación Adecco, s.f.). Es necesario trabajar sobre la diversidad porque las empresas son un reflejo de las sociedades en la que opera, y en un mundo tan globalizado como es el de nuestro entorno en pleno siglo XXI, es una obviedad afirmar que vivimos en una sociedad diversa, por tanto, las personas evalúan a las empresas según se vean reflejadas en ellas, en su misión, visión y en sus valores.

#### **2.4.1 Cómo afectan las caracterizaciones que nos distan de ser iguales en los puestos de trabajo**

Las plantillas de las empresas deberían caracterizarse por la falta de homogeneidad, esta cuestión ha generado siempre un debate y todo un reto a conseguir. Aunque en cierta medida se ha superado el primer escalón donde las empresas componían sus plantillas mayoritariamente por hombres, blancos, heterosexuales, de edad media. Siguen existiendo a fecha de hoy distintas categorías (estudiadas con anterioridad) perceptibles que afectan en los procesos de selección, de la siguiente forma:

a. *Caracterización Consustancial A La Naturaleza Humana*

- *Género*: La dificultad que el género femenino experimenta a lo largo de su vida profesional parte de la base de la convicción social de que es ella quien debe hacerse cargo de los cuidados del hogar y del núcleo familiar. Esto trae consigo la imposibilidad ‘teórica’ de hacer balanza entre lo personal y lo profesional.

La realidad que no se debe olvidar es que las mujeres son el 50% de la población mundial y en cambio su representación laboral no está equiparada a dicho porcentaje.

Sobre esta cuestión se volverá más adelante.

- *Diversidad Funcional*: En el ámbito empresarial, dependiendo de qué tipo de discapacidad se presente, puede ser un impedimento para el desarrollo de determinados puestos de trabajo (por ejemplo, una persona con ceguera no podría ser fotógrafo). Aun así, se tiende a preestablecer este hecho como genérico y esto complica la intencionalidad de las empresas de contratar a personas que sufran algún tipo de discapacidad por el miedo a que no generen los rendimientos esperados.
- *Color de piel*: Parte en muchas ocasiones, al igual que la distinción de género, de los estereotipos e imágenes preconcebidas en este caso, sobre las etnias y razas. Es una imagen que viene dada por la historia de la humanidad, en la que el hombre blanco ha sido superior al resto de razas a las que, además, ha sometido. Y, por tanto, esta característica de las personas es objeto perceptible de diferencias en las oportunidades laborales.
- *Edad*: Se establecen una serie de ideas preconcebidas que relacionan el rendimiento y la edad. A mayor edad, se valora, por una parte, la experiencia, la madurez y el compromiso, y como contraparte el quedarse obsoleto frente a las tecnologías.

La buena gestión de este factor en las empresas trae consigo un mayor compromiso y motivación de las distintas generaciones y grupos de trabajo donde se aporten diferentes tipos de conocimientos (los propios de los aprendidos con la experiencia, más, los nuevos aprendizajes del mundo que pueden ofrecer los jóvenes).

*b. Caracterización Adquirida:*

Sobre este tipo de características el individuo puede decidir si compartirlas o no en sus puestos de trabajo y en los procesos de selección. Lo ideal sería no tener que tomar una decisión como esta y vivir y trabajar en espacios tolerantes que permitan a sus miembros ser quienes son. Aun así, esto es una ventaja frente a la caracterización consustancial a la naturaleza humana, ya que puede llegar a evitarse cualquier tipo de sesgo.

- *Orientación Sexual:* Ha sido históricamente un factor a esconder por miedo al rechazo y a que consecuentemente se imposibilitase el acceso a oportunidades y puestos de trabajo. Con el paso del tiempo esta realidad está cambiando y en los puestos de trabajo se comienza a desvalorizar la orientación sexual como un factor que afecte a las capacidades y aptitudes de una persona para desarrollar una actividad laboral.
- *Cultura:* Engloba una multiplicidad de aspectos tales como costumbres, tradiciones, estilos de vida, ... y en términos generales, uno de los más relevantes y que más puede llegar a afectar en el mundo de la empresa son los pensamientos ideológicos. En relación a cómo afecta en los procesos de selección, los distintos posicionamientos ideológicos pueden llegar a provocar un sesgo por afinidad o rechazo frente a los mismos a la hora de seleccionar candidatos.

## 2.4.2 Imagen y reputación

La apuesta por la diversidad en una empresa no solo cobra sentido para la generación de ideas, o puntos de vista paralelos, sino también para la obtención de buena imagen y reputación de cara a los grupos de interés (proveedores, clientes, accionistas, etc.) que tiene el negocio.

*“Con el final del siglo XX vino también el final del tradicional pensamiento en el que “negocios son sólo negocios”. Ahora la mentalidad de la comunidad va más enfocada a qué es lo que hace la empresa-negocio, no sólo como negocio sino como contribuyente a la sociedad en la que se desempeña”.* (Morales, 2014)

De esta forma, ya hoy el cliente no solo tiene en cuenta qué bienes o servicios ofrece la empresa que consigan satisfacer sus necesidades, sino también qué aportación está haciendo el negocio con sus valores y el desarrollo de su actividad. Y, más allá de los clientes, los accionistas, los proveedores, los trabajadores y restos de grupos de interés, tienen también en cuenta la aportación social que lleva a cabo la empresa a la hora de decidir si trabajar con ella o no.

La imagen y reputación se puede definir a tres escalas (Morales, 2014):

- i. *Imagen corporativa*: expectativas, impresiones, sentimientos sobre la empresa en primera instancia. Es un aspecto clave de diferenciación con respecto a otras marcas.
- ii. *Identidad corporativa*: cómo se define la empresa, qué percepción se tiene sobre ella.
- iii. *Reputación corporativa*: se obtiene con el tiempo, y es la opinión general que se tiene de la empresa.

Todo esto en términos de diversidad se obtendrá en gran parte cuando la empresa tenga la capacidad real de generar lugares de trabajo diversos y libres de discriminación y este hecho lo puedan observar mencionados grupos de interés de manera natural. Para ello, se deben evitar los sesgos y las discriminaciones por las distintas características que definen el “envoltorio” de las personas en los procesos de selección, para así nutrir a la empresa de una plantilla diversa.

### 2.4.3 La buena práctica de la diversidad en las empresas

Es una realidad que la diversidad se percibe, pero la inclusión es un sentimiento. Las empresas tienen como principal objetivo conseguir la diversidad entre sus trabajadores, pero el sentimiento de pertenencia a un equipo de trabajo es más complicado de obtener. Así, hay empresas que sí que tratan de promover la afinidad y el valor de las relaciones personales entre sus miembros, ya que todos comparten unos intereses. Una representación gráfica de cómo afecta este sentimiento de inclusión es la creación de grupos de trabajos semejantes al pelotón de ciclistas que van a la rueda del compañero, alternándose en la carrera, ganando velocidad a cada cambio de rueda, frente al ciclista en solitario, que solo cuenta con su fuerza para avanzar.

El interrogante actual, ¿cómo se promueve esa afinidad y valor de las relaciones personales?

Un ejemplo muy interesante a seguir es el modelo que ha creado BBVA<sup>1</sup> bajo la denominación de “*Employee Resource Group*” cuya razón de ser es la formación de grupos que tengan una identidad social común (por ejemplo, el género, la etnia, la orientación sexual, ...). El objeto de estos grupos es dar la palabra a los empleados de todas las áreas funcionales del negocio que por su condición común puedan tener opiniones, necesidades, o ideas similares en relación con el trabajo que desempeñan.

Otra cuestión remarcable es cómo se expone la diversidad, considerándola un proyecto más del negocio, que deben todos los empleados asumir. Para ello se aplican redes de comunicación con las que poner en valor el factor que comparte toda la plantilla, su talento.

Lamentablemente, esta ejemplificación de buena práctica que está desarrollando la banca privada BBVA, dista mucho de ser la tónica general. El entorno en el que vivimos cada vez requiere de más esfuerzos y proyectos a desarrollar que aboguen la inclusión en la empresa evitando así muchos de los acontecimientos que siguen sucediendo a fecha de hoy. Acontecimientos que vienen provocados en un primer momento, por una discriminación en los procesos de selección, de forma que hay pocas plantillas

---

<sup>1</sup> Ejemplificación de buena práctica ante la diversidad con el caso del banco BBVA, empresa que trata de promover la afinidad y el valor de las relaciones personales entre sus miembros, ya que todos comparten unos intereses, los propios de la empresa.

compuestas por distintos tipos de personas, y que, superada esta primera barrera, se producen también en los propios puestos de trabajo.

### 3. LA DISCRIMINACIÓN, EN NUESTRO ENTORNO ACTUAL

La gestión de la diversidad en términos negativos se conoce como discriminación, y está fundamentada en la incomprensión e intolerancia por las diferencias entre las personas. Es la “Conducta, culturalmente fundada, sistemática y socialmente extendida, de desprecio contra una persona o grupo de personas sobre la base de un prejuicio negativo o un estigma relacionado con una desventaja innecesaria, y que tiene por efecto (intencional o no) dañar sus derechos y libertades fundamentales.” (Rodríguez, 2005)

Esta conducta del desprecio parte escalonadamente de tres términos (Meana, s.f.):

- I. *Estereotipos*: son las imágenes que los individuos generamos de las características que pueden definir y describir a un grupo de personas. Es una valoración subjetiva, normalmente está compartida en sociedad, la cual de forma inconsciente impone límites o crea aspiraciones, dependiendo de si es una percepción negativa o positiva respectivamente.
- II. *Prejuicios*: con uno o más de un estereotipo nace el prejuicio, y se da cuando inevitablemente se procede a reaccionar de forma automática sin apenas poder justificar la reacción o siquiera poder cambiarla. Dependiendo de si se es capaz de reconducir las reacciones (principalmente las negativas) se habla de un prejuicio explícito, en cambio, cuando se dificulta el poder de reacción se trata de un prejuicio implícito. Es decir, el primero más fácil de manejar y controlar.
- III. *Estigmas*: nacen a partir de los prejuicios negativos. Y la realidad es que, deshumaniza y considera como inferior a la persona afectada. Llegados a este punto, es mucho más complicado reconducir la discriminación que se está produciendo.

Con la construcción lineal de las expresiones desarrolladas en estos tres puntos, se concluye que, discriminar es tratar a una persona de manera distinta que al resto basándose en los atributos que lo caracterizan. Dependiendo de la capacidad que tenga el individuo de cambiar la imagen peyorativa de un tercero, se podrá reconducir tal

discriminación. Para que este cambio se pueda llegar a producir hay que tener también en cuenta el origen por el cual se produce la misma.

Y es que, cuando una discriminación se lleva a cabo, puede venir generada por dos orígenes distintos entre sí. En primer lugar, nos encontramos con la discriminación directa, aquella que se produce de manera intencionada. Esta denota que la persona es consciente de su actuación perjudicial para terceros, pero sobrepone sus intereses, ideas preconcebidas o miedos generando así la discriminación hacia un individuo o grupo de individuos. En segundo lugar, la indirecta, la cual no se perpetró deliberadamente (Urteaga, 2009).

Más allá del origen, intencionalidad con la que se produce la discriminación, la sociedad en su conjunto ha observado la necesidad de ponerle fin a la existencia de desigualdades sobre los grupos minoritarios. De esta forma nace el concepto de “*discriminación positiva*”.

### **3.1 Tipos de discriminación**

A pesar del sentido pernicioso que la palabra “*discriminación*” lleva consigo, existen dos variables que muestran la finalidad con la que el proceso discriminatorio se está llevando a cabo.

#### **3.1.1 Negativa**

Realmente no existe el término de “*discriminación negativa*”. Se expone en este trabajo para hacer énfasis sobre el siguiente concepto “*discriminación positiva*”.

La discriminación no necesita de un apellido para determinar su significado perjudicial y desfavorable. Pero en este caso, se hace uso del término “*negativa*” puesto que con esta expresión se quiere redundar en la lesividad que supone la discriminación en cualquier aspecto social, político, legal, de educación, etc. Y como contraposición y opuesto a “*discriminación positiva*”.

### 3.1.2 Positiva

Ya la Real Academia Española recoge el término sustantivo “discriminación” haciendo hincapié en la aparición de la “*discriminación positiva*”, la cual define como “*Protección de carácter extraordinario que se da a un grupo social históricamente discriminado.*” (Real Academia Española, 2022). Esta definición es sinónimo de reparación o compensación, puesto que ambas palabras conceptualizan el cometido primordial del término. Y es, tratar de arreglar la brecha que se ha formado en los distintos grupos que conforman las civilizaciones por sus diferencias.

Se considera que es necesario en la sociedad de hoy la utilización de la “*discriminación positiva*” ya que será el hilo conductor hacia un futuro sin distinciones negativas ni discriminaciones. El cometido y la razón de la “*discriminación positiva*” es promover la igualdad en aquellos grupos de personas en los que es verdaderamente apreciable una desventaja en las oportunidades que se ofrecen, intentando con la aplicación de este tipo de discriminación reducirla hasta llegar al fin del desequilibrio. Así pues, es la herramienta política que utilizan muchos países para la reducción de desigualdades y generación de igualdad de oportunidades. Y es que, las naciones han observado que estos grupos minoritarios tienen un papel fundamental en sus sociedades y que son parte del motor de las mismas (Urteaga, 2009). Por esta razón, las medidas que tratan de implantar las políticas sobre esta temática se afrontan desde una perspectiva temporal, es decir, con la idea de que cuando se consiga obtener el punto de equilibrio, desaparecerán. Estas medidas promulgadas están dirigidas a que los grupos afectados tengan una mayor facilidad que hasta la fecha, para acceder a recursos tales como empleo, educación y capital. Ahora, la cuestión está en, ¿qué medidas se utilizan actualmente? (Marín, s.f.)

- *Sistema de cuotas*: reservar algunos puestos dentro de las empresas o de los sistemas públicos a las personas que vienen de los grupos minoritarios como discapacitados, mujeres, extranjeros...
- *Bonificaciones para las empresas*: existen incentivos para que los empresarios contraten a personas procedentes de estos grupos recibiendo un bono económico a cambio.

- *Becas y cursos*: dirigidos a las personas que conforman estos grupos discriminados de manera que, todos puedan partir de una base similar y así puedan aspirar a las mismas oportunidades laborales.

Con estas políticas se aspira a obtener una serie de ventajas para la sociedad (Marín, s.f.):

- iv. La primera, que además es el pilar sobre el que se fundamenta este movimiento para erradicar la discriminación, se basa en **ponerle fin a la desigualdad de oportunidades**, principalmente en términos laborales.
- v. Seguidamente, a través de las medidas expuestas **ofrecerles una ayuda y un punto de partida** a aquellas personas que tengan más dificultades o estén en una posición de inferioridad para que así puedan avanzar de forma igualitaria en la sociedad en la que viven.
- vi. Otra ventaja es la **protección legal laboralmente** hablando que adquieren los grupos minoritarios para poder desarrollarse en este aspecto. Y no solo la protección legal, sino también asegurar la igualdad en los puestos de trabajo y en la selección del personal de las empresas.
- vii. Se crean sociedades compuestas por distintos tipos de personas favoreciendo la **diversidad** en los ambientes y por tanto la **generación de conocimientos compartidos**.
- viii. Son el camino a seguir para **acabar con los estereotipos** que distan a las personas por sus desemejanzas.

Aun siendo conscientes de la existencia del fin constructivo y de las ventajas que la imposición de estas políticas lleva consigo, no se debe olvidar que de lo que se trata es de una realidad que remarca las desemejanzas existentes de algunos grupos minoritarios de la sociedad. Pero se espera que conforme dichos grupos consigan verse totalmente integrados y se perciba la igualdad real en la sociedad en su conjunto, este elemento de ayuda desaparecerá.

*“Una medida cuyo objetivo es positivo (promover una igualdad plena y efectiva) pero que adhiere a la lógica de la discriminación.” (Urteaga,2009)*

Como contrapunto de este fin constructivo, se deben valorar las desventajas que suponen estas medidas (Marín, s.f.):

- i. Reduce y es una objeción a la valoración por méritos
- ii. Es un arma de doble filo ya que promueve en un sentido u otro la discriminación
- iii. Puede llegar a reducir la calidad en los puestos de trabajo por tener que completar unas cuotas.
- iv. Puede suponer la desvalorización de los logros que se alcanzan en los puestos de trabajo.
- v. Tiene un efecto perverso que es la posibilidad de crear un sentimiento de discriminación sobre el individuo que no es objeto de “*discriminación positiva*”

Más allá de las ventajas y desventajas que tales medidas puedan causar, se debe tener en cuenta el marco jurídico sobre el que se basan. Dicho marco es genérico, ya que cada país las adapta a sus regulaciones. En la práctica es un movimiento que favorece a la concepción de preferencias sociales con el fin del terminar las distinciones entre los ciudadanos por factores como el color de piel, el género, la edad, etc. Estas preferencias deben:

- i. *No ser permanentes*, el movimiento tiene carácter temporal, se espera que cuando se obtengan los objetivos establecidos, es decir, terminar con las desigualdades de cualquier grupo discriminado, estas medidas lleguen a su fin.
- ii. *No ser excesivas*, no se debe utilizar con intención de resaltar por encima de la sociedad a los grupos minoritarios, sino de conseguir situarlos en una posición de semejanza entre todos los ciudadanos.
- iii. *No ser exclusivas*, es importante tener en cuenta a todas y cada una de las personas que conforman a cada grupo minoritario sin distinción entre ellos. Por ejemplo, a todas las mujeres sin distinción por su ideología política o cultura.
- iv. *Ser flexibles*, es decir, adaptarse a las realidades de cada momento y valorar dónde se debe poner el foco.

## **3.2 Discriminación en la empresa**

En relación con la actual práctica de empresa, la discriminación puede llegar a observarse cuando se producen distinciones y tratos de desigualdad entre las personas que conforman los grupos de trabajo.

Parten normalmente de los estereotipos y prejuicios ya establecidos socialmente. Y traen consigo una disminución de la productividad y aumento de los conflictos entre el personal. La mejor solución para evitar que esto suceda es la naturalización de las diferencias reales y visibles entre los miembros promoviendo el respeto por la identidad de cada uno.

### **3.2.1 ¿Cómo promover el respeto por la identidad de cada miembro del equipo?**

- Trabajar sobre los procesos de selección (objeto final del trabajo) para evitar cualquier tipo de estereotipo y prejuicio que acarree la discriminación. Se trata de buscar procesos que primen la objetividad por encima de la subjetividad. De manera que se pueda llegar a conseguir resolver el problema que se viene describiendo antes de su propia generación.
- Trato personalizado por encima de generalidades del grupo al que pertenecen. De esta forma el individuo tendrá la percepción de inclusión y se sentirá motivado para desarrollar su trabajo.
- Prácticas como la del caso de BBVA en la que se promueve que cada individuo se identifique con personas con las que comparta algún elemento común para darles voz y espacio.

### 3.2.2 Tipos de discriminación en el ámbito empresarial

- *El acoso sexual:* comportamientos de carácter sexual, que pueden ser verbales o físicos, no son consentidos ni buscados por la parte que lo sufre. Atentando así contra la dignidad de la víctima con prácticas ofensivas, y denigrantes. Claros ejemplos son: pedir favores sexuales, enviar material sexual ofensivo y no deseado, sobrepasar los límites del contacto físico entre otros.
- *La intimidación:* una forma de intimidación es mediante insultos, alzar la voz, amenazas o humillación frente al grupo
- *La exclusión:* dejar apartada y fuera de los grupos de trabajo a las personas, ya sea intencionadamente o no, provocando una sensación en la víctima de ser rechazado por el resto.
- *La discriminación positiva:* Es cierto que este movimiento surge con la intención de abarcar cualquier tipo de discriminación que puedan sufrir los trabajadores de una empresa. Aunque, objetivamente el enfoque principal y el primer cometido que aborda, es la búsqueda de la igualdad de género, o más bien, la reducción de la desigualdad entre hombres y mujeres en los puestos de trabajo.

#### **4. ESPECIAL ATENCIÓN AL FACTOR DE DIVERSIDAD DISCRIMINADO: EL GÉNERO**

A fin de contextualizar la problemática actual sobre la mujer en la sociedad en general, y en el mundo laboral en particular, se hace con carácter previo un breve repaso histórico de la figura femenina a lo largo de los últimos cien años en el mundo Occidental, ya que han sido estos hitos históricos los que han marcado la realidad que vive hoy en día el género femenino.

##### **4.1 La Realidad Española**

En la actualidad, las diferencias entre hombres y mujeres son todo un debate en esta sociedad. Hay quienes apelan a la inexistencia de una verdadera distinción de géneros, mientras que otros refutan esta afirmación con la opinión contraria.

Es una realidad que la sociedad española ha dado pasos de gigante en cuanto a la aceptación de que no solo un sexo es el dominante en todos los espacios en los que se desarrolla la persona (laboral, legal, familiar, educativo y social) a lo largo de los últimos cincuenta años. Esta objetividad no debe transformar el hecho de que aún queda largo camino por recorrer. Es de aquí de donde parte el debate cuestionado sobre la verdadera y actual distinción de los humanos por su género.

*“Desde la perspectiva de estos primeros lustros del siglo XXI, cualquier balance que nos propongamos hacer sobre la evolución del papel social de la mujer en los últimos años tiene que empezar reconociendo que el cambio ha sido espectacular, un cambio mayor cuanto más largo sea el período de tiempo que se analice, hasta el punto de que se ha dicho que la Revolución de la Mujer ha constituido uno de los fenómenos más importantes del siglo XX” (Crespo, 2022)*

##### **4.1.1 La posición de la mujer en las distintas etapas históricas de la sociedad española**

La evolución de la figura de la mujer española ha sufrido notables cambios a lo largo de todo un siglo. El siglo XX ha supuesto para las mujeres un siglo extraordinario, lleno de movimientos y avances, pero a su vez sufriendo una etapa de retrocesos y

recortes. Además, ha sido la clara demostración histórica de las distinciones entre los humanos por su género, y no solo eso, sino también un periodo marcado por la “*demostración sin sentido*” de que hombres y mujeres son iguales y deben ser considerados en igualdad como sujetos de derechos y obligaciones, sin verdaderamente importar sus diferencias físicas y biológicas. Con esta “*demostración sin sentido*” se pretende redundar en el hecho de que son las sociedades de clases y las dominaciones políticas y económicas las que han marcado las diferencias históricamente entre los géneros. De tal forma, no existe ni ha existido, una verdadera desemejanza en las capacidades o aptitudes que una persona pueda ofrecer según su sexo.

Es ya a finales del siglo XIX (concretamente, en 1897 cuando nace el primer grupo a favor de esta lucha (Sociedad Progresiva Femenina)) y principalmente en el comienzo del siglo XX (a partir de 1918, cuando ya se crea la Asociación Nacional de Mujeres Españolas) que llegan a España los primeros movimientos transformadores para la figura femenina. Es cierto que, estos movimientos cobran importancia con años de retraso en comparación con otros países tales como Estados Unidos y Gran Bretaña, que llevaban años tras la lucha y búsqueda de un sistema más igualitario entre sus ciudadanos (Crespo, 2022).

Con el paso de los años, y las continuas reivindicaciones de mencionados grupos las mujeres españolas pudieron votar por primera vez en las elecciones de 1933. Este hito se produjo en la Segunda República Española (1931), ya que entre los cometidos que la misma tenía, estaba el aumento de reconocimiento social para las mujeres y la clase obrera.

Sin embargo, estos avances se vieron radicalmente frenados (e incluso, abortados) con el comienzo del franquismo. Dicho periodo vino caracterizado por un recorte en las leyes que concernían a las mujeres, estableciendo la figura del hombre por encima de ellas y al que quedaban sometidas. Nace entonces el permiso marital que recorta la capacidad económica de la mujer, es decir, no se permitía la compra de inmuebles, el acceso al empleo o la salida del país, sin permiso del padre o el marido (Crespo, 2022).

No fue hasta 1975, un año revolucionario para las mujeres, cuando se produjeron los primeros cambios y avances que han marcado a la sociedad de hoy. El fin del franquismo trajo consigo (remarcable es que fue a poco tiempo desde la muerte de Franco) la reapertura de la figura femenina en los años siguientes en todos los aspectos

de la vida cotidiana. Pero esto no sucedió solo, sino que fue gracias a la lucha de miles de mujeres que tomaron como referentes las teorías feministas de países europeos y norteamericanos, para demostrar su valía. En los últimos casi cincuenta años las mujeres han evolucionado desde la supeditación al hombre (el padre y posteriormente el marido, a no ser que pasasen a formar parte de la orden religiosa) hasta convertirse en sujeto de pleno derecho. Esto ha sido todo un desafío para el inicio y puesta en marcha de la democracia. En la Constitución Española de 1978 (redactada por siete varones, conocidos como '*los padres de la Constitución*') ya se recogen pequeños avances para la mujer (no se debe olvidar el punto de partida, el franquismo que llevaba consigo la represión total de las mujeres en la sociedad). Hacer énfasis en la cuestión de "*pequeños avances*" ya que, siendo objetivos, la Constitución se limita a preestablecer que hombres y mujeres son iguales en derechos y obligaciones, sin ofrecer o promover mecanismos para poder contribuir a que la sociedad pudiese alcanzar esa realidad teórica escrita.

En la actualidad, existen todavía varios aspectos a solucionar que hacen a las mujeres estar en una posición de inferioridad con respecto al hombre. No obstante, esta evolución histórica a cien años vista, y revolución de los últimos cincuenta años, ha traído consigo que la mujer se haya hecho un espacio en la sociedad siendo partícipe de ella en cualquier aspecto, pero principalmente en el mundo laboral.

La cuestión llegados a este punto, ¿Qué posición tiene y ha tenido la mujer en otros países del mundo occidental?

#### **4.2 Con una mirada en la realidad de la mujer del mundo de nuestro entorno**

El conocido 8M (8 de marzo) representa el día internacional de la mujer. Ahora bien, ¿cuál es su origen? Éste parte de varios hitos históricos a nivel mundial y a lo largo de prácticamente todo el siglo pasado, que han marcado la figura de la mujer.

El inicio de las protestas y reivindicaciones de la mujer nacen en Estados Unidos y están muy unidos a la industria textil del país. Y es que, las plantillas de dicha industria estaban generalmente compuestas de mujeres, quienes trabajaban bajo unas condiciones precarias y con unos salarios muy reducidos. Es por ello, por lo que a finales del siglo XIX y principios del XX, comienzan a producirse una serie de movimientos obreros en búsqueda de mejores condiciones laborales que se asemejasen a la de los varones en otras

industrias. A pesar, de ser varios los hitos que tristemente han marcado la historia de la figura femenina del país, el episodio más relevante sucedió en marzo de 1911, en Nueva York. Y fue que, durante las reivindicaciones de un grupo de más de cien mujeres por la lucha de sus derechos, el jefe de la misma fábrica donde se estaba llevando a cabo la huelga, provocó un incendio acabando con la vida de muchas de ellas. Este momento de la historia marcó también el color simbólico que representa hoy en día al movimiento feminista, el morado, ya que la fábrica utilizaba principalmente telas de este color.

Al poco tiempo del inicio de las protestas en Estados Unidos el movimiento feminista llegó a Europa. En 1907 tuvo lugar la I Conferencia Internacional de Mujeres Socialistas en Stuttgart, Alemania. Tres años más tarde, en 1910, se produjo la II Conferencia en Copenhague, Dinamarca. La misión de estas Conferencias (nombradas las más relevantes en la historia del feminismo) era combatir las diferencias de género y clases sociales, y coordinar y promover movimientos y programas de acción para la obtención de igualdades prácticas entre hombres y mujeres en el continente.

No fue hasta 1977 cuando la ONU proclamó, al fin, oficialmente el Día Internacional de la mujer, el 8M.

Aun así, a pesar de la clara evolución exponencial siguen existiendo realidades que se alejan de la verdadera equidad entre los humanos por su sexo. Esto queda claramente recogido en la Agenda 2030 (Anexo 8.1) cuyo quinto objetivo de desarrollo sostenible es la igualdad de género.

En relación con este hecho percibido por la ONU, en la actualidad, se tiende cada vez más a la igualdad de género en términos de salud, economía, educación y política, en los países europeos. Esto puede apreciarse en la gráfica del Anexo 8.2 la cual expone un listado de los países que forman parte de la Unión Europea ordenados según el nivel de igualdad de género existente entre sus ciudadanos. Los mejores posicionados son sobre todo los países de cultura nórdica, en los que los datos registrados muestran menores porcentajes en las diferencias salariales y mayor número de mujeres en puestos de dirección en las empresas. Y es que, como bien redacta el autor del periódico El Confidencial Héctor G. Barnés: *“Según los cálculos de la organización, el PIB de esta región sería mucho menor si la mujer no se hubiese incorporado al mercado laboral”* (2018). Por tanto, se puede establecer una relación directa entre el crecimiento económico de un país con respecto a la verdadera incorporación de la mujer en el mundo del trabajo.

Con ‘verdadera’ se hace referencia a que realmente puedan aspirar a las mismas oportunidades y sueldos que los hombres.

### **4.3 La mujer en el mundo laboral**

La cuestión del problema de género radica en identificar cuáles son las razones por las que se observan las diferencias en el mundo laboral entre hombres y mujeres para poder abordarlas, proponer soluciones alcanzables y realistas para las empresas de hoy.

*“Hay cosas inminentes que resolver, como las diferencias salariales realizando el mismo trabajo, más paro femenino que masculino, el cuidado de niños y ancianos que son solo unos pocos ejemplos. En general, se aprecian aún ciertas barreras sociales que dificultan la completa realización de las mujeres en el triple ámbito, familiar, social y profesional”* (Alonso, 2007). La sociedad española es cada día más consciente de la necesidad de hacer balanza entre el espacio del empleo remunerado y el espacio de los cuidados de las unidades familiares (recordar y hacer énfasis en que este último no queda compensado económicamente), aun así, la adaptación real sobre este mayor conocimiento y mayor consciencia es cada vez más complicada. A pesar de las mejoras sobre la figura paterna en las empresas (como el aumento temporal de la baja por paternidad tras el nacimiento de un hijo), se sigue percibiendo socialmente que las cuestiones del hogar son “*cosas de mujeres*”. Esta situación lleva consigo la dificultad que para muchas familias supone compensar la balanza y tener ingresos suficientes en el hogar. Este hecho es conocido bajo el término de ‘*crisis de cuidados*’ basado en la insostenibilidad de la balanza entre lo familiar y personal, por un lado, y la vida laboral por el otro (Legarreta, 2017).

### 4.3.1 El Techo de Cristal

Es una realidad incuestionable la profunda evolución experimentada por la mujer occidental a lo largo de estos últimos cincuenta años en cuanto a su reconocimiento como sujeto pleno de derechos y en absoluta paridad, a nivel legal, con el hombre.

Así, España recoge en el art. 14 de la Carta Magna el Derecho Fundamental a la igualdad “*Artículo 14. Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social*”. En idéntico sentido se recoge en los textos legales de los países de nuestro entorno. Y extensa y profusa normativa tanto de rango europeo como a nivel interno desarrollan este derecho fundamental e inalienable.

Sin embargo y a pesar de ello, a finales ya del primer cuarto del siglo XXI continuamos conviviendo con no pocas brechas en este derecho fundamental de igualdad y, en el punto que aquí se desarrolla, de igualdad en el trabajo entre hombres y mujeres.

La igualdad de derecho supuso, entre otros avances, una progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral; tímida al principio de estas décadas, pero absolutamente normalizada a día de hoy.

Pero, ni la cobertura legal, ni esta normalización en la incorporación de la mujer al mundo laboral han conseguido poner fin al sesgo de género heredado de sociedades del pasado. Que se traduce en el ámbito laboral en una carrera de obstáculos (algunos de ellos insalvables a día de hoy) para la mujer a la hora de acceder a puestos de trabajo, y principalmente de dirección o de alta responsabilidad en la empresa. De modo que su techo profesional queda, de facto, por debajo, en los niveles bajos y medios de la estructura empresarial.

Al profundizar sobre esta realidad para identificar las causas y adoptar medidas que consigan poner fin a este sesgo, se pone de manifiesto un primer dato relevante: el proceso de desarrollo profesional de las personas no se acomete desde una perspectiva de género. (Padilla, 2001). Por tanto, el problema parte desde la propia raíz del sistema, dado que los modelos en los que nos basamos están contruidos desde una perspectiva únicamente masculina que, por consiguiente, ignora el punto de vista, necesidades y características femeninas. Lo que a la postre se traduce en un modelo de desarrollo profesional que deja al margen a la mujer y con el que ésta no puede llegar a identificarse plenamente.

Levantando así auténticas barreras y limitaciones en la carrera profesional del género femenino. Así, partiendo de una de las clasificaciones que hace M<sup>a</sup> Teresa Padilla Carmona (catedrática en la Universidad de Sevilla) en su artículo “*Barreras y limitaciones del desarrollo profesional de la mujer*”, se distinguen entre:

- *Internas*: abarcan la pugna y la presión psicológica que se autoinflige la propia mujer por falta de autoestima y bajas expectativas de ser eficiente, además de, la “*crisis de los cuidados*” por sentir no estar a la altura para atender las necesidades familiares y el puesto de trabajo en la plenitud de ambos.
- *Externas*: son las relativas al ámbito laboral en sí, es decir, a las expectativas e imágenes que tienen las empresas en relación con el desarrollo profesional del empleado mujer. Tales como, la discriminación en los procesos de selección para un empleo, trabas para ascender y diferencias en los salarios.

Más allá de reconocer el “*techo de cristal*” como las barreras (tanto internas, como externas) invisibles que soportan y condicionan a la mujer para crecer a lo largo de su desarrollo profesional, se observa a su vez una necesidad no escrita ni fundamentada de tener que demostrarse a sí mismas y a los demás continuamente su valía y capacidad para merecerse el puesto de trabajo de desempeñan o incluso el ascenso. Esto se recoge en el informe desarrollado por el Instituto Vasco de la Mujer “*Mujeres y trabajo productivo: expectativas y frenos*” (Anexo 8.3)

*“El "demostrar" es un concepto que aparece como exigencia que se les formula a las mujeres trabajadoras, de tal manera que se las somete a un control de su tarea que certifique que son capaces de realizar su trabajo. Ese cuestionar su capacidad lleva asociada la duda de si las mujeres se adaptan o no a lo que el trabajo significa para los hombres. Las mujeres han invadido su terreno, y frente al derecho legal, al que no les queda más remedio que amoldarse con mayor o menor pesar, ponen en funcionamiento mecanismos de defensa en su propio terreno.”* (Instituto Vasco de la Mujer, 1997)

Con este planteamiento no se pretende hacer un análisis del tema desde una perspectiva de confrontación de sexos, entre “víctimas” y “verdugos”. Sino tratar dar explicación a que este problema en cuestión, de una manera u otra afecta a todos. Se trata de superar la rivalidad, la batalla de sexos y la aceptación de la asignación de roles por razón de género.

Para esto se toma como ejemplo el sistema político de nuestros países del entorno referentes en la igualdad como base de su crecimiento social y económico.

#### **4.3.1.1 La discriminación positiva sobre la mujer**

La línea temporal estudiada muestra cómo fue a partir del final del franquismo cuando se da paso a la incorporación de la mujer a los distintos ámbitos de la sociedad actual. En los años 80 comienza la lucha por medidas en favor de la mujer mediante una discriminación positiva. (Cabré, 2014)

A través estas medidas se pretenden corregir los problemas que conforman lo que se ha venido denominando “*techo de cristal*”, tales como la diferencia salarial, la dificultad para ocupar puestos de alta dirección, o problemas generados por la permanente necesidad de demostración de la valía profesional.

#### **4.3.2 Países del entorno que son referencia: Las Bases del Modelo Nórdico**

Se toma como referencia el modelo nórdico ya que, tras los datos observados que proceden de los países que conforman la Unión Europea, los países nórdicos son todo un referente en relación con el crecimiento económico y la incorporación de la mujer en el trabajo. “*El crecimiento del empleo femenino conforma entre el 0,25 y el 0,40% del crecimiento anual del PIB per cápita durante el último medio siglo*” (Barnés, 2018)

Partiendo de las políticas económicas y sociales de estos países se observan las siguientes características (Urteaga, 2008):

- Extensas políticas sociales.
- Gran redistribución sobre el gasto social en el PIB.
- Los ingresos de los ciudadanos son bastante igualitarios, es decir, hay un bajo nivel de pobreza.
- Igualdad entre hombres y mujeres como principio básico
- Baja corrupción

Existen grandes diferencias en las medidas que se aplican entre España y el modelo nórdico (Anexo 8.4). A la vista queda que las diferencias políticas que distan a ambos

países en cuestión son las políticas sociales tan arraigadas en la cultura nórdica cuya base parte del principio de igualdad entre sus ciudadanos, tanto en términos de género, como de ingresos económicos y de oportunidades. Las bases sobre las que parten los sistemas políticos actuales de estos países son las Teorías de Keynes, cuyo principal es la intervención del Estado para el desarrollo económico (Figueroa, 2018). En relación con el tema en cuestión, remarcar el valor que se le da a la figura de la mujer en estos países para el crecimiento económico, aunque esto no quiere decir que la igualdad sea total. Analizando los datos que se han ido observando respecto a la posición del género femenino en España, se recomienda a las empresas del país tratar de extrapolar las bases del modelo nórdico en sus modelos de negocio.

#### **4.3.2.1 ¿Cómo extrapolarlo a la empresa?**

El principal valor sobre el que pueden trabajar las empresas de nuestro entorno y que ya hacen aquellas que siguen el modelo nórdico es la promoción y búsqueda de la sostenibilidad en los espacios de trabajo, es decir, conseguir el equilibrio entre los beneficios económicos y la importancia que se le reconoce en la actualidad al factor humano. Para ello se propone el fomento de políticas de empresa basadas en la búsqueda del bien común de todos los miembros que conforman no solo el negocio sino también a la sociedad del país.

Constatar que este modelo no distingue en los procesos de selección en si el candidato es hombre o mujer mientras que en España es un factor sesgado que suele valorarse (ya sea positivamente por las cuotas que reciben los empresarios, o negativamente por los estereotipos de la mujer en los puestos de trabajo). De tal forma que se ha de conseguir pasar este primer filtro sin distinción de sexo para poder aplicar el modelo nórdico (esto mismo será el análisis final del proyecto).

La importancia y el fin de la “*crisis de los cuidados*” que el modelo nórdico ofrece han aumentado exponencialmente la aparición de la mujer en el mundo laboral y consecuentemente las mejoras en la economía de estos países (Anexo 8.5). De esta forma, las empresas podrían extrapolar esta acción a sus negocios ofreciendo tanto a hombres como a mujeres (como plantea el modelo de referencia) ayudas para conseguir el punto de equilibrio. Como ejemplos se exponen los siguientes: espacios para el cuidado de los

hijos del personal, reducción de las horas presenciales en los puestos de trabajo, por tanto, aumento del teletrabajo, ayudas económicas para la contratación de niños, etc.

La clave del éxito está así en la gestión de la igualdad y en la gestión empresarial en términos reales. Para ello, se expone al final de este trabajo una propuesta de un modelo a seguir para que en los procesos de selección de personal no haya distinciones por ningún tipo de caracterización de la persona, con especial atención en el género.

## **5. OBTENCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO**

El problema actual (la discriminación o mal uso de la diversidad) tiene diversas dimensiones sobre las que se deben abordar, pero en las empresas, ¿dónde radica tal problema? ¿qué primer movimiento pueden afrontar las mismas para evitar los sesgos, especialmente el de género?

Se pretende conseguir en un futuro a corto/medio plazo la integración plena de todos los grupos discriminados de los que se ha venido hablando, pero especialmente haciendo enfoque en la igualdad real entre hombres y mujeres para la obtención de cualquier puesto de trabajo. Es decir, aspirar a un modelo de negocio similar a la estructura de los países nórdicos donde la igualdad es la base de sus sociedades. Para poder llegar a tal punto, se deben pasar varios filtros, entre ellos, y en primer lugar en términos laborales, hay que partir de los procesos de selección.

Llegados a este punto, y en relación con la investigación realizada se muestra que esta diversidad reconocida como necesaria en la práctica para el desarrollo de la actividad de la empresa (porque ayuda en la generación de ideas y puntos de vista paralelos), además de la percepción de la discriminación a distintos rangos que pueden llegar a sufrir las personas por sus características, podrá llegar a alcanzarse (la diversidad) y eliminarse (la discriminación) si partimos de procesos de selección más justos donde sea indiferente quién haya detrás de cada Curriculum.

Haciendo referencia a la temática principal del presente trabajo, la relación de la mujer con el mundo laboral es comparativamente inferior a la del hombre, observable tal afirmación en el Anexo 8.6. Ambas gráficas muestran la realidad de los ciudadanos europeos donde se expresa que la mujer está significativamente muy por debajo del

hombre en la tasa de empleo, y por encima de él en la de paro. Esto sucede, entre muchos factores, como la propia decisión de la persona de no desarrollar una carrera profesional y dedicarse al cuidado del hogar y los hijos, pero también se percibe otra realidad, la de la desigualdad de oportunidades. En otras palabras, las barreras externas que perciben las mujeres en el ámbito laboral, generadas por las expectativas e imágenes de las empresas sobre la imposibilidad teórica de un buen desarrollo profesional y familiar (dando por sentado que son las mujeres quienes deben encargarse de este último ámbito mencionado).

Partiendo de estos datos poco alentadores, ¿cómo funcionan los procesos de selección para que se de esta situación? Y ¿qué cambios se pueden producir para cambiarlo?

### **5.1 Procesos de Selección Actuales**

En la actualidad, las empresas españolas suelen trabajar siguiendo un mismo patrón a la hora de contratar a nuevo personal. Este patrón se conoce como Reclutamiento, e implica la búsqueda de nuevos talentos para un puesto de trabajo. En primer lugar, se atraen al mayor número de candidatos posibles para encontrar entre éstos a la persona que mejor encaje con el puesto en cuestión. Seguidamente, una vez se haya analizado y hecho una criba sobre quiénes se ajustan más a los requisitos del negocio se procede a la realización de una entrevista para conocer mejor a los posibles futuros empleados, hay empresas que incluso recurren también a tests, y pruebas grupales para captar las habilidades de cada persona.

La primera fase mencionada (y sobre la que se basa este estudio) se produce con el envío y análisis del CV del candidato, en el que aparece la siguiente información del individuo:

- *Datos personales:* Nombre y Apellidos, correo, teléfono de contacto, fotografía, fecha de nacimiento, redes sociales (como LinkedIn)
- *Experiencia:* dónde ha estado trabajando, descripción del puesto, las funciones que desempeñaba y duración.
- *Formación:* títulos y cursos
- *Idiomas*

- *Niveles de informática*
- *Cualquier otro dato que la persona crea relevante o sea de interés para la empresa a la que se está aplicando*

Este ha sido un análisis general sobre cómo las empresas llevan a cabo sus procesos de selección, más allá, cada una valorará qué busca y cómo es la mejor forma de obtenerlo.

Ahora bien, estos procesos tienen un claro inconveniente, el sesgo discriminatorio. Y es que, se presta a la valoración subjetiva por encima de la objetividad al tener que decidir entre la validez de un candidato frente a otro sabiendo quién es y de dónde viene. Como se ha explicado con anterioridad, existen una serie de prejuicios y estereotipos que nacen inconscientemente, y entre ellos, y principalmente, la cuestión de la mujer en el mundo laboral.

### **5.1.1 Las Mujeres en los actuales procesos de selección**

*“Las mujeres tienen un 30% menos de probabilidades de ser citadas para una entrevista de trabajo que los hombres con características similares”* (Muñoz, 2019) (Anexo 8.7). Esta afirmación parte de una investigación realizada por la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona en la que se envió el mismo CV, pero cambiando el género de la persona y teniendo en cuenta la variable “hijos”, a distintas empresas. Se demostró que a los varones se les citaba en mayor porcentaje de ocasiones que a las mujeres para la realización de una entrevista personal, es decir, pasar a la segunda fase del proceso de selección. (Muñoz, 2019).

También se confirma que las mujeres mejor calificadas sí reciben más atención por parte de las empresas (Muñoz, 2019), lo cual hace énfasis en el planteamiento de que la mujer debe “demostrar” más que un hombre para aspirar al mismo puesto laboral. Claro ejemplo de cómo afectan los estereotipos a la hora de selección de personal en las empresas.

Ya en la primera fase para comenzar con el desarrollo laboral, la mujer tiene un menor porcentaje (30%) que el hombre para conseguir un puesto de trabajo. Partiendo de esa base, las posibilidades de crecimiento en la carrera profesional de la figura femenina

se van reduciendo conforme va superando escalones, provocado esto por “*el techo de cristal*”, el cual marca unas metas bastante más reducidas que la de los varones.

Es por esta razón por la que se expone y reafirma la necesidad de un reajuste en los procesos de selección, para tratar así de dar un primer paso hacia lo que debe terminar aconteciendo en el futuro, una igualdad plena. Además, de esta forma también se conseguiría acercar hacia el modelo nórdico, donde prima la igualdad entre sus ciudadanos, y donde un hombre y una mujer asumen los mismos roles.

## **5.2 Propuesta del modelo**

La mejor solución para evitar que se produzcan situaciones discriminatorias es la naturalización de las diferencias reales y visibles entre los miembros promoviendo el respeto por la identidad de cada uno.

Es cierto que este cambio tan radical que se ofrece debería estar sustentado por bases políticas y legales, pero al ser conscientes de la realidad que se experimenta hoy en día de vivir en un mundo tan globalizado, sin límites aparentes, debe haber un promotor de ello. En este caso se propone a las empresas formar parte del cambio por la posición tan relevante que tienen en la sociedad, ya que son uno de los principales motores para el desarrollo humano.

Con vistas a qué se puede hacer para conseguir que esto suceda, se propone a continuación un modelo ad hoc de un CV Anónimo, sin ningún tipo de dato personal. Para que esto sea factible debe haber un compromiso y un esfuerzo por parte de las empresas para la creación de este espacio donde los candidatos puedan sentirse libres de expresar sus intereses, habilidades y méritos sin dar cabida a datos personales que puedan producir sesgos en quien examina los CV.

A través de la implantación de un CV Anónimo se recibirá y se podrá recabar información más allá de lo establecido al permitir a los candidatos la libre expresión. Esto se conseguirá al valorar la forma de expresión, la motivación por el puesto, o incluso la capacidad de persuasión que tiene cada persona para mostrar quién es y qué puede aportar.

Se muestra a continuación la estructuración del modelo propuesto:

Se presenta a continuación el modelo de Curriculum Vitae Anónimo que deberán rellenar aquellas personas interesadas en optar a uno de los puestos de trabajo que se ofrecen en nuestra empresa.

Este modelo parte de la relación con los valores del grupo y con nuestro compromiso por la creación de espacios de trabajo donde prime la diversidad, la tolerancia y principalmente el talento. Se propone y sugiere el uso de un lenguaje inclusivo, es decir, sin connotaciones de género. Además, se invita al candidato a ser libre de expresar toda la información que vea conveniente más allá de lo estrictamente preguntado.

I. **Objetivos personales y profesionales, es decir, ¿dónde se ve en un futuro, qué aspiraciones tiene y cómo pretende conseguirlas?**

II. **¿Qué cualidades que le definan considera que son importantes para el puesto a desempeñar?**

III. **Nivel de estudios e idiomas (no es necesario especificar fechas)**

IV. **Experiencias profesionales anteriores (no es necesario especificar fechas)**

V. **Formación Adicional (cursos, programas, etc.)**

Se ofrece a continuación un espacio libre donde la persona pueda aportar cualquier información que considere relevante y no haya podido expresar con las anteriores preguntas.

Se ruega no exceder las 2 caras entre las preguntas y el espacio libre.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la estructura de un CV

### 5.2.1 Características

- Conseguir el mismo tipo de **información que ofrece un CV convencional**, además de que, con la **libertad** que se ofrece en relación con la **redacción** se espera promover la honestidad y valores de las personas para observar quiénes encajan mejor con los del negocio.
- Otro aspecto común que comparten ambos modelos de CV es que se **reduce el espacio a dos páginas** para que el candidato sea claro y conciso. De esta forma se incentiva poder observar la capacidad de expresión que tiene la persona a la hora de redactar y transmitir una idea e información.
- Con el prototipo mostrado también se trata de **evitar otro tipo de sesgos** como los propios de edad, cultura, estableciendo automáticamente un número que represente a la persona candidata y sobre el que se la pueda reconocer.
- Al tratarse de un ejemplo genérico, se propone que **cada empresa ajuste el modelo a las necesidades y aspectos que está buscando** entre los candidatos. Por un lado, es una realidad que cada empresa y cada sector requieren de una figura y un estilo de personas determinados. Y por otro, cada departamento y cada puesto requieren a su vez de tipo de candidato concreto.

La propuesta está enfocada en reducir los primeros sesgos discriminatorios que se producen al leer un CV, de forma que se les dé la oportunidad a todas las personas candidatas a darse a conocer para mostrar sus valores por encima de “los envoltorios” que los distinguen.

## **6. CONCLUSIONES**

### **6.1 Futuras líneas de investigación**

Cierto es que el tema estudiado a lo largo de este proyecto se ha analizado en otras ocasiones y una realidad que se debe asumir es que esta iniciativa permitirá rectificar el primero de muchos problemas que pueden llegar a sufrir los candidatos, y posteriormente empleados en cuanto a discriminación se refiere.

De cara al futuro se espera que este primer paso sea el motivador para que en los puestos de trabajo no se produzca ningún tipo de discriminación (tanto las nombradas a lo largo del proyecto, como cualquier otra) y que se institucionalice a cualquier rango que hombres y mujeres tienen mismos derechos y obligaciones, y por tanto deberán poder optar a las mismas oportunidades partiendo de esa base de igualdad.

Se debe además tener en cuenta la necesidad para el desarrollo de este proyecto del compromiso e interés por parte de las empresas para utilizar este nuevo método de selección de personal, que, a su vez y consecuentemente, no les permitirá obtener una primera imagen (probablemente basada en prejuicios y estereotipos) de los candidatos que están optando al empleo.

### **6.2 Conclusiones finales**

En consonancia con el desarrollo de los criterios abordados a lo largo del trabajo, se concluyen los siguientes elementos de donde nace el problema actual de nuestras sociedades, es decir, la diferencia de oportunidades entre hombres y mujeres para la obtención de un puesto de trabajo.

Siendo más de siete billones de personas en el mundo, se establece una realidad objetiva, y es que la única característica que une a los individuos es su naturaleza humana. Por tanto, más allá del dominio de la politización de todo aspecto social y económico que ha llevado a las sociedades a sentirse diferentes en términos negativos a lo largo de la historia, se plantea hoy la realidad de que no son hechos ni biológicos ni científicos los que distan a las personas, sino los estereotipos y prejuicios establecidos y arraigados en las culturas.

Las empresas son consideradas un reflejo de la sociedad y de ellas se espera que fomenten los cambios necesarios para conseguir evolucionar hasta el punto de que la igualdad no solo sea teórica sino también real en la práctica. Como beneficio de la gestión de la diversidad en los espacios de trabajo, los negocios han observado un aumento en su ventaja competitiva, la generación de más valor, la obtención de una identidad propia de marca, y una mejor imagen y reputación. Todo ello surge por la promoción del talento, potenciado por las desemejanzas entre sus trabajadores en cuanto a puntos de vistas e ideas ya que, dan más perspectivas a todas las temáticas que se abordan en el día a día.

Al hacer mención de la palabra “*diversidad*” en términos negativos se hace referencia a la discriminación, es decir, a la intolerancia e incomprensión. La discriminación surge a partir de los estereotipos, prejuicios y estigmas que se han ido estableciendo históricamente en las sociedades generando así distinción entre distintos colectivos por su cualidad de desemejantes frente al hombre, blanco, heterosexual. Es por la globalización, y la importancia que ésta ha cobrado, que se prima la buena práctica de la diversidad. En busca de esta buena práctica nace el término “*discriminación positiva*”, con el que se pretende reparar y, o compensar a aquellos grupos que han estado siempre en desigualdad de condiciones (mujeres, homosexuales, gente de color, etc.). El cometido de la “*discriminación positiva*” es hacer balanza para generar un punto de equilibrio en cuanto a igualdad se refiere. A pesar de que la intencionalidad sea conseguir el bien común, no siempre es la solución ya que se está estableciendo a fin de cuentas una discriminación de manera maquillada. Y es que, ¿Por qué una empresa contrata a una persona de un colectivo discriminado? ¿por sus cualidades, actitudes, aptitudes y talento, o porque la empresa genera un beneficio con dicha contratación? Es a partir de esta pregunta de dónde surge observar a un colectivo muy desvalorizado en el mundo empresarial, las mujeres.

Se ha percibido el cambio radical de los últimos cincuenta años sí, pero no es suficiente. El género femenino se ve hoy en día en una posición muy alejada de la realidad de los hombres, y es que se han analizado brechas que provocan la diferencia salarial, el techo de cristal, “*la crisis de cuidados*”, y demás, todos ellos sufridos en primera instancia por las mujeres, pero que afectan a ambos géneros. Es de aquí de donde nace la idea de buscar una alternativa (CV Anónimo) para evitar sesgos de género en los procesos de selección y así tratar de acercar a la figura de la mujer a una igualdad práctica y no solo teórica.

En conclusión, el cambio radical y exponencial que ha vivido la humanidad en cuestión de medio siglo ha supuesto a las empresas una transformación en sus visiones a futuro, en las que se prime la generación de espacios de trabajo diversos, nutridos por distintos tipos de personas que puedan aportar valor y talento. Una de las metas establecidas es conseguir hacer de nuestro entorno un lugar libre de sesgos y discriminaciones, y empezar a valorar a la mujer como un igual al hombre en cualquier aspecto de la vida cotidiana, especialmente en el laboral, y así conseguir acabar con las brechas que se han observado a lo largo del trabajo.

Para terminar, citar a Klaus Schwab, economista, empresario, y fundador del Foro Económico Mundial, quien dijo:

*“Superar los prejuicios, invisibles o no,  
que nos impiden cerrar la brecha de género  
representa un imperativo económico y moral abrumador”.*

**Total palabras:** 13.127

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Abad, Eli. (2019). Evitando sesgos de género en la gestión de personas. Congreso Ciencia y Tecnología. Between Technologies Barcelona.

Barberá, Teresa; Dema, Carlos M; Estellés, Sofía y Devece, Carlos. (2011). Las (des)igualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal. Documento de Trabajo. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial Universidad Politécnica de Valencia.

Barnés, Héctor G. (2018). La aceleración escandinava: por qué los países nórdicos crecen según la OCDE. El Confidencial. Disponible en [La aceleración escandinava: por qué los países nórdicos crecen, según la OCDE \(elconfidencial.com\)](https://www.elconfidencial.com/actualidad/economia/2018/07/12/la-aceleracion-escandinava-por-que-los-paises-nordicos-crecen-segun-la-ocde_114111.html)

BBVA (2022). Cómo promover la diversidad en tu empresa. Disponible en <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/podcast-como-promover-la-diversidad-en-tu-empresa/>

Cáceres, Carlos; Talavera, Víctor y Mazín, Rafael. (2013). Diversidad sexual, salud y ciudadanía. Rev Peru Med Exp Salud Publica. 2013;30(4):698-704.

Carbonell, Miguel. (2003). *El principio constitucional de igualdad*. (1, ed.). ISBN: 970-644-308-8. pp. 9-25.

Cébrian, Inmaculada y Moreno, Gloria. (2008). La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos. Revista de Economía Industrial, No 367, pp. 121-137.

Chinchilla, Nuria y Cruz Hugo. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. Revista Empresa y Humanismo. Vol. XVI. No 1. pp. 47-49. ISSN: 1139-7608.

Crespo, Cristina. (2022). Los avances en la igualdad de la mujer en España desde 1975. National Geographic. Disponible en [Los avances en la igualdad de la mujer en España desde 1975 | National Geographic](#)

Estadísticas en tiempo real - Población mundial. (2022). Disponible en <https://countrymeters.info/es/World>

Fernández García, Antonio. (2019). La lucha contra la discriminación en el acceso al empleo mediante Currículum Vitae Anónimo. IUSLabor, p. 233-266.

Fundación Adecco. (s.f.). Gestión de la diversidad en la empresa. Disponible en [Gestión de la diversidad en la empresa | Fundación Adecco \(fundacionadecco.org\)](#)

Friedle, Cosima; Martín, M<sup>a</sup> José y Núñez Antonio. (s.f.). La inteligencia artificial en la gestión de personas: combatiendo sesgos en pro de la igualdad de género.

Fonseca, María Carolina. (2020). Cómo influyen los sesgos inconscientes en la lucha por la igualdad. BBVA. Disponible en [Cómo influyen los sesgos inconscientes en la lucha por la igualdad \(bbva.com\)](#)

Gobierno de España. (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible / ODS. Disponible en [Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 - Agenda 2030 \(mdsocialesa2030.gob.es\)](#)

Hektoen, Brita; De Anca, Celia; Folguera B. Conxita; Chinchilla, Nuria; Cruz R. Hugo; Martí, Ignasi; Navarro, Sonia y García L. Pilar (s.f.). Gestión de la diversidad. Harvard Deusto Business Review, pp. 32-45.

INE. (2019). La vida de las mujeres y los hombres en Europa. Disponible en [WomenMenEurope-DigitalPublication-2019\\_es.pdf \(ine.es\)](#)

Instituto Vasco de la mujer, Emakunde (1997). *Mujeres y trabajo productivo: expectativas y frenos*. (1, ed.). Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer. Pp. 81-98.

Intercambio. (2018). La riqueza de la diversidad, ¿podemos vivir juntos?. *Desafíos sociales*. No. 43, pp. 28-31.

Labrador Fernández, Jesús. (s.f.). *Diversidad, ni tan lejos ni tan nuevo*. ICADE Business School.

Legarreta Iza, Matxalen. (2017). Notas sobre la crisis de cuidados: distribución social, moralización del tiempo y reciprocidad del tiempo donado en el ámbito doméstico-familiar. *Arbor*, 193 (784): a381. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2017.784n2004>

Mahzarin R. Banaji; Max H. Bazerman y Dolly Chugh. (2003). How (un)ethical are you?. *Harvard Business Review*, vol. 81, pp.56-125.

Méndez, Nelson (2002). *Mujeres Libres de España 1936-1939: Cuando florecieron las rosas de fuego*. *Otras Miradas*, 2(1),29-37. ISSN: 1317-5904. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18320103>

Meana, Rufino J. (s.f.). *La prisión invisible (I): Prejuicio estigmatizante, discriminación, exclusión sociocultural*. Universidad P. Comillas.

Morales, Erick. (2014). *El impulso de la imagen y reputación de una empresa. Ganar-Ganar*. Disponible en [imagen y reputacion de una empresa 0.pdf \(responsable.net\)](#)

Moreno, Gloria. (2011). Islandia, Finlandia y Suiza, los países más igualitarios del planeta. *La Vanguardia*. Disponible en [islandia, Noruega, Finlandia y Suecia, los países más igualitarios del planeta \(lavanguardia.com\)](#)

Muñoz, Ana. (2019). La doble discriminación de las mujeres en los procesos de selección. El país. Disponible en [Trabajo: La doble discriminación de las mujeres en los procesos de selección | Fortuna | Cinco Días \(elpais.com\)](#)

OECD. (2018). Is the last mile the longest? Viene de [last-mile-longest-gender-nordic-countries-brief.pdf \(oecd.org\)](#)

Padilla, M<sup>a</sup> Teresa. (2001). Barreras y limitaciones en el desarrollo profesional de la mujer. Portularia 1, ISSN 1578-0236. pp 223-232.

Parlamento Europeo. (s.f.). Las desigualdades de género en la Unión Europea. Disponible en [Las desigualdades de género en la Unión Europea \(europa.eu\)](#)

Rabossi, Eduardo. (1990). Derechos Humanos: El principio de igualdad y la discriminación. Centro de Estudios Institucionales, No.7, pp. 175-192.

Real Academia Española. (2022). Definición de Discriminación Positiva. Disponible en [discriminación | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE](#)

Real Academia Española. (2022). Definición de Diversidad. Disponible en [diversidad | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE](#)

Rippon, Gina. (2019). *El género y nuestros cerebros*. (1, ed.). Galaxia Gutenberg. pp. 13-22.

Rodríguez Zepeda, Jesús. (2005). Definición y concepto de la no discriminación. El Cotidiano, (134),23-29. ISSN: 0186-1840. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32513404>

Statista. (2021). Igualdad de género en los países de la Unión Europea en 2021. Disponible en [Brecha de género: nivel de igualdad en los países de la UE en 2021 | Statista](#)

Stolcke, Verena. (2000). ¿Es el sexo para el género lo que la raza para la etnicidad...y la naturaleza para la sociedad? *Política y Cultura*, (14),25-60. ISSN: 0188-7742. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26701403>

Urteaga, Eguzki. (2008). El modelo escandinavo y su transposición en los países europeos. *Lan Harremanak* No.16. pp 59-80.

Urteaga, Eguzki. (2009). Las políticas de discriminación positiva. *Estudios Políticos (nueva época)*, ISSN: 0048-7694, No. 146. pp. 181-213

## 8. ANEXOS

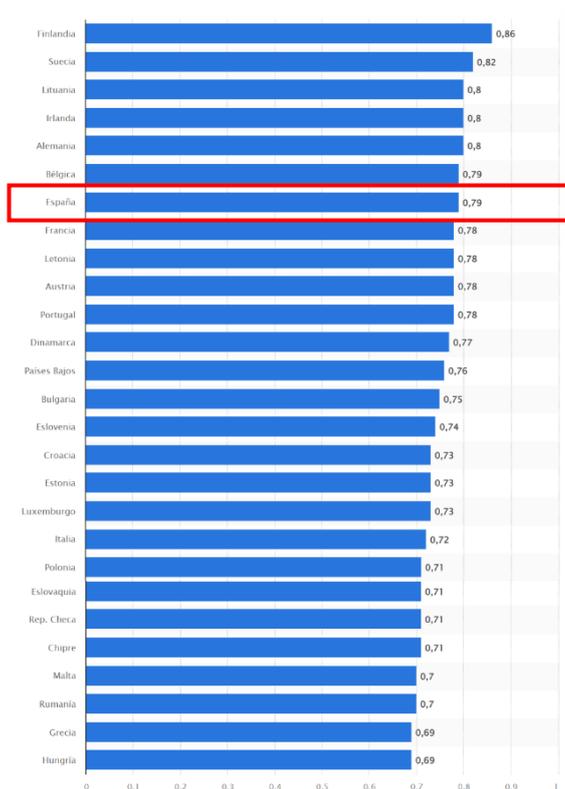
### 8.1 Anexo 8.1: Agenda 2030



FUENTE: Gobierno de España. Agenda 2030

El principal de esta Agenda es establecer una serie de metas para que los gobiernos, las empresas e individuos incorporen en sus planes de acción de forma que en 2030 se hayan obtenido estos objetivos establecidos desde 2015. Mencionados objetivos tienen carácter social, medioambiental y económicos ya que se conciben los tres aspectos como las bases actuales de la sostenibilidad del planeta.

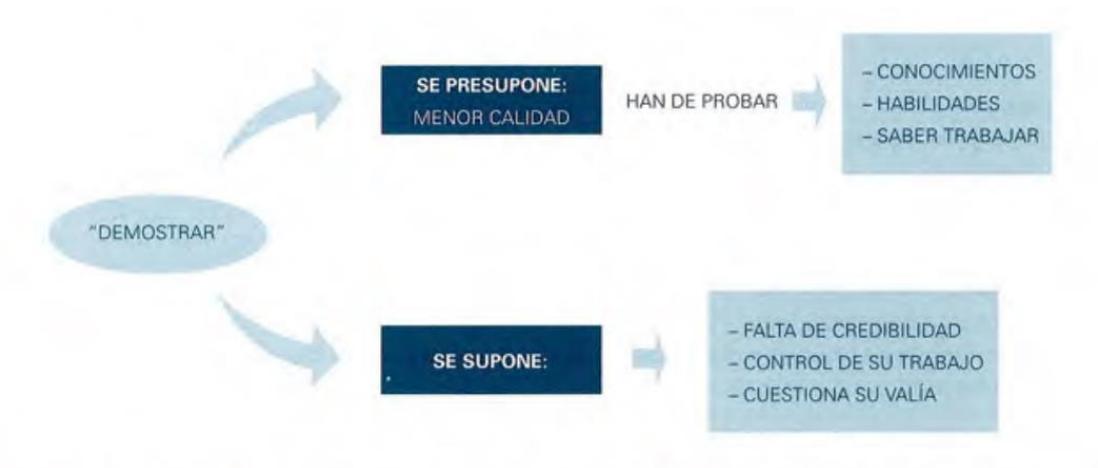
## 8.2 Anexo 8.2: Listado de igualdad de género en Europa en 2021



FUENTE: Statista (2021). *Brecha de género.*

La gráfica muestra los datos recogidos en 2021 sobre el nivel percibido de igualdad de género en los países de la Unión Europea. Siendo la unidad el 100% de igualdad entre sus ciudadanos. Se señala en la gráfica dónde se posiciona España para ayudar al lector a la rápida visualización.

### 8.3 Anexo 8.3: La “necesidad” de demostrar la valía de las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional parte de:



FUENTE: . Instituto Vasco de la mujer. (1997). *Mujeres trabajo productivo: expectativas y freno.*

Figura que recoge y representa los dos tipos de sesgos, muchas veces inconscientes que se observa y sufren las mujeres a lo largo de su carrera profesional.

#### 8.4 Anexo 8.4: Diferencias entre las bases del modelo nórdico frente al español

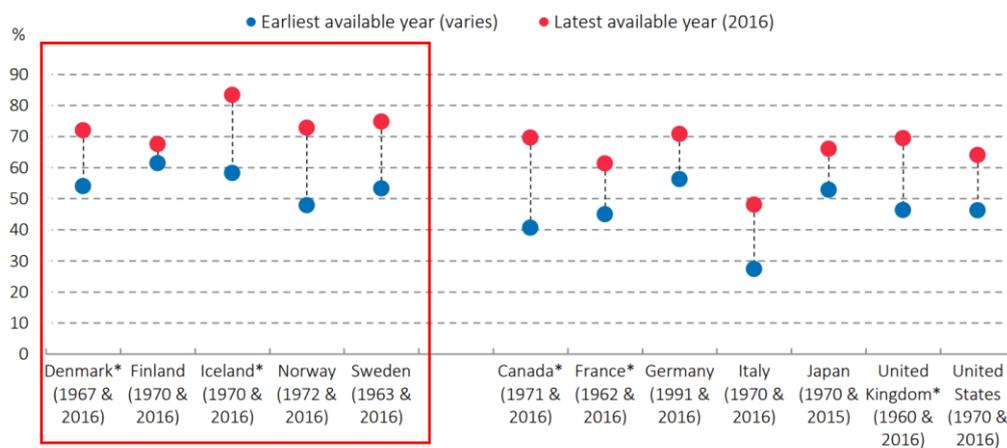
	<i>Países Nórdicos</i>	<i>España</i>
<i>Extensas Políticas Sociales</i>	A penas se alteran cuando hay cambios de gobierno	Dependen del gobierno del momento
<i>Gran redistribución sobre el gasto social en el PIB</i>	Sí	Sí (en menor medida)
<i>Ingresos Igualitarios</i>	Sí	No, jerarquías económicas y sociales
<i>Igualdad de género como principio básico</i>	Sí	Igualdad teórica, no aplica en gran medida a la práctica
<i>Baja corrupción</i>	Sí	No

FUENTE: Elaboración propia, a partir de datos extraídos de: Urteaga (2008), *El modelo escandinavo y su transposición en los países europeos*

Se recogen las diferencias principales entre los sistemas políticos de España y de los países nórdicos. Estos últimos parten de un sistema político basado en la igualdad entre todos los ciudadanos, permitiendo así la disminución de la brecha salarial entre hombres y mujeres.

## 8.5 Anexo 8.5: Diferencias del aumento de la aparición de la mujer en el mundo laboral en los países nórdicos.

Female employment rate, 15-64 year-olds, earliest available year and latest available year (2016), Nordic and selected other OECD member countries



Notes: For countries marked with an \*, data for the earliest available year are estimates. See Annex B in the full report for more detail. For Germany, the earliest year (1991) is much later than for the other countries so should not be compared directly.

Source: OECD (2018), *Is the Last Mile the Longest? Economic Gains from Gender Equality in Nordic Countries*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264300040-en>

**FUENTE:** OECD (2018). *Is the Last mile longest?*

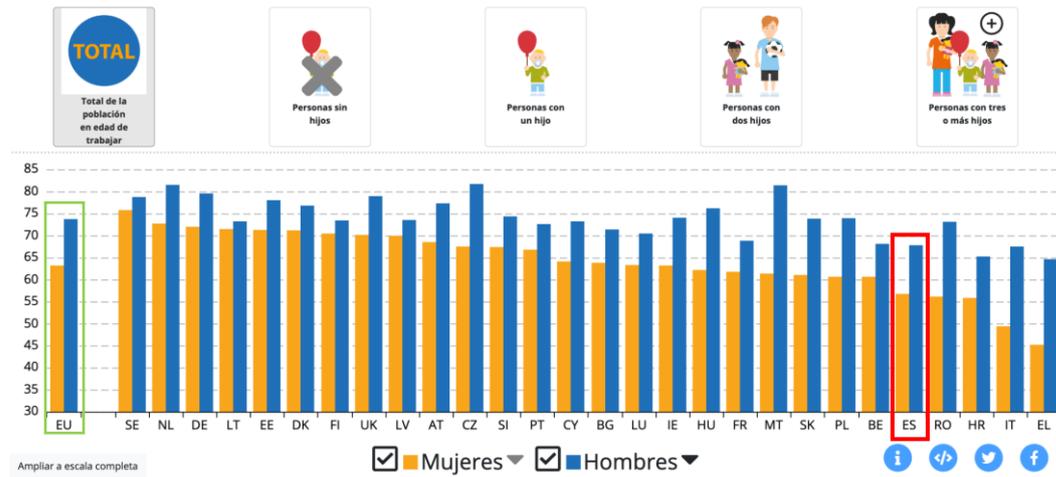
Desde la puesta en marcha de las políticas de igualdad como base de los sistemas de los países nórdicos, la aparición de la mujer ha aumentado exponencialmente en la mayoría de ellos.

## 8.6 Anexo 8.6: Relación de la desigualdad de género en Europa en términos de tasa de empleo en 2018 y tasa de paro en 2017.

### Tasa de empleo para la población en edad de trabajar, 2018

eurostat 

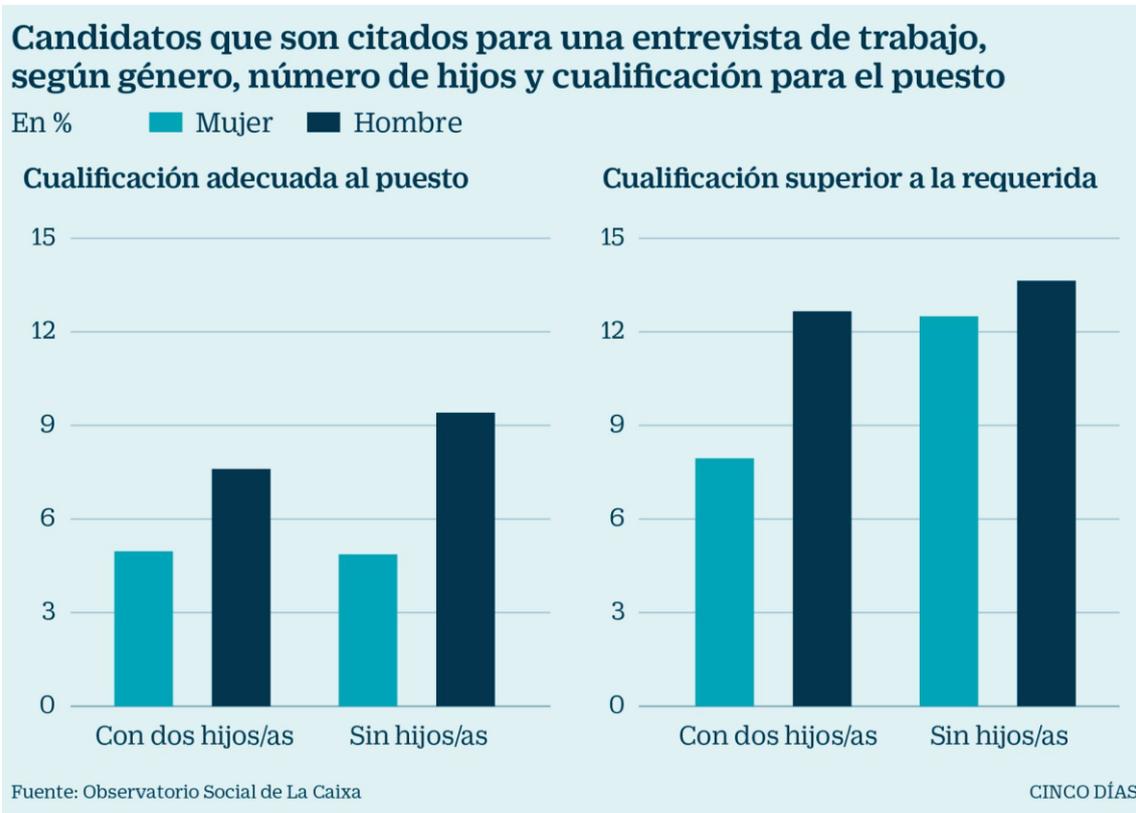
(Tasa de empleo de mujeres/hombres de 15 a 64 años, total)



FUENTE: INE. Tasa de empleo y tasa de paro

En ambas gráficas se destacan los datos de España (en rojo) y los de la Unión Europea (en verde) tanto del paro como del empleo.

### 8.7 Anexo 8.7: Estudio de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona sobre las diferencias entre ser hombre y ser mujer para optar a un puesto de trabajo con CV similares



FUENTE: El País. *La doble discriminación de las mujeres en los procesos de selección*