



Manual o documento del proceso de reclutamiento y selección de personal sin discriminación y con igualdad de oportunidades. Que contenga formatos o formularios para entrevistas estructuradas y/o exámenes o evaluaciones de ingreso libres de sesgos sexistas o de cualquier tipo de discriminación.

## Índice

### Sección 1

- I. Introducción, 3
- II. Marco conceptual, 4
- III. Ámbito de Aplicación, 5
- IV. Principios, 5
- V. Objetivos, 6
- VI. Declaración de principios / criterios de no discriminación, 6
- VII. De la integración de la igualdad de oportunidades en el proceso de reclutamiento y la selección de personal, 7
- VIII. Medidas transversales, 12
- IX. Detección de necesidades de contratación, 12
- X. Definición del perfil profesional, 12
- XI. Definición de pruebas y baterías, 13
- XII. Difusión de la oferta de empleo, 14
- XIII. Recepción de candidaturas, 14
- XIV. Comunicación de resultados de selección, 16
  
- XV. Implementación de plan de recibimiento/ingreso, 16
- XVI. Seguimiento y medición, 17

### Sección 2 Manual proceso de reclutamiento, 18 y selección de personal sin discriminación y con igualdad de oportunidades.

- Título I Disposiciones generales, 18
- Título II Responsabilidades en el proceso de reclutamiento y selección, 18
- Título III Incorporación de la perspectiva de género y no discriminación en el reclutamiento y selección, 19

## SECCIÓN 1

### I. Introducción

La presente guía o documento del proceso de reclutamiento y selección de personal sin discriminación y con igualdad de oportunidades forma parte del Requisito 3 de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2009 para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres, cuyo objetivo es establecer los requisitos para obtener la certificación y el emblema que comprueban que las prácticas laborales de las organizaciones respetan la igualdad y la no discriminación, la previsión social, el clima laboral adecuado, la libertad y la accesibilidad laborales entre mujeres y hombres.

Esta medida también forma parte del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres que suscribe, que la política de selección, desde la convocatoria de vacantes, debe tener un componente de género que garantice que el proceso se lleve a cabo con garantía de respeto a la igualdad de oportunidades, y con la debida publicidad de la existencia de acciones de igualdad en la apertura de convocatorias. Dos de las acciones de esta área se desarrollan en este manual:

Acción 1: Realizar un manual de selección Manual o documento del proceso de reclutamiento y selección de personal sin discriminación y con igualdad de oportunidades, que incluya una declaración de principios con las directrices a seguir para evitar cualquier de discriminación en proceso de selección y contratación, incluida la utilización inclusiva del lenguaje e imágenes en convocatorias, ofertas y publicaciones.

Acción 2: Incluir en el manual, medidas compensadoras de tal modo que a igual mérito y capacidad acceda la persona cuyo sexo esté menos representado en una categoría o función determinada, equilibrando las categorías o grupos profesionales segregados por sexo en caso de existir.

El objetivo principal de este manual es incorporar la perspectiva de género en el proceso de selección de personal, siguiendo criterios de igualdad de oportunidades, neutralidad y transparencia, para obtener un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas en toda su diversidad, evitando cualquier tipo de discriminación.

Es por ello, que creemos que el desarrollo de este manual supone una mejora sustancial para la SRH SAFE REACH de los Derechos Humanos (SRH SAFE REACH), que favorecerá la selección de personas mejor formadas, con experiencia y potencial, en vez de puestos de trabajo ocupados tradicionalmente por mujeres o por hombres, asegurando así, el mejor equipo humano.

Además, creemos que incorporar la igualdad de oportunidades en la selección del personal tiene otros múltiples beneficios: mejora la propia institución pública, ofrece una diversidad que enriquece la SRH SAFE REACH, proyecta una imagen positiva de la institución acorde

con el ideario que nos define, y que sirve de ejemplo, y mejora la capacidad de innovación y de adaptación a los cambios.

De modo que se asume el compromiso de aplicar este manual y estos principios con la confianza de fomentar una SRH SAFE REACH y sociedad donde las mujeres y hombres cuenten con las mismas oportunidades.

Este manual contiene una serie de pautas que buscan facilitar la selección del mejor personal para la institución sin caer, rutinaria e inconscientemente, en los prejuicios sociales que discriminan negativamente y postergan a algunas personas en los procesos de selección, con evidente perjuicio para el funcionamiento y resultados de la SRH SAFE REACH.

## II. Marco conceptual

### a. Generalidades

- *Acción positiva*: Medidas dirigidas a un grupo determinado, con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes (denominadas a veces “discriminación positiva”).
- *Definición no discriminatoria de perfil profesional*: Descripción de los requisitos básicos de formación, experiencia y competencias necesarias para el desempeño de determinado puesto de trabajo de manera objetiva, teniendo en cuenta las capacitaciones obtenidas de manera informal y sin que se añadan requerimientos innecesarios como el sexo.
- *Discriminación directa*: Se considera discriminación directa por razón de sexo la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable.
- *Discriminación indirecta*: Se considera discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados.
- *Impacto adverso discriminatorio*: Es la desproporción de resultados entre mujeres y hombres en la selección que se da cuando uno de los grupos obtiene mejores resultados que otro.
- *Perspectiva de género*: Tomar en consideración y prestar atención a las diferencias entre mujeres y hombres en cualquier actividad o ámbito dados de una política.
- *Pruebas de selección de personal no discriminatorias*: aquellas pruebas que no presentan sesgos en los resultados obtenidos por distintos colectivos (p.e. hombres y mujeres), es decir, que evalúan de manera neutra a todas las personas aspirantes

### b. Marco conceptual del reclutamiento y selección

El Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de aspirantes o postulantes a las personas más idóneas, para ocupar los puestos existentes en la administración pública; por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la institución.

Como proceso, podemos decir que el Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos implica, una sucesión definida de condiciones y fases orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de la persona idónea para cubrir las necesidades de la administración pública de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo .

### **III. Ámbito de Aplicación**

Las disposiciones, normas, procedimientos y principios establecidos en el presente Manual son de aplicación obligatoria del proceso para cubrir vacantes, en los cargos públicos contemplados en las estructuras de puestos de la Unidades Responsables de la SRH SAFE REACH; mediante los concursos respectivos realizados a través de una Convocatoria .

### **IV. Principios**

El proceso de Reclutamiento y Selección, estará regido por los siguientes principios:

1. *Principio de Transparencia:* Garantiza que todas las personas servidoras públicas tengan acceso a la información de las convocatorias para los Concursos de Ingreso.
2. *Principio de Igualdad de Oportunidades:* Promueve la igualdad en el lugar de trabajo. Posibilidad de postular a un cargo, considerando los requisitos legalmente establecidos.
3. *Principio de Objetividad:* Realiza procesos de contratación de personal más objetivos, basados, tanto en las competencias y habilidades de la persona candidata, como en los logros obtenidos en desarrollo profesional y laboral. Refiriéndose a ella como la manera de actuar imparcial, libre de influencias.
4. *Principio de Imparcialidad:* Requiere que los encargados de administrar y desarrollar el proceso de Convocatoria de los Concursos, actúen con equidad, *moralidad, y ética.*
5. *Principio de Eficiencia:* Exige que las y los servidores públicos de la SRH SAFE REACH cumplan a cabalidad el servicio que le sea encomendado y, además, abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio.
6. *Mérito:* Implica seleccionar a las personas considerando sólo aspectos relacionados con su formación educacional, aptitudes, habilidades y experiencia.

## **V. Objetivos**

Objetivo General:

Incorporar la perspectiva de género en el proceso de selección de personal, siguiendo criterios de igualdad de oportunidades, neutralidad y transparencia, para obtener un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas en toda su diversidad, evitando cualquier tipo de discriminación.

### **Objetivos Específicos:**

- Garantizar la igualdad de trato y oportunidades en la selección, evitando prejuicios y estereotipos por razón de sexo en los procesos de acceso a la SRH SAFE REACH.
- Fomentar la integración y participación equilibrada de mujeres y hombres en todas las áreas y niveles de la institución.
- Asegurar la utilización de un lenguaje inclusivo en la redacción de las ofertas de empleo y todo el proceso de selección.
- Formar, sensibilizar y orientar en los principios de igualdad de oportunidades a las personas responsables de la selección de personal.

## **VI. Declaración de principios / criterios de no discriminación**

El presente manual se regirá en todo momento por los siguientes principios básicos de no discriminación. Estas pautas se aplicarán adecuándolas razonablemente al puesto y al tipo de proceso de selección, o la circunstancia:

- Garantía de igualdad de oportunidades y no discriminación para toda persona candidata durante el proceso. El trato será siempre respetuoso y confidencial.
- Conocimiento y formación en técnicas de selección no discriminatoria del equipo de selección, procurando que esté compuesto (a ser posible) por una proporción equilibrada de mujeres y hombres.
- Si el proceso o alguna de sus partes son realizadas por personal ajeno a la SRH SAFE REACH deberá ponerse en su conocimiento el manual y los criterios de selección no discriminatoria para que cumpla estas directrices.
- Las personas que concurran a los procesos de selección serán evaluadas en base a los requisitos del puesto de trabajo con objetividad, transparencia y respetando el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Los conocimientos y adecuación de la persona candidata al puesto serán medidos mediante parámetros e indicadores precisos y equiparables que se establecerán de manera previa al inicio del proceso de selección.
- La selección se basará en el mérito y las competencias para el desempeño del puesto y no en el sexo, edad u otras circunstancias personales o familiares.
- La documentación generada en el proceso de selección (baterías, resultados de las distintas pruebas, currículos) se guardará para su revisión si fuera necesario, o para su posible utilización en caso de nueva candidatura.

- Se elaborará un informe del resultado y proceso de selección para el posible análisis futuro de los resultados o impacto del manual, desagregando los datos por género en cada etapa del proceso. Esto también servirá para comprobar si existe algún factor no controlado que provoque discriminación indirecta.
- Como pauta, a igualdad de méritos y resultados en la selección, dar prioridad a  la incorporación de personas del sexo subrepresentado en el área.

## **VII. De la integración de la igualdad de oportunidades en el proceso de reclutamiento y la selección de personal.**

### **a. Análisis del puesto**

Como primera fase del proceso de reclutamiento, merece especial atención su análisis y su diseño desde la perspectiva de género.

Aspectos como las actividades, responsabilidades, temporalización y horario, conocimientos técnicos, manejo de equipos, requisitos de formación, experiencia, aptitudes, aspectos retributivos son elementos que han de establecerse con base exclusivamente al puesto y no sobre una persona determinada.

Ser mujer u hombre no es un requisito de ningún puesto de trabajo. Tanto el análisis del puesto como el perfil de la persona idónea para ocuparlo se definen de acuerdo a las necesidades de la institución y de las especificidades para cubrirlas y constituyen, por lo tanto dos herramientas útiles para evitar sesgos y favorecer la igualdad en el reclutamiento de personal.

### **b. Canales de reclutamiento**

El objetivo del reclutamiento es obtener un número suficiente de personas candidatas entre las cuales poder realizar la selección para cubrir las necesidades de personal. El reclutamiento puede realizarse de manera interna o externa:

*Reclutamiento interno:* consiste en la búsqueda de la persona que ocupará una vacante entre la plantilla de la SRH SAFE REACH.

*Reclutamiento externo:* la búsqueda se realiza a través de fuentes externas a la Comisión. como solicitudes de empleo, por ejemplo.

Los canales de reclutamiento más frecuentes son:

La base de datos y/o archivos con el currículum vitae de personas que lo han enviado a la SRH SAFE REACH;

Área de selección de recursos humanos.

Relaciones personales y profesionales: contactos y personas relacionadas con la SRH SAFE REACH.

### **c. Información de las ofertas de trabajo**

La eficacia de la comunicación sobre las ofertas de trabajo consiste en conseguir un número suficiente de personas cualificadas interesadas en el puesto. Por lo tanto, la información debe promover la participación de mujeres y hombres, para lo cual es importante que:

- Se especifique el carácter del puesto, el perfil adecuado, y las condiciones laborales básicas (lugar de trabajo, horario...) porque de esta manera las personas que contesten al mismo evaluarán de antemano su idoneidad para el puesto, sus posibilidades de acceso....;
- Haga referencia al compromiso de la SRH SAFE REACH con la igualdad de oportunidades, pues contribuye a atraer a personas que compartan esta cultura institucional;
- Mencione que el puesto está abierto tanto a mujeres como a hombres que cumplan los requisitos específicos motiva candidaturas de ambos sexos; y,
- Use un lenguaje neutro en cuanto al sexo, ya que fomenta que tanto mujeres como hombres muestren su interés por la vacante. No puede expresar ninguna idea preconcebida sobre quién debe ocupar una vacante, es decir, el uso de un lenguaje masculinizado o feminizado dependiendo del puesto del que se trate podría eliminar la presentación de candidaturas de personas cualificadas que fueran del sexo opuesto. Puede indicarse que se buscan personas de ambos sexos que cumplan los requisitos para ocupar un puesto determinado, lo que contribuye a recibir candidaturas de mujeres y hombres.

### **d. Valoración de las solicitudes**

La valoración de las solicitudes recibidas, por lo general a través del currículum vitae de la persona candidata y/o formularios de solicitud de empleo, debe realizarse únicamente en base a la idoneidad de la experiencia y formación de la persona respecto a los requerimientos del puesto (definidos en referencia al análisis de puesto y perfil profesional realizados en el primer momento del proceso de reclutamiento).

La valoración del CV o del formulario de solicitud debe tratarse y procesarse de la misma manera: No se puede utilizar un criterio para las solicitudes masculinas y otro para las femeninas.

El sexo de la persona, su situación familiar, número de hijas y/o hijos, edad, y otros aspectos personales no aportan ningún elemento para evaluar la idoneidad de la persona candidata. Por lo tanto, es conveniente eliminar este tipo de preguntas de los formularios de solicitud, y no tenerlos en cuenta si aparecieran en el CV de la persona.

La experiencia adquirida a través de trabajo voluntario, participación en asociaciones, e incluso en el ámbito doméstico (administración, planificación, atención a personas...) debe

tomarse como factor a valorar por cuanto aporta al desarrollo de habilidades que pueden estar relacionadas con el puesto de trabajo.

Es necesario prestar atención para no realizar la valoración en base a preconceptos de género, por ejemplo, sobre qué actividades pueden mujeres u hombres desarrollar, la disponibilidad de las personas frente a posibles viajes, movilidad geográfica o qué cualidades o habilidades son más propias de un sexo que de otro.

#### **e. Aplicación de pruebas de selección**

La aplicación de pruebas de selección (tests de inteligencia, de aptitudes, de personalidad, profesionales...) aun cuando suscita críticas sobre su idoneidad, es frecuente en muchas instituciones. Sin embargo, y sin entrar en el debate sobre su eficacia, es necesario alertar sobre la posibilidad de obtener resultados sesgados en estas pruebas.

Muchos de estos tests hacen referencia a valores basados en la diferenciación tradicional de los roles de mujeres y hombres y en su desigual apreciación en la sociedad. Es decir, se valoran más ciertas características consideradas masculinas que las consideradas femeninas. De esta manera, se limita la diversificación de capacidades de los recursos humanos de la SRH SAFE REACH. Por ejemplo, la capacidad de liderazgo, considerada un valor más característico de hombres que de mujeres, recibe mayor puntuación que la atención al detalle, considerada característica femenina más que masculina.

La puntuación debe realizarse con base a criterios objetivos que realmente midan la idoneidad de la persona en relación al puesto vacante para garantizar un proceso imparcial en cuanto al sexo de las personas candidatas.

Frente a los actuales modelos de liderazgo compartido en torno a la gestión del conocimiento de equipos de trabajo formados por mujeres y hombres estas pruebas resultan obsoletas pues responden a modelos del pasado, diseñados exclusivamente para una participación masculina en la SRH SAFE REACH. Es por lo tanto necesario actualizar los contenidos de estas pruebas para que respondan a la realidad de la SRH SAFE REACH hoy en día, cuyo principal valor son los recursos humanos, y de un mercado laboral en que la participación de mujeres altamente cualificadas es cada día mayor.

Es indispensable que las Unidades Responsables o en su caso el área de recursos humanos que seleccionen su personal con la ayuda de estos tests verifiquen que obtienen unos resultados acordes con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Para esto es necesario comprobar la validez de la prueba respecto a la igualdad de oportunidades:

- ● ¿Qué relación hay entre los resultados ofrecidos por el test sobre la valoración de la persona y los aspectos más significativos del puesto?
- ● ¿Se mide realmente la capacidad de la persona para realizar el trabajo o se están evaluando aspectos no relacionados con la misma?

- ● ¿Los criterios utilizados conducen a una valoración superior de un sexo sobre el otro?
- ● ¿Se basan las preguntas y la valoración de las posibles respuestas en prejuicios sobre las características y los roles de género?

Las pruebas deben centrarse en las actividades y los requerimientos del puesto y la capacidad y competencias relacionadas con el trabajo. No en el sexo de la persona.

#### **f. Entrevista de selección**

La entrevista de trabajo es también una herramienta importante en el proceso de selección de personal que propicia el encuentro personal del equipo seleccionador con la persona candidata. Para asegurar que esta fase de la selección se desarrolla de acuerdo a la igualdad de oportunidades, se debe:

- Garantizar que la entrevista se evalúa en base a criterios objetivos y demostrables, limitando la subjetividad del equipo entrevistador;
- Tratar la entrevista como una prueba de selección complementaria a las demás, de manera que no anule los resultados de los otros criterios de selección utilizados (Curriculum vitae, solicitud de empleo, pruebas de selección...);
- Conducir la entrevista sin favorecer a un sexo sobre otro;
- No presuponer las habilidades requeridas para el desempeño del puesto a un determinado sexo;
- Centrar los temas de las preguntas y comentarios en el desempeño del puesto, tratando de esclarecer la idoneidad de la persona entrevistada en relación al análisis del puesto y al perfil requerido: Es decir, que las preguntas tengan una relación directa con el puesto:
  - Experiencia necesaria, complementaria o en un puesto similar que pueda favorecer el adecuado desempeño;
  - Formación académica, formación y conocimientos complementarios necesarios;
  - Capacidades y habilidades específicas según el puesto en cuestión: Grado de iniciativa, capacidad de comunicación, de liderazgo, etc.

El contenido de la entrevista debe dirigirse a obtener indicadores de idoneidad entre la persona candidata y la vacante. Por lo tanto, y con este propósito, las siguientes preguntas son irrelevantes:

- ● ¿Está casada/o?
- ● ¿Tiene intención de quedarse embarazada?
- ● ¿Cuántos hijos/as tiene?
- ● ¿No le va a resultar complicado compaginar su vida familiar con el trabajo?
- ● ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ● ¿Qué significa para usted el trabajo?

La realización de este tipo de preguntas resulta absurda, especialmente porque la tendencia es planteárselas a las mujeres y no a los hombres. Para tener conciencia de

esta posible discriminación sólo hay que contestar la pregunta ¿Es necesario saber el número de hijas/os de un hombre para evaluar si su experiencia y formación le cualifican para un determinado puesto de trabajo? Si no lo es en la evaluación de un hombre, ¿por qué es pertinente en la de una mujer?

#### **g. Selección de la persona**

Para la selección de la persona idónea en igualdad de oportunidades, como se ha reiterado anteriormente, la valoración entre las cualificaciones/experiencia/formación y necesidades del puesto y de la Comisión debe seguir los mismos parámetros para mujeres y para hombres. El proceso de evaluación de candidaturas debe ser transparente. La evaluación comprende toda la información obtenida a través del CV, de la solicitud de empleo si la hubiera, de la entrevista y de las pruebas de selección aplicadas.

La evaluación debe responder a un sistema de valoración definido objetivamente que contenga criterios imparciales y demostrables que permitan valorar de acuerdo a las necesidades definidas en el análisis del puesto:

- La experiencia de la persona;
- Su formación académica;
- Su formación y conocimientos complementarios;
- Sus capacidades y habilidades.

Una SRH SAFE REACH comprometida con la igualdad de oportunidades refleja este compromiso en la gestión de sus recursos humanos. Es decir, cuida la igualdad de hecho en las políticas y prácticas de personal, entre las que se encuentra el proceso de reclutamiento y la selección. Este proceso abre el acceso a la institución en igualdad de condiciones a mujeres y hombres. Además, permite consolidar los equipos de trabajo, ampliarlos con personas cualificadas y que comparten la cultura institucional, diversificar su plantilla y equilibrarla. Por ejemplo, si en igualdad de condiciones resultan dos o más personas seleccionadas cuando sólo se contratará a una, la selección puede realizarse en atención a otras necesidades de la institución en relación a la igualdad:

- ¿Está la plantilla y/o el área equilibrada por sexo o sería pertinente contratar a más mujeres para algunas áreas?
- ¿Tienen mujeres y hombres participaciones similares en todos los niveles jerárquicos incluidos los niveles más altos?
- ¿Procedería ampliar la participación de las mujeres en los puestos directivos y de mandos intermedios?

### **VIII. Medidas transversales.**

- Se utilizará un lenguaje inclusivo durante todo el procedimiento y en los documentos que se generen, adecuando el diseño de los formularios, ofertas de empleo, entrevistas, etc. Para ello puede consultarse el documento de recomendaciones de lenguaje inclusivo de la institución.
- Se establecerá una persona fija como responsable de selección de personal. Debe ser siempre la misma persona. En caso de ser más de una se procurará que haya representación de ambos sexos.
- Se formará a la persona o equipo responsable de la selección de personal a través de sensibilización y orientación específica sobre igualdad de género y oportunidades (talleres, documentación, información semestral actualizada, etc.).<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup><sup>[3]</sup><sup>[4]</sup><sup>[5]</sup><sup>[6]</sup><sup>[7]</sup><sup>[8]</sup><sup>[9]</sup><sup>[10]</sup><sup>[11]</sup><sup>[12]</sup><sup>[13]</sup><sup>[14]</sup><sup>[15]</sup><sup>[16]</sup><sup>[17]</sup><sup>[18]</sup><sup>[19]</sup><sup>[20]</sup><sup>[21]</sup><sup>[22]</sup><sup>[23]</sup><sup>[24]</sup><sup>[25]</sup><sup>[26]</sup><sup>[27]</sup><sup>[28]</sup><sup>[29]</sup><sup>[30]</sup><sup>[31]</sup><sup>[32]</sup><sup>[33]</sup><sup>[34]</sup><sup>[35]</sup><sup>[36]</sup><sup>[37]</sup><sup>[38]</sup><sup>[39]</sup><sup>[40]</sup><sup>[41]</sup><sup>[42]</sup><sup>[43]</sup><sup>[44]</sup><sup>[45]</sup><sup>[46]</sup><sup>[47]</sup><sup>[48]</sup><sup>[49]</sup><sup>[50]</sup><sup>[51]</sup><sup>[52]</sup><sup>[53]</sup><sup>[54]</sup><sup>[55]</sup><sup>[56]</sup><sup>[57]</sup><sup>[58]</sup><sup>[59]</sup><sup>[60]</sup><sup>[61]</sup><sup>[62]</sup><sup>[63]</sup><sup>[64]</sup><sup>[65]</sup><sup>[66]</sup><sup>[67]</sup><sup>[68]</sup><sup>[69]</sup><sup>[70]</sup><sup>[71]</sup><sup>[72]</sup><sup>[73]</sup><sup>[74]</sup><sup>[75]</sup><sup>[76]</sup><sup>[77]</sup><sup>[78]</sup><sup>[79]</sup><sup>[80]</sup><sup>[81]</sup><sup>[82]</sup><sup>[83]</sup><sup>[84]</sup><sup>[85]</sup><sup>[86]</sup><sup>[87]</sup><sup>[88]</sup><sup>[89]</sup><sup>[90]</sup><sup>[91]</sup><sup>[92]</sup><sup>[93]</sup><sup>[94]</sup><sup>[95]</sup><sup>[96]</sup><sup>[97]</sup><sup>[98]</sup><sup>[99]</sup><sup>[100]</sup><sup>[101]</sup><sup>[102]</sup><sup>[103]</sup><sup>[104]</sup><sup>[105]</sup><sup>[106]</sup><sup>[107]</sup><sup>[108]</sup><sup>[109]</sup><sup>[110]</sup><sup>[111]</sup><sup>[112]</sup><sup>[113]</sup><sup>[114]</sup><sup>[115]</sup><sup>[116]</sup><sup>[117]</sup><sup>[118]</sup><sup>[119]</sup><sup>[120]</sup><sup>[121]</sup><sup>[122]</sup><sup>[123]</sup><sup>[124]</sup><sup>[125]</sup><sup>[126]</sup><sup>[127]</sup><sup>[128]</sup><sup>[129]</sup><sup>[130]</sup><sup>[131]</sup><sup>[132]</sup><sup>[133]</sup><sup>[134]</sup><sup>[135]</sup><sup>[136]</sup><sup>[137]</sup><sup>[138]</sup><sup>[139]</sup><sup>[140]</sup><sup>[141]</sup><sup>[142]</sup><sup>[143]</sup><sup>[144]</sup><sup>[145]</sup><sup>[146]</sup><sup>[147]</sup><sup>[148]</sup><sup>[149]</sup><sup>[150]</sup><sup>[151]</sup><sup>[152]</sup><sup>[153]</sup><sup>[154]</sup><sup>[155]</sup><sup>[156]</sup><sup>[157]</sup><sup>[158]</sup><sup>[159]</sup><sup>[160]</sup><sup>[161]</sup><sup>[162]</sup><sup>[163]</sup><sup>[164]</sup><sup>[165]</sup><sup>[166]</sup><sup>[167]</sup><sup>[168]</sup><sup>[169]</sup><sup>[170]</sup><sup>[171]</sup><sup>[172]</sup><sup>[173]</sup><sup>[174]</sup><sup>[175]</sup><sup>[176]</sup><sup>[177]</sup><sup>[178]</sup><sup>[179]</sup><sup>[180]</sup><sup>[181]</sup><sup>[182]</sup><sup>[183]</sup><sup>[184]</sup><sup>[185]</sup><sup>[186]</sup><sup>[187]</sup><sup>[188]</sup><sup>[189]</sup><sup>[190]</sup><sup>[191]</sup><sup>[192]</sup><sup>[193]</sup><sup>[194]</sup><sup>[195]</sup><sup>[196]</sup><sup>[197]</sup><sup>[198]</sup><sup>[199]</sup><sup>[200]</sup><sup>[201]</sup><sup>[202]</sup><sup>[203]</sup><sup>[204]</sup><sup>[205]</sup><sup>[206]</sup><sup>[207]</sup><sup>[208]</sup><sup>[209]</sup><sup>[210]</sup><sup>[211]</sup><sup>[212]</sup><sup>[213]</sup><sup>[214]</sup><sup>[215]</sup><sup>[216]</sup><sup>[217]</sup><sup>[218]</sup><sup>[219]</sup><sup>[220]</sup><sup>[221]</sup><sup>[222]</sup><sup>[223]</sup><sup>[224]</sup><sup>[225]</sup><sup>[226]</sup><sup>[227]</sup><sup>[228]</sup><sup>[229]</sup><sup>[230]</sup><sup>[231]</sup><sup>[232]</sup><sup>[233]</sup><sup>[234]</sup><sup>[235]</sup><sup>[236]</sup><sup>[237]</sup><sup>[238]</sup><sup>[239]</sup><sup>[240]</sup><sup>[241]</sup><sup>[242]</sup><sup>[243]</sup><sup>[244]</sup><sup>[245]</sup><sup>[246]</sup><sup>[247]</sup><sup>[248]</sup><sup>[249]</sup><sup>[250]</sup><sup>[251]</sup><sup>[252]</sup><sup>[253]</sup><sup>[254]</sup><sup>[255]</sup><sup>[256]</sup><sup>[257]</sup><sup>[258]</sup><sup>[259]</sup><sup>[260]</sup><sup>[261]</sup><sup>[262]</sup><sup>[263]</sup><sup>[264]</sup><sup>[265]</sup><sup>[266]</sup><sup>[267]</sup><sup>[268]</sup><sup>[269]</sup><sup>[270]</sup><sup>[271]</sup><sup>[272]</sup><sup>[273]</sup><sup>[274]</sup><sup>[275]</sup><sup>[276]</sup><sup>[277]</sup><sup>[278]</sup><sup>[279]</sup><sup>[280]</sup><sup>[281]</sup><sup>[282]</sup><sup>[283]</sup><sup>[284]</sup><sup>[285]</sup><sup>[286]</sup><sup>[287]</sup><sup>[288]</sup><sup>[289]</sup><sup>[290]</sup><sup>[291]</sup><sup>[292]</sup><sup>[293]</sup><sup>[294]</sup><sup>[295]</sup><sup>[296]</sup><sup>[297]</sup><sup>[298]</sup><sup>[299]</sup><sup>[300]</sup><sup>[301]</sup><sup>[302]</sup><sup>[303]</sup><sup>[304]</sup><sup>[305]</sup><sup>[306]</sup><sup>[307]</sup><sup>[308]</sup><sup>[309]</sup><sup>[310]</sup><sup>[311]</sup><sup>[312]</sup><sup>[313]</sup><sup>[314]</sup><sup>[315]</sup><sup>[316]</sup><sup>[317]</sup><sup>[318]</sup><sup>[319]</sup><sup>[320]</sup><sup>[321]</sup><sup>[322]</sup><sup>[323]</sup><sup>[324]</sup><sup>[325]</sup><sup>[326]</sup><sup>[327]</sup><sup>[328]</sup><sup>[329]</sup><sup>[330]</sup><sup>[331]</sup><sup>[332]</sup><sup>[333]</sup><sup>[334]</sup><sup>[335]</sup><sup>[336]</sup><sup>[337]</sup><sup>[338]</sup><sup>[339]</sup><sup>[340]</sup><sup>[341]</sup><sup>[342]</sup><sup>[343]</sup><sup>[344]</sup><sup>[345]</sup><sup>[346]</sup><sup>[347]</sup><sup>[348]</sup><sup>[349]</sup><sup>[350]</sup><sup>[351]</sup><sup>[352]</sup><sup>[353]</sup><sup>[354]</sup><sup>[355]</sup><sup>[356]</sup><sup>[357]</sup><sup>[358]</sup><sup>[359]</sup><sup>[360]</sup><sup>[361]</sup><sup>[362]</sup><sup>[363]</sup><sup>[364]</sup><sup>[365]</sup><sup>[366]</sup><sup>[367]</sup><sup>[368]</sup><sup>[369]</sup><sup>[370]</sup><sup>[371]</sup><sup>[372]</sup><sup>[373]</sup><sup>[374]</sup><sup>[375]</sup><sup>[376]</sup><sup>[377]</sup><sup>[378]</sup><sup>[379]</sup><sup>[380]</sup><sup>[381]</sup><sup>[382]</sup><sup>[383]</sup><sup>[384]</sup><sup>[385]</sup><sup>[386]</sup><sup>[387]</sup><sup>[388]</sup><sup>[389]</sup><sup>[390]</sup><sup>[391]</sup><sup>[392]</sup><sup>[393]</sup><sup>[394]</sup><sup>[395]</sup><sup>[396]</sup><sup>[397]</sup><sup>[398]</sup><sup>[399]</sup><sup>[400]</sup><sup>[401]</sup><sup>[402]</sup><sup>[403]</sup><sup>[404]</sup><sup>[405]</sup><sup>[406]</sup><sup>[407]</sup><sup>[408]</sup><sup>[409]</sup><sup>[410]</sup><sup>[411]</sup><sup>[412]</sup><sup>[413]</sup><sup>[414]</sup><sup>[415]</sup><sup>[416]</sup><sup>[417]</sup><sup>[418]</sup><sup>[419]</sup><sup>[420]</sup><sup>[421]</sup><sup>[422]</sup><sup>[423]</sup><sup>[424]</sup><sup>[425]</sup><sup>[426]</sup><sup>[427]</sup><sup>[428]</sup><sup>[429]</sup><sup>[430]</sup><sup>[431]</sup><sup>[432]</sup><sup>[433]</sup><sup>[434]</sup><sup>[435]</sup><sup>[436]</sup><sup>[437]</sup><sup>[438]</sup><sup>[439]</sup><sup>[440]</sup><sup>[441]</sup><sup>[442]</sup><sup>[443]</sup><sup>[444]</sup><sup>[445]</sup><sup>[446]</sup><sup>[447]</sup><sup>[448]</sup><sup>[449]</sup><sup>[450]</sup><sup>[451]</sup><sup>[452]</sup><sup>[453]</sup><sup>[454]</sup><sup>[455]</sup><sup>[456]</sup><sup>[457]</sup><sup>[458]</sup><sup>[459]</sup><sup>[460]</sup><sup>[461]</sup><sup>[462]</sup><sup>[463]</sup><sup>[464]</sup><sup>[465]</sup><sup>[466]</sup><sup>[467]</sup><sup>[468]</sup><sup>[469]</sup><sup>[470]</sup><sup>[471]</sup><sup>[472]</sup><sup>[473]</sup><sup>[474]</sup><sup>[475]</sup><sup>[476]</sup><sup>[477]</sup><sup>[478]</sup><sup>[479]</sup><sup>[480]</sup><sup>[481]</sup><sup>[482]</sup><sup>[483]</sup><sup>[484]</sup><sup>[485]</sup><sup>[486]</sup><sup>[487]</sup><sup>[488]</sup><sup>[489]</sup><sup>[490]</sup><sup>[491]</sup><sup>[492]</sup><sup>[493]</sup><sup>[494]</sup><sup>[495]</sup><sup>[496]</sup><sup>[497]</sup><sup>[498]</sup><sup>[499]</sup><sup>[500]</sup><sup>[501]</sup><sup>[502]</sup><sup>[503]</sup><sup>[504]</sup><sup>[505]</sup><sup>[506]</sup><sup>[507]</sup><sup>[508]</sup><sup>[509]</sup><sup>[510]</sup><sup>[511]</sup><sup>[512]</sup><sup>[513]</sup><sup>[514]</sup><sup>[515]</sup><sup>[516]</sup><sup>[517]</sup><sup>[518]</sup><sup>[519]</sup><sup>[520]</sup><sup>[521]</sup><sup>[522]</sup><sup>[523]</sup><sup>[524]</sup><sup>[525]</sup><sup>[526]</sup><sup>[527]</sup><sup>[528]</sup><sup>[529]</sup><sup>[530]</sup><sup>[531]</sup><sup>[532]</sup><sup>[533]</sup><sup>[534]</sup><sup>[535]</sup><sup>[536]</sup><sup>[537]</sup><sup>[538]</sup><sup>[539]</sup><sup>[540]</sup><sup>[541]</sup><sup>[542]</sup><sup>[543]</sup><sup>[544]</sup><sup>[545]</sup><sup>[546]</sup><sup>[547]</sup><sup>[548]</sup><sup>[549]</sup><sup>[550]</sup><sup>[551]</sup><sup>[552]</sup><sup>[553]</sup><sup>[554]</sup><sup>[555]</sup><sup>[556]</sup><sup>[557]</sup><sup>[558]</sup><sup>[559]</sup><sup>[560]</sup><sup>[561]</sup><sup>[562]</sup><sup>[563]</sup><sup>[564]</sup><sup>[565]</sup><sup>[566]</sup><sup>[567]</sup><sup>[568]</sup><sup>[569]</sup><sup>[570]</sup><sup>[571]</sup><sup>[572]</sup><sup>[573]</sup><sup>[574]</sup><sup>[575]</sup><sup>[576]</sup><sup>[577]</sup><sup>[578]</sup><sup>[579]</sup><sup>[580]</sup><sup>[581]</sup><sup>[582]</sup><sup>[583]</sup><sup>[584]</sup><sup>[585]</sup><sup>[586]</sup><sup>[587]</sup><sup>[588]</sup><sup>[589]</sup><sup>[590]</sup><sup>[591]</sup><sup>[592]</sup><sup>[593]</sup><sup>[594]</sup><sup>[595]</sup><sup>[596]</sup><sup>[597]</sup><sup>[598]</sup><sup>[599]</sup><sup>[600]</sup><sup>[601]</sup><sup>[602]</sup><sup>[603]</sup><sup>[604]</sup><sup>[605]</sup><sup>[606]</sup><sup>[607]</sup><sup>[608]</sup><sup>[609]</sup><sup>[610]</sup><sup>[611]</sup><sup>[612]</sup><sup>[613]</sup><sup>[614]</sup><sup>[615]</sup><sup>[616]</sup><sup>[617]</sup><sup>[618]</sup><sup>[619]</sup><sup>[620]</sup><sup>[621]</sup><sup>[622]</sup><sup>[623]</sup><sup>[624]</sup><sup>[625]</sup><sup>[626]</sup><sup>[627]</sup><sup>[628]</sup><sup>[629]</sup><sup>[630]</sup><sup>[631]</sup><sup>[632]</sup><sup>[633]</sup><sup>[634]</sup><sup>[635]</sup><sup>[636]</sup><sup>[637]</sup><sup>[638]</sup><sup>[639]</sup><sup>[640]</sup><sup>[641]</sup><sup>[642]</sup><sup>[643]</sup><sup>[644]</sup><sup>[645]</sup><sup>[646]</sup><sup>[647]</sup><sup>[648]</sup><sup>[649]</sup><sup>[650]</sup><sup>[651]</sup><sup>[652]</sup><sup>[653]</sup><sup>[654]</sup><sup>[655]</sup><sup>[656]</sup><sup>[657]</sup><sup>[658]</sup><sup>[659]</sup><sup>[660]</sup><sup>[661]</sup><sup>[662]</sup><sup>[663]</sup><sup>[664]</sup><sup>[665]</sup><sup>[666]</sup><sup>[667]</sup><sup>[668]</sup><sup>[669]</sup><sup>[670]</sup><sup>[671]</sup><sup>[672]</sup><sup>[673]</sup><sup>[674]</sup><sup>[675]</sup><sup>[676]</sup><sup>[677]</sup><sup>[678]</sup><sup>[679]</sup><sup>[680]</sup><sup>[681]</sup><sup>[682]</sup><sup>[683]</sup><sup>[684]</sup><sup>[685]</sup><sup>[686]</sup><sup>[687]</sup><sup>[688]</sup><sup>[689]</sup><sup>[690]</sup><sup>[691]</sup><sup>[692]</sup><sup>[693]</sup><sup>[694]</sup><sup>[695]</sup><sup>[696]</sup><sup>[697]</sup><sup>[698]</sup><sup>[699]</sup><sup>[700]</sup><sup>[701]</sup><sup>[702]</sup><sup>[703]</sup><sup>[704]</sup><sup>[705]</sup><sup>[706]</sup><sup>[707]</sup><sup>[708]</sup><sup>[709]</sup><sup>[710]</sup><sup>[711]</sup><sup>[712]</sup><sup>[713]</sup><sup>[714]</sup><sup>[715]</sup><sup>[716]</sup><sup>[717]</sup><sup>[718]</sup><sup>[719]</sup><sup>[720]</sup><sup>[721]</sup><sup>[722]</sup><sup>[723]</sup><sup>[724]</sup><sup>[725]</sup><sup>[726]</sup><sup>[727]</sup><sup>[728]</sup><sup>[729]</sup><sup>[730]</sup><sup>[731]</sup><sup>[732]</sup><sup>[733]</sup><sup>[734]</sup><sup>[735]</sup><sup>[736]</sup><sup>[737]</sup><sup>[738]</sup><sup>[739]</sup><sup>[740]</sup><sup>[741]</sup><sup>[742]</sup><sup>[743]</sup><sup>[744]</sup><sup>[745]</sup><sup>[746]</sup><sup>[747]</sup><sup>[748]</sup><sup>[749]</sup><sup>[750]</sup><sup>[751]</sup><sup>[752]</sup><sup>[753]</sup><sup>[754]</sup><sup>[755]</sup><sup>[756]</sup><sup>[757]</sup><sup>[758]</sup><sup>[759]</sup><sup>[760]</sup><sup>[761]</sup><sup>[762]</sup><sup>[763]</sup><sup>[764]</sup><sup>[765]</sup><sup>[766]</sup><sup>[767]</sup><sup>[768]</sup><sup>[769]</sup><sup>[770]</sup><sup>[771]</sup><sup>[772]</sup><sup>[773]</sup><sup>[774]</sup><sup>[775]</sup><sup>[776]</sup><sup>[777]</sup><sup>[778]</sup><sup>[779]</sup><sup>[780]</sup><sup>[781]</sup><sup>[782]</sup><sup>[783]</sup><sup>[784]</sup><sup>[785]</sup><sup>[786]</sup><sup>[787]</sup><sup>[788]</sup><sup>[789]</sup><sup>[790]</sup><sup>[791]</sup><sup>[792]</sup><sup>[793]</sup><sup>[794]</sup><sup>[795]</sup><sup>[796]</sup><sup>[797]</sup><sup>[798]</sup><sup>[799]</sup><sup>[800]</sup><sup>[801]</sup><sup>[802]</sup><sup>[803]</sup><sup>[804]</sup><sup>[805]</sup><sup>[806]</sup><sup>[807]</sup><sup>[808]</sup><sup>[809]</sup><sup>[810]</sup><sup>[811]</sup><sup>[812]</sup><sup>[813]</sup><sup>[814]</sup><sup>[815]</sup><sup>[816]</sup><sup>[817]</sup><sup>[818]</sup><sup>[819]</sup><sup>[820]</sup><sup>[821]</sup><sup>[822]</sup><sup>[823]</sup><sup>[824]</sup><sup>[825]</sup><sup>[826]</sup><sup>[827]</sup><sup>[828]</sup><sup>[829]</sup><sup>[830]</sup><sup>[831]</sup><sup>[832]</sup><sup>[833]</sup><sup>[834]</sup><sup>[835]</sup><sup>[836]</sup><sup>[837]</sup><sup>[838]</sup><sup>[839]</sup><sup>[840]</sup><sup>[841]</sup><sup>[842]</sup><sup>[843]</sup><sup>[844]</sup><sup>[845]</sup><sup>[846]</sup><sup>[847]</sup><sup>[848]</sup><sup>[849]</sup><sup>[850]</sup><sup>[851]</sup><sup>[852]</sup><sup>[853]</sup><sup>[854]</sup><sup>[855]</sup><sup>[856]</sup><sup>[857]</sup><sup>[858]</sup><sup>[859]</sup><sup>[860]</sup><sup>[861]</sup><sup>[862]</sup><sup>[863]</sup><sup>[864]</sup><sup>[865]</sup><sup>[866]</sup><sup>[867]</sup><sup>[868]</sup><sup>[869]</sup><sup>[870]</sup><sup>[871]</sup><sup>[872]</sup><sup>[873]</sup><sup>[874]</sup><sup>[875]</sup><sup>[876]</sup><sup>[877]</sup><sup>[878]</sup><sup>[879]</sup><sup>[880]</sup><sup>[881]</sup><sup>[882]</sup><sup>[883]</sup><sup>[884]</sup><sup>[885]</sup><sup>[886]</sup><sup>[887]</sup><sup>[888]</sup><sup>[889]</sup><sup>[890]</sup><sup>[891]</sup><sup>[892]</sup><sup>[893]</sup><sup>[894]</sup><sup>[895]</sup><sup>[896]</sup><sup>[897]</sup><sup>[898]</sup><sup>[899]</sup><sup>[900]</sup><sup>[901]</sup><sup>[902]</sup><sup>[903]</sup><sup>[904]</sup><sup>[905]</sup><sup>[906]</sup><sup>[907]</sup><sup>[908]</sup><sup>[909]</sup><sup>[910]</sup><sup>[911]</sup><sup>[912]</sup><sup>[913]</sup><sup>[914]</sup><sup>[915]</sup><sup>[916]</sup><sup>[917]</sup><sup>[918]</sup><sup>[919]</sup><sup>[920]</sup><sup>[921]</sup><sup>[922]</sup><sup>[923]</sup><sup>[924]</sup><sup>[925]</sup><sup>[926]</sup><sup>[927]</sup><sup>[928]</sup><sup>[929]</sup><sup>[930]</sup><sup>[931]</sup><sup>[932]</sup><sup>[933]</sup><sup>[934]</sup><sup>[935]</sup><sup>[936]</sup><sup>[937]</sup><sup>[938]</sup><sup>[939]</sup><sup>[940]</sup><sup>[941]</sup><sup>[942]</sup><sup>[943]</sup><sup>[944]</sup><sup>[945]</sup><sup>[946]</sup><sup>[947]</sup><sup>[948]</sup><sup>[949]</sup><sup>[950]</sup><sup>[951]</sup><sup>[952]</sup><sup>[953]</sup><sup>[954]</sup><sup>[955]</sup><sup>[956]</sup><sup>[957]</sup><sup>[958]</sup><sup>[959]</sup><sup>[960]</sup><sup>[961]</sup><sup>[962]</sup><sup>[963]</sup><sup>[964]</sup><sup>[965]</sup><sup>[966]</sup><sup>[967]</sup><sup>[968]</sup><sup>[969]</sup><sup>[970]</sup><sup>[971]</sup><sup>[972]</sup><sup>[973]</sup><sup>[974]</sup><sup>[975]</sup><sup>[976]</sup><sup>[977]</sup><sup>[978]</sup><sup>[979]</sup><sup>[980]</sup><sup>[981]</sup><sup>[982]</sup><sup>[983]</sup><sup>[984]</sup><sup>[985]</sup><sup>[986]</sup><sup>[987]</sup><sup>[988]</sup><sup>[989]</sup><sup>[990]</sup><sup>[991]</sup><sup>[992]</sup><sup>[993]</sup><sup>[994]</sup><sup>[995]</sup><sup>[996]</sup><sup>[997]</sup><sup>[998]</sup><sup>[999]</sup><sup>[1000]</sup><sup>[1001]</sup><sup>[1002]</sup><sup>[1003]</sup><sup>[1004]</sup><sup>[1005]</sup><sup>[1006]</sup><sup>[1007]</sup><sup>[1008]</sup><sup>[1009]</sup><sup>[1010]</sup><sup>[1011]</sup><sup>[1012]</sup><sup>[1013]</sup><sup>[1014]</sup><sup>[1015]</sup><sup>[1016]</sup><sup>[1017]</sup><sup>[1018]</sup><sup>[1019]</sup><sup>[1020]</sup><sup>[1021]</sup><sup>[1022]</sup><sup>[1023]</sup><sup>[1024]</sup><sup>[1025]</sup><sup>[1026]</sup><sup>[1027]</sup><sup>[1028]</sup><sup>[1029]</sup><sup>[1030]</sup><sup>[1031]</sup><sup>[1032]</sup><sup>[1033]</sup><sup>[1034]</sup><sup>[1035]</sup><sup>[1036]</sup><sup>[1037]</sup><sup>[1038]</sup><sup>[1039]</sup><sup>[1040]</sup><sup>[1041]</sup><sup>[1042]</sup><sup>[1043]</sup><sup>[1044]</sup><sup>[1045]</sup><sup>[1046]</sup><sup>[1047]</sup><sup>[1048]</sup><sup>[1049]</sup><sup>[1050]</sup><sup>[1051]</sup><sup>[1052]</sup><sup>[1053]</sup><sup>[1054]</sup><sup>[1055]</sup><sup>[1056]</sup><sup>[1057]</sup><sup>[1058]</sup><sup>[1059]</sup><sup>[1060]</sup><sup>[1061]</sup><sup>[1062]</sup><sup>[1063]</sup><sup>[1064]</sup><sup>[1065]</sup><sup>[1066]</sup><sup>[1067]</sup><sup>[1068]</sup><sup>[1069]</sup><sup>[1070]</sup><sup>[1071]</sup><sup>[1072]</sup><sup>[1073]</sup><sup>[1074]</sup><sup>[1075]</sup><sup>[1076]</sup><sup>[1077]</sup><sup>[1078]</sup><sup>[1079]</sup><sup>[1080]</sup><sup>[1081]</sup><sup>[1082]</sup><sup>[1083]</sup><sup>[1084]</sup><sup>[1085]</sup><sup>[1086]</sup><sup>[1087]</sup><sup>[1088]</sup><sup>[1089]</sup><sup>[1090]</sup><sup>[1091]</sup><sup>[1092]</sup><sup>[1093]</sup><sup>[1094]</sup><sup>[1095]</sup><sup>[1096]</sup><sup>[1097]</sup><sup>[1098]</sup><sup>[1099]</sup><sup>[1100]</sup><sup>[1101]</sup><sup>[1102]</sup><sup>[1103]</sup><sup>[1104]</sup><sup>[1105]</sup><sup>[1106]</sup><sup>[1107]</sup><sup>[1108]</sup><sup>[1109]</sup><sup>[1110]</sup><sup>[1111]</sup><sup>[1112]</sup><sup>[1113]</sup><sup>[1114]</sup><sup>[1115]</sup><sup>[1116]</sup><sup>[1117]</sup><sup>[1118]</sup><sup>[1119]</sup><sup>[1120]</sup><sup>[1121]</sup><sup>[1122]</sup><sup>[1123]</sup><sup>[1124]</sup><sup>[1125]</sup><sup>[1126]</sup><sup>[1127]</sup><sup>[1128]</sup><sup>[1129]</sup><sup>[1130]</sup><sup>[1131]</sup><sup>[1132]</sup><sup>[1133]</sup><sup>[1134]</sup><sup>[1135]</sup><sup>[1136]</sup><sup>[1137]</sup><sup>[1138]</sup><sup>[1139]</sup><sup>[1140]</sup><sup>[1141]</sup><sup>[1142]</sup><sup>[1143]</sup><sup>[1144]</sup><sup>[1145]</sup><sup>[1146]</sup><sup>[1147]</sup><sup>[1148]</sup><sup>[1149]</sup><sup>[1150]</sup><sup>[1151]</sup><sup>[1152]</sup><sup>[1153]</sup><sup>[1154]</sup><sup>[1155]</sup><sup>[1156]</sup><sup>[1157]</sup><sup>[1158]</sup><sup>[1159]</sup><sup>[1160]</sup><sup>[1161]</sup><sup>[1162]</sup><sup>[1163]</sup><sup>[1164]</sup><sup>[1165]</sup><sup>[1166]</sup><sup>[1167]</sup><sup>[1168]</sup><sup>[1169]</sup><sup>[1170]</sup><sup>[1171]</sup><sup>[1172]</sup><sup>[1173]</sup><sup>[1174]</sup><sup>[1175]</sup><sup>[1176]</sup><sup>[1177]</sup><sup>[1178]</sup><sup>[1179]</sup><sup>[1180]</sup><sup>[1181]</sup><sup>[1182]</sup><sup>[1183]</sup><sup>[1184]</sup><sup>[1185]</sup><sup>[1186]</sup><sup>[1187]</sup><sup>[1188]</sup><sup>[1189]</sup><sup>[1190]</sup><sup>[1191]</sup><sup>[1192]</sup><sup>[1193]</sup><sup>[1194]</sup><sup>[1195]</sup><sup>[1196]</sup><sup>[1197]</sup><sup>[1198]</sup><sup>[1199]</sup><sup>[1200]</sup><sup>[1201]</sup><sup>[1202]</sup><sup>[1203]</sup><sup>[1204]</sup><sup>[1205]</sup><sup>[1206]</sup><sup>[1207]</sup><sup>[1208]</sup><sup>[1209]</sup><sup>[1210]</sup><sup>[1211]</sup><sup>[1212]</sup><sup>[1213]</sup><sup>[1214]</sup><sup>[1215]</sup><sup>[1216]</sup><sup>[1217]</sup><sup>[1218]</sup><sup>[1219]</sup><sup>[1220]</sup><sup>[1221]</sup><sup>[1222]</sup><sup>[1223]</sup><sup>[1224]</sup><sup>[1225]</sup><sup>[1226]</sup><sup>[1227]</sup><sup>[1228]</sup><sup>[1229]</sup><sup>[1230]</sup><sup>[1231]</sup><sup>[1232]</sup><sup>[1233]</sup><sup>[1234]</sup><sup>[1235]</sup><sup>[1236]</sup><sup>[1237]</sup><sup>[1238]</sup><sup>[1239]</sup><sup>[1240]</sup><sup>[1241]</sup><sup>[1242]</sup><sup>[1243]</sup><sup>[1244]</sup><sup>[1245]</sup><sup>[1246]</sup><sup>[1247]</sup><sup>[1248]</sup><sup>[1249]</sup><sup>[1250]</sup><sup>[1251]</sup><sup>[1252]</sup><sup>[1253]</sup><sup>[1254]</sup><sup>[1255]</sup><sup>[1256]</sup><sup>[1257]</sup><sup>[1258]</sup><sup>[1259]</sup><sup>[1260]</sup><sup>[1261]</sup><sup>[1262]</sup><sup>[1263]</sup><sup>[1264]</sup><sup>[1265]</sup><sup>[1266]</sup><sup>[1267]</sup><sup>[1268]</sup><sup>[1269]</sup><sup>[1270]</sup><sup>[1271]</sup><sup>[1272]</sup><sup>[1273]</sup><sup>[1274]</sup><sup>[1275]</sup><sup>[1276]</sup><sup>[1277]</sup><sup>[1278]</sup><sup>[1279]</sup><sup>[1280]</sup><sup>[1281]</sup><sup>[1282]</sup><sup>[1283]</sup><sup>[1284]</sup><sup>[1285]</sup><sup>[1286]</sup><sup>[1287]</sup><sup>[1288]</sup><sup>[1289]</sup><sup>[1290]</sup><sup>[1291]</sup><sup>[1292]</sup><sup>[1293]</sup><sup>[1294]</sup><sup>[1295]</sup><sup>[1296]</sup><sup>[1297]</sup><sup>[1298]</sup><sup>[1299]</sup><sup>[1300]</sup><sup>[1301]</sup><sup>[1302]</sup><sup>[1303]</sup><sup>[1304]</sup><sup>[1305]</sup><sup>[1306]</sup><sup>[1307]</sup><sup>[1308]</sup><sup>[1309]</sup><sup>[1310]</sup><sup>[1311]</sup><sup>[1312]</sup><sup>[1313]</sup><sup>[1314]</sup><sup>[1315]</sup><sup>[1316]</sup><sup>[1317]</sup><sup>[1318]</sup><sup>[1319]</sup><sup>[1320]</sup><sup>[1321]</sup><sup>[1322]</sup><sup>[1323]</sup><sup>[1324]</sup><sup>[1325]</sup><sup>[1326]</sup><sup>[1327]</sup><sup>[1328]</sup><sup>[1329]</sup><sup>[1330]</sup><sup>[1331]</sup><sup>[1332]</sup><sup>[1333]</sup><sup>[1334]</sup><sup>[1335]</sup><sup>[1336]</sup><sup>[1337]</sup><sup>[1338]</sup><sup>[1339]</sup><sup>[1340]</sup><sup>[1341]</sup><sup>[1342]</sup><sup>[1343]</sup><sup>[1344]</sup><sup>[1345]</sup><sup>[1346]</sup><sup>[1347]</sup><sup>[1348]</sup><sup>[1349]</sup><sup>[1350]</sup><sup>[1351]</sup><sup>[1352]</sup><sup>[1353]</sup><sup>[1354]</sup><sup>[1355]</sup><sup>[1356]</sup><sup>[1357]</sup><sup>[1358]</sup><sup>[1359]</sup><sup>[1360]</sup><sup>[1361]</sup><sup>[1362]</sup><sup>[1363]</sup><sup>[1364]</sup><sup>[1365]</sup><sup>[1366]</sup><sup>[1367]</sup><sup>[1368]</sup><sup>[1369]</sup><sup>[1370]</sup><sup>[1371]</sup><sup>[1372]</sup><sup>[1373]</sup><sup>[1374]</sup><sup>[1375]</sup><sup>[1376]</sup><sup>[1377]</sup><sup>[1378]</sup><sup>[1379]</sup><sup>[1380]</sup><sup>[1381]</sup><sup>[1382]</sup><sup>[1383]</sup><sup>[1384]</sup><sup>[1385]</sup><sup>[1386]</sup><sup>[1387]</sup><sup>[1388]</sup><sup>[1389]</sup><sup>[1390]</sup><sup>[1391]</sup><sup>[1392]</sup><sup>[1393]</sup><sup>[1394]</sup><sup>[1395]</sup><sup>[1396]</sup><sup>[1397]</sup><sup>[1398]</sup><sup>[1399]</sup><sup>[1400]</sup><sup>[1401]</sup><sup>[1402]</sup><sup>[1403]</sup><sup>[1404]</sup><sup>[1405]</sup><sup>[1406]</sup><sup>[1407]</sup><sup>[1408]</sup><sup>[1409]</sup><sup>[1410]</sup><sup>[1411]</sup><sup>[1412]</sup><sup>[1413]</sup><sup>[1414]</sup><sup>[1415]</sup><sup>[1416]</sup><sup>[1417]</sup><sup>[1418]</sup><sup>[1419]</sup><sup>[1420]</sup><sup>[1421]</sup><sup>[1422]</sup><sup>[1423]</sup><sup>[1424]</sup><sup>[1425]</sup><sup>[1426]</sup><sup>[1427]</sup><sup>[1428]</sup><sup>[1429]</sup><sup>[1430]</sup><sup>[1431]</sup><sup>[1432]</sup><sup>[1433]</sup><sup>[1434]</sup><sup>[1435]</sup><sup>[1436]</sup><sup>[1437]</sup><sup>[1438]</sup><sup>[1439]</sup><sup>[1440]</sup><sup>[1441]</sup><sup>[1442]</sup><sup>[1443]</sup><sup>[1444]</sup><sup>[1445]</sup><sup>[1446]</sup><sup>[1447]</sup><sup>[1448]</sup><sup>[1449]</sup><sup>[1450]</sup><sup>[1451]</sup><sup>[1452]</sup><sup>[1453]</sup><sup>[1454]</sup><sup>[1455]</sup><sup>[1456]</sup><sup>[1457]</sup><sup>[1458]</sup><sup>[1459]</sup><sup>[1460]</sup><sup>[1461]</sup><sup>[1462]</sup><sup>[1463]</sup><sup>[1464]</sup><sup>[1465]</sup><sup>[1466]</sup><sup>[1467]</sup><sup>[1468]</sup><sup>[1469]</sup><sup>[1470]</sup><sup>[1471]</sup><sup>[1472]</sup><sup>[14</sup>

- Se tendrá en cuenta la información relevante que puedan aportar personas del equipo o responsables del área en cuestión para definir el perfil profesional que se complemente con el equipo.
- 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.
- No se exigirá experiencia previa en puestos similares salvo que se haya definido 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.

## **XI. Definición de pruebas y baterías**

Las pruebas a utilizar estarán justificadas y serán pertinentes para evaluar las competencias para el desempeño del puesto. Para asegurar un procedimiento de selección uniforme se escogerán herramientas adecuadas y lo más objetivas posibles que estén orientadas estrictamente a evaluar directamente las tareas, funciones y exigencias del puesto.

Se establecerá previamente el peso o ponderación de cada una de las pruebas y en su caso se fijarán las cuestiones clave o imprescindibles (aquellas que son excluyentes para participar en el proceso de selección como cierta titulación). Se desarrollarán criterios homogéneos para ambos sexos en las pruebas de selección con indicadores observables, cuantificables y valorables, establecidos de antemano.

Los formularios, pruebas o entrevistas serán revisadas para evitar cualquier tipo de estereotipo o cuestiones que puedan dar lugar a discriminaciones.

Se debe garantizar que los test no poseen sesgos de género que provoquen una valoración desigual de las características consideradas tradicionalmente masculinas y femeninas, tanto por su contenido, forma de administración o de puntuación. Si hubiera entrevista, ésta debe ser estructurada en base a un guion, evitando cuestiones no relacionadas con el desempeño del puesto (creencias, ideología, estado civil, situación familiar, etc.) que pudieran ser susceptibles de interpretación estereotipada y discriminatoria. Los detalles personales no deben ser abordados puesto que son cuestiones irrelevantes a la hora de definir las capacidades de la candidata o candidato para desempeñar el puesto de trabajo en cuestión.

Se asegurará un procedimiento de selección uniforme lo más objetivo posible, adecuando los guiones de las pruebas a los principios de igualdad de oportunidades de modo que puedan ser utilizados en candidaturas de ambos sexos.

De esta manera todas las personas candidatas se someterán a las mismas pruebas sin variaciones evitando plantear cuestiones de forma diferencial de hombre y mujeres.

Se elaborará toda la documentación necesaria para la realización de las pruebas (guión para las entrevistas, test, contenido de las pruebas técnicas, etc.) y se registrará en una ficha con sus correspondientes pruebas.

## **XII. Difusión de la oferta de empleo**

- La oferta de empleo se difundirá primero de manera interna para priorizar en la selección al personal propio de la SRH SAFE REACH. Para ello se utilizarán los canales de comunicación más idóneos con el fin de llegar a toda la plantilla.
- Se dispondrá de una bolsa de currículos con datos sobre personas que hayan enviado su currículo anteriormente o que hayan colaborado con la institución (sustituciones, prácticas y voluntariado).
- Se realizará una difusión de las vacantes en medios apropiados y accesibles, tanto para mujeres como para hombres y teniendo en cuenta las características del perfil profesional. Se visualizará, así mismo, todo el proceso de captación de las y los candidatos de manera interna (panel de anuncios, correos electrónicos) y externa por internet.
- Se hará referencia al compromiso de la institución con la igualdad de oportunidades en la convocatoria, indicando de forma explícita que la institución promueve la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.
- Se asegurará que no existe ningún sesgo negativo para las candidatas o candidatos a un puesto de trabajo por cuestiones de sexo, género, estado civil y/o número de hijo/as utilizando criterios objetivos que no excluyan a personas de uno u otro sexo y especificando las condiciones laborales y los requisitos básicos del puesto ofertado. En la oferta no se incluirán términos que puedan ocasionar discriminaciones indirectas (como por ejemplo “sólo personas sin cargas familiares”).
- La redacción e imagen de los anuncios para el reclutamiento de personal será revisada por terceras personas teniendo en cuenta enfoque de género antes de publicarla.

## **XIII. Recepción de candidaturas**

La presentación de solicitudes se realizará a través de una hoja de solicitud estándar, con criterios claros de forma que facilite la misma información en igualdad de condiciones para todas las personas candidatas. No se solicitará información sobre cuestiones personales que puedan provocar discriminaciones (estado civil, responsabilidades familiares...).

## **a. Preselección**

Esta es una fase de análisis de la necesidad de contratación particular, y definición del perfil requerido, estableciendo los criterios de selección, así como una correlación entre los requisitos y necesidades del puesto de trabajo a cubrir y los conocimientos, habilidades, actitudes, etc., que se necesitan para desempeñar ese puesto.

La definición y descripción del puesto de trabajo, y del perfil profesional necesario para cubrirlo, debe realizarse de forma objetiva y neutra; es decir, definir oportunamente el puesto de manera completa, sin obviar ninguna de las capacidades requeridas, para poderlas identificar después en el perfil. Por ejemplo, puede suceder que en puestos feminizados se asocien parte de las habilidades requeridas al hecho de ser mujer (innatas) en lugar de identificarlas como competencias profesionales que son. Y, una vez identificadas, éstas deben especificarse de modo objetivo, sin que su descripción deje entrever estereotipos de género, evitando cualquier tipo de connotación que las asocie como propias de mujeres u hombres exclusivamente.

Es necesaria una descripción de los requisitos del puesto y perfil de trabajo ajustados a las necesidades reales, indicando las exigencias y requisitos para que el puesto y el perfil sean los precisos, ni más ni menos

La preselección se realizará ciñéndose únicamente a los requisitos definidos en el perfil del puesto y las distintas candidaturas se valorarán respecto al perfil del puesto y no comparativamente entre sí.

## **b. Desarrollo de pruebas de preselección.**

Las pruebas se realizarán de acuerdo con el orden, los criterios y reglas establecidas, por igual a todas las personas candidatas sin variaciones, con garantía de total imparcialidad y objetividad, y planteando cuestiones respetuosas con la diversidad.

En caso de entrevistas, se seguirá el guión y estructura establecidos previamente evitando las improvisaciones. La entrevista no se ampliará con cuestiones no previstas salvo que guarden relación directa con el guión.

Se evitarán preguntas de índole personal y del ámbito privado, así como plantear cuestiones de forma diferencial de hombre y mujeres, asegurando que éstas se relacionan exclusivamente con los requerimientos del puesto de trabajo.

Se cuidará no sobrevalorar las habilidades y rasgos identificados socialmente como características propias de un sexo u otro.

La decisión sobre la candidatura más adecuada no se realizará durante la entrevista, sino al final de todo el proceso e integrando toda la información con las necesarias garantías de ecuanimidad.

### **c. Toma de decisiones sobre contratación**

- Se llevará a cabo una valoración de cuestiones meramente técnicas, sin distinción de sexo en las candidaturas. En el caso de que alguna de las candidaturas presentadas presente mejores puntuaciones, esta candidatura es seleccionada.
- Cuando exista equiparación entre distintas candidaturas en condiciones de idoneidad, se analizará el número de mujeres y de hombres del área al que se adscribe el puesto y se seleccionará la candidatura del sexo menos representado.
- Se procurará valorar experiencias y capacitaciones por el desempeño práctico, ocupacional, de trabajo voluntario, o de trabajo doméstico. Y se tendrá en cuenta la capacidad de aprendizaje, la capacidad de adaptación, etc.
- Si el proceso de selección lo lleva a cabo una sola persona, se realizará un seguimiento o revisión de los resultados del proceso desde una perspectiva de género por una tercera persona que asegure que no ha habido ningún sesgo o discriminación.

## **XIV. Comunicación de resultados de selección**

Una vez que ha sido seleccionada una candidatura, se le comunica tanto a la persona seleccionada como a las personas rechazadas y estas últimas pasan a formar parte de la base de datos de currículos de la SRH SAFE REACH, para futuras ofertas.

## **XV. Implementación de plan de recibimiento/ingreso.**

La persona responsable del área a la que se adscribe el puesto de trabajo de la nueva contratación se encargará de la recepción de la nueva persona contratada y de:

- Mostrar las instalaciones de la SRH SAFE REACH y el espacio dónde la persona recién contratada va a desarrollar su trabajo.
- Presentar a las distintas personas de la plantilla que se relacionan con el puesto de trabajo a desarrollar.
- Facilitar información acerca de la institución (de manera oral o a través de un Manual de Bienvenida) detallando: Las actividades a las que se dedica la SRH SAFE REACH y la trayectoria de esta. La misión y visión de la institución, así como los principios y valores de esta y sus objetivos.
- La gestión de recursos humanos (prevención de riesgos laborales, vigilancia de la salud, formación, horario, medidas de conciliación de la vida laboral y personal, organigrama de la institución, comunicación interna, Política de Igualdad Laboral y No Discriminación...).
- Detallar las explicaciones oportunas sobre las tareas y funciones a desarrollar.

- Recibir un curso de inducción en materia de género y políticas públicas.

## **XVI. Seguimiento y medición**

De cara a evaluar el procedimiento de selección y promoción de personal se establecerán una serie de indicadores para facilitar su medición:

No. de fases del procedimiento que se han llevado a cabo en el desarrollo de las distintas pruebas de selección. Este indicador pretende medir el grado de cumplimiento de los pasos definidos en este procedimiento y se detalla en el desarrollo no discriminatorio de los distintos pasos:

- Existencia de una definición no discriminatoria del perfil del puesto.
- Existencia de una definición de pruebas y reglas de manera previa a la selección.
- Utilización de un lenguaje no sexista en las ofertas de empleo.
- Ejecución de la preselección en base a criterios preestablecidos.
- Comunicación en plazo predeterminado de las candidaturas rechazadas.
- Realización de pruebas de selección objetivas y no discriminatorias.
- Realización de acciones positivas en la contratación tendentes a equilibrar la presencia de mujeres y hombres en las distintas áreas de la institución.
- Existencia de un Plan de Recibimiento e implementación del mismo en el caso de nuevas contrataciones.
- No. de mujeres y de hombres contratados respecto al No. de mujeres y de hombres que han presentado su candidatura. Este indicador pretende medir los resultados obtenidos a través de la implementación de este procedimiento de selección. Con la posibilidad de realizar en un futuro un informe o estudio sobre la aplicación de la presente guía.
- No de personas de la plantilla y externas a la SRH SAFE REACH que han sido seleccionadas respecto a las que han presentado sus candidaturas. Este indicador pretende evaluar el grado de fomento de la promoción y/o movilidad horizontal de la plantilla frente a la contratación externa.
- No de horas de formación o actualización de información en género recibidas por las personas responsables de la selección de personal. Este indicador pretende evaluar si las personas encargadas de la selección de personal poseen formación y están concienciadas con igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

## SECCIÓN 2

### MANUAL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SIN DISCRIMINACIÓN Y CON IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.

#### TÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

**Artículo 1o:** El propósito general, del presente manual tiene la finalidad de establecer los procedimientos relativos al reclutamiento y selección de personal; los cuales serán administrados por el área de recursos humanos de la SRH SAFE REACH.

**Artículo 2o:** El Objetivo del proceso de reclutamiento es seleccionar el recurso humano para ocupar cargos en la SRH SAFE REACH mediante la evaluación de ingreso, conocimientos y habilidades de las y los aspirantes interesados en participar de los concursos, de una plaza vacante en las Unidades Responsables. Dicho proceso se realizará de manera objetiva y transparente, a fin de garantizar el nombramiento de recurso humano idóneo.

**Artículo 3o:** La base legal para el proceso de los concursos de ingreso a un puesto, está contemplado en la normatividad interna de la SRH SAFE REACH.

**Artículo 4o:** El ámbito de aplicación del proceso de reclutamiento y selección para los concursos de ingreso, va dirigido a todas las personas aspirantes, que desean participar de las convocatorias para ocupar cargos en la SRH SAFE REACH, que cumplen con los requisitos establecidos del concurso respectivo.

En los casos en que personas con discapacidad apliquen para un puesto de trabajo en igualdad de calificaciones, se aplicará lo establecido en la normatividad correspondiente.

#### TÍTULO II RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

**Artículo 5o:** De la ejecución del proceso en cada Unidad Responsable, el área globalizadora, es la de recursos humanos quien tiene las facultades, la responsabilidad, operatividad y ejecución del proceso de Reclutamiento y Selección, para los Concursos de Ingreso realizados mediante Convocatoria correspondiente.

Este proceso se llevará a cabo siempre bajo la asesoría, orientación y supervisión del área de recursos humanos.

**Artículo 6o:** Los actores involucrados durante el desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección, para ocupar cargos, están los siguientes:

- La Unidad Responsable Solicitante
- La Unidad Administrativa de Recursos Humanos
- Los aspirantes del Concurso.

### TÍTULO III INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y NO DISCRIMINACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

**Artículo 7 .-** Del análisis de género en el proceso de reclutamiento y selección.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a personas capacitadas para ocupar una vacante.

Se inicia con la descripción del puesto, pasa por la búsqueda y recepción de solicitudes y termina con la selección de la persona que ocupará el puesto vacante.

Llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección efectivo y en igualdad de oportunidades implica reconocer que:

Los roles de género (las actividades, pautas de acción y comportamiento tradicionalmente asignadas a mujeres y a hombres) se valoran de distinta manera, que son la base de:

Unas relaciones de género (la manera de relacionarse mujeres y hombres en base a esos roles que tienen asignados y que tienen valores distintos) en las que las mujeres están en inferior posición respecto a los hombres. Se produce así una desigual distribución de poder en beneficio de los hombres y perjuicio de las mujeres, y son la base de tratos desiguales entre mujeres y hombres en el acceso al empleo.

El análisis de género realizado sobre el proceso de reclutamiento y selección permite evitar obstáculos de acceso a la institución y rentabilizar el potencial que supone su capital humano porque: Aporta información más real y ajustada de los elementos que inciden en el proceso de reclutamiento y selección y sus efectos en la adecuada rentabilización de su capital humano al permitir seleccionar a las personas idóneas; y

Ofrece claves más exactas para tomar decisiones y desarrollarlas pues se basa en la consideración de los efectos de las relaciones de género en el acceso a la institución, tanto a nivel cuantitativo (acceso a curricula y presencia de mujeres y de hombres en el reclutamiento y la selección) como cualitativo (cómo participan y qué resultados obtienen mujeres y hombres en cada fase del proceso de selección y contratación).

**Artículo 8.-** De las Políticas del Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.

Se establecen los siguientes criterios para la aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección en cada institución pública:

- Cuando se produzca una vacante de un puesto público, y posterior a la evaluación de la imperatividad en la necesidad del servicio; se procederá a suplir dicho puesto mediante los concursos respectivos por Convocatoria correspondiente.
- Todas las Unidades Responsables están obligadas a poner en práctica el proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, dándoles a conocer las

disposiciones legales, las políticas, los objetivos, las normas, los métodos y los procedimientos que fundamentan y se utilizan en dicho proceso.

- En los concursos de ingreso, las y los servidores públicos aspirantes a ocupar otro puesto vacante de carrera administrativa de mayor complejidad, entrarán en competencia en igualdad de oportunidad ante los otros aspirantes que no forman parte de dicho proceso, y serán seleccionados con instrumentos válidos y confiables por sus méritos, ejecutorias individuales y desempeño laboral.
- Los concursos de ingreso, se llevarán a efecto aun cuando en él se inscriba o sea admitido para participar un solo aspirante.
- El área de Recursos Humanos de la Coordinación General de Administración y Finanzas , deberá identificar los cargos vacantes, para luego desarrollar, coordinar y gestionar el Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Dentro de los requisitos solicitados en el Aviso de Convocatoria, no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, sexo, edad, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

**Artículo 9.** De las propuestas de actuación y medidas concretas.

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 institución o del equipo seleccionador. De esta manera, se garantiza la profesionalidad de la selección y la igualdad de trato para las candidatas y candidatos. Asimismo, se asegurará la transparencia total del proceso de selección para todas y cada una de las candidatas y candidatos.

**Artículo 10.** De los criterios no discriminatorios en la selección de personal .

Se garantizará la no discriminación de ninguna persona candidata durante el proceso de selección de personal:

- a. La evaluación de las personas candidatas se realizará en base a los requisitos del puesto, con objetividad, transparencia y respetando el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- b. La selección se basará en el mérito y las competencias para el desempeño del puesto y no en el sexo, edad u otras circunstancias personales o familiares.
- c. Los conocimientos y adecuación de la persona al puesto serán medidos mediante parámetros e indicadores precisos y equiparables que se establecerán de manera previa al inicio del proceso de selección.
- d. La documentación generada en el proceso de selección (reglas, resultados de las distintas pruebas...) será archivada para su posible revisión de acuerdo con la legislación aplicable, desagregando por sexo toda la información de manera que permita constatar la no discriminación.

- e. Se analizarán los resultados en todo el proceso de las mujeres y los hombres que han presentado su candidatura para determinar si hay indicios de discriminación indirecta. Para ello se recogerán y desagregarán por sexos los datos de cada etapa del proceso de selección.
- f. Se llevarán a cabo acciones positivas: en igualdad de méritos y resultados en la selección se dará prioridad a la incorporación de mujeres en las áreas en las que estén subrepresentadas.
- g. Las personas que realicen la selección de personal deberán poseer formación en género.

### **Artículo 11. De la fase operativa o selección propiamente dicha.**

Esta fase va desde la convocatoria de candidaturas hasta la elección de la persona seleccionada para el puesto de trabajo. De esta forma, la fase operativa contempla principalmente convocatoria, presentación de candidaturas, pruebas de selección, entrevistas personales y elección final.

*A. Recomendaciones para asegurar que el proceso de reclutamiento y selección se realiza desde la óptica de la igualdad de oportunidades y está, por lo tanto, libre de sesgos sexistas.*

- La convocatoria se debe redactar con criterio de igualdad de género, haciendo uso de lenguaje e imágenes neutras e inclusivas.
- Elección de canales de comunicación incluyentes para asegurar que la comunicación de las ofertas de trabajo llega tanto a mujeres como a hombres con el perfil adecuado.
- Las candidaturas se deben recibir, preferentemente, mediante un formulario modelo que sistematice la misma información de todas las personas que concurren a la convocatoria, de forma que se garantice la igualdad de oportunidades para todas ellas. Uno de los modos de obtener esta garantía puede ser el análisis y la comparación de las candidaturas de forma “ciega”, sin visualizar los datos de identificación personal, hasta realizada la evaluación. Esto puede ser útil sobre todo en la etapa de realización de pruebas diagnósticas a personas, pero también en etapas posteriores.
- Realización de pruebas de selección imparciales. Han de corresponderse con las funciones del puesto de trabajo en cuestión, ser objetivas y evitar sesgos que deriven en resultados no incluyentes.
- Realización de entrevistas personales objetivas, utilizando la misma manera y el mismo contenido para mujeres y hombres. Una forma de garantizarla es contar con un cuestionario o una guía previamente elaborada que centre la valoración en aquellas cuestiones relacionadas directamente con el desempeño del puesto de trabajo. La valoración de cada candidatura debe, asimismo, realizarse por escrito, reflejando criterios observables y cuantificables, evitando interpretaciones subjetivas y estereotipos de género.
- El contenido de la entrevista debe dirigirse a obtener indicadores de idoneidad entre la persona candidata y la vacante. Por lo tanto, y con este propósito, las siguientes

preguntas son irrelevantes y absurdas, con el agravante, además, de que la tendencia es plantearse a las mujeres y no a los hombres:

¿Está casada/o?

¿Tiene intención de quedarse embarazada?

¿Cuántos hijos/as tiene?

¿No le va a resultar complicado compaginar su vida familiar con el trabajo?

¿Qué hace en su tiempo libre?

¿Qué significa para usted el trabajo?

- Basar la evaluación de las candidaturas a un puesto únicamente en razones técnicas (cualificaciones, competencias, conocimientos y experiencia) y no presuponer mayor o menor capacidad, disponibilidad, implicación e idoneidad según el sexo de la persona.
- Establecer mecanismos para que en los procesos de selección para puestos y/o áreas donde no haya equilibrio por sexo se favorezcan la incorporación de personas del sexo menos representado. Por ejemplo, establecer que en igualdad de condiciones se contratará a la persona del sexo menos representado, o establecer cuotas mínimas para la selección y contratación de mujeres.

#### **Artículo 12.- De las claves para realizar la evaluación del impacto de género en el reclutamiento y la selección de personal.**

- a. Analizar los efectos de una decisión, actuación o procedimiento arando mujeres y hombres
- b. Tener en cuenta cómo inciden los roles de género y estereotipos en los efectos que tendrá esa decisión
- c. Determinar que la fuerza es un requisito para un puesto determinado puede dificultar el acceso de mujeres al puesto ofertado. ¿Este criterio está realmente relacionado con los requisitos del puesto? ¿Qué criterios relacionados con el puesto pueden definirse en la oferta para que no obstaculice el reclutamiento de mujeres?
- d. Comprobar que se garantiza que mujeres y hombres participan por igual en el proceso y que, en el marco de los objetivos de igualdad de oportunidades, la decisión contribuye a reducir los desequilibrios de presencia y/o participación detectados en la institución.
- e. La evaluación del impacto de género, también se realiza en cada una de las fases del proceso de reclutamiento y selección, es decir, en el análisis del puesto
  - La definición de los canales de reclutamiento;
  - La información de la oferta y los canales de información a utilizar;
  - Los criterios de valoración de las solicitudes;
  - La aplicación de las pruebas de selección;
  - La realización de la entrevista; y,
  - La selección de la persona.

#### **13.- Criterios para el proceso de reclutamiento y selección libre de discriminación y que garantice la igualdad de oportunidades.**

1. Etapa 1: Definición del perfil de la vacante

En el proceso de reclutamiento y selección, la definición debe observar lo siguiente en su conformación.

**Descripción:** Se refiere a la definición de las competencias o habilidades que debe tener una persona para que pueda ser postulante de la vacante que está disponible. Se deben definir los conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias y debidamente fundamentadas para el tipo de vacante que se debe cubrir.

**Recomendaciones de igualdad y no discriminación:**

- Este paso debe ser el primero dentro de un proceso de reclutamiento y selección (antes de pensar en personas candidatas a postularse), para evitar así que el perfil sea creado en torno a una persona en específico.
- Las habilidades y requerimientos necesarios deben estar debidamente relacionados con las funciones que se van a desempeñar, es decir, eliminar estereotipos y prejuicios en torno a la vacante (por ejemplo: para una actividad secretarial no es necesario que sea un requisito ser mujer ni contemplar rangos de edad).
- Toda habilidad y característica solicitada en el perfil se debe encontrar fundamentada con la función a desempeñar.

2. Etapa 2: Convocatoria (reclutamiento)

**Descripción:** Ésta etapa consiste en la búsqueda de personas que puedan postularse a la vacante para lo cual se debe hacer una convocatoria al interior y al exterior del centro de trabajo, en la cual se deben exponer claramente el tipo de vacante y el perfil de la misma. El centro de trabajo debe asegurarse que esta información llegue a la totalidad del personal que conforma el mismo, incluso cuando la búsqueda o convocatoria se haga a través de un tercero.

**Recomendaciones de igualdad y no discriminación:**

- Independientemente del tipo de medio de comunicación que se elija para lanzar la convocatoria, ésta debe ser pública y transparente, el lenguaje utilizado en ella debe ser accesible, incluyente y no sexista.
- A menos que forme parte del perfil (y por tanto se encuentre debidamente fundamentado) No se debe solicitar fotografías de la persona o información sobre sexo, edad, condición de salud, situación económica, embarazo, orientación o preferencia sexual, antecedentes penales o estado civil.

3. Etapa 3: Análisis Curricular y Evaluación

**Descripción:** En esta etapa se debe hacer una preselección de personas postulantes en función de las habilidades y conocimientos que se establecieron previamente en el perfil de la vacante.

Posteriormente, se debe aplicar una evaluación que debe ser exactamente igual para todas las personas postulantes, previo a ella se debe definir si se les hará llegar o no a la totalidad de ellas una guía de estudio, así mismo la aplicación de la evaluación debe durar el mismo tiempo y debe ser en las mismas condiciones para todas las personas participantes, posteriormente se les debe informar a cada persona de los resultados de su evaluación, independientemente de que hayan o no sido seleccionadas.

**Recomendaciones de igualdad y no discriminación:**

- La preselección de postulantes, debe ser igual para todas las personas, asimismo se debe aplicar en las mismas condiciones y duración.

**4. Etapa 4: Entrevista**

**Descripción:** Una vez que se ha evaluado a las personas postulantes se deberán elegir aquellas que cubran la mayor parte o la totalidad de los requisitos del perfil de la vacante y que hayan aprobado la evaluación con el puntaje requerido, para hacer una cita de entrevista.

En la entrevista el representante del centro de trabajo deberá preguntar sobre los requerimientos de interés para el desempeño de la vacante.

**Recomendaciones de igualdad y no discriminación:**

- Las preguntas a efectuar durante la entrevista deberán estar relacionadas con las funciones a desempeñar y no se deberá solicitar información relacionada con religión, discapacidad, situación económica, embarazo, condición de salud, edad etc. a menos que sean estrictamente necesarias para salvaguardar la integridad de la persona a contratar.

**5. Etapa 5: Contratación**

**Descripción:** Durante esta etapa se selecciona a la persona que mejores resultados y desempeño haya obtenido en la evaluación y entrevista realizadas.

Una vez que se haya elegido a la persona más idónea, se lleva a cabo la contratación.

**Recomendaciones de igualdad y no discriminación:**

- La contratación deberá ser transparente, es decir, se debe señalar a la persona que se va a contratar, cuáles son sus horarios de trabajo, las funciones que desempeñará, el área a la que estará asignada, los procesos que estarán a su cargo, la remuneración que recibirá, sus días de descanso y las prestaciones a las que tenga derecho en igualdad de condiciones con el personal que labora en su centro de trabajo y que realiza las mismas o similares funciones.
- La remuneración que se establezca para esta persona debe ser equiparable con la de las otras personas que laboran en el centro de trabajo y que realizan las mismas

o similares funciones (a trabajos iguales se deben establecer sueldos y prestaciones iguales).

## 1. OBJETIVO Y ALCANCE

1.1.1 Reclutar y seleccionar sin discriminación y con garantía de igualdad de oportunidades a candidatos/as potencialmente calificados/as y capaces de ocupar una vacante acorde con la normatividad de la SRH SAFE REACH de los Derechos Humanos.

### 1.2. ALCANCE

1.2.1. Este procedimiento aplica a la Dirección General de Recursos Humanos, que es el área encargada del reclutamiento y selección del personal.

## 2. ACTIVIDADES

Para asegurar que el procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal sea libre de discriminación y garantice la igualdad de oportunidades y no discriminación, se debe cumplir con lo siguiente:

a) En caso de plazas o puestos de nueva creación; los perfiles se deben definir antes del Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, para la ocupación de las nuevas plazas o puestos; éstos deben estar debidamente fundamentados con las funciones a desempeñar, eliminando estereotipos y prejuicios en torno a las personas, tales como: origen étnico, racial o nacional, sexo, género, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, pruebas de embarazo y VIH (virus de inmunodeficiencia Humana), lengua, religión, preferencia u orientación sexual, estado civil o cualquier otra análoga.

Cumplido lo anterior, se podrá postular la vacante disponible conforme el procedimiento.

b) En caso de plazas o puestos ya existentes: para postular la vacante disponible, se deberán considerar los perfiles de puesto del área correspondiente en la materia; los cuales deben ser libre de discriminación y con la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

2.1. Para ocupar la plaza vacante, el área correspondiente en materia de recursos humanos puede ejercer su facultad señalados en la normatividad correspondiente. ¿Elegió al/la candidata/o para ocupar la vacante?

### 3. Etapa de reclutamiento.

Si no eligió al/la candidata/o, se emite convocatoria, al interior y exterior del área, exponiendo claramente el tipo de vacante y el perfil de la misma.

3.1 El área de recursos humanos publicará la vacante, debiendo en todo momento asegurarse que la información llegue a la totalidad del personal del área; incluso cuando la búsqueda o convocatoria se llegara hacer a través de un tercero.

Nota 1: Independientemente del tipo de medio de comunicación que se elija para lanzar la convocatoria, ésta debe ser pública y transparente, el lenguaje utilizado en ella debe ser accesible, incluyente y no sexista.

Nota 2: Para garantizar la igualdad y no discriminación, para toda convocatoria, está prohibido solicitar: fotografías de la persona o información sobre sexo, edad, condición de salud; condición social, económica o familiar; pruebas de embarazo y VIH (virus de inmunodeficiencia Humana), religión, orientación o preferencia sexual; antecedentes penales, estado civil o situación migratoria.

### Etapa de preselección

3.2 El área de recursos humanos, recibe las solicitudes de los/as candidatos/as del puesto vacante.

3.3. Una vez concluida la recepción de las solicitudes, el área de recursos humanos para hacer la preselección de personas postulantes, analiza las solicitudes recibidas y las evalúa con el perfil de puesto correspondiente asignando una calificación de acuerdo al siguiente esquema de ponderación para cada uno/a de las/los candidatas/os:

Nivel de Escolaridad: 50 puntos. (0 ó 50) 25 puntos.

Conocimientos: 25 puntos (De 0 a 25)

Experiencia: 15 Puntos. (De 0 a 15)

Habilidades: 5 Puntos. (De 0 a 5)

Otros requisitos: 5 Puntos. (De 0 a 5)

Nota 1: El área de recursos humanos, analiza la currícula del/la candidata/o para ver en qué grado cumple con los requerimientos del perfil de la vacante especificado en la convocatoria, y lleva un registro mediante el Formato para la evaluación de candidatos/as.

3.4 El área de recursos humanos, seleccionará a las/los candidatas/os que hayan obtenido las mejores calificaciones en la ponderación anterior, y los/las citará, informando día y hora para ser entrevistados/as por el área de recursos humanos y/o el/la titular del área vacante.

3.5. El área de recursos humanos, hace del conocimiento al/la titular del área vacante las calificaciones obtenidas por cada uno de los/las candidatas/os existentes.

3.6. El área de recursos humanos y/o el/la titular del área de la vacante realiza entrevista conforme al Formato definido para este procedimiento; registrando al final el puntaje correspondiente.

Nota 2: La aplicación de la evaluación debe durar el mismo tiempo y debe ser en las mismas condiciones para todas las personas participantes.

### Etapas de selección

3.7. El área de recursos humanos registra en el Formato de evaluación de candidatos/as el resultado del Formato para realizar la entrevista laboral.

3.8. El área de recursos humanos informa a la autoridad correspondiente y/o el/la titular del área vacante la calificación final obtenida de las/los candidatas/os del puesto vacante; se elige al que haya obtenido el mayor puntaje del Formato de evaluación de candidatos/as. Continúa Si eligió al/la candidata/o.

3.9. Posterior a la elección el área de recursos humanos le informa a cada persona los resultados de su evaluación, independientemente de que hayan o no sido seleccionadas/os

3.10. ¿Eligió al/la candidata/o para ocupar la vacante?

### Etapas de contratación

3.11. Si eligió al/la candidata/a, el área de recursos humanos solicita a la persona seleccionada todos los requisitos administrativos que son necesarios para formalizar la contratación, evitando la discriminación y garantizando la igualdad de oportunidades

Nota 1: Los requisitos administrativos son los mencionados en el Formato denominado "Requisitos para integrar el expediente personal" y deben ser entregados antes de la firma del contrato en el área de recursos humanos.

3.11.1 El área de recursos humanos informa al personal de nuevo ingreso lo siguiente:

Horario

Lugar de adscripción

Remuneración; equiparable con los demás puestos de las personas que laboran en la SRH SAFE REACH y que realizan las mismas o similares funciones (tabulador de categorías y homologaciones)

Días de descanso y prestaciones a las que tiene derecho en igualdad de condiciones con el personal que labora en la institución y que realiza las mismas o similares funciones. El/la titular del área o jefe/a inmediato/a informa al personal de nuevo ingreso lo siguiente:

Las funciones que desempeñará

Los procesos en los que participa y/o están a su cargo.

Políticas de aplicación:

a) El criterio para la aplicación del presente procedimiento, debe asegurar que el acceso al empleo en la SRH SAFE REACH es libre de discriminación y garantiza la igualdad de oportunidades.

b) Las habilidades y requerimientos de cualquier perfil de puesto, debe hacerse con relación a las funciones que se van a desempeñar; es decir, eliminar estereotipos y prejuicios en torno a la vacante, por ejemplo: para una actividad secretarial no es necesario que sea un requisito ser mujer ni contemplar rangos de edad; o chofer no es necesario que sea un requisito ser hombre.

Ningún perfil debe considerar estereotipos y prejuicios en torno a las personas, tales como: origen étnico, racial o nacional, sexo, género, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, pruebas de embarazo y VIH (virus de inmunodeficiencia Humana), lengua, religión, preferencia u orientación sexual, estado civil o cualquier otra análoga.

Únicamente se establecerá la edad en los perfiles si es requerida por ley o reglamento; caso contrario no se debe plasmar en el perfil.

c) Independientemente del tipo de medio de comunicación que se elija para lanzar la convocatoria, ésta debe ser pública y transparente, el lenguaje utilizado en ella debe ser accesible, incluyente y no sexista.

d) *Para garantizar la no discriminación con garantía de igualdad de oportunidades, para mujeres y hombres, está estrictamente prohibido solicitar durante el proceso de reclutamiento y selección lo siguiente: fotografías, sexo, edad, condición de salud, situación económica, pruebas de embarazo y VIH (virus de inmunodeficiencia Humana), orientación o preferencia sexual, antecedentes no penales o estado civil.*

e) Las evaluaciones; los exámenes técnicos y/o de conocimientos y/o pruebas psicométricas o instrumentos de medición existentes, serán exactamente igual para todas las personas postulantes; debe durar el mismo tiempo y ser en las mismas condiciones para todas las personas participantes.

f) Se prohíbe considerar del currículo impreso o electrónico presentado por la/el candidata/o, tomar en cuenta para la selección lo siguiente:

Fotografía,

Estado civil o familiar,

Proyectos de vida,

Opinión política,

Religión

Preferencia sexual

Edad; excepto cuando ésta sea requerida expresamente por ley o reglamento.

g) Cuando proceda, las pruebas médicas aplicadas a los/las candidatos/as como exámenes pre ocupacionales, no deberán utilizarse para discriminar, su único propósito será determinar la aptitud del/la candidato/a conforme a las condiciones

psicofísicas para el desempeño de las actividades que se requieren, y si puede cumplir la función de acuerdo con los agentes de riesgo existentes en el puesto.

Política de declaratoria:

Está estrictamente prohibido para el reclutamiento, selección, contratación, permanencia, promoción o ascenso en el empleo lo siguiente :

Solicitar examen de gravidez al contratar mujeres.

Solicitar examen de Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) .

4. RESPONSABILIDADES

4.1. Es responsabilidad del área correspondiente la elaboración y actualización del presente procedimiento.

4.2. Es responsabilidad de los/las candidatos/as a ocupar una vacante cumplir con la parte que le corresponda.

4.3. Es responsabilidad del área correspondiente, aplicar el procedimiento.

4.4. Es responsabilidad del área de recursos humanos el vigilar el cumplimiento de este procedimiento.

5. REFERENCIAS

5.1. Reglamento interno del área correspondiente.

6. REGISTROS

6.1. Convocatoria para el Reclutamiento y Selección de Personal

6.2. Solicitudes de Empleo y/o currículos para el Reclutamiento y Selección de Personal

6.3. Entrevistas laborales

6.4. Evaluación de los/las candidatos/as





