



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

Criterios de decisión  
en los procesos  
de selección en España

¿Se discrimina a la mujer?



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

## Reconocimiento especial

Por la colaboración y el buen hacer profesional de los directores de las oficinas de Adecco en la Comunidad Catalana y de Madrid que con su trabajo de campo cimentaron el presente estudio.

A Nuria Chinchilla Albiol y Steven Poelmans, profesores del IESE y Directores del Centro de Investigación Trabajo-Familia del IESE, que han sabido interpretar magistralmente los resultados obtenidos.

A las empresas que generosamente han querido colaborar en el presente estudio cumplimentando los cuestionarios, pues sin sus aportaciones hubiese sido realmente inviable nuestro proyecto.



Organización Internacional del Trabajo (2003)

Informe global 2003:

la hora de la igualdad en el trabajo

---

Que siguen existiendo importantes diferencias salariales entre hombres y mujeres lo confirma el último informe de la Organización Internacional del Trabajo : en España las mujeres cobran entre un 27% y un 28% menos que los hombres.

	Diferencia en las tasas de empleo	Diferencia en las tasas de desempleo	Diferencia salarial por razón de sexo
EU-15	18,0	2,3	16,2
Grecia	29,8	8,6	13,2
España	28,9	8,0	14,3
Italia	27,5	5,6	8,6
Luxemburgo	23,9	0,7	n.d
Irlanda	21,4	-0,2	19,8
Bélgica	18,7	1,4	7,3
Países Bajos	17,5	1,1	21,1
Austria	16,5	1,3	21,1
Portugal	15,8	1,9	5,9
Francia	14,1	3,4	10,8
Alemania	13,7	0,4	19,4
Reino Unido	13,3	-1,1	24,3
Dinamarca	8,3	1,1	10,4
Finlandia	5,5	1,1	n.d.
Suecia	2,9	-0,3	n.d.

**TABLA 1: DIFERENCIA ENTRE HOMBRE Y MUJERES EN CUANTO AL EMPLEO**

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas, (2002) "Integración de la igualdad entre hombres y mujeres en los documentos de programación de los Fondos Estructurales para 2000-2006".



Organización Internacional del Trabajo (2003)

Informe global 2003:

la hora de la igualdad en el trabajo

---

Existen también otras variables demográficas que proporcionan indicios de discriminación salarial: la edad

la raza

la religión

ciertas discapacidades



## ¿Qué sucede con la promoción?

---

las mujeres siguen constatando la existencia de un “techo de cristal”: todavía son muy pocas las ejecutivas que copan altos cargos en compañías españolas.



## ¿Qué sucede con la promoción?

---

datos publicados por el Instituto de la Mujer, en el tercer trimestre del año 2002, sólo el 17,76% de los gerentes de empresas con más de 10 trabajadores eran mujeres.



---

## ¿Y la selección de personal?



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

	Diferencia en las tasas de empleo	Diferencia en las tasas de desempleo	Diferencia salarial por razón de sexo
EU-15	18,0	2,3	16,2
Grecia	29,8	8,6	13,2
España	28,9	8,0	14,3
Italia	27,5	5,6	8,6
Luxemburgo	23,9	0,7	n.d
Irlanda	21,4	-0,2	19,8
Bélgica	18,7	1,4	7,3
Países Bajos	17,5	1,1	21,1
Austria	16,5	1,3	21,1
Portugal	15,8	1,9	5,9
Francia	14,1	3,4	10,8
Alemania	13,7	0,4	19,4
Reino Unido	13,3	-1,1	24,3
Dinamarca	8,3	1,1	10,4
Finlandia	5,5	1,1	n.d.
Suecia	2,9	-0,3	n.d.

**TABLA 1: DIFERENCIA ENTRE HOMBRE Y MUJERES EN CUANTO AL EMPLEO**

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas, (2002) "Integración de la igualdad entre hombres y mujeres en los documentos de programación de los Fondos Estructurales para 2000-2006".

TABLA 2: TASA DE ACTIVIDAD FEMININA

	1990	1999	% AUMENTO
Irlanda	42,6	54,3	27
Países Bajos	52,4	64,4	23
Bélgica	46,1	56	21
<b>España</b>	<b>41,8</b>	<b>49,9</b>	<b>19</b>
Luxemburgo	42,5	50,2	18
Alemania	56,4	62,3	10
Noruega	70,7	76,1	8
Islandia	76,8	82,3	7
Francia	57,2	61,3	7
Italia	43,2	45,6	6
Portugal	59,6	62,8	5
Reino Unido	67,2	68,4	2
Dinamarca	77,6	76,1	-2
Finlandia	73,5	71,2	-3
Suecia	82,5	76	-8
Suiza	82,5	76	-8
Austria	–	62,7	–
Grecia	42,6	–	–
<b>UE - 15</b>	<b>54,6</b>	<b>59,5</b>	<b>9</b>



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

# INTRODUCCIÓN



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

---

¿Responden estas importantes diferencias a una latente discriminación en los procesos de selección de personal?

# VARIABLES CLAVE EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

las características de los candidatos que se tienen en cuenta

sexo

edad

experiencia

familia

capacidad de comunicación.

# VARIABLES CLAVE EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

---

¿es un factor determinante el tener una familia, tener hijos a cargo o familiares dependientes a la hora de entrar en un proceso de selección?

# VARIABLES CLAVE EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL



---

según investigaciones de Peter Cappelli, profesor de la Universidad de Wharton EE.UU.

otorgar prioridad a la familia antes de entrar en el mercado laboral, no supone ningún tipo de “penalización”.

en el caso de los hombres supone disfrutar a medio y largo plazo de salarios más altos .

... según Cappelli, no ocurre entre las mujeres.

# VARIABLES CLAVE EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

el modelo tradicional

debe ser el hombre el que traiga el principal ingreso a casa

la mujer podrá complementar el sueldo, pero siempre con carácter de subsidiariedad.

---

un informe de Caixa Catalunya

mujeres que son el principal sustentador durante 1994-2001

ha crecido en un 77,6%.



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

TABLA 3: FAMILIAS MONOPARENTALES, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD DE LA PERSONA DE REFERENCIA

### Iº Trimestre 2003

	AMBOS SEXOS		MUJERES		HOMBRES	
	Absoluto	Mujeres	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje
TOTAL	310,4	89,56	278,0	100,00	32,5	100,00
Menores de 45 años	206,1	94,23	194,2	69,86	11,9	36,62
De 45 a 59 años	100,1	80,82	80,9	29,10	19,2	59,08
De 60 y más años	4,2	69,05	2,9	1,04	1,3	4,00

**Nota 1:** Los datos inferiores a 5 deben ser tomados con precaución, pues están afectados por fuertes errores de muestreo

**Nota 2:** Datos en miles

**FUENTE:** Explotación específica por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de la Encuesta de Población Activa (INE).

# VARIABLES CLAVE EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

---

conciliación de la vida laboral y familiar.

aumento en la sensibilización es indudable

¿podemos afirmar que influye en la selección de nuevos empleados  
o en las promociones internas?

# VARIABLES CLAVE EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

---

la experiencia y la capacidad de comunicación

dependerá del tipo del trabajo al que se esté aplicando

# EL DECISOR: ¿QUÉ ELEMENTOS INFLUYEN EN SU TOMA DE DECISIÓN?



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

Qué tiene en mente

Qué influye en su decisión

cuál es su entorno

Sería diferente la decisión si el que decide es hombre o mujer

# EL DECISOR: ¿QUÉ ELEMENTOS INFLUYEN EN SU TOMA DE DECISIÓN?



recapitulando

los elementos que influyen en la decisión de selección son cuatro:

1. Características del candidato
2. Las características del puesto de trabajo
3. La persona misma que toma la decisión
4. El entorno de aquel que toma la decisión

# EL DECISOR: ¿QUÉ ELEMENTOS INFLUYEN EN SU TOMA DE DECISIÓN?



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

En este estudio analizaremos cuáles son las variables más importantes que entran en el proceso de selección, tanto desde el punto de vista del candidato, como desde el punto de vista de la persona que toma la decisión.

# METODOLOGÍA



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

---

De un cuestionario enviado a 1500 personas,  
recibimos 408, es decir un 27,2%

# METODOLOGÍA

## Muestra



VARIABLE	MEDIA	CATEGORÍAS
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA</b>		
Privado versus pública		96.6 % Privadas
Número de empleados		Menos de 100: 28.1% Entre 101 - 500: 47.8% Entre 501 - 1000: 13.3% Entre 1001 y 5000: 8.4% Más de 5000: 2.0%
Porcentaje de empleados de sexo femenino en la empresa		Menos del 10%: 15.0% Entre 10 y 25%: 30.5% Entre 25 y 50%: 31.0% Entre 50 y 75%: 17.5% Entre 75 y 90%: 2.5% Más del 90%: 0.5%
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS</b>		
Sexo		Mujer: 41.4% Hombre: 57.9%
Edad	34.12	
Estado civil		Casado o cohabitando: 80.0% Soltero: 18.2% Otros: 1.4%
¿Trabaja su pareja?		No tengo pareja: 7.9% No: 14.3% Sí, a tiempo parcial: 10.3% Sí, a tiempo completo: 66.0%
Número de hijos que viven con usted	1.02	
Edad del hijo más joven que vive con usted	4.73	
Nivel de trabajo		Operario: 0.2% Empleado: 8.1% Supervisor: 4.9% Mando intermedio/Gerente: 62.6% Alta dirección/Socio: 23.6% Marketing/comercial: 0.5% Producción: 4.0% Finanzas/contabilidad: 5.0% Personal: 69.5% Otros: 11.0%
Función / departamento		
Número de horas que trabaja (realmente) por semana	45.44	



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

# METODOLOGÍA

## El estudio



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

metodología innovadora  
tiene dos partes

La primera  
múltiples casos y perfiles de posibles candidatos

La segunda  
un cuestionario tradicional.



analizar la influencia de los cinco factores en las decisiones de contratación

1. Caso 1: Candidato/a a tiempo completo
2. Caso 2: Candidato/a a tiempo parcial
3. Caso 3: Promoción interna a tiempo completo
4. Caso 4: Promoción interna a tiempo parcial

## CASO 2: CANDIDATO/A TIEMPO PARCIAL

### Descripción

Una empresa de manipulación de alimentos llamada "LOMASA", de 100 trabajadores y de ámbito regional pero en expansión, busca un peón/operario a tiempo parcial para su departamento de logística. Se exigen estudios primarios y el carné de manipulador de alimentos. Como cualidades personales, se valorará que sea una persona hábil, la actitud positiva hacia el trabajo y la disposición a trabajar en condiciones de frío.

### Experiencia

Se valorará experiencia en manipulación de alimentos

### Actividades

Sus funciones principales serán la preparación de pedidos, uso de traspallet eléctrico, uso de soporte informático (nivel básico) y orden y limpieza en su lugar de trabajo.



la creación de los diferentes perfiles.  
se tomaron los cinco factores pero reducidos a una variable binaria

En edad y situación familiar: dos niveles diferenciables  
casado/a con dos hijos o soltero/a sin hijos  
edad 32 años ó 44 años

### **Candidato/a 1**

Es una mujer soltera y sin hijos, de unos 32 años. Tiene el nivel de formación suficiente, pero poca experiencia. Se trata de una persona con capacidad de comunicación.

### **Candidato/a 2**

Es una mujer casada, con dos hijos, de unos 44 años. Tiene el nivel de formación suficiente y experiencia. Se trata de una persona con poca capacidad de comunicación.

### **Candidato/a 3**

Es un hombre casado, con dos hijos, de uno 32 años. Tiene el nivel de formación suficiente y experiencia. Se trata de una persona con capacidad de comunicación.

### **Candidato/a 4**

Es un hombre soltero y sin hijos, de unos 32 años. Tiene el nivel de formación suficiente y experiencia. Se trata de una persona con poca capacidad de comunicación.

# METODOLOGÍA

## El estudio

### Parte 2: Cuestionario objetivo



1. ¿Cuál es la cultura de la empresa?
2. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?
3. ¿Cuál es la relación entre su vida familiar y laboral?
4. ¿Cuál es el grado de conocimiento que se tiene de las políticas familiares del gobierno?
5. ¿Cuáles son las características de su empresa?
6. datos de la persona que respondía

# METODOLOGÍA

## El estudio



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

lo realmente innovador del método utilizado es la combinación en un mismo estudio de ambos tipos de metodologías.

# RESULTADOS



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

variables sobre las que preguntábamos a los encuestados:

- Cultura (CULTURA).
- Políticas familiarmente responsables o de igualdad de oportunidades (POLÍTICA).
- Intención de abandonar el trabajo (INTENABAN).
- Conflicto entre trabajo y familia (CTF).
- Desempeño percibido de la organización (DESEMPEÑO).
- Horas de trabajo reales (RHORAS).

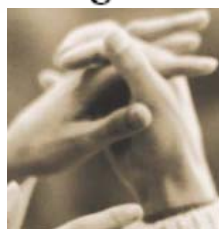


1. En todos los casos, la experiencia y la capacidad de comunicación son los factores determinantes.
  2. el sexo siempre es el factor menos importante
- 

¿Qué sucede si los candidatos tienen la misma experiencia y capacidad de comunicación?: la situación cambia al introducir edad y situación familiar



En igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación



3. En el 100% de los casos<sup>o</sup> la persona escogida es una persona joven, hombre (80% de los casos).
4. una excepción: cuando todos son mayores, las mujeres no están discriminadas, ni siquiera por tener o no tener familia.
5. cuando están casados/as y tienen hijos, existen diferencias en función de la edad:  
jóvenes se prefiere a hombres (el 93%).  
mayores se escoge 55% a hombres y 45% a mujeres.



En igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación cuando se ofrece un trabajo a tiempo completo, y con unos nivel de formación y de responsabilidad exigidos más alto

---

6. el tener familia favorece a los hombres casados con hijos frente a solteros, independientemente de la edad, en un 64.25% de los casos.
7. el caso de mujeres casadas con hijos se observa discriminación en función de la edad: cuando son jóvenes se las prefiere solteras, cuando son mayores, casadas con hijos.



---

8. En igualdad de condiciones de experiencia y capacidad de comunicación, en los casos 2 y 4, en la gran mayoría de los casos se prefiere a los hombres, preferiblemente jóvenes y casados.

Finalmente, analizamos también las interacciones entre diferentes factores de la primera y la segunda parte de cuestionario.



---

9. Cuando es un hombre el que ha de tomar la decisión de selección, atribuye mayor importancia a la experiencia que las mujeres: el sexo influye sobre la importancia atribuida a la experiencia.



**10.** Cuanto mayor es la persona que toma la decisión de selección, menor importancia otorga a la edad como factor determinante en la selección.



---

**11.** Curiosamente, el que en las empresas existan “políticas de igualdad de oportunidades” no hace que sea más importante ni el sexo, ni la edad, ni la situación familiar en la decisión de selección, sino que aumenta la importancia de la capacidad de comunicación del candidato.



---

**12.** En aquellas empresas en las que hay muchas mujeres, la situación familiar del candidato es menos importante en los procesos de selección.

**13.** Cuanto más grande es la empresa, menor es la influencia de la situación familiar del candidato.



---

**14.** Cuanto más competitiva es la empresa en el mercado en el que participa, menos importante será la relevancia de los factores sexo, edad, y familia en los procesos de selección.

**15.** La existencia de una cultura familiarmente responsable en la empresa tiene una relación positiva con el desempeño de la organización.



---

**16.** La existencia de una cultura familiarmente responsable en la empresa tiene una relación negativa con la intención de abandonar el trabajo.

**17.** La existencia de una cultura familiarmente responsable en la empresa tiene una relación negativa con la presencia en los trabajadores de un conflicto entre trabajo y familia.



---

**18.** Existencia una relación positiva entre trabajar más horas y el experimentar un conflicto entre trabajo y familia.

# DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

estudios constatando discriminación salarial en función del sexo han sido numerosos.

---

lo innovador de este estudio

al analizar los criterios que más influyen en los procesos de selección.

No está claro que exista una discriminación puramente en función del sexo.

# DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

lo innovador de este estudio

experiencia y capacidad de comunicación son los factores más considerados

---

cuando tienen la misma experiencia y capacidad de comunicación  
el sexo pasa a tener un papel relevante.

Pero

depende enormemente del tipo de trabajo, edad y situación familiar.

# DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

---

cuando tienen la misma experiencia y capacidad de comunicación  
el sexo pasa a tener un papel relevante.

si son mayores, no existe discriminación



cuando tienen la misma experiencia y capacidad de comunicación  
el sexo pasa a tener un papel relevante.

---

¿qué pasa con las mujeres jóvenes?  
existe discriminación a favor del hombre.

Aunque, nuevamente, hay un pero: tipo de trabajo

Cuando son trabajos que exigen  
formación medio-altos y asumir responsabilidades,  
la situación familiar resulta fundamental.

# DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

---

Las mujeres jóvenes casadas están claramente discriminadas

# DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES



FUNDACIÓN  
ADECCO PARA  
LA INTEGRACIÓN  
LABORAL

---

el impacto de las políticas de conciliación de vida laboral y familiar  
el efecto sobre las decisiones de selección es muy pequeño