

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD EN LA EMPRESA:

Guía de Buenas Prácticas



Organización
Internacional
del Trabajo



1919·2019

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2018

Primera edición 2018
Segunda edición 2019

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT

Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Guía de buenas prácticas.

Igualdad de derechos, Igualdad de trato, No discriminación, Recursos Humanos, Empresas, Desarrollo Gerencial, Buenas prácticas.

978-92-2-132787-5 (print)
978-92-2-132788-2 (web pdf)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Diseño y producción SGP Publicidad.

Impreso en Costa Rica.

Índice de Contenidos

Como usar esta Guía	5
Igualdad de oportunidades y trato	7
A. Principios	7
B. Política de igualdad de oportunidades y trato	8
C. Plan de igualdad de oportunidades y trato	10
Contratación	12
A. Principios	12
B. Política y procedimientos	12
C. Planificación	13
D. Descripción de puesto	14
E. Reclutamiento	16
F. Selección	17
G. Inducción	20
H. Periodo de prueba	22
Motivación y Acción Disciplinaria	23
A. Estándares de conducta	23
B. Procedimiento disciplinario	23
C. Estándares de rendimiento	27
D. Evaluación de desempeño	27
E. Promoción y desarrollo profesional	29
Remuneración y prestaciones	30
A. Principios	30
B. Política y procedimientos	31
C. Retribución y composición	32
D. Valoración objetiva de puestos de trabajo	33
E. Elementos de condiciones de trabajo y protección del salario	34
Violencia y acoso	35
A. Principios	35
B. Política y procedimientos	35
C. Procedimiento de denuncia	36

Agradecimientos

Helena Pérez, *improvingworkinglife*

Maria José Chamorro, Organización Internacional del Trabajo

Ana Catalina Ramírez, Organización Internacional del Trabajo

Randall Arias, Organización Internacional del Trabajo

Marta Benavides, Asociación Hondureña de Maquiladores, AHM

Lidia Membreño, Asociación Hondureña de Maquiladores, AHM

Comité de Género para Empresas Sostenibles del Consejo Hondureño de la Empresa Privada, COHEP

Empresarios y representantes de las gremiales que participaron en el taller de validación y experiencias piloto.

Introducción

La igualdad y la diversidad se han convertido en una estrategia de empresa para garantizar la competitividad y la sostenibilidad del negocio. La igualdad y la diversidad, por tanto, ya no son una opción. La cuestión entonces es poner al alcance de la gerencia herramientas válidas y fáciles de usar para trasladar esa estrategia al día a día de la práctica empresarial.

La guía que desarrollamos es una herramienta práctica que ayuda a las gerencias a implementar los contenidos de los instrumentos internacionales sobre la igualdad, así como las buenas prácticas que empresas en todo el mundo están desarrollando de forma efectiva para fomentar la diversidad.

Esta guía de buenas prácticas cubre cuatro procesos fundamentales de la relación laboral en que comúnmente las gerencias encuentran retos para garantizar la igualdad:

- Contratación
- Motivación y disciplina
- Compensación y beneficios
- Procesos de denuncia en casos de violencia

Por lo tanto, la guía va dirigida fundamentalmente a las Direcciones de Recursos Humanos, y se espera que la utilicen como base para diseñar sus políticas, procedimientos y reglamentos internos. Está diseñada para cualquier sector y para empresas de todo tamaño.

En muchas ocasiones, las pequeñas y medianas empresas sienten que muchas herramientas no se adaptan a sus necesidades ya que consideran que solamente las empresas con más recursos y equipos más grandes pueden abordar estos temas. En cambio, la intención de esta guía es facilitar acciones concretas que se puedan implementar de forma escalonada o al ritmo requerido, siempre manteniendo el contexto general y la meta de garantizar la igualdad y diversidad en la empresa. Así las cosas, una empresa no necesita adoptar la guía de buenas prácticas en su totalidad, sino que puede seleccionar aquellos aspectos que mejor se adapten a sus necesidades. Poco a poco la empresa podrá estar preparada para seguir avanzando e ir adoptando nuevas medidas de forma progresiva dentro de un posible plan de acción estructurado.

Las empresas corroborarán que la guía les ayuda a revisar o desarrollar sus procesos existentes sin requerir añadir procesos adicionales, haciendo un autodiagnóstico de sus políticas y procedimientos actuales.

Es importante, por tanto, hacer hincapié en que conseguir la igualdad y la diversidad de la empresa no se consigue de la noche a la mañana, sino que es un proceso en el que de forma sistemática y participativa se van incluyendo medidas que irán teniendo un impacto progresivo. Medir este impacto también ayudará a visualizar el progreso y poder ir adaptando las prioridades. La guía viene acompañada de un módulo formativo y de herramientas para gerentes que ayudan a su implementación en la práctica.

El rol de las asociaciones empresariales nacionales y sectoriales será fundamental para apoyar en la difusión e implementación de esta guía por parte del tejido empresarial de los países.



Igualdad de oportunidades y trato

A. Principios

La igualdad como estrategia de competitividad	1	La igualdad y la diversidad se reconocerán como valores esenciales en la estrategia de empresa para garantizar la competitividad y la sostenibilidad del negocio.
Eje transversal	2	La igualdad de oportunidades y trato será un eje transversal en todas las políticas, procedimientos y prácticas de Recursos Humanos de la empresa.
Leyes y convenios internacionales	3	La empresa promoverá la igualdad de oportunidades y de trato establecida en las leyes vigentes en el país y convenios internacionales ratificados.
Definición de discriminación	4	Se entenderá por discriminación cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de etnia, color, sexo, estado civil, responsabilidades familiares, religión o creencias, opinión política, ascendencia nacional, origen social, orientación sexual, identidad de género, edad, discapacidad, estado de salud, o cualquier otra que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación.
	5	Se considerará discriminación: Discriminación directa. Cuando la ley o la práctica de forma explícita trata de forma diferente a dos personas por razón de cualquiera de los criterios anteriormente citados. Discriminación indirecta. Cuando un hecho aparentemente neutro da lugar a situaciones desventajosas para una persona o un grupo por razón de alguno de los criterios anteriormente citados.
Igualdad en el empleo	6	Se entenderá por igualdad el goce, en todos los aspectos de la vida, de los mismos derechos humanos, las mismas oportunidades y el mismo trato por parte de las personas, a no ser que dichas diferencias puedan justificarse amparadas en la ley.
Acción afirmativa	7	En caso necesario, la empresa podrá adoptar medidas de acción positiva o afirmativa que corrijan los efectos de prácticas discriminatorias previas para establecer la igualdad de oportunidades y trato en la empresa.
	8	Las medidas de acción afirmativa no se considerarán discriminatorias.
	9	Las medidas de acción afirmativas deberán ser temporales.
Diversidad	10	La empresa adoptará una estrategia corporativa orientada a crear un entorno favorable para la inclusión de los perfiles diversos.

Definición de diversidad	11	La empresa entiende por diversidad el reconocimiento de las diferencias sociodemográficas y de capital humano que hacen a las personas únicas y a los grupos heterogéneos.
Trabajo en equipo	12	La empresa fomentará el trabajo en equipo y empoderará a las personas trabajadoras para potenciar y sacar el máximo rendimiento de sus diferencias.
Accesibilidad	13	La eliminación de obstáculos y barreras del entorno físico, del transporte, de la información y de las comunicaciones para que todas las personas –incluyendo las personas con discapacidad– puedan participar plenamente en el trabajo.
Ajustes razonables	14	Los ajustes razonables tienen como objetivo proporcionar oportunidades iguales a las personas candidatas y empleadas en el lugar de trabajo para que sus competencias y talento puedan utilizarse plenamente.
	15	Pueden incluir adaptaciones del empleo de un trabajador o la modificación de la maquinaria y el equipo y/o del contenido del puesto de trabajo, del tiempo de trabajo y de la organización del trabajo.

B. Política de igualdad de oportunidades y de trato

Política por escrito	16	La empresa elaborará una política de igualdad por escrito que muestre su firme compromiso para promover la igualdad de oportunidades y de trato en la empresa y evitar la discriminación en todos sus procesos.
Procesos operativos	17	Todos los procesos operativos (incluyendo la contratación, formación, medidas disciplinarias, salarios y terminación) se regirán por la política de igualdad de oportunidades y de trato.
Compromiso de alta gerencia	18	La alta gerencia se comprometerá con la política y la apoyará públicamente para fomentar su respeto y cumplimiento.
	19	Una persona de la alta gerencia abanderará la igualdad de oportunidades y de trato como cabeza visible de la organización.
Personas responsables	20	Se nombrarán a personas responsables de la implementación de la política de igualdad de oportunidades y de trato en la empresa.
Defensores de la igualdad	21	Entre el personal de la empresa se elegirán personas encargadas de dar visibilidad a los asuntos de igualdad de oportunidades y de trato, y de sensibilizar a sus colegas al respecto.
Formación a responsables	22	Se formará a todas las personas con responsabilidades en la implementación de la política de igualdad de oportunidades y de trato, y en cualquier proceso operativo sobre: (1) igualdad de oportunidades y de trato y (2) cómo evitar que los estereotipos influyan en la toma de decisiones.

Incentivos a la igualdad	23	La empresa creará incentivos que premien la gestión de la igualdad de oportunidades y de trato.
Información al personal	24	Se informará a todas las personas que trabajen en la empresa sobre la política de igualdad de oportunidades y de trato.
Comunicación de compromiso	25	Se incorporará en las comunicaciones corporativas el compromiso con la igualdad de oportunidades y de trato.
Sensibilización y formación al personal	26	Se formará a todas las personas que trabajen en la empresa sobre temas de igualdad para prevenir la discriminación en el centro de trabajo, fomentar la igualdad y mejorar el clima laboral.
Metodologías adecuadas	27	Se utilizarán metodologías adecuadas a los niveles de educación y estilos de aprendizaje de las personas trabajadoras para garantizar la transmisión de conocimientos y habilidades en temas de igualdad de oportunidades y de trato.
Monitoreo y supervisión	28	Se establecerán sistemas de monitoreo y supervisión para garantizar que la política de igualdad de oportunidades y de trato se cumpla en la empresa.
Sanciones	29	La empresa sancionará los casos de discriminación de acuerdo con el procedimiento disciplinario de la empresa como una infracción grave o muy grave.
Canales de comunicación	30	Se crearán canales de comunicación bidireccionales para que las personas trabajadoras puedan hacer sugerencias o preguntas sobre los temas que afecten a la igualdad.
Reporte de acciones positivas	31	La empresa fomentará que las personas empleadas utilicen los canales de comunicación para expresar o comunicar acciones concretas y positivas sobre igualdad y diversidad que hayan experimentado o presenciado en la empresa.
Procedimiento de denuncia	32	Se creará un procedimiento por el cual toda persona trabajadora podrá canalizar una queja en caso de considerar que ha sufrido una discriminación.
Lenguaje inclusivo	33	Tanto las políticas de empresa como los procesos operativos se intentarán redactar con un lenguaje inclusivo.
Revisión de las comunicaciones	34	Se revisarán las comunicaciones de la empresa para promover la utilización un lenguaje inclusivo y no sexista y garantizar su accesibilidad a todas las personas empleadas.
Apoyo exterior	35	La empresa buscará ayuda exterior (instituciones públicas o privadas) en caso de que lo considere necesario para conocer las herramientas existentes que puedan ayudar a desarrollar una cultura empresarial que fomente la igualdad de oportunidades y de trato en la empresa.
Foros e intercambios	36	La empresa participará en foros e intercambios empresariales con el objetivo de: <ul style="list-style-type: none"> • Conocer diferentes prácticas empresariales para fomentar y garantizar la igualdad de oportunidades y trato. • Comunicar al público sus propios avances.

C. Plan de igualdad de oportunidades y de trato

Plan de igualdad de oportunidades y de trato	37	La empresa desarrollará un plan de igualdad de oportunidades y de trato.
Definición	38	El plan de igualdad de oportunidades y de trato está conformado por medidas dirigidas a evitar cualquier discriminación en el empleo y fomentar la igualdad de oportunidades y de trato en el centro de trabajo.
Objetivos	39	Los objetivos del plan serán: <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la igualdad de oportunidades y de trato de las personas empleadas. • Eliminar las posibles discriminaciones que se puedan producir en la empresa. • Incidir positivamente en toda la planilla.
Contenido	40	El plan de igualdad de oportunidades y de trato fijará los objetivos de igualdad, acciones concretas, personas responsables, plazos y recursos para lograr los objetivos, así como sistemas de seguimiento para observar los avances.
	41	La empresa realizará un análisis a fin de: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y conocer la diversidad existente entre las personas y sus condiciones laborales. • Conocer cómo los procesos de la empresa pueden tener efectos discriminatorios para la planilla.
Análisis situacional y de percepciones	42	La empresa, además, podrá realizar un análisis para entender las percepciones sobre la actitud de las personas trabajadoras y gerencia ante la diversidad.
	43	El objetivo del análisis será conocer la realidad situacional de la empresa para poder establecer las prioridades de acción y objetivos a corto, medio y largo plazo.
	44	En los análisis que se realicen sobre las características de las personas trabajadoras se garantizará la confidencialidad de información personal y sensible.
Personas responsables	45	Se designarán las personas responsables del diseño, liderazgo y ejecución del plan.
	46	Se elaborará un perfil competencial para la selección de las personas encargadas de desarrollar estas funciones de igualdad.
Transversalidad	47	Las personas responsables implicarán a todas las áreas de gestión de la empresa.
Formación de personas responsables	48	Se formará al personal necesario para implementar el plan de igualdad de oportunidades y trato en la empresa.

Comité permanente de igualdad de oportunidades y trato	49	Habrá un comité que asuma la responsabilidad de trabajar sobre la igualdad de oportunidades y de trato. Si no hay ningún otro comité conformado (de cumplimiento, salud y seguridad ocupacional, calidad, etc.), se creará uno como espacio de diálogo y consulta para diseñar el Plan de igualdad de oportunidades y de trato y su implementación.
Composición del comité	50	Es importante que la composición del comité refleje la diversidad de la planilla de la empresa. Entre las personas responsables, estarán involucrados la alta gerencia, equipos técnicos de Recursos Humanos y representantes de las personas empleadas.
Formación del comité	51	Cuando no tengan experiencia específica previa en estos temas, se formará en temas de igualdad y diversidad a las personas que conformen el comité.
Personas expertas	52	En la medida de lo posible (si los recursos lo permiten), la empresa contará con personas expertas internas o consultores para apoyar, asesorar y formar en el proceso.
Áreas prioritarias de acción	53	Las personas responsables (el comité) identificarán áreas prioritarias de acción basándose en el análisis preliminar y podrán establecer así propuestas de acción a corto, medio y largo plazo.
Calendario de acciones	54	Se elaborará un calendario programático de acciones trimestrales y anuales.
Recursos	55	Se asignarán los recursos materiales, económicos y humanos necesarios para implementar el plan.
Información a personas trabajadoras	56	Se comunicará internamente al personal de la empresa el plan de igualdad de oportunidades y de trato.
Sensibilización	57	Se realizarán campañas de sensibilización sobre igualdad y diversidad.
Monitoreo y seguimiento	58	Se establecerán sistemas de monitoreo y evaluación del plan que incluyan reuniones periódicas de seguimiento.
Evaluación del desempeño	59	Se diseñarán indicadores para medir el progreso de las acciones.
Informe anual	60	La empresa elaborará un informe anual que recoja los avances hacia la igualdad de oportunidades y trato.
Información sobre progreso	61	Se informará a las personas trabajadoras sobre el avance en la implementación del plan.
Revisión	62	El plan de igualdad será flexible y dinámico y estará sujeto a revisiones y adaptaciones periódicas en función de las necesidades de la empresa.

Contratación

A. Principios

Base de decisiones en la contratación	1	Todas las decisiones relacionadas con la contratación garantizarán la igualdad de oportunidades y de trato y estarán libres de cualquier discriminación.
Basado en la política de igualdad de oportunidades y de trato	2	El procedimiento de contratación y todos sus procesos (incluidos la planificación, descripción de puestos, reclutamiento, selección, inducción y periodo de prueba) se basarán en la política de igualdad de oportunidades y de trato de la empresa.
Principios	3	<p>Los siguientes principios regirán el procedimiento de contratación y sus procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetividad. Todas las decisiones se tomarán basándose en datos y hechos comprobables. • Transparencia. El procedimiento de contratación será claro y transparente de forma que todas las partes implicadas comprendan todos los criterios sobre los cuales se toman decisiones. • Estandarización. Para garantizar su consistencia, el procedimiento se aplicará a todas las personas de la misma manera, atendiendo a las necesidades específicas de las personas candidatas. • Accesibilidad. La eliminación de obstáculos y barreras del entorno físico, de la información y de las comunicaciones, en el proceso de la contratación. • Ajustes razonables. Para candidatos con necesidades específicas.

B. Política y procedimientos

Diseño del procedimiento por escrito	4	Se diseñará el procedimiento de contratación y todos sus procesos (planificación, descripción de puestos, reclutamiento, selección, inducción y periodo de prueba) por escrito de forma que se garantice la consistencia en su aplicación.
Personas responsables	5	En el procedimiento se determinarán los puestos que tienen responsabilidades en la toma de decisiones.
Panel	6	Para fomentar la objetividad en el proceso de contratación – siempre que el tamaño de la empresa lo permita–, varias personas participarán en la toma de decisiones, incluyendo los supervisores directos y personal de Recursos Humanos.

Formación de personas responsables	7	Todas las personas que formen parte del proceso de contratación recibirán formación específica en materia de igualdad de oportunidades y de trato.
Revisión del procedimiento	8	El procedimiento de contratación se revisará periódicamente para permitir su actualización y adaptación a las necesidades cambiantes de la empresa.
Manual operativo	9	Se elaborará un manual que detalle cómo llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción para garantizar que se realizan de forma estandarizada por todas las personas que participan en ellos.
Documentación escrita	10	Todos los procesos de contratación se documentarán por escrito para dejar constancia que se ha seguido el principio de igualdad de oportunidades y de trato.
	11	La empresa mantendrá durante un tiempo razonable la documentación de los procesos de reclutamiento y selección concluidos para mostrar, en caso necesario, que los procedimientos se siguieron de forma objetiva y estandarizada.
Agentes externos	12	Cuando la empresa use agentes externos (públicos o privados) para facilitar el proceso de contratación (reclutamiento y/o selección), se supervisará que se guían por los mismos principios de igualdad de oportunidades y trato que rigen en la empresa.
Procedimiento de denuncia	13	La empresa pondrá a disposición de las personas solicitantes de empleo un mecanismo al cual puedan acudir en caso de que consideren que su proceso de selección no se ha realizado de forma objetivo y siguiendo el principio de igualdad de oportunidades y de trato.

C. Planificación

Definición	14	El proceso de planificación es el proceso de programación y anticipación de las necesidades cuantitativas y cualitativas de la empresa en materia de recursos humanos, a corto, medio y largo plazo.
Integración con la estrategia	15	La empresa planificará sus necesidades de recursos humanos de forma integrada con la estrategia de la empresa.
Coordinación con otros departamentos	16	El departamento de Recursos Humanos desarrollará el proceso de planificación en coordinación con los demás departamentos de la empresa para garantizar que se basa en necesidades y estimaciones reales.
Revisión continua	17	La planificación de los recursos humanos se revisará de forma continua para adaptarse a las necesidades de la empresa.

Proceso de planificación	18	<p>La planificación de Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinará los objetivos de la empresa por departamento. - Identificará las competencias y habilidades necesarias para alcanzar dichos objetivos. - Identificará las competencias y habilidades existentes entre la planilla actual. - Identificará las lagunas existentes entre las habilidades que requiere y aquellas con las que cuenta. - Establecerá un plan de acción (contratación, formación, movilidad interna, orientación por mentores, o terminación, entre otros) para cubrir esas necesidades.
Tipologías de contrato	19	Las diferencias en los tipos de contratos (temporal, indefinido, a tiempo completo, a tiempo parcial, etc.) no se basarán en ninguno de los criterios discriminatorios establecidos en la política de la empresa.
Contratos por escrito	20	La empresa formalizará por escrito la relación laboral con todas las personas contratadas.

D. Descripción de puesto

Descripción de puestos	21	La empresa realizará una descripción de todos los puestos de trabajo (perfil de competencias u ocupacional).
Formato estandarizado	22	La empresa creará un formato estandarizado para las descripciones de puestos de trabajo.
Relativo a puestos; no a personas	23	La descripción del puesto de trabajo se diseña para describir y acompañar el puesto; no para describir a la persona que lo ocupa.
Contenido de la descripción de puesto	24	<p>Cada descripción de puesto de trabajo incluirá al menos la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición y descripción de tareas y responsabilidades del puesto. • Los requisitos inherentes al puesto de trabajo, incluyendo: habilidades, capacidades, competencias, aptitudes, destrezas, conocimientos, calificaciones, experiencia comprobada y cualquier otro elemento necesario para desempeñar las funciones descritas.
Descripción completa	25	Se describirán los puestos de trabajo de una forma completa y exhaustiva para evitar obviar características o tareas y dejarlas a consideración posterior.

Análisis del puesto	26	Para describir las tareas y responsabilidades del puesto se podrá realizar un análisis mediante entrevistas, observando a personas realizar sus funciones o por medio de cuestionarios.
Requisitos inherentes	27	Únicamente se exigirán los requisitos genuinamente necesarios para realizar las actividades y asumir las responsabilidades del puesto.
	28	No se incluirán requisitos sin relación directa con las tareas y responsabilidades del puesto; por ejemplo, aquellos basados en estereotipos que llevan a excluir a ciertas personas o poblaciones.
	29	Se eliminará cualquier referencia a la raza, etnia, color, sexo, estado civil, responsabilidades familiares, religión o creencias, opinión política, ascendencia nacional, origen social, orientación sexual, identidad de género, edad, discapacidad, estado de salud o características físicas y preferencias de ocio de las descripciones de puesto de trabajo.
Eliminación de estereotipos en la descripción de competencias	30	Se revisarán las descripciones de puestos de trabajo para verificar que no tengan perfiles de competencias muy masculinizados (muchas competencias asociadas a lo masculino) o muy feminizados (muchas competencias asociadas a lo femenino).
Terminología neutra	31	Se utilizará terminología neutra para denominar los puestos de trabajo.
Personas responsables	32	El procedimiento de contratación determinará qué personas son responsables de elaborar las descripciones de los puestos de trabajo. Las personas responsables crearán un equipo de trabajo.
Composición del equipo de trabajo	33	El equipo de trabajo que elabore las descripciones de puestos estará conformado por hombres y por mujeres que representen la diversidad de la empresa y que ocupen los puestos que se están describiendo.
Formación	34	Las personas que colaboren en el diseño de las descripciones de puestos de trabajo deben haber recibido formación concreta sobre la materia y sobre igualdad de oportunidades y de trato.
Progresividad	35	Si algunas categorías y puestos de la empresa no cuentan con descripciones de puestos de trabajo, se establecerán plazos para que, de forma progresiva, todos lo tengan.
Manual de puestos	36	Las descripciones de puestos de trabajo pueden quedar recogidas en un manual de puestos que documente las funciones de cada puesto de trabajo, clarifique la estructura de puestos y facilite los procesos de contratación, formación, evaluación del desempeño y administración de salarios.
Revisión	37	La empresa revisará periódicamente las descripciones de puestos de trabajo para garantizar que describen fielmente las tareas realizadas y los requisitos necesarios para desempeñar las funciones.

E. Reclutamiento

Proceso de reclutamiento	38	Se entenderá por proceso de reclutamiento la fase de la contratación destinada a buscar y atraer personas candidatas que apliquen a las vacantes de puestos de trabajo en la empresa.
Empresa respetuosa	39	En las ofertas de trabajo se explicitará que la empresa promueve la igualdad de oportunidades y de trato.
Contratación no tradicional	40	La empresa promoverá ofertas de empleo de contratación de hombres y mujeres en puestos no tradicionales.
Canales de reclutamiento	41	La empresa anunciará sus ofertas de empleo por canales diversos.
Anuncios	42	Los anuncios de puestos vacantes incluirán información sobre las tareas y los requisitos del puesto.
	43	En los anuncios no se incluirán preferencias relativas a raza, etnia, color, sexo, estado civil, responsabilidades familiares, religión o creencias, opinión política, ascendencia nacional, origen social, orientación sexual, identidad de género, edad, discapacidad, estado de salud o cualquier otra que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación como, por ejemplo, las características físicas o preferencias de ocio de los candidatos.
	44	En los procesos de reclutamiento no se solicitará información que pueda inducir a una persona candidata a no aplicar.
	45	Todos los anuncios se redactarán con un lenguaje inclusivo, evitando así invitar solo a personas de un grupo determinado a aplicar al puesto de trabajo.
	46	En los anuncios de empleo se utilizarán formatos accesibles a las personas con discapacidad.
Recomendaciones de personas empleadas	47	Las recomendaciones que personas empleadas en la empresa pudieran hacer sobre candidatos al empleo se considerarán una fuente de reclutamiento y no un criterio de selección de personal.
	48	Las personas candidatas recomendadas tendrán que pasar todo el proceso de selección para corroborar que efectivamente cumplen los requisitos especificados en la descripción de puesto.
Acceso directo	49	Las personas que soliciten trabajo directamente acudiendo al centro de trabajo serán sometidas al mismo proceso de selección estandarizado que el resto de candidatos.

F. Selección

Selección de personas candidatas	50	Se entenderá por proceso de selección la fase de la contratación destinada a identificar y elegir a las personas para desempeñar el puesto de trabajo.
Requisitos inherentes al puesto de trabajo	51	Todas las decisiones del proceso de contratación se realizarán únicamente teniendo en cuenta las habilidades, capacidades, competencias, aptitudes, destrezas, conocimientos, experiencia comprobada y cualquier otro elemento necesario para desempeñar las funciones descritas.
Criterios discriminatorios	52	En ningún momento las decisiones de selección se basarán en la raza, etnia, color, sexo, estado civil, responsabilidades familiares, religión o creencias, opinión política, ascendencia nacional, origen social, orientación sexual, identidad de género, edad, discapacidad, estado de salud o cualquier otra que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación como, por ejemplo, las características físicas y preferencias de ocio.
Medidas de acción positiva en la contratación o promoción	53	La empresa podrá tomar medidas no consideradas discriminatorias para incrementar el número de personas de grupos no suficientemente representados en ciertas categorías o puestos (mujeres, personas indígenas, etc.).
Personas responsables	54	En el proceso de selección participarán diferentes personas, ya sea de forma consecutiva o simultánea, para garantizar mayor objetividad en el proceso.
Comité de selección	55	En la medida de lo posible se crearán comités o paneles de selección de personal mixtos (gerencia y personas trabajadoras) para tomar las decisiones de selección.
Formación de personas responsables	56	Las personas que tengan responsabilidades sobre el proceso de selección recibirán una formación específica sobre dicho proceso de selección y sobre la igualdad de oportunidades y de trato.
Finalidad de las herramientas de selección	57	Todas las herramientas que se utilicen en el proceso de selección estarán destinadas a conocer si las personas candidatas tienen las habilidades incluidas en la descripción del puesto y necesarias para desempeñar las funciones y responsabilidades del puesto.
	58	Todas las herramientas que se utilicen estarán relacionadas directamente con las tareas y responsabilidades a desempeñar.
	59	Se revisarán las herramientas empleadas en el proceso de selección para garantizar que no discriminan indirectamente a grupos de personas con determinadas características.

Características de las herramientas de selección	60	<p>Las herramientas de selección que se usen en el proceso serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Válidas: que consigan medir la habilidad que efectivamente planean medir. • Objetivas: que, independientemente de la persona que evalúe la prueba, se obtenga el mismo resultado. • Estandarizadas: que se apliquen a todos los candidatos en las mismas condiciones. • Confiables: que puedan arrojar los mismos resultados en momentos diferentes.
	61	Se evitará el uso de pruebas que tengan bajos niveles de predicción, objetividad, estandarización e imparcialidad, como por ejemplo las referencias personales o las cartas de recomendación.
Pruebas de aptitud	62	Se utilizarán pruebas de aptitud adecuadas para inferir las competencias y habilidades de la persona candidata en relación con las tareas detalladas en la descripción del puesto.
Entrevistas	63	El objetivo de las entrevistas de trabajo será conocer mejor a la persona candidata para determinar si cuenta con las competencias, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar sus tareas y responsabilidades.
	64	Las preguntas que se realicen en las entrevistas de trabajo tendrán relación directa con los requisitos inherentes al puesto de trabajo incluidas en la descripción del puesto.
	65	No se realizarán preguntas relacionadas con la raza, etnia, color, sexo, estado civil, responsabilidades familiares, religión o creencias, opinión política, ascendencia nacional, origen social, orientación sexual, identidad de género, edad, discapacidad, estado de salud o cualquier otra que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación, como por ejemplo las características físicas y preferencias de ocio.
	66	Se preparará con antelación a las personas que realizarán las entrevistas para que sigan una estructura básica estandarizada.
Referencias profesionales	67	Las referencias profesionales que se soliciten se limitarán a indagar sobre datos objetivos y comprobables.
	68	En ningún caso se intentará indagar en la vida privada y personal de la persona candidata.
Referencias personales	69	No se usarán referencias personales para obtener información personal y de la vida privada de las personas candidatas al empleo.
Redes sociales	70	Se evitará el uso de las redes sociales para obtener información personal y de la vida privada de las personas candidatas al empleo.

Formulario de acceso al empleo	71	El formulario de acceso al empleo solo pedirá información a las personas candidatas sobre hechos concretos relacionados con su competencias, experiencia previa y datos directamente relacionados con el puesto.
	72	En el formulario de acceso al empleo no se solicitará ningún tipo de información relativa a la raza, etnia, color, sexo, estado civil, responsabilidades familiares, religión o creencias, opinión política, ascendencia nacional, origen social, orientación sexual, identidad de género, edad, discapacidad, estado de salud o cualquier otra que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación, como por ejemplo las características físicas y preferencias de ocio.
	73	No se pedirá a las personas candidatas que faciliten una fotografía.
	74	Solo se solicitará la edad de nacimiento para verificar que está por encima de la edad legal para trabajar.
	75	Los datos personales que puedan ser relevantes para el expediente de la persona empleada (fecha de nacimiento, dirección física o fotografía, entre otros) se solicitarán una vez seleccionada para el puesto vacante.
	76	Cuando se utilicen los formularios de acceso al empleo se realizarán en formatos accesibles a personas con discapacidad.
Pruebas psicométricas	77	En los procesos de selección se podrán usar pruebas psicométricas que evalúen las aptitudes o facultades de las personas, como por ejemplo: elementos del comportamiento, personalidad, inteligencia emocional, estilo de aprendizaje o adaptabilidad social.
	78	Las pruebas psicométricas permitirán comparar datos sobre características psíquicas de diferentes personas para evaluarlas de forma objetiva.
	79	No se inferirán rasgos de la personalidad de las personas que no estén basados en los resultados de pruebas psicométricas personales.
	80	Solo personas expertas en la realización e interpretación de las pruebas psicométricas deben diseñarlas y aplicarlas.
	81	Antes de aplicar pruebas psicométricas es imprescindible verificar que miden lo requerido para el puesto y que eliminan sesgos en la aplicación y evaluación de habilidades y aptitudes.
Pruebas médicas	82	Las pruebas médicas que se soliciten o practiquen tendrán una relación directa con las competencias o habilidades para desempeñar el puesto concreto, el lugar de trabajo y sus riesgos.

	83	Durante el proceso de contratación no se realizarán pruebas para conocer el estado de salud de la persona candidata.
	84	Las revisiones médicas pertinentes se realizarán una vez seleccionadas las personas para el puesto.
	85	En ningún caso se solicitarán pruebas de embarazo, de VIH o genéticas.
	86	En caso de ser necesarias las pruebas médicas, la empresa correrá con los gastos requeridos.
	87	La información que se pueda desprender de las pruebas médicas será totalmente confidencial.
Pruebas toxicológicas	88	Las pruebas toxicológicas que determinan el tipo y la cantidad aproximada de drogas legales e ilegales que una persona puede haber tomado se aplicarán según lo establecido por la ley.
	89	Se debe diferenciar entre las pruebas toxicológicas que se solicitan por temas de seguridad y desempeño de funciones laborales y aquellas con objetivo de mantener un entorno laboral libre de drogas.

G. Inducción

Inducción de personas empleadas	90	Se entenderá por proceso de inducción la fase de la contratación destinada a recibir, orientar, acompañar e integrar a la persona contratada en su nuevo puesto de trabajo en la empresa.
Objetivos de la inducción	91	Los objetivos del período de inducción serán: <ul style="list-style-type: none"> • Que la persona trabajadora pueda desempeñar sus funciones dentro de la empresa de una forma productiva. • Detectar las necesidades de formación de la persona empleada. • Que la persona empleada se adapte a la cultura corporativa lo antes posible.
Universalidad	92	Todas las personas empleadas participarán en el proceso de inducción al incorporarse a la empresa.
Plan estandarizado	93	La empresa diseñará para cada puesto un plan de inducción estandarizado que determine las actividades que se desarrollarán el primer día, la primera semana y el primer mes de trabajo en la empresa.
Personas responsables	94	Durante el período de inducción de la persona nuevamente empleada se establecerán mecanismos para informar a sus superiores y, cuando fuera necesario, a sus compañeros de trabajo sobre las responsabilidades de cada uno.

Contenidos de la inducción	95	<p>A las personas de nueva incorporación se les informará y formará de manera adecuada sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus funciones y responsabilidades según la descripción de su puesto de trabajo. • Las expectativas de productividad y rendimiento. • Sus derechos y obligaciones. • La política de igualdad de oportunidades y de trato. • La política de prevención de la violencia en la empresa y los procedimientos de actuación en casos de acoso y hostigamiento. • Los canales para denunciar casos de incumplimiento de sus derechos. • Otras políticas de la empresa.
Adecuación de la metodología	96	Se tendrán en cuenta la lengua materna y el nivel de alfabetización de las personas para adecuar la orientación.
	97	Se utilizarán metodologías adecuadas a los niveles de educación y estilos de aprendizaje de las personas trabajadoras para garantizar la transmisión de conocimientos y habilidades en temas de igualdad de oportunidades y de trato.
	98	Se realizarán los ajustes razonables para adecuar las metodologías usadas a personas con discapacidad.
Manual de la persona trabajadora	99	La empresa entregará un manual a todas las personas que se incorporen a la empresa con la información relevante sobre la relación laboral, las condiciones de trabajo, sus derechos y obligaciones y demás reglamentaciones de la empresa.
Revisiones del manual	100	Cuando se actualice el manual, se ofrecerá a las personas con antigüedad en la empresa una copia de los contenidos actualizados.
Tiempo de formación	101	El tiempo que las personas trabajadoras dediquen a la formación se considerará tiempo de trabajo y se realizará dentro de la jornada laboral.
Equipos y materiales	102	Antes de que la nueva persona empleada se incorpore al puesto, la empresa asegurará que el lugar de trabajo, equipos, informes, equipos de protección personal y cualquier otro elemento necesario para el desempeño de sus tareas está disponible y en buen estado.
	103	Se debe garantizar que los uniformes y equipos de protección personal sean de la talla adecuada.
	104	En caso de necesidades específicas, el empleador debe proveer ajustes razonables, incluida la adaptación de los equipos y materiales.

H. Período de prueba

	105	Se entenderá por período de prueba un espacio temporal en el que la empresa y la persona trabajadora se prueban mutuamente y durante el cual pueden rescindir la relación laboral por voluntad de cualquiera de las partes.
Legalidad	106	Si la empresa decide utilizar períodos de prueba en el inicio de la relación laboral, cumplirá fielmente lo establecido por la ley.
Estandarizado	107	El período de prueba se aplicará de manera uniforme a todas las nuevas personas empleadas en una misma categoría laboral.
Información	108	En el caso de iniciar la relación con un período de prueba, se informará a la persona empleada por escrito sobre: <ul style="list-style-type: none"> • La duración del período de prueba. • Las expectativas u objetivos. • La forma en que se evaluará su rendimiento.
Mismos derechos y obligaciones	109	Las personas en período de prueba tendrán los mismos derechos y obligaciones que el resto de las personas empleadas en la empresa, de conformidad con la ley vigente en el país.
Remuneración	110	Se remunerará a la persona empleada en las mismas cantidades y en los mismos términos y condiciones que si estuviera empleada de forma regular (con contrato temporal o indefinido) en la empresa.
Apoyo y asistencia	111	La persona en período de prueba recibirá apoyo y asistencia específica para completar sus tareas y asumir sus responsabilidades con fluidez.
Extensión del período de prueba	112	Tras la finalización del período de prueba, se decidirá si la persona continúa o no en la empresa, pero no se podrá extender el período de prueba más allá de lo legalmente establecido.
Evaluaciones por desempeño	113	La persona en período de prueba recibirá información sobre cómo desempeña su trabajo y evaluaciones periódicas del desempeño, con instrucciones concretas sobre las áreas de mejora.
Información	114	En caso de no superar el período de prueba, la persona trabajadora recibirá información concreta y documentada que evidencie los criterios objetivos que llevaron a la decisión de terminar con la relación laboral.
Documentación	115	La empresa mantendrá la documentación relativa a los períodos de prueba y las evaluaciones del desempeño de las personas consideradas no aptas para demostrar, cuando proceda, que se siguieron los criterios objetivos y un proceso estandarizado.

Motivación y acción disciplinaria

A. Estándares de conducta

Estándares de conducta y comportamiento	1	La empresa desarrollará por escrito un conjunto de normas que establezcan las obligaciones de las personas trabajadoras y los estándares de conducta y comportamiento de la organización.
Reglamento interno de la empresa	2	Estos estándares suelen estar recogidos en el reglamento interno de la empresa.
Principios de los estándares	3	Las obligaciones y los estándares de comportamiento serán: <ul style="list-style-type: none">• Respetuosos. Respetan las diferentes expresiones de la diversidad de las personas trabajadoras.• Razonables. Tienen relación y corresponden a las necesidades de la empresa.• Claros e inequívocos. No deben dar lugar a interpretación.
Basado en política de igualdad	4	La política y el procedimiento disciplinario se basarán en la política de igualdad de la empresa.
Gravedad de la infracción	5	Los estándares de conducta y sus infracciones se clasificarán en leves, graves y muy graves, en función de criterios como: seriedad, riesgo, incidencia, intencionalidad y reincidencia.
Involucrar a las personas empleadas	6	En el establecimiento de los estándares de conducta se involucrará a las personas empleadas.
Publicación	7	La empresa publicará en un lugar accesible y con un vocabulario comprensible los estándares de conducta y las sanciones asociadas al incumplimiento.
Revisión de los estándares	8	Los estándares de conducta se revisarán periódicamente para actualizarlos y adaptarlos a las necesidades de la empresa.

B. Procedimiento disciplinario

Diseño de procedimiento por escrito	9	La empresa diseñará un procedimiento disciplinario estandarizado por escrito, para promover y garantizar que las personas empleadas respeten las normas establecidas.
Basado en política de igualdad de oportunidades y trato	10	El procedimiento disciplinario tendrá en cuenta la política de igualdad de oportunidades y de trato de la empresa.

Principios del procedimiento	11	<p>El procedimiento se basará en los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certeza. Dará claridad y certeza sobre las consecuencias de comportamientos no permitidos. - Estandarizado. Se aplicará de la misma forma a todas las personas empleadas en la empresa, independientemente de la categoría profesional. - Transparencia. Las decisiones deben estar basadas en criterios claros y sin ambigüedades. - Proporcionalidad. Las consecuencias serán proporcionales al hecho/daño cometido. - Progresividad. Las consecuencias se aplicarán de forma gradual. - Inmediatez. El tratamiento del caso comenzará sin dilaciones para poder corregirlo inmediatamente. - Confidencialidad. No se divulgará por ningún medio los actos disciplinarios e información que se derive de ellos. - Legalidad. Solo se usarán las medidas disciplinarias permitidas por ley.
Objetivos del procedimiento	12	Se recurrirá al procedimiento disciplinario cuando el comportamiento o conducta de una persona empleada no se ajuste a los estándares establecidos.
	13	El objetivo del procedimiento será que las personas trabajadoras adecuen su conducta y comportamiento a los estándares de la empresa.
	14	El objetivo del procedimiento será el cambio de comportamiento y no el castigo.
Involucrar a las personas empleadas	15	En el diseño del procedimiento disciplinario se involucrará a las personas empleadas.
Personas responsables	16	El procedimiento determinará las personas responsables de la implementación del procedimiento.
Formación de personas responsables	17	<p>Todas las personas con responsabilidades sobre la disciplina en la empresa (incluidos supervisores y personal de Recursos Humanos) recibirán formación específica sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación de personal. • Igualdad de oportunidades y de trato. • Forma de aplicar el procedimiento.
Revisión de procedimiento	18	El procedimiento disciplinario se revisará periódicamente para actualizarlo y adaptarlo a las necesidades de la empresa.
Manual operativo	19	El reglamento interno de la empresa o un manual creado a tal efecto deberá detallar el procedimiento disciplinario para garantizar una ejecución estandarizada.

Información y formación	20	La empresa informará activamente y formará a todas las personas empleadas sobre los estándares de conducta y el procedimiento que se debe llevar a cabo en caso de incumplimiento.
Manual para personas empleadas	21	En el manual de personas trabajadoras (también llamado manual de inducción) se informará sobre los procedimientos, las normas y las sanciones por su incumplimiento.
Sanciones	22	El procedimiento establecerá las consecuencias derivadas del incumplimiento de los estándares de la empresa.
	23	Solo se podrán interponer sanciones permitidas por la ley.
	24	Las sanciones irán encaminadas a mejorar la conducta o comportamiento.
Disciplina progresiva	25	El procedimiento utilizará un sistema de disciplina progresiva para garantizar la proporcionalidad y gradualidad de las sanciones.
	26	El método de disciplina progresiva es un sistema en que las sanciones por incumplimiento de las normas establecidas aumentan de forma gradual.
	27	<p>La progresividad de las medidas disciplinarias seguirán los siguientes pasos:</p> <p>Paso 1: Orientación. Se orienta a la persona sobre la conducta esperada y se identifican las causas que generan la indisciplina para tratar de ponerle solución.</p> <p>Paso 2: Aviso verbal. Si se repite el comportamiento, el siguiente paso será un aviso verbal.</p> <p>Paso 3: Aviso por escrito. Si el comportamiento persiste, se procede a avisar por escrito al trabajador.</p> <p>Paso 4: Suspensión. Si con los pasos anteriores no se corrige el problema, se procede a la suspensión de empleo sin goce de sueldo durante un periodo creciente de días, de conformidad a la ley.</p> <p>Paso 5: Despido. En los casos en que la persona trabajadora no mejore su conducta se procede a terminar la relación laboral.</p>
Progresividad de las sanciones y reincidencia	28	Las sanciones por incumplimientos de normas clasificadas como leves iniciarán con la orientación o aviso verbal. Las reincidencias seguirán la escala de disciplina progresiva.
	29	Las sanciones por incumplimiento de normas clasificadas como graves iniciarán con avisos por escrito o suspensión. Las reincidencias seguirán la escala de disciplina progresiva.
	30	Las sanciones por incumplimiento de las normas clasificadas como muy graves podrán iniciar en la suspensión o, en los casos que permita la ley, proceder a la terminación de la relación laboral.

Sanciones por discriminación y violencia	31	La empresa considerará como infracción grave o muy grave aquellos casos de discriminación y violencia en el trabajo.
Investigación	32	Se investigarán de forma exhaustiva los hechos antes de tomar decisiones disciplinarias.
Reunión disciplinaria	33	Toda reunión disciplinaria debe contener la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> • Norma o estándar infringido. • Consecuencia o impacto de la infracción para la empresa y para otras personas trabajadoras. • Identificación de las posibles causas de la infracción. • Especificación de la sanción asociada a la infracción. • Especificación de la conducta esperada.
Idioma y terminología	34	En todos los casos, las personas que llevan a cabo la sesión disciplinaria adecuarán el lenguaje y la terminología para que las personas empleadas comprendan el proceso.
	35	En los casos en que el idioma sea una barrera para la comunicación, se buscarán personas que puedan traducir fielmente las conversaciones.
Plazos concretos	36	En cada proceso o reunión disciplinaria se establecerá un calendario de acción para la mejora de la conducta o comportamiento.
Seguimiento y evaluación	37	Tras los plazos fijados se debe realizar un seguimiento y evaluación del cambio de comportamiento.
Privacidad	38	Los procesos o reuniones disciplinarias se realizarán siempre en privado y nunca ante otras personas empleadas.
Representación	39	Las personas trabajadoras siempre tienen derecho a acudir a las sesiones disciplinarias acompañadas de un representante.
Apelación	40	Toda persona a la que se le aplique un procedimiento disciplinario tendrá derecho a apelar la decisión.
Documentación	41	Cada vez que se utilice el procedimiento disciplinario para corregir una conducta, se documentarán todas las fases del proceso (hechos acontecidos, declaración de testigos, acciones tomadas, apelaciones y seguimiento) para garantizar la equidad en el proceso.
Despido	42	En los casos en que un proceso disciplinario lleve al despido, se informará por escrito a la persona empleada.
Despido inmediato	43	Únicamente se podrá despedir a una persona empleada de forma inmediata por una falta muy grave.
Recursos alternativos	44	La empresa informará a la persona despedida sobre el procedimiento que puede seguir para denunciar la decisión ante las autoridades locales competentes.

C. Estándares de rendimiento

Descripción de funciones	45	La persona encargada de las tareas de supervisión directa ofrecerá a la persona trabajadora, antes de que comience las tareas y al principio de los períodos establecidos, una descripción precisa y exhaustiva del trabajo que debe desempeñar.
Descripción de expectativas de rendimiento	46	La persona trabajadora también recibirá una descripción precisa del rendimiento esperado antes de comenzar las tareas y al principio de los períodos establecidos.
Metas de rendimiento	47	Se establecerán metas de rendimiento para las personas trabajadoras en cada departamento.
	48	Las personas trabajadoras participarán en la determinación de las metas de rendimiento.
	49	Las metas de rendimiento estarán redactadas de forma cuantificable.
	50	Debe ser posible alcanzar las metas dentro de la jornada laboral ordinaria sin necesidad de realizar horas extraordinarias.
Formación adecuada al puesto	51	La persona trabajadora debe recibir la formación adecuada para desempeñar las tareas asignadas con el rendimiento esperado.

D. Evaluación del desempeño

Evaluación periódica	52	Se evaluará de forma periódica el desempeño o rendimiento de las personas empleadas en la empresa.
Periodicidad	53	La periodicidad de las evaluaciones dependerá de las necesidades de la empresa y las personas empleadas, pero cada persona empleada recibirá una al menos cada año.
Evaluación del desempeño	54	La empresa utilizará la evaluación del desempeño como instrumento para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales propuestos.
Universalidad	55	La evaluación del desempeño se aplicará a todas las áreas y niveles de la empresa.
Principios de la evaluación del desempeño	56	Los criterios de evaluación del desempeño deben seguir los siguientes principios: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. Deben basarse en información cuantitativa y cualitativa y hechos, en lugar de prejuicios u opiniones personales. • Relevantes. Deben tener relación directa con el puesto. • Verificables. Es importante que sean elementos medibles, es decir, cuantificables.

	57	<ul style="list-style-type: none"> • Transparentes. Las personas trabajadoras deben conocer y aceptar los criterios que se están utilizando para medir su comportamiento y productividad antes de que comience la evaluación en sí. • Realistas. Debe estar basado en criterios realistas o realizables. • Codefinidos. La gerencia y las personas empleadas deben definirlos conjuntamente. • Confiables. Las personas que estén tomando las decisiones deben conocer bien el puesto de trabajo y el desempeño de la persona evaluada.
Personas responsables	58	La persona encargada de la supervisión directa realizará las evaluaciones del desempeño.
Evaluaciones 180° y 360°	59	La empresa considerará la participación progresiva en la evaluación del desempeño de personas pares (evaluación 180°) y subordinadas (evaluación 360°).
Causa	60	En los casos en que la persona trabajadora no llegue a los objetivos o metas, se identificarán las razones de forma objetiva.
Calendario de mejora	61	Cuando la persona trabajadora no llegue a las metas esperadas, se implementarán las medidas adecuadas (formación, supervisión, etc.) y se determinará un período para la mejora del rendimiento.
Apoyo	62	Se realizará un seguimiento de la mejora del rendimiento apoyando a la persona empleada a lograr los objetivos. Se realizarán ajustes razonables para personas con necesidades específicas.
Documentación por escrito	63	Las evaluaciones del desempeño se deben documentar por escrito.
Procedimiento de disciplina progresiva	64	En los casos en que exista un rendimiento inadecuado podrá iniciarse un procedimiento de disciplina progresiva para intentar cambiar el comportamiento de la persona trabajadora.
Relación con la política de salarios	65	Las evaluaciones del desempeño y la política de salarios estarán en sintonía de forma que los complementos salariales de productividad estén directamente ligados con la evaluación de desempeño.

E. Promoción y desarrollo profesional

Política de promociones y desarrollo profesional	66	La empresa ofrecerá a las personas empleadas la oportunidad de mejorar su situación laboral y económica en la empresa mediante una política de promociones y desarrollo profesional.
Basado en la política de igualdad	67	La política de promociones y desarrollo profesional se basará en la política de igualdad de la empresa.
Acción positiva	68	Se fomentará que personas trabajadoras de grupos que tradicionalmente han sufrido discriminación apliquen a puestos de mayor responsabilidad.
Planes anuales de desarrollo	69	Se establecerán planes anuales de desarrollo personal y profesional para las personas trabajadoras de la empresa.
Relación con la evaluación del desempeño	70	Se establecerán criterios objetivos de promoción ligados a los procedimientos de evaluación del desempeño.
Información sobre criterios de promoción	71	Todas las personas empleadas que deseen participar en un proceso de promoción conocerán los criterios que se utilizarán para poder acceder a ella.
Información sobre vacantes	72	Se informará a todas las personas trabajadoras sobre las oportunidades de promoción dentro de la empresa.
Formación para el desempeño de nuevas funciones	73	Las personas promocionadas deben recibir la formación necesaria para desempeñar correctamente sus nuevas funciones.
Traslados	74	Cuando la persona promocionada no desempeñe sus tareas según las expectativas, se le dará la opción de volver a su puesto anterior, siempre y cuando lo permita la ley; o podrá a ser trasladada a otro puesto de igual nivel y salario si así lo desea.

Remuneración o salario y beneficios / prestaciones

A. Principios

Política retributiva	1	La empresa diseñará una política retributiva que rija el sistema de salarios y beneficios de las personas empleadas.
Basado en la política de igualdad	2	La empresa diseñará su sistema retributivo basado en su política de igualdad de oportunidades y de trato.
Principios del sistema retributivo	3	La empresa diseñará un sistema retributivo basado en los siguientes principios: <ul style="list-style-type: none"> • Objetividad. Los criterios utilizados para determinarlos estarán basados en datos objetivos, sin estereotipos o prejuicios. • Universalidad. Al aplicarse a toda la planilla, disminuyen las posibles arbitrariedades a la hora de asignar los salarios. • Transparencia. Los criterios sobre los cuales se toman decisiones se conocen y son claros. • Proporcionalidad. La distribución de los salarios se basará en el valor que cada puesto aporta a la empresa.
Definición de salario	4	En el concepto de remuneración o salario se incluye toda compensación que reciba la persona empleada por su trabajo directa o indirectamente y en metálico o en especie así como los beneficios recibidos regular u ocasionalmente.
Definición de "igual trabajo"	5	Aquellos trabajos que tengan iguales o similares tareas se considerarán igual trabajo aunque tengan una denominación o título distinto.
Definición de "igual valor"	6	Aquellos trabajos que aportan a la empresa una contribución similar y requieren elementos (conocimientos, experiencia, habilidades, condiciones de trabajo) similares tendrán un mismo valor.
Misma remuneración	7	Los hombres y las mujeres recibirán la misma remuneración y prestaciones por un trabajo igual o similar y de igual valor.
	8	Este principio se aplicará a todas las personas

B. Política y procedimientos

Sistema retributivo	9	La empresa diseñará un sistema retributivo por escrito para establecer la retribución y beneficios de cada persona trabajadora.
Objetivos del sistema retributivo	10	Los objetivos del sistema de retribución serán: <ul style="list-style-type: none"> • Motivar a las personas trabajadoras para alcanzar los objetivos de la empresa. • Atraer a personal cualificado. • Garantizar la sostenibilidad de la empresa.
Personas responsables	11	El sistema retributivo establecerá las personas responsables de diseñar y aplicar la política y el sistema de retribuciones.
	12	Entre las personas responsables habrá hombres y mujeres y se garantizará la participación de personas que representen la diversidad de la comunidad en que se encuentra la empresa.
	13	Las personas responsables del diseño e implementación del sistema retributivo recibirán formación específica sobre igualdad de oportunidades y de trato.
Información	14	La empresa informará a toda la plantilla el sistema retributivo para eliminar interpretaciones personales y aumentar la confianza de las personas trabajadoras.
Análisis salarial anual	15	La empresa realizará análisis anuales de puestos similares para evaluar los salarios reales de hombres y mujeres e identificar posibles brechas salariales de género.
	16	Se podrán utilizar las mismas metodologías para identificar posibles brechas salariales basadas en otros criterios como etnia, nacionalidad, discapacidad, etc.
Información desagregada	17	La empresa debe desagregar los datos estadísticos periódicos de las retribuciones reales por conceptos de salario y puestos.
Revisión del sistema retributivo	18	La empresa revisará el sistema retributivo basándose en los datos estadísticos obtenidos para actualizar el sistema y corregir posibles variaciones o impactos negativos.
Canal de denuncia	19	La empresa pondrá a disposición de las personas empleadas canales adecuados a los que puedan acudir en caso de que tengan quejas sobre el sistema de retribución o sobre su propia retribución.

C. Retribución y composición

Elementos de la retribución	20	La retribución incluirá el salario base, variable y todos los complementos recibidos.
Salario mínimo	21	Las personas empleadas siempre ganarán al menos el salario mínimo establecido por ley o por los convenios colectivos establecidos.
Salario base	22	La empresa debe tener un sistema para determinar cuál es el salario base con el cual una persona comienza a trabajar en la empresa.
Salario inicial y revisiones	23	El salario base se determinará a partir del salario inicial y las sucesivas revisiones salariales.
Criterios por escrito	24	Se establecerán criterios por escrito para regular posibles variaciones sobre el salario base que reciba una persona al empezar a trabajar en la empresa.
Atracción de candidatos	25	En el caso de intentar atraer a candidatos al empleo con una prima por encima del salario base, se establecerán los criterios para fijar su cuantía.
Progresiones salariales	26	La empresa fijará por escrito los criterios usados para progresar económicamente dentro del mismo puesto.
Rangos salariales	27	La empresa establecerá el salario base en función de las categorías profesionales o rangos salariales.
Valoración objetiva del puesto de trabajo	28	La empresa diseñará rangos salariales basándose en una valoración objetiva de los puestos de trabajo.
Remuneración variable	29	La remuneración variable se determinará basándose en la evaluación de desempeño o niveles de rendimiento previamente establecidos
Complementos por productividad	30	Los complementos de productividad estarán ligados directamente a las evaluaciones de rendimiento.
	31	Los puestos de trabajo con una misma categoría o valor tendrán acceso a los complementos por productividad de forma estandarizada.
Complementos salariales	32	Los complementos salariales pueden ser fijos, proporcionales o puntuales.
	33	La empresa establecerá por escrito una descripción de cada complemento salarial y determinará qué puestos y bajo qué criterios se otorgarán los complementos salariales.
Antigüedad	34	En el cómputo de la antigüedad y los complementos por antigüedad se considerarán los periodos de licencia por maternidad, por responsabilidades familiares y similares como periodos trabajados.

D. Valoración objetiva de puestos de trabajo

Valoración objetiva del puesto de trabajo	35	La empresa adoptará un sistema de valoración objetiva de puestos de trabajo, que mida el valor de cada puesto de trabajo y permita asignarle una retribución.
Comité de evaluación	36	Se creará un comité en la empresa para llevar a cabo la valoración de puestos de trabajo.
Composición del comité	37	El comité estará formado por un número igual de hombres y de mujeres, por representantes de la dirección y de las personas empleadas, habiendo un número equitativo de diferentes categorías laborales y de personas que ocupan esos perfiles laborales.
Formación del comité	38	El comité debe recibir formación sobre los aspectos técnicos del método de evaluación del puesto de trabajo utilizado, sobre discriminación salarial por razón de sexo y sobre los conceptos relativos a la igualdad salarial.
Documentación	39	La empresa mantendrá documentación escrita sobre las decisiones de valoración de los puestos de trabajo.
Progresividad	40	Si la empresa no cuenta en la actualidad con valoraciones objetivas de puestos de trabajo para todas las categorías y puestos de la empresa, establecerá unos plazos para que progresivamente todos los puestos cuenten con ella.
	41	Mientras la empresa valora objetivamente todos los puestos de trabajo, garantizará que los criterios usados para determinar el salario de las personas empleadas se basen en la objetividad.
Revisión de las evaluaciones	42	Cuando se produzcan cambios en los contenidos de los puestos de trabajo se revisará su valoración.
Descripción de puestos de trabajo	43	La valoración objetiva de puestos de trabajo se basará en la información desarrollada en el análisis y descripción de puestos de trabajo.
Términos neutros	44	Se usarán términos neutros para denominar los puestos de trabajo, evitando asociar un puesto a un sexo, pues esto podría provocar una valoración diferente.
Factores de evaluación	45	La evaluación de los puestos se basará en una serie de factores que abarcan sus distintas dimensiones y características.
	46	Los factores que se valorarán serán los siguientes: conocimiento, aptitudes, responsabilidad, esfuerzo y condiciones laborales.
	47	En caso de usar otros factores para la valoración, se considerarán los mismos para todas las categorías profesionales.
	48	Se definirán los factores de una forma clara y precisa evitando ambigüedades.

Prejuicios en los factores	49	Se evitarán prejuicios y estereotipos a la hora de definir los factores de valoración, para evitar que los puestos ocupados tradicionalmente por mujeres se vean perjudicados al ser valorados con características atribuidas principalmente a los puestos asociados a hombres.
Valoración de factores	50	Se diseñará una valoración de factores describiendo el contenido de cada nivel.
Baremos de ponderación	51	Se ponderarán los factores en función del valor objetivo aportado por cada factor a la empresa.
	52	Cuando se realicen baremos de ponderación, se deberá evitar puntuar más las cualidades asociadas típicamente a hombres que las asociadas a mujeres.
Puntaje	53	Se considerará que tienen el mismo valor los puestos que reciban la misma cantidad de puntos y recibirán la misma remuneración, independientemente de si la mayoría de quienes lo realizan son hombres o mujeres.
Distintos sistemas de evaluación	54	En el caso de que la empresa establezca varios sistemas de valoración objetiva de puestos en lugar de uno estandarizado con los mismos factores para toda la planilla, garantizará no tener efectos discriminatorios directos o indirectos.

E. Elementos de condiciones de trabajo y protección del salario

Jornada habitual	55	En los casos en los que las personas empleadas cobren por productividad, se garantizará que pueden lograr alcanzar el salario mínimo dentro del horario normal y no será necesario realizar horas extraordinarias para llegar a una cuota mínima.
Información	56	Las personas trabajadoras conocerán los criterios usados para calcular su compensación y beneficios.
Periodicidad	57	Las personas empleadas recibirán su salario regularmente con la periodicidad establecida –diaria, semanal, mensual.
Intermediarios	58	Las personas empleadas recibirán directamente su salario por los medios que legalmente se establezcan, pero no a través de intermediarios.
Recibo	59	A las personas empleadas se les entregará un recibo que puedan entender en el que se detallen y desglosen los conceptos de su compensación y beneficios.
Revisiones salariales	60	Las revisiones salariales tendrán un carácter proactivo y universal para toda la planilla.

Violencia y acoso

A. Principios

Ambiente laboral libre de violencia	1	La empresa promoverá y garantizará un ambiente laboral libre de violencia y tomará acciones correctivas inmediatas para detener los casos de violencia cuando ocurran.
Definición de violencia	2	Se entenderá por violencia: <ul style="list-style-type: none"> • Violencia física: una agresión o cualquier intento de lesión física o ataque a una persona, incluyendo un daño físico real. • Acoso sexual: cualquier comportamiento no recíproco o no deseado de naturaleza sexual que sea ofensivo para la persona involucrada y ocasione que la persona se sienta amenazada, humillada o avergonzada. • Acoso laboral o moral: uso deliberado del poder, o amenazas de recurso a la fuerza física, contra otra persona o grupo, que puede dañar el desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social.
Alto riesgo	3	La empresa identificará la violencia como una situación de alto riesgo y que requiere especial protección en los planes de riesgos laborales.

B. Política y procedimientos

Política sobre violencia	4	La empresa diseñará una política de prevención, atención, protección y corrección de la violencia en el lugar de trabajo.
Compromiso de alta gerencia	5	La alta gerencia se comprometerá con la política de tolerancia cero a la violencia y lo manifestará públicamente para fomentar su respeto y cumplimiento.
Involucrar a las personas empleadas	6	En el diseño de la política sobre violencia se involucrará a las personas empleadas.
Responsables	7	Se nombrará a personas responsables de la implementación de la política sobre violencia.
Análisis de la violencia	8	Se realizará en la empresa un estudio o encuesta para detectar posibles situaciones de violencia en la organización. En las empresas que realicen estudios de clima laboral, se incluirán preguntas que puedan identificar dichos casos.
Publicación e información	9	Se publicará e informará a todas las personas que trabajen en la empresa sobre la política de tolerancia cero a la violencia.

Sensibilización y formación	10	La empresa organizará actividades formativas sobre identificación, prevención y actuación ante casos de violencia (incluidos el acoso moral y sexual) dirigidas fundamentalmente al personal directivo, mandos intermedios y técnicos en prevención de riesgos laborales.
	11	La empresa pondrá en marcha un plan de prevención y sensibilización (con elaboración y difusión de materiales, carteles, etc.) sobre la violencia en el lugar de trabajo para toda la planilla.
Salud laboral	12	Se implantarán medidas de salud laboral o prevención de riesgos laborales dirigidas específicamente a la prevención de la violencia.
Monitoreo y supervisión	13	Se establecerán sistemas de monitoreo y supervisión para garantizar que la política de tolerancia cero a la violencia se cumple en la empresa.

C. Procedimiento de denuncia

Apoyo	14	La empresa nombrará a una persona con preparación y experiencia en temas de violencia a la que las personas trabajadoras podrán acudir para obtener consejo y ayuda de forma confidencial sobre cualquier situación de violencia que sufran o de la cual sean testigos.
Acción de la empresa	15	La empresa en todo momento puede tomar medidas para prevenir o eliminar conductas no aceptables sin mediar queja de ninguna persona empleada.
Proactividad de la empresa	16	La empresa alentará, de forma proactiva, a las personas que sufran cualquier tipo de violencia en el lugar de trabajo para que la denuncien.
Procedimiento de denuncia específico sobre violencia	17	La empresa diseñará dos procedimientos específicos para canalizar las denuncias de las personas empleadas sobre violencia en el lugar de trabajo: - Procedimiento informal - Procedimiento formal
Principios del procedimiento de denuncia	18	Ambos procedimientos mantendrán los siguientes principios: • Imparcialidad. Tratará a las partes del procedimiento de forma equitativa. • Objetividad. Todas las decisiones se basarán en hechos probados.

	19	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralidad. Ninguna persona que tome decisiones en el procedimiento tendrá interés alguno en que se resuelva de una forma u otra. • Justicia. Se aplicará el mismo procedimiento de forma consistente a las partes. • Confidencialidad. Todos los trámites serán confidenciales, incluidos los datos de las personas y los hechos. • Protección de la intimidad. El procedimiento tiene que proteger la intimidad de la víctima y de todas las personas implicadas en el procedimiento. • Celeridad. Todos los casos se tramitarán con especial agilidad para poner fin a la conducta y mitigar los posibles efectos sobre la víctima. • Protección de la dignidad. Se debe proteger la dignidad tanto de la víctima como de todas las personas implicadas en el procedimiento. • Libre de represalias. Las personas que denuncien no sufrirán ningún tipo de perjuicio.
Participación de personas empeladas	20	En el diseño de los procedimientos participarán la gerencia y representantes de las personas empleadas.
Objetivo de un procedimiento informal	21	La empresa ofrecerá la posibilidad de resolver una situación de violencia mediante un procedimiento informal cuando la situación no revista especial gravedad y pueda ser suficiente una conversación entre las partes para: <ul style="list-style-type: none"> • Clarificar los hechos o describir conducta no deseada. • Exponer los impactos no deseados del comportamiento. • Especificar la conducta deseada.
Resolución de procedimiento informal	22	Un procedimiento informal puede resolverse mediante la intervención de una persona supervisora, alguien de la gerencia, mediante un proceso de mediación o conciliación.
Plazos de lprocedimiento informal	23	La empresa establecerá los plazos requeridos para cada paso del procedimiento, que como máximo será de 20 días naturales.
Procedimiento formal	24	El procedimiento formal supone una actuación consecutiva o alternativa al procedimiento informal para investigar y solucionar casos de violencia.

Personas responsables	25	El procedimiento establecerá quiénes son las personas responsables de recibir y tramitar las denuncias e investigaciones y que habrá personas responsables de ambos sexos con esta responsabilidad.
Guía	26	Se diseñará una guía sobre cómo gestionar los procedimientos formales de violencia en la empresa de forma que las personas responsables de su implementación puedan aplicarlo consistentemente en todas sus fases (investigación, decisión, apelación y documentación).
Comisión mixta	27	Cuando no exista un comité de seguridad ocupacional o similar, se creará una comisión mixta que tome las decisiones en casos de especial gravedad de violencia en el lugar de trabajo.
Composición de la comisión mixta	28	En la comisión mixta se incluirán representantes de la gerencia y de las personas trabajadoras, y habrá un número igual o similar de hombres y mujeres.
Formación de personas responsables	29	Toda persona con responsabilidad en la implementación de la política sobre violencia o que intervenga en el procedimiento, en la investigación y en la toma de decisiones sobre casos de violencia recibirá una formación específica para desempeñar sus funciones.
Presentación	30	Ante un comportamiento violento, podrán usar los procedimientos formales o informales tanto las personas afectadas como terceras personas que conozcan la situación.
Contenidos de la denuncia	31	La denuncia identificará a las partes e incluirá una descripción detallada y lo más precisa posible de los hechos.
Investigación	32	En los casos en los que personas empleadas aleguen violencia física, sexual o moral se investigará con especial cuidado, sensibilidad y rapidez, intentando recabar indicios y pruebas para resolver el caso lo antes posible.
Audiencia	33	Se debe garantizar la audiencia a las partes implicadas, permitiéndoles presentar alegaciones.
Información	34	Las partes implicadas deben tener información sobre todos los elementos y resultados del procedimiento.
Apelación	35	Se dará a las partes la oportunidad de apelar las decisiones.
Sanciones	36	Los casos de violencia en el lugar de trabajo se considerarán una infracción muy grave y se sancionarán siguiendo el procedimiento disciplinario de la empresa.

Documentación	37	Todas las fases del procedimiento se documentarán adecuadamente y se archivarán garantizando la confidencialidad de las partes.
Medidas cautelares	38	Cuando haya indicios suficientes sobre la existencia de la violencia, se valorará la conveniencia y posibilidad de separar a la víctima de la persona agresora.
	39	Para separar a las partes, se puede realizar un cambio de puestos de trabajo y/o de turno de trabajo, preferentemente al presunto acosador o, en caso de no ser posible, a la víctima.
Médico facultativo	40	Cuando sea necesario, la empresa pondrá a disposición de la presunta víctima la atención facultativa de un médico.
Representación	41	Las personas trabajadoras siempre tienen derecho a acudir a los procedimientos disciplinarios acompañadas de un representante.
Victimización o represalias	42	Tomar represalias contra una persona que legítimamente interpone una queja por un caso de supuesta violencia será considerado una falta grave y sancionada de la forma correspondiente.
Rehabilitación de la persona denunciada	43	En el supuesto de que no se constatare el hecho denunciado, las empresas deberían establecer procedimientos para la rehabilitación de la persona denunciada.
Mala fe	44	En el caso de demostrarse mala fe manifiesta de la persona denunciante, se procederá a las sanciones pertinentes.
	45	En ningún caso estas sanciones deben servir como disuasorias para las personas denunciantes, ya que únicamente se utilizarán en caso de falsedad manifiesta, no en casos en los que no haya pruebas condenatorias suficientes.
Mediación	46	La empresa creará un proceso de mediación que garantice a todas las personas trabajadoras un clima laboral seguro y agradable.
Seguimiento	47	La empresa debe tomar medidas de seguimiento y control para comprobar que la situación denunciada no se repite.
Casos de especial gravedad	48	En aquellos casos graves de violencia, la empresa tiene la obligación de ponerlo en conocimiento de las autoridades competentes.
Vías judiciales	49	La empresa informa a la persona denunciante que en todo momento puede acudir a las autoridades públicas e inspección del trabajo o a la vía judicial para finalizar el procedimiento.

