

# Calificaciones & Empleo

n° 87 año 2015

## «Los hombres son más dinámicos pero las mujeres más organizadas»: cuando los reclutadores hablan del género de los candidatos/as

Las discriminaciones en el reclutamiento están castigadas por la ley. Sin embargo, en una contratación, el criterio del género rara vez es neutro. La supuesta falta de disponibilidad de las mujeres no es lo único en cuestión. Todo un conjunto de rasgos de personalidad aún asignados “naturalmente” a los hombres y las mujeres puede sesgar la selección. Las palabras de los reclutadores, de ambos sexos, muestran que los estereotipos son difíciles de matar.

Género  
estereotipos  
reclutamiento  
trabajo diversidad  
discriminaciones

Lydie Chaintreuil,  
Dominique Epiphane  
(Céreq)

Estudiar la discriminación en el momento del reclutamiento a partir de entrevistas a reclutadores es correr el riesgo de obtener discursos muy formateados. En efecto, cuando se los interroga sobre las políticas a favor de la diversidad, la igualdad, los CV anónimos ..., sus palabras sobre las discriminaciones que podrían sufrir los candidatos que se presentan ante ellos son muy edulcoradas. Ya se trate de sus orígenes (extranjeros), su lugar de residencia (barrios “sensibles”), su sexo, su edad, inclusive una eventual discapacidad ... nada parece obstaculizar su potencial contratación. Por el contrario, todo parece pasar como si todos los individuos, cualesquiera sean sus características individuales, tuvieran las mismas posibilidades en las diferentes fases del reclutamiento. Los estereotipos, entre los cuales los de género están en primera fila, son difíciles de matar. Es lo que surge del componente cualitativo de un estudio sobre las discriminaciones en la contratación realizado por encargo del Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (Fej Fondo de experimentación para la juventud) (ver recuadro metodológico).

### ¿Reclutadores que discriminan a pesar suyo?

Esta ilusión de igualdad frente al empleo – ampliamente compartida por el total de los reclutadores consultados – es, la mayor parte de las veces, enunciada muy sinceramente. La diversidad a menudo es ensalzada, descrita como fuente de riqueza para la empresa y a veces explícitamente buscada ... Además, la mayoría es consciente de los riesgos jurídicos que generaría una selección de candidatos basada en un criterio ilegítimo (como el origen, el sexo, la edad, etc.) y declaran cuestión de honor respetar la ley y hacerla respetar en sus empresas.

En un reclutamiento, a pesar de la presencia de perfiles de puesto más o menos precisos, el juicio del seleccionador no es una operación mecánica. Como lo recuerdan François Eymard-Duvernay y Emmanuelle Marchal, su problema no es necesariamente ser justo con cada individuo; su objetivo es seleccionar. En período de plétora de candidaturas, por ejemplo, puede contentarse con eliminar ●●●

Para saber más sobre el estudio completo, especialmente sobre su aspecto cuantitativo, ver

EVADE – Entrées dans la vie active et discriminations à l'embauche, L. Chaintreuil, T. Couppié, D. Epiphane, E. Sulzer, *Net. doc* n° 114, octubre 2013

●●● sobre la base de criterios muy simples una gran cantidad de candidatos, para concentrar su juicio sobre algunos. Así, cuando explicitan los criterios que presiden la selección de los candidatos, resulta que las fronteras entre criterios legítimos y criterios ilegítimos pueden ser porosas. Por ejemplo, la experiencia profesional es una dimensión citada a menudo por los reclutadores, en la medida en que les permite apreciar un nivel de competencias, de saber hacer... Ahora bien, este criterio puede llevarlos a filtrar las candidaturas en función de la edad de los postulantes y a rechazar, según los casos, los candidatos demasiado jóvenes –por “no suficientemente maduros”- o por el contrario con demasiada edad –por demasiado experimentados y potencialmente demasiado costosos. De la misma manera, el diploma que supuestamente mide un nivel de conocimientos, es utilizado a veces como un índice de pertenencia a un grupo social (asociado con un cierto “saber ser”).

Los reclutadores tienden entonces a justificar sus elecciones con argumentos que les parecen totalmente legítimos aunque estén en realidad basados en estereotipos. Estos –negativos o positivos- pueden estigmatizar a “la” juventud (“poco comprometida en la esfera profesional”), a los jóvenes de los barrios desfavorecidos (“que quieren salir a cualquier precio”), a los discapacitados

(obligatoriamente “en silla de ruedas”), a los seniors (experimentados pero “poco dispuestos a cambiar su manera de trabajar”)... Pero también se observa, sobre todo, la fuerza de estereotipos sexuales.

Esta constatación coincide con lo que muestra la investigación “Ofertas de empleos y contrataciones” de la DARES de 2005. Realizada en más de 3.000 establecimientos, interroga a los reclutadores sobre sus preferencias eventuales por uno u otro sexo en la última contratación efectuada. Resulta que más de un cuarto declaran que el género de los candidatos no fue neutro en la elección de las personas elegidas; entre aquellos que in fine contrataron un hombre, son más de un tercio. El estudio cualitativo en el marco del proyecto Evade muestra que cuando se aborda la cuestión del sexo, son pocos los reclutadores que declaran no tomar en cuenta esta dimensión. Solo dos de los treinta entrevistados consideran que el sexo de los candidatos no tiene ninguna incidencia en la elección de la persona efectivamente contratada. Para estos empleadores, las competencias profesionales trascienden totalmente las otras características. Pero estos dos casos parecen ser las excepciones que confirman la regla.

## El género como síntesis de “cualidades” intrínsecas

Para la gran mayoría de los reclutadores entrevistados, esta dimensión a menudo se describe en un primer momento de la entrevista como un criterio secundario que viene lejos detrás de las competencias requeridas, la experiencia profesional, etc. Sin embargo, con bastante rapidez aparece como un componente integral de la personalidad de los candidatos. Aún cuando no todos los reclutadores sean tan concluyentes como esta directora de recursos humanos que nos explica que “*a pesar de lo que digan, hay oficios para hombres y oficios para mujeres... es así, eso es todo!*”, las cualidades esperadas en la persona que se desea contratar a menudo se asignan “naturalmente” al hombre o a la mujer. Así, ya sea para justificar el rechazo asumido o la elección de uno u otro sexo para el puesto a cubrir, el género de los candidatos se considera un indicador confiable de cualidades, de características, inclusive de competencias buscadas por el reclutador.

*“Me parece que las mujeres son excelentes managers, y sobre todo excelentes pedagogas! Cuando yo necesito jefes de equipos, necesito coordinadores. Lo que es importante es el costado ‘pedagógico’, el costado ‘maternal’ iba a decir...”* (director de explotación de una mini PyME).

*“No tenemos muchas mujeres en el sector comercial porque es un oficio muy difícil... no hay nada dado, y además hay que alcanzar objetivos! (...) Las mujeres quizá necesitan un poco más de seguridad.”*

### El proyecto EVADE : comprender mejor las condiciones de acceso al primer empleo

El estudio Evade, realizado por el Cereq en el marco de los proyectos del Fondo de experimentación para la juventud (Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse FEJ), se interesó en los procesos de reclutamiento y de búsqueda de empleo. Su objetivo principal era contextualizar una medición de la discriminación en el momento de la contratación, es decir comprender en qué medida los problemas de acceso al empleo corresponden a discriminaciones u otros factores. Para hacerlo, se implementó un procedimiento de *testing*\* sobre envíos de CV. Uno de los aspectos se basaba en unas treinta entrevistas semi-directivas realizadas a empleadores de la región Provenza-Alpes-Costa Azul (PACA), potencialmente reclutadores de jóvenes diplomados de la muestra, es decir jóvenes egresados con un BTS (brevet de técnico superior). Las empresas, de variados tamaños, fueron elegidas dentro de una amplia gama de sectores de actividad (agroalimentario, limpieza industrial, energía, distribución mayorista, seguros, finanzas, aeronáutica, etc.).

Los reclutadores entrevistados, por su función, intervenían directamente en el proceso de selección de su empresa, de manera más o menos autónoma. En efecto, en algunos casos, el servicio de recursos humanos administraba la selección de los CV y el servicio de operaciones pronunciaba el veredicto final. A veces entrevistamos a varias personas involucradas en el proceso de reclutamiento (por ejemplo el director de recursos humanos y el director de unidad). Durante las entrevistas, se pedía una descripción detallada de las prácticas de reclutamiento, de la definición de la necesidad de mano de obra a las modalidades de selección de los candidatos. En la mayoría de los casos, nos basamos en los últimos reclutamientos efectuados por la empresa para interesarnos en las etapas previas, en los canales utilizados, las candidaturas recibidas para el puesto, la selección de los candidatos y las personas efectivamente reclutadas. Para no orientar los discursos, sólo al final de las entrevistas el tema de la discriminación se abordaba en tanto tal con los reclutadores.

\*El *testing* es un método que consiste en emparejar dos perfiles comparables en todos los puntos, excepto la característica estudiada. Aquí el procedimiento toma la forma de un envío de un par de CV, acompañados por una carta de motivación, que sólo difieren en la variable a testear. Existen entonces un CV de candidato de “referencia” y un CV de candidato “desfavorecido”, susceptible de ser discriminado.

*Y además es un oficio en el que [retrocediendo] ... no, no se cargan más máquinas ahora, así que no es tanto eso ... Pero es un oficio difícil ... es un oficio difícil ... porque hay que argumentar, hay que luchar con la competencia ... Sí, es un oficio mucho más difícil" (director de una PyME).*

Paradójicamente, alentar la diversidad de género en los equipos y la paridad en la empresa dista de ser la traducción de una representación asexual de las profesiones y las funciones. Por el contrario, se conjuga generalmente con un discurso lleno de presupuestos sexistas, acompañados por una justificación de la selección de mujeres por sus aptitudes particulares:

*"creo que el oficio de manager es un oficio para mujeres: las mujeres saben hacer pasar muchas más cosas con suavidad ... logran hacer pasar ciertos mensajes mientras que los hombres son mucho más bruscos, mucho más 'para adentro'. Es cierto que las mujeres a veces pueden estar menos disponibles en tiempo, pero a cambio, son mucho más organizadas que los hombres ... pierden mucho menos tiempo que ellos y, finalmente, son mucho más eficaces!" (una responsable de recursos humanos de una gran empresa).*

La asignación de cualidades necesarias a ciertos puestos no está entonces aleatoriamente distribuida sexualmente. Si bien este fenómeno no es nuevo, estos últimos años experimenta un aumento de vitalidad. Por ejemplo, el proceso de feminización de los empleos directivos en las empresas es planteado, sobre todo en la prensa especializada, con una retórica de valorización de las diferencias hombres/mujeres. Un estudio de Irène Jonas y Djaouida Séhili sobre el discurso vehiculado en los manuales de administración muestra que esta literatura integra, sin nombrarlo o cuestionarlo siempre, el postulado según el cual las diferencias entre hombres y mujeres se explican por un orden biológico natural. Subrayan que las "competencias femeninas" inclusive se erigen actualmente en fórmula salvadora para aumentar el rendimiento de las empresas. En efecto, sus capacidades "naturales" para la organización, la negociación, la administración, etc. Se presentan como ventajas que las mujeres pueden en adelante invertir en la esfera productiva accediendo a funciones directivas, por ejemplo.

## La elección del género como estrategia de empresa

Las cualidades supuestas de las mujeres también se utilizan a veces para poder responder más a las expectativas de los clientes de la empresa ...:

*"Por otra parte, en este oficio, los clientes tienen más confianza en las mujeres, y por o tanto ser*

*mujer en estos puestos es una ventaja!" (una responsable de recursos humanos de una gran empresa)*

*"Para un oficio comercial, es mejor ser mujer (...) porque nuestros clientes son hombres, así que es un poco más fácil ... respecto de la relación con los clientes, la mujer hará pasar más fácilmente cosas a un cliente que un varón, la escuchará más, no es la misma relación de fuerza..." (director de ventas de una PyME)*

... o por el contrario, ser consideradas inadecuadas para la imagen de la empresa o la del producto vendido:

*"Creo que nuestros clientes se sorprenderían si ven llegar una mujer a su parque de máquinas, además el oficio es ingrato, pero por qué no ..." (director de una mini PyME)*

*"Tenemos pocas mujeres en nuestros equipos comerciales ya que el alcohol es un producto sobre todo masculino" (director de recursos humanos de una empresa de tamaño intermedio).*

De la misma manera, estas cualidades o defectos considerados típicamente femeninos se convertirán en algunos casos en parámetros esenciales para el "equilibrio necesario" en la composición de los equipos, que el reclutador deberá tomar en cuenta en nombre de las necesidades del colectivo:

*"Claramente tuve que privilegiar a un hombre en una selección para un puesto contable, porque sólo había chicas en el equipo, y hubiera parecido un gallinero! Volaban plumas de la noche a la mañana y al mismo tiempo él ya tenía esta competencia de calmar ... eso era independiente del género, era así y además, era un hombre ..." (directora de recursos humanos, freelance)*

*"Bueno, los jefes de agencia son todos hombres, así que eso hace binomios hombre/mujer. De todas maneras, sólo quieren mujeres como asistentes ... y además, la asistente es a veces la única presencia femenina en una agencia! Los jefes, los ingenieros y los técnicos son prácticamente todos hombres, no vamos a contratar además un hombre como asistente!" (directora de recursos humanos de una gran empresa).*

En el imaginario patronal y político ambiente, todo parece pretexto para la diversidad sexual profesional, aunque a veces eso valore y promueva, paradójicamente, las "diferencias" entre las mujeres y los varones. La argumentación de la gran mayoría de los reclutadores entrevistados está esencialmente basada en la valorización de especificidades femeninas opuestas a las de los hombres. Las mujeres son consideradas como portadoras de valores y cualidades que permiten humanizar las empresas, el colectivo de tra-

●●● bajo, sobre todo gracias a sus competencias relacionales. A veces, sin embargo, el hecho de ser mujer puede no ser suficiente y en algunos casos también hace falta además ser joven:

*"Busco asistentes más bien jóvenes. El promedio de edad en las oficinas es de 30 años... y a los 50, son más madres que asistentes! Hay que conservar cierta coherencia en los equipos..."* (directora de recursos humanos de una gran empresa)

...sin por eso ser demasiado linda!

*"Tiendo también a sacar las fotos de los CV de las señoritas cuando tengo que pasárselos a los managers... la mayoría de los managers son hombres y algunos toman a las entrevistas de recursos humanos como entrevistas de corazón... así que anonimizo los CV cuando la persona es un poco demasiado linda... para ser bien clara (...). En la empresa, hay muchos hombres, son muy machos y tienen el poder... tienen poder sobre todo y hay muchas historias de cama... Así que una chica demasiado linda y que me parece un poco limitada en términos de cultura general, la rechazo"* (una responsable de recursos humanos de una gran empresa).

Hay una construcción de un modelo femenino esperado, deseable con la creación de un modelo ideal de "la" mujer a contratar.

## El género como revelador de restricciones familiares

Por otra parte, y de manera más clásica, otra dimensión obstaculiza claramente el acceso de las mujeres (jóvenes) a ciertas empresas: la de la carga familiar, real o potencial. El criterio de la disponibilidad horaria, a menudo considerado muy importante, se plantea entonces para justificar la aprehensión a reclutar una mujer para el puesto. Los seleccionadores leen entonces la combinación de los criterios "género", "edad" y "situación matrimonial" de los candidatos, y principalmente de las candidatas, como un indicio que permite juzgar problemas potenciales a futuro:

*"Es cierto que si tengo que elegir entre un hombre y una mujer en la lista corta, elegiría más bien al hombre... El hecho de que las mujeres estén en licencia de maternidad o parental destruc-*

*tura la organización de la empresa (...). Me parece que los jóvenes de hoy, y sobre todo los jóvenes, están poco motivados por el trabajo. Tienen más como objetivo fundar una familia que hacer carrera. Cuando les pido hacer horas extra, inclusive pagas, a menudo obtengo negativas..."* (director de una PyME).

*"La disponibilidad horaria es un criterio esencial para estos puestos [comerciales]! La situación matrimonial también es esencial... Preguntamos sobre qué organización implementa la persona para recoger a sus hijos a la noche... sobre qué edad tienen los chicos... lo que hace el cónyuge..."* (una responsable de recursos humanos de una gran empresa).

Otros trabajos, como los de Emmanuelle Lada, ya mostraron la importancia de los criterios no profesionales en los procedimientos de selección; más allá de la formación y la experiencia, muchos elementos correspondientes a la esfera privada son utilizados por los empleadores, según lógicas sexuadas.

Cualquiera sea su preferencia por uno u otro sexo, los reclutadores justifican sus elecciones con discursos que se basan invariablemente en una retórica según la cual las diferencias de los comportamientos y competencias entre mujeres y varones son evidentes. Los trabajos de Réjane Sénac-Slawinski demuestran que al convocar criterios diferentes –y a menudo implícitos– para el reclutamiento, y luego la evolución de las carreras de hombres y mujeres, las empresas participan activamente en el oscurecimiento de la relación entre formación y empleo. También es posible pensar que representaciones y estereotipos utilizados para elegir a los/as asalariados/as van a derivar en parte el desequilibrio observado in fine entre los hombres y las mujeres en las profesiones.

Como lo ha señalado Erika Flahaut, todos estos criterios correspondientes a experiencias no profesionales o a la identidad social de los individuos se construyen sobre estereotipos de sexo que siempre actúan, de manera difusa pero recurrente. Detectables en los proyectos y prácticas de los jóvenes, hombres y mujeres, en el umbral del mercado de trabajo, utilizados por los seleccionadores para definir los criterios que acabamos de mencionar, los estereotipos de unos y otras se refuerzan mutuamente. ■

### Para saber más

- Dire ou ne pas dire les discriminations... Les jeunes femmes face au sexisme et au racisme », D. Epiphane, V. Mora, I. Jonas, *Revue Agora*, n°57, 2011.
- « De l'inégalité à la différence : l'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises », I. Jonas, D. Séhili, *Sociologies Pratiques*, n°14, 2007.
- « Relation formation/emploi et genre », E. Flahaut, *Formation Emploi*, n° 91, 2005.
- « Sélection à l'embauche et rapports sociaux de sexe », E. Lada, *Formation Emploi*, n° 91, 2005.
- « Discriminations sexistes au travail : de la responsabilité des entreprises », R. Sénac-Slawinski, *Formation Emploi*, n° 91, 2005.
- *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, F. Eymard-Duvernay, E. Marchal, Paris, Métailié, 1997.

C&E n° 87 ● Año 2015

Documento de trabajo resultado del Convenio entre el Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (Ceil) del Conicet, Argentina.

Título original: « Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées » : quand les recruteurs parlent du sexe des candidate-s, *Bref 315*, octubre de 2013.

Director de la publicación  
**Alberto Lopez**

Compaginación:  
**Pauline Tribout**

Traducción  
**Irène Brousse**

Supervisión técnica  
**Julio C. Neffa**

Céreq: 10, place de la Joliette - CS 21321 -  
13567 Marseille Cedex 02, Francia.  
Tel. 04 91 13 28 28 / Fax 04 91 13 28 80

<http://www.cereq.fr>

Ceil (Conicet): Saavedra 15 P.B. - CP 1083 -  
Buenos Aires, Argentina.  
Tel./Fax (5411) 4953 7651/9853  
e-mail: publicaciones@ceil-conicet.gov.ar

<http://www.ceil-conicet.gov.ar>

Céreq

ISSN 2256-6708



MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE, DE  
L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE  
LA RECHERCHE

MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL