

GUÍA PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN NO DISCRIMINATORIA



EMAKUNDE
EMAKUNTZEAREN ELKASKAL ERKUNTZEA
INSTITUO WASCORUEN LA MUGA

Euzko Legebiltzako Erakunde Autonomatuak
Organismo Autónomo del Gobierno Vasco

TRABAJO



EUROPAKO ELKARTEA
COMUNIDAD EUROPEA
Europako Gizarte Fonda
Fondo Social Europeo

3

Empresas por la Igualdad:



EuskoTren



Guggenheim BILBAO



metro bilbao

GUÍA PARA UN PROCESO
DE SELECCIÓN
NO DISCRIMINATORIA

TÍTULO: "Guía para un proceso de selección no discriminatoria"

EDITA: Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer.
Manuel Iradier, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz.
Fondo Social Europeo

**COFINANCIA:
MAQUETACIÓN Y
COORDINACIÓN:** Ana Rincón

FECHA: Diciembre 2004

Nº EJEMPLARES: 5.000

DESCRIPTORES: Selección de personal, empresas, acciones positivas, guías

**ILUSTRACIÓN:
FOTOMECÁNICA:** Ibon Galagarza
Esda Fotomecánica. Padre Larramendi, 1.
48012 Bilbao

IMPRESIÓN: Gráficas Santamaría, S.A. Bekolarra, 4.
01010 Vitoria-Gasteiz

DEPÓSITO LEGAL: VI-

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| PRESENTACIÓN | 5 |
| 1. OBJETIVO Y DIRECTRICES FUNDAMENTALES | 8 |
| 2. SISTEMATIZAR Y ESTRUCTURAR DE FORMA TRANSPARENTE TODO EL PROCESO Y CADA UNA DE SUS FASES Y ELEMENTOS | 11 |
| 3. DEFINIR LOS PUESTOS DE TRABAJO | 12 |
| 4. CONVOCATORIA | 14 |
| 5. PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS | 15 |
| 6. PRESELECCIÓN DE CANDIDATURAS | 17 |
| 7. PRUEBAS OBJETIVAS | 17 |
| 8. ENTREVISTAS PERSONALES | 19 |
| 9. FORMACIÓN Y SELECCIÓN EN ÁREA DE TRABAJO | 21 |
| 10. PRUEBAS MÉDICAS | 22 |
| 11. DESPUÉS DEL PROCESO DE SELECCIÓN | 23 |

PRESENTACIÓN

Esta guía ha sido elaborada por un grupo de empresas vascas al que hemos denominado Grupo de Empresas por la Igualdad. Este grupo surge con el impulso y la cofinanciación de Emakunde y el Fondo Social Europeo dentro del trabajo por incorporar la igualdad de mujeres y hombres en las empresas.

Son empresas que están trabajando para conseguir que las mujeres y hombres tengan en ellas las mismas condiciones, eliminando cualquier discriminación y promoviendo un entorno favorable para el desarrollo profesional de todas las personas que trabajan en ellas.

Algunas de estas empresas están reconocidas por el Gobierno Vasco como "Entidad colaboradora en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres"(1) (Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, Caja Vital-Vital Kutxa, Gestio Eskola, Guggenheim Bilbao Museoa, Metro Bilbao y EDE Fundazioa) y el resto están realizando el diagnóstico y el plan necesarios para conseguir dicho reconocimiento (BBK, Euskal Trenbide Sarea y Eusko Trenbideak).

A lo largo del año 2004, Emakunde ha coordinado un proceso de trabajo en el cual cada una de las empresas ha ido presentando y compartiendo con el resto de organizaciones su trayectoria en materia de igualdad, y en el que se ha abordado la tarea común de elaborar esta guía.

(1) Reconocimiento regulado por Decreto 424/1994, de 8 de noviembre, por el que se crea la figura de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.

Este material se basa en experiencias europeas(2) y en las propias buenas prácticas de las empresas del grupo. Para su elaboración se ha contado, además, con el asesoramiento de personas expertas en género y procesos de selección(3).

El grupo ha elaborado esta guía consciente de la importancia que los procesos de incorporación tienen en las políticas de aprovechamiento de las capacidades de las personas por parte de las organizaciones. No obstante, queremos manifestar que no es el único aspecto a tener en cuenta y que igualmente deben desarrollarse directrices para, por ejemplo, los procesos de formación, promoción interna, etc. que el grupo se propone desarrollar más adelante.

Esta guía contiene una serie de pautas que buscan facilitar la selección del mejor personal para las organizaciones sin caer –rutinaria e inconscientemente- en los prejuicios sociales que discriminan negativamente y postergan a las mujeres en los procesos de selección, con evidente perjuicio para el funcionamiento y resultados de las empresas.

Estas pautas se aplicarán adecuándolas razonablemente al tamaño de cada empresa y a cada tipo de proceso de selección. Por ello, si en algún caso no pudiera aplicarse alguna de estas directrices, ello no implica la presencia de discriminación en el proceso, sino la necesidad de asegurar por otros medios que esta discriminación no se produzca.

(2) "Removig Sex Bias from Recruitment and Selection: A Code of Practice". Equal Opportunities Commission for Northern Ireland, 1995.

(3) Luis Aramburu-Zabala Higuera, Profesor Asociado de Psicología del Trabajo. Universidad Carlos III, Madrid. Ponencias en http://www.emakunde.es/images/upload/seleccion_3_c.pdf

La apuesta por la calidad, la mejora constante de la gestión, la excelencia empresarial y la responsabilidad social de nuestras organizaciones nos ha llevado a elaborar nuestros respectivos Planes de Igualdad y esta guía común. Sabiendo que estos principios son compartidos por otras muchas empresas vascas, queremos invitarles y animarles a que se sumen a la experiencia de aplicación de esta guía, constatando el efecto positivo que, sin duda, tendrá en sus organizaciones.

Vitoria-Gasteiz, 3 de diciembre de 2004

EMPRESAS POR LA IGUALDAD

--

BBK

CAJA VITAL-VITAL KUTXA

EDE FUNDAZIOA

EUSKADIKO KUTXA-CAJA LABORAL

EUSKAL TRENBIDE SAREA

EUSKO TRENBIDEAK

GESTIO ESKOLA

GUGGENHEIM BILBAO MUSEOA

METRO BILBAO, S.A.

--

1. OBJETIVO Y DIRECTRICES FUNDAMENTALES

El objetivo principal de este manual es servir de guía en la mejora continuada de los procesos de selección de las empresas y organizaciones laborales, de forma que éstas obtengan **un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas de su entorno en toda su diversidad, especialmente en la integración y aportación equilibrada de mujeres y hombres en todos los niveles, departamentos y funciones de la organización.**

Para la consecución de este objetivo general se establecen las siguientes **directrices básicas**:

- 1.** Garantía de igualdad de oportunidades y no discriminación para toda persona candidata durante el proceso. El trato será siempre respetuoso y confidencial.
- 2.** Conocimiento de esta guía y formación en técnicas de selección no discriminatoria del equipo de selección interno o contratado, procurando que esté compuesto por una proporción equilibrada de mujeres y hombres.
- 3.** Si el proceso o alguna de sus partes (las pruebas o las entrevistas, por ejemplo) son realizadas por personal ajeno a la propia organización, deberá ponerse en su conocimiento los criterios de selección no discriminatoria para que cumpla estas directrices.

4. Las personas que concurren a los procesos de selección serán evaluadas en base a los requisitos del puesto de trabajo con objetividad, transparencia e igualdad de oportunidades.

5. La selección se basará en el mérito y las competencias para el desempeño del puesto de trabajo.

6. Tanto la adecuación o afinidad de la persona candidata con la misión de la organización, como su conocimiento y acuerdo con las condiciones específicas del puesto de trabajo, serán medidas mediante parámetros e indicadores precisos y equiparables.

7. La documentación del proceso de selección se guardará para su posible revisión de acuerdo con la legislación aplicable en cada caso, siendo posteriormente destruida.

8. Se analizarán los resultados de las mujeres y hombres candidatos en todo el proceso y en cada una de sus fases, para ver si en alguna de ellas o en su totalidad hay indicios estadísticos que apunten la posibilidad de discriminación indirecta o Impacto Adverso(4). La constatación de desigual-

(4) "El *Impacto Adverso* (2A & 2B) es la "desproporción de resultados" entre Hombres y Mujeres en la Selección. El Impacto se da cuando uno de los grupos obtiene mejores resultados que otro. El Impacto es una "evidencia de discriminación". La empresa puede probar que la medida o procedimiento está justificado: Impacto sin discriminación. En cambio, la empresa puede tener dificultades para probar que el procedimiento es válido y está *justificado*: Impacto Adverso Discriminatorio (discriminación indirecta). Análisis de la discriminación en tres pasos:

- Análisis del Impacto Adverso

- Análisis de la Validez de las Pruebas

- Análisis de la Necesidad Empresarial (¿Son necesarias esas pruebas? ¿Miden aspectos esenciales del trabajo? ¿Existen pruebas alternativas? (*Más válidas y con menos Impacto*)).

Luis Aramburu-Zabala Higuera, Profesor Asociado de Psicología del Trabajo. Univ. Carlos III, Madrid.



dad de resultados no supone necesariamente la existencia de discriminación, pero señala la necesidad de análisis y justificación. Como pauta, una desproporción de resultados superior a 4/5 con la "Regla de los Cuatro Quintos"(5) u otro procedimiento similar(6) en los resultados de mujeres y hombres se considerará suficiente para analizar la prueba, fase o proceso. En el caso de que dicho análisis detectara alguna discriminación, deberán buscarse alternativas que la corrijan.

9. Como pauta, dado que en el mundo laboral se recogen mayoritariamente las capacidades y aportaciones de los hombres, es deseable la acción positiva: en igualdad de méritos y resultados en la selección, dar prioridad a la incorporación de mujeres en las áreas en las que estén subrepresentadas, de forma que las empresas puedan enriquecerse también con sus capacidades y aportaciones. Especial atención y cuidado precisan, en este sentido, la incorporación de mujeres a los niveles de toma de decisiones y a los puestos de libre designación de las empresas, en los que su presencia es habitualmente muy escasa.

(5) "Regla de los Cuatro Quintos:

- Calcular la *tasa de selección* de cada grupo y observar qué grupo tiene la *tasa mayor*
- Calcular la *Razón de Impacto* (IRA) y observar *si la Razón es menor de 4/5 o el 80%*
- *Si es menor*, hay Impacto Adverso.

Luis Aramburu-Zabala Higuera, Profesor Asociado de Psicología del Trabajo. Univ. Carlos III, Madrid.

(6) "Análisis del impacto adverso:

- Regla de los Cuatro Quintos o del "ochenta por ciento" (IRA: EEOC, 1978)
- Prueba de Significación estadística: Chi-dos
- Evaluación del Impacto: www.hr-software.net

Luis Aramburu-Zabala Higuera, Profesor Asociado de Psicología del Trabajo. Univ. Carlos III, Madrid.

2. SISTEMATIZAR Y ESTRUCTURAR DE FORMA TRANSPARENTE TODO EL PROCESO Y CADA UNA DE SUS FASES Y ELEMENTOS

Se explicitarán y describirán previamente todos los pasos y procedimientos a seguir en cada etapa del proceso, de forma que no se improvise ninguna de sus fases o instrumentos, ni dependan de las circunstancias puntuales de la organización o del equipo seleccionador. De esta manera, se garantiza la profesionalidad de la selección y la igualdad de trato para las candidatas y candidatos.

Se asegurará la transparencia total del proceso de selección para todas y cada una de las candidatas y candidatos.

Se recogerán y desagregarán los resultados por sexos de cada prueba y etapa del proceso, de forma que permitan constatar la no discriminación en el desarrollo del mismo.

Se medirá el posible impacto adverso de cada prueba y etapa. Como pauta, una desproporción de resultados superior a 4/5 con la "Regla de los Cuatro Quintos" u otro procedimiento similar en los resultados de mujeres y hombres se considerará suficiente para analizar la prueba o etapa. En el

caso de que dicho análisis detectara alguna discriminación, deberán buscarse alternativas que la corrijan.

El diseño global de la selección deberá ser aprobado y asumido por los máximos órganos de la empresa.

En la medida de lo posible, el órgano de selección que se constituya garantizará que el proceso no se aparte de las directrices antidiscriminatorias.

Esta comisión se formará, según las características de cada organización, con la participación estamental adecuada a cada caso y procurando siempre la presencia equilibrada de mujeres y hombres.

Esta comisión supervisará la adecuación de la selección a estos criterios no discriminatorios, tanto en lo referente a la labor del equipo interno como a la de las empresas contratadas, en el caso de que las hubiese.

3. DEFINIR LOS PUESTOS DE TRABAJO

En la denominación de los puestos de trabajo no habrá ninguna connotación que los marque y predetermine como adecuados o dirigidos únicamente para hombres o mujeres.

Se definirá cada puesto de trabajo en función de sus características competenciales, técnicas, profesionales y formati-

vas, y de sus cometidos específicos, sin sobrecargar su perfil con formaciones innecesarias para el desempeño del puesto.

Se analizará en cada caso las exigencias propias de cada puesto sin aplicar por defecto las más amplias posibles, ya que a menudo hacen que muchas mujeres (y algunos hombres) no concurran al proceso. Por ejemplo: carné de conducir, experiencia previa dilatada, alta movilidad, disponibilidad total, formación en el extranjero, etc. Evidentemente, las características de algunos puestos pueden exigir estos requisitos que en otros casos son innecesarios.

Se analizarán y especificarán las necesidades formativas de cada puesto de trabajo desde el punto de vista de su exigencia previa o su posibilidad de formación posterior a la selección o durante el proceso de selección e incorporación.

Se exigirá únicamente la formación y titulación necesaria para el desempeño de las funciones a desarrollar. En los casos en que esté previsto que dicha formación pueda adquirirse en el proceso de selección o tras el mismo, no se exigirá previamente. En la medida de lo posible en cada puesto, se establecerán equivalencias para admitir capacitaciones por el desempeño práctico, ocupacional, trabajo voluntario, trabajo doméstico...

No se pedirá experiencia previa en puestos idénticos o similares salvo si está definida previamente para el puesto de trabajo en función de sus características y sus cometidos específicos, valorándose expresamente el periodo necesario y exigible. En la medida de lo posible, se valorarán destrezas, experiencia y conocimientos adquiridos en el desempeño de trabajo voluntario y doméstico.

Se definirán explícitamente todos los puestos desde los conceptos claves para la organización y su misión. De forma que pueda medirse mediante parámetros e indicadores objetivos y equiparables tanto la adecuación o afinidad de la persona candidata con la misión de la organización, como su conocimiento y acuerdo con las condiciones específicas de cada puesto de trabajo.

Se explicitarán y escribirán estos perfiles antes de iniciar el proceso de selección, adecuando su denominación y descripción a un uso no sexista o estereotipado del lenguaje.

4. CONVOCATORIA

Se analizarán los canales de convocatoria, eligiendo los medios apropiados para cada caso en función de las necesidades de la organización, del puesto de trabajo en concreto y de las prioridades desde el punto de vista de la no discriminación: medios consultados mayoritariamente por hombres y medios consultados mayoritariamente por mujeres, asociaciones y escuelas profesionales, bolsas de trabajo y colegios profesionales, etc.

La convocatoria se redactará haciendo un uso no sexista de la denominación del puesto, del lenguaje del anuncio y, en su caso, de las imágenes que lo acompañen.

Nunca se incluirán términos que puedan generar discriminaciones indirectas, como, por ejemplo, "sólo personas sin cargas familiares" u otras ya comentadas en el punto anterior.

Se especificará expresamente que la organización está comprometida con la igualdad de oportunidades y que todas las candidaturas (tanto de mujeres como de hombres) serán bien recibidas, o que forma parte del grupo Empresas por la Igualdad, etc. Especialmente en los casos de puestos de trabajo en los que las mujeres estén infrarrepresentadas.

Se cuantificarán las solicitudes de mujeres y de hombres para ver si hay indicios estadísticos que apunten la posibilidad de algún factor incontrolado e involuntario que provoque discriminación indirecta. Se considerará suficiente una desproporción superior a 4/5 con la "Regla de los Cuatro Quintos" u otro procedimiento similar en los resultados de mujeres y hombres para analizar la prueba, fase o proceso. En el caso de que dicho análisis detectara alguna discriminación, deberán buscarse alternativas que la corrijan.

5. PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS

Se procurará sistematizar la presentación de candidaturas mediante un formulario estándar de contenido formativo-profesional o aplicar éste a los C.V. recibidos, de forma que pueda realizarse la comparación de la misma información de todas las personas y en igualdad de condiciones para todas las candidaturas.

Este formulario de ítems preestablecidos se centrará únicamente en temas o preguntas relevantes relacionadas con las funciones a desarrollar y el perfil o definición del puesto de trabajo que se convoca, evitando expresamente toda información personal que pudiera inducir a algún tipo de discriminación, especialmente aquellas que hacen referencia a su estado civil y situación o responsabilidades familiares (pareja, descendientes, progenitores...).

Los datos de identificación personal de las candidaturas no se conocerán durante el proceso de selección hasta la fase final, una vez realizada la evaluación.

Se facilitará que las candidatas y candidatos puedan completar la información aportada con los cambios producidos en sus datos formativo-profesionales, durante el plazo que en cada caso la ley permita su archivo y utilización(7).

La comparación de los méritos de las candidaturas y su puntuación se realizará con un baremo previamente establecido.

(7) En cumplimiento de la legalidad vigente en materia de confidencialidad de datos y para evitar posibles usos discriminatorios posteriores, estos formularios se destruirán en el plazo que dictamina la ley, sin archivarlos para usos posteriores.

6. PRESELECCIÓN DE CANDIDATURAS

Se realizará únicamente en base a los requisitos definidos en el perfil del puesto.

Se cuantificarán las mujeres y hombres preseleccionados para ver si hay indicios estadísticos que apunten la posibilidad de discriminación indirecta. Una desproporción superior a 4/5 con la "Regla de los Cuatro Quintos" u otro procedimiento similar en los resultados de mujeres y hombres se considerará suficiente para analizar la prueba, fase o proceso. En el caso de que dicho análisis detectara alguna discriminación, deberán buscarse alternativas que la corrijan.

7. PRUEBAS OBJETIVAS

Las pruebas objetivas (generales, conocimientos profesionales, psicotécnicos, pruebas profesionales, inventarios de personalidad...) han de estar justificadas y ser pertinentes en función de los perfiles y requisitos profesionales demandados y previamente definidos para los puestos convocados.

En la medida de lo posible, se realizarán pruebas acordes y directamente relacionadas con las tareas concretas a de-

sempeñar en el puesto a cubrir o, en su caso, del área de actividad en que se engloba dicho puesto.

Se tendrán en cuenta las distintas baremaciones que las propias pruebas objetivas seleccionadas pudieran aportar para interpretar diferenciadamente los resultados de mujeres y hombres.

Siempre que sea posible, se usarán las pruebas con mejores índices de validez sobre capacidad y desempeño. Entre éstas se encuentran las pruebas profesionales prácticas, las muestras de trabajo, simulaciones y en general pruebas basadas en "incidentes críticos del trabajo".

En las pruebas de conocimientos, se utilizarán las pruebas con alta validez de contenido, que tendrán en cuenta las funciones, tareas y exigencias del puesto.

Siempre que sea posible, se evitará la posibilidad de impacto adverso. Para ello, se desagregarán los resultados por sexos y se comprobará que no haya desviaciones ni en cada una de las pruebas ni en su conjunto. Una desproporción superior a 4/5 con la "Regla de los Cuatro Quintos" u otro procedimiento similar en los resultados de mujeres y hombres se considerará suficiente para analizar la prueba, fase o proceso. En el caso de que dicho análisis detectara alguna discriminación, deberán buscarse alternativas que la corrijan.

Las pruebas deben realizarse con total garantía de imparcialidad y objetividad.

8. ENTREVISTAS PERSONALES

Se valorará cada candidatura respecto al perfil del puesto, y no comparativamente entre sí. El objetivo y criterio primordial es minimizar y contrarrestar el efecto subjetivo que pudiera surgir en las entrevistas, potenciando la valoración objetiva de las candidatas y candidatos.

Se sistematizarán y estructurarán las entrevistas personales mediante un cuestionario o guión previamente elaborado que evite las improvisaciones y las entrevistas abiertas en función del momento, la repetición, etc. No pudiendo ampliarse las cuestiones no previstas que surjan en la entrevista salvo que guarden relación con dicho guión.

La evaluación deberá realizarse únicamente en función de la entrevista, justificando por escrito las calificaciones. Se recomienda la valoración mediante escalas con ítems observables, cuantificables y justificables.

Se procurará que las entrevistas sean realizadas por varias personas, mujeres y hombres en número equilibrado. El motivo es evitar o equilibrar las diferentes valoraciones que mujeres y hombres solemos hacer del aspecto físico y las habilidades sociales de mujeres y hombres (ubicación, presencia, formas, tono de voz, estilos comunicativos, etc.).

Se procurará que las personas que realicen la entrevista sean tanto del Departamento de RR.HH. como del departamento o área al que se vaya a incorporar la persona contra-

tada. En la medida de lo posible, es deseable que se realicen varias entrevistas diferentes de forma que se eviten o equilibren las posibles valoraciones discriminatorias.

Las entrevistas evitarán siempre las cuestiones no relacionadas con el desempeño del puesto. No sólo las de creencias e ideología, sino también las de estado civil, situación familiar, orientación sexual... que pudieran ser susceptibles de interpretación estereotipada y discriminatoria.

Las entrevistas se centrarán básicamente en la preparación y trayectoria profesional de la candidata o candidato, en la presentación y misión de la organización a la que desea incorporarse, en las capacidades y competencias relativas al puesto de trabajo al que opta, y en las condiciones horarias y laborales del mismo con sus posibles consecuencias para la vida de la persona candidata.

En todo caso, se desagregarán los resultados de las entrevistas por sexos y se comprobará que no haya desviaciones ni en las entrevistas de cada candidatura y ni en las de cada equipo entrevistador. Una desproporción superior a 4/5 con la "Regla de los Cuatro Quintos" u otro procedimiento similar en los resultados de mujeres y hombres se considerará suficiente para analizar la prueba, fase o proceso. En el caso de que dicho análisis detectara alguna discriminación, deberán buscarse alternativas que la corrijan.

La decisión sobre la candidatura más adecuada no debe realizarse durante la entrevista, sino al final de todo el proceso e integrando toda la información (hoja de solicitud, pruebas, entrevista...), con las necesarias garantías de ecuanimidad.

9. FORMACIÓN Y SELECCIÓN EN ÁREA DE TRABAJO

En aquellos casos en los que se realice la selección mediante un sistema de formación-evaluación-selección en el puesto de trabajo(8), este proceso deberá guiarse por idénticos criterios a los señalados para las pruebas objetivas y entrevistas. Que, para estos casos, pueden resumirse como:

Las tareas y su evaluación deberán estar sistematizadas, nunca improvisadas, sino determinadas previa y expresamente en función de las características del puesto que se desea cubrir o, en su caso, del área de actividad en que se engloba dicho puesto y algunos otros de similares características.

En la medida de lo posible, se evaluará directamente las capacitaciones relacionadas con las tareas concretas a desempeñar en el puesto a cubrir o, en su caso, del área de actividad en que se engloba dicho puesto.

Las valoraciones, en la medida de lo posible, serán realizadas por varias personas, procurando que sean mujeres y hombres en número equilibrado.

(8) Este proceso permite simultáneamente formar, contratar personal y mantener bolsas de trabajo de mano de obra capacitada para posteriores incorporaciones durante un determinado periodo de tiempo.

En todo caso, se desagregarán los resultados por sexos y se comprobará que no haya desviaciones ni en cada una de las fases de formación-selección y ni en su conjunto. Una desproporción superior a 4/5 con la "Regla de los Cuatro Quintos" u otro procedimiento similar en los resultados de mujeres y hombres se considerará suficiente para analizar la prueba, fase o proceso. En el caso de que dicho análisis detectara alguna discriminación, deberán buscarse alternativas que la corrijan.

10. PRUEBAS MÉDICAS

Los exámenes y pruebas médicas se elegirán de forma que midan y baremen exclusivamente la aptitud de la candidata o candidato respecto a las funciones que deben desarrollarse en el desempeño del puesto de trabajo o grupo profesional que se desea cubrir.

Una desproporción superior a 4/5 con la "Regla de los Cuatro Quintos" u otro procedimiento similar en los resultados de mujeres y hombres en las pruebas médicas se considerará suficiente para analizar la prueba, fase o proceso. En el caso de que dicho análisis detectara alguna discriminación, deberán buscarse alternativas que la corrijan.

11. DESPUÉS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La empresa tendrá establecido un sistema de comunicación, bien por acción bien por omisión en un plazo establecido, tanto para los casos de selección como para los casos de no selección de todas las candidaturas presentadas.

Si la persona ha sido seleccionada se le preparará, dentro de las posibilidades de la empresa, un plan de acogida: incorporación, inclusión y acoplamiento a la empresa.