

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

Herramientas para Gerencias



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.ifrro.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. Herramientas para gerencias.

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

978-92-2-132793-6 (print)

978-92-2-132794-3 (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

Introducción	5
Hoja informativa 1: beneficios de la igualdad en la empresa	6
Hoja informativa 2: ¿qué es la discriminación?	7
Hoja informativa 3: ¿qué criterios no puedo utilizar para tomar decisiones en la empresa?	9
Hoja informativa 4: excepciones	17
Hoja informativa: 5 ¿qué puede hacer una empresa para garantizar la igualdad?	19
Hoja informativa 6: ¿qué es un plan de igualdad?	21
Checklist 1: política de igualdad	22
Hoja informativa 7: fases de la contratación	23
Plantilla 1: descripción de puesto de trabajo	24
Plantilla 2: definición niveles requeridos de requisitos del puesto	25
Plantilla 3: anuncio de puesto vacante	26
Checklist 2: fuente de reclutamiento	27
Plantilla 4: formato de herramientas de selección a utilizar	28
Checklist 3: herramientas de selección	29
Hoja informativa 8: características de las herramientas de selección	30
Plantilla 5: formato para entrevista de trabajo	32
Checklist 4: como gestionar una entrevista	33
Plantilla 6: tabla comparativa de personas candidatas	35
Checklist 5: como recibir a una persona empleada	36
Hoja informativa 9: el objetivo del procedimiento disciplinario	37
Plantilla 7: formulario de sesión disciplinaria	38
Checklist 6: elementos de una reunión disciplinaria	39
Hoja informativa 10: la segregación ocupacional	40
Hoja informativa 11: concepto de salario	41
Hoja informativa 12: la brecha salarial	42
Hoja informativa 13: diferencia entre trabajo igual y trabajo de igual valor	43
Hoja informativa 14: evaluación objetiva de puestos de trabajo	44
Hoja informativa 15: factores y subfactores de evaluaciones objetivas de puestos	45
Plantilla 8: definición niveles de subfactores	47
Hoja informativa 16: niveles y ponderación de factores	48
Plantilla 9: evaluación objetiva de puesto de trabajo	50
Hoja informativa 17: el acoso sexual	51

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

Las herramientas para gerencias acompañan la guía de buenas prácticas y el módulo de formación para apoyar a las empresas poner en práctica la guía.

En este documento hay tres tipos de herramientas:

- **Hojas informativas:** Estas diecisiete herramientas ofrecen información teórica a la persona usuaria sobre los contenidos de la guía, también recogidos en el módulo de formación. Ayudan a las gerencias a comprender mejor los conceptos con definiciones, explicaciones, descripciones y ejemplos.
- **Plantillas:** Estas nueve herramientas son formatos que las gerencias pueden utilizar para elaborar sus propias plantillas. Las plantillas pretenden ser extremadamente simples para que empresas de cualquier tamaño o sector puedan utilizarlas.
- **Checklists:** Estas seis listas de verificación sobre diferentes temas tratan de apoyar a las gerencias a recordar acciones importantes para tener en cuenta en diferentes procesos o situaciones.

HOJA INFORMATIVA 1:

Beneficios de la igualdad en la empresa

¿En qué beneficia la igualdad a una empresa?

- o Puede elegir a un grupo más amplio de personas con talento: tiene mayores posibilidades de encontrar la mejor persona para el puesto.
- o El proceso de selección no discriminatorio es más creíble y mejora los procesos de capacitación y promoción.
- o Las personas con mejor calificación buscan trabajo en empresas en que sean recompensadas en función de sus habilidades, capacidad y productividad y no basándose en favoritismos arbitrarios u otros criterios.
- o Un ambiente laboral libre de discriminación fomenta la lealtad y el compromiso de las personas empleadas, mejora la moral, la motivación y, por lo tanto, la productividad, dado que todas las personas se sienten valoradas por la gestión.
- o El compromiso de la fuerza de trabajo también se traducirá en niveles reducidos de rotación de la mano de obra, de baja por enfermedad, absentismo y errores en la producción.
- o La adaptabilidad al cambio es mayor cuando las personas empleadas se sienten valoradas.
- o Mejora el desarrollo profesional dentro de la empresa, lo que implica una menor tasa de rotación y la optimización de los recursos humanos.
- o La clientela y consumidores valoran cada vez más los intangibles al establecer relaciones comerciales o comprar ciertos productos. Las empresas que pueden demostrar que promueven la igualdad de oportunidades y trato estarán en mejor posición para atraer clientes.
- o Mejorar su imagen hacia la comunidad, ya que demuestran estar respetando e invirtiendo en sus trabajadores.
- o La política de igualdad de oportunidades y promoción de la diversidad coloca a la empresa en una posición de liderazgo en temas sociales importantes.
- o Una empresa que respeta y valora la diversidad demuestra su compromiso con la responsabilidad social corporativa.
- o Combatir la discriminación en el trabajo contribuye a la cohesión social y a la inclusión.

HOJA INFORMATIVA 2:

¿Qué es la discriminación?

Según el Convenio núm. 111 de la OIT sobre la discriminación (empleo y ocupación) (1958), la discriminación es “cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación”.

Esta definición contiene tres elementos:

1. **Un elemento de hecho o fáctico:** la distinción, exclusión o preferencia que constituye una diferencia de trato.
2. **Un criterio** en el que se basa la diferencia de trato (por ejemplo: sexo, religión u opinión política).
3. **Un resultado** objetivo o consecuencia de esta diferencia de trato: la alteración de la igualdad de oportunidades y trato.

La intención no es un elemento definitorio de la discriminación: Todas las discriminaciones quedan cubiertas, sin referirse a la intención del autor o incluso sin requerir un autor identificable, como en el caso de la discriminación indirecta en la segregación ocupacional basada en el sexo. La discriminación puede aparecer en:

- El acceso al empleo.
- El acceso a la formación y a la orientación profesional.
- Los términos y condiciones del empleo: por ejemplo, ascensos, estabilidad en el empleo, remuneración, seguridad social o cualquier condición del empleo.

En general, discriminamos influidos por las percepciones, los prejuicios y los estereotipos, por las diferencias entre los individuos. La igualdad consiste en no limitar las oportunidades de las personas empleadas de desarrollar su potencial debido a estas diferencias, sino tomar decisiones de empleo basadas en hechos y criterios objetivos.

La discriminación puede ser directa o indirecta:

- **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. Ocurre cuando se aplica la misma condición, trato o criterio a todas las personas, y esto genera un impacto desproporcionadamente negativo sobre algunas en función de características tales como raza, color, sexo o religión, y no se relaciona estrechamente con los requisitos inherentes del puesto de trabajo.

Reconocer los casos de discriminación directa es más fácil por ser más visibles, mientras que los de discriminación indirecta requieren mayor profundización

Ejemplos de discriminación indirecta por sexo

- Establecer salarios mínimos inferiores al general/nacional en sectores con mayor concentración femenina (trabajo doméstico o maquila, entre otros).
- Establecer que el "jefe de familia" tiene derecho a ciertos complementos, cuando la ley define "jefe de familia" como el hombre.
- Se organizan formaciones fuera de la jornada laboral.
- Se organizan talleres de capacitación o eventos sociales de la empresa en lugares no accesibles para personas con discapacidad.
- Los objetivos fijados solo se pueden alcanzar realizando horas extraordinarias o fuera de la jornada ordinaria de trabajo.
- Exigir unos requisitos inherentes al puesto (por ejemplo, nivel educativo o de una rama educativa determinada) que no sean imprescindibles para realizar las tareas y que sea improbable que las mujeres tengan.
- Requerimientos de estatura cuando no sea un requisito inherente del trabajo. Los hombres tienden a ser más altos que las mujeres, al igual que personas de determinadas razas o con determinadas discapacidades.

HOJA INFORMATIVA 3:

¿Qué criterios no puedo utilizar para tomar decisiones en la empresa?

Etnia, raza y color

Se usan a los términos “raza y color” en sentido amplio.

“Raza” se considera en sentido amplio para referirnos a comunidades lingüísticas o minorías étnicas cuya identidad se basa en características religiosas o culturales o en el origen nacional. En general, toda discriminación contra un grupo étnico –incluidos los pueblos indígenas o tribales– se considera discriminación racial. La diferencia de color es solo una –aunque la más obvia– de las características étnicas que diferencian a los seres humanos.

Nuestras percepciones sobre las características sociales, culturales, religiosas o de origen nacional conducen a este tipo de discriminación. Ejemplos de estereotipos o suposiciones son: que ciertas razas son perezosas, deshonestas, inferiores o violentas, y otras más inteligentes, más emprendedoras, etc. Debemos recordar que estos estereotipos no tienen ninguna base objetiva y que la raza y color de una persona trabajadora son totalmente ajenas a su rendimiento en el centro de trabajo.

Ejemplos de prácticas discriminatorias comunes

- Exigir niveles de dominio de un idioma que no es un requisito inherente al puesto.
- Excluir a personas que aplican al puesto basada en el lugar de residencia.
- Denegar una entrevista de trabajo por el nombre de una persona (puede desvelar el origen étnico o identidad indígena).
- Denegar la contratación por tratarse de “culturas incompatibles”.
- Hostilidades de la gerencia o compañeros de trabajo.
- Bajos salarios para el mismo trabajo.
- No aceptar el uso de trajes típicos para acudir al trabajo.
- Retrasos en el pago de salarios.

Religión

Se refiere a posibles discriminaciones basadas en si un individuo comparte o no ciertas creencias o fe. Las creencias religiosas o la falta de ellas no interfieren de ninguna manera con la capacidad para realizar las tareas asignadas. Por lo tanto, no deben ser objeto de investigación. De igual forma, una persona puede tener ciertos valores que la empresa comparta o no sin necesidad de participar de una determinada fe.

Ejemplos de trato discriminatorio por motivos religiosos

- Sesgos en las prácticas de reclutamiento y en la promoción.
- Comentarios ofensivos sobre las creencias o prácticas religiosas, como bromas o comentarios despectivos de los gerentes o compañeros de trabajo.
- La negativa de los empleadores a satisfacer las necesidades de una persona derivadas de su religión.
- Falta de respeto de las costumbres religiosas.
- Obligación de trabajar en días de guardar según la religión.
- No observancia de los tiempos de oración y meditación.
- No observancia de los períodos de duelo para un pariente fallecido.
- No respeto hacia las dietas relacionadas con la religión.
- Falta de respeto por prendas de vestir (por ejemplo, cubrirse la cabeza).

A menudo, los lugares de trabajo requieren usar uniforme, equipo de protección o no permiten usar un pañuelo o jilbab en la cabeza. Estas reglas podrían entrar en conflicto con los requerimientos religiosos de una persona. La empresa puede preguntarse si puede acomodar estos requisitos para promover la diversidad. Cuando existe un riesgo de salud y seguridad en el lugar de trabajo para la persona o compañeros, existe una razón válida para no tomar estas medidas.

Algunas religiones requieren que sus miembros respeten los períodos de oración durante el día, práctica que puede entrar en conflicto con las horas de trabajo de la empresa. Para superarlo, la gerencia puede considerar una programación flexible o modificar los tiempos de descanso.

Un conflicto similar puede surgir con los días religiosos de precepto o con las fiestas religiosas que no son feriados "oficiales". Los horarios de trabajo flexibles pueden ser una solución alternativa a este conflicto. Para proponer la reprogramación como alternativa, debería prestarse mucha atención a la legislación nacional, ya que podría plantear dificultades financieras por la exigencia de pagar un salario superior en caso de que el empleado trabaje un día feriado.

Origen o ascendencia nacional

Las discriminaciones basadas en el origen nacional se refieren a las distinciones hechas sobre la base del lugar de nacimiento, ascendencia u origen extranjero de una persona. Un ejemplo son las distinciones entre ciudadanos con la misma nacionalidad, pero tratado de manera diferente teniendo en cuenta su país de origen, es decir, en el que nacieron. Los hijos de inmigrantes extranjeros nacidos en el país de destino y con esta nacionalidad también sufren estas discriminaciones.

En la práctica, es muy complicado distinguir la discriminación basada en la religión, la raza y el origen nacional porque los tres están estrechamente unidos y en muchas ocasiones se perciben juntos definiendo identidades culturales.

No debemos confundir el origen nacional con la nacionalidad. Por ejemplo, la contratación de individuos de una nacionalidad para sus puestos directivos puede ser una práctica permitida porque las leyes nacionales establezcan cuotas máximas de contratación de extranjeros para proteger sus mercados internos.

Prácticas discriminatorias comunes

- Sesgos en las prácticas de reclutamiento y en la promoción.
- Hostilidad de la gerencia o compañeros de trabajo.
- Chistes o bromas sobre ciertas nacionalidades.
- Exclusión de personas trabajadoras de actividades recreativas organizadas por la empresa.

Nacionalidad

Las legislaciones nacionales determinan el flujo de trabajo de los inmigrantes en sus mercados laborales. Las políticas de migración suelen establecer restricciones de empleo. Una vez las personas extranjeras tengan permiso de trabajo, las leyes establecen la igualdad de oportunidades y trato tanto para los nacionales como para los extranjeros. En trabajos no calificados, las prácticas discriminatorias tienden a ser mayores.

Al igual que con los estereotipos asociados con la raza, la nacionalidad no determina el comportamiento de una persona en el lugar de trabajo. En procesos de acceso al empleo se puede preguntar a la persona candidata si tiene permiso para trabajar y vivir en el país, pero no sobre su nacionalidad, ya que en sí mismo no está relacionado con el puesto de trabajo.

En muchos casos, la discriminación se produce debido a los temores de los nacionales de los países de acogida que consideran que sus puestos de trabajo están en peligro y aumentará el desempleo. En la mayoría de los países, las personas migrantes tienden a ocupar empleos en condiciones difíciles o en trabajos que los locales no están dispuestos a desempeñar. Las personas empleadas migrantes están sujetas a discriminación no solo por su condición migratoria, sino también por una combinación de otros factores como la religión, la raza y el color.

Algunos países forman parte de áreas de integración económica regional que permiten a las personas ciudadanas trabajar en cualquiera de ellos. A pesar de trabajar legalmente, a veces sufren discriminación por su nacionalidad al ser percibidas como extranjeras.

Ejemplos de discriminación

- Denegación de contratación basada en “culturas incompatibles”.

- Hostilidades de la gerencia o compañeros de trabajo.
- Retención de documentos personales originales.
- Salarios inferiores al de una persona empleada nacional por el mismo trabajo.
- Remuneración parcial o total en especie sin respetar las limitaciones legales.
- Demoras en el pago de salarios.

La situación de las personas empleadas migrantes en situación irregular es incluso más difícil. En casos de abuso por parte de los empleadores, el trabajador teme ser deportado y considera que no puede reclamar sus derechos.

Origen social

Este criterio se refiere a situaciones en las que ser miembro de una clase social determina el futuro profesional de una persona: negándole acceso a ciertos trabajos o actividades o asignándole solo algunos. La clase social o nivel económico no tiene un impacto sobre la capacidad de desarrollar una actividad concreta; por tanto, no puede ser criterio para discriminar en el empleo.

Opinión política

Se trata de la posibilidad de expresarse o demostrar oposición a opiniones y principios políticos establecidos. No está permitido discriminar a una persona empleada por su afiliación o no afiliación a un partido político u otro.

Condición de salud

Se refiere a las distinciones basadas en el estado de salud físico y/o mental, real o supuesto, de la persona trabajadora. La discriminación más común por esta razón la sufren las personas con VIH, quienes ven limitado su acceso, permanencia y progreso en el empleo a causa de su estado serológico. Más de 70 países tienen leyes específicas para proteger a las personas con VIH, pero incluso en ellos se produce discriminación en el lugar de trabajo. En muchas ocasiones, la falta de información sobre la prevención y transmisión de este virus provoca discriminación en el trabajo basada en el estado serológico. Otras condiciones de salud, como las enfermedades crónicas no transmisibles (por ejemplo, la hipertensión y la diabetes), también pueden ser causal de discriminación en el trabajo, ya que erróneamente se cree que las personas que conviven con ellos se ausentan frecuentemente. Este tipo de discriminaciones pueden llevar a que las personas escondan su condición y no busquen atención y tratamiento, poniendo en peligro su salud y sus posibilidades de tener una vida activa y productiva.

Prácticas discriminatorias comunes

- Pruebas médicas previas al empleo.
- Violaciones de la confidencialidad.
- Conducta inapropiada de los directivos o compañeros de trabajo que conducen a dimisiones voluntarias.
- Remociones o negación de ascensos a cargos de mayor responsabilidad.
- Despido.
- Negación de pagar los gastos médicos cuando el trabajador tiene derecho a ellos.
- Limitaciones para recibir formación en el empleo.

Discapacidad

La discriminación por discapacidad implica distinciones establecidas debido a una discapacidad física, sensorial, intelectual o mental de la persona, cuando la limitación específica no es un requisito inherente del puesto de trabajo. En muchos casos, la discriminación se debe a la idea errónea de que una persona empleada con discapacidad no podrá realizar el trabajo, los niveles de productividad serán menores o que habrá costes específicos que el empleador tendrá que asumir, como adaptaciones del lugar de trabajo.

Ejemplos de discriminaciones comunes en el lugar de trabajo

- Negativa a contratar.
- Requerir exámenes médicos antes de hacer una oferta.
- Denegación de adaptaciones (ajustes razonables) en el lugar de trabajo, incluyendo los requeridos durante el proceso de reclutamiento.
- Inaccesibilidad del entorno físico, de la información y de las comunicaciones.
- Denegación de capacitación interna o desarrollo de habilidades.
- Despidos.

En general, hay una falta de comprensión de las capacidades y aspiraciones que tienen las personas con discapacidad. No se debe asumir que una discapacidad impedirá que una persona realizar una tarea. Como cualquier otra, una persona con discapacidad tiene habilidades y cualificaciones individuales. En algunos casos, es posible se requieran ajustes razonables para aprovechar plenamente las competencias y talento de la persona con discapacidad. A menudo,

un ajuste razonable entraña un costo mínimo o nulo para el empleador y aporta beneficios concretos tanto para el empleador como para la persona trabajadora.

Las preguntas adecuadas a los candidatos serían si la persona requiere un ajuste razonable en el lugar de trabajo. No todas las personas con discapacidad necesitan adaptaciones. Ajustes razonables pueden incluir las adaptaciones del puesto de un trabajador, así como 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.

Sexo

Al hablar de discriminación por razón de sexo, nos referimos a todas aquellas discriminaciones que pueden afectar tanto a hombres como a mujeres por su sexo o género. La mayoría se llevan a cabo en detrimento de la mujer.

Incluye aquellas discriminaciones basadas en el estado de embarazo y las relativas al estado civil y las responsabilidades familiares, ya que generalmente afectan más a las mujeres que a los hombres.

- **Estado civil.** Describe a la población según su condición en función de si tienen o no pareja y su situación legal la respecto. Es decir, si la persona está soltera, casada, unión libre, viuda o divorciada. El estado civil de la persona no tiene ninguna incidencia en el desempeño y tiende a afectar negativamente a las mujeres mientras que favorece a los solicitantes masculinos. Las mujeres casadas o con compañero o pareja de hecho se perciben como en una "etapa reproductiva" que conllevará responsabilidades familiares que entrarán en conflicto con el trabajo.
- **Embarazo.** En ocasiones, las empresas no contratan a mujeres durante su embarazo o las despiden ante la noticia o acosan laboralmente para que renuncien. Estas prácticas están completamente prohibidas por la mayoría de las legislaciones y violan el Convenio núm. 111. Esta práctica no es ni razonable ni justa. La mujer, el único sexo que puede dar a luz a un bebé, será "castigada" por su función reproductiva, manteniéndola fuera del mercado de trabajo durante los nueve meses de embarazo y durante la licencia de maternidad.
- **Responsabilidades familiares.** Tradicionalmente se ha percibido a los hombres como incapaces de cuidar a sus hijos recién nacidos y su carrera se ha estimado más importante para la familia que la de su pareja. Hoy ya no se consideran tan ciertas estas presunciones. El derecho al cuidado de los hijos y la licencia de paternidad se está convirtiendo en una práctica más común y los últimos años se ha incluido en legislaciones, entendiendo que la mujer no es la única que puede cuidar al bebé en una etapa temprana. Estas legislaciones alientan a los padres a asumir una licencia relacionada con el cuidado tras el período de licencia de maternidad al que la madre tiene derecho. Los empleadores no pueden asumir que las mujeres ahora estarán más ausentes que los hombres en el trabajo.

En la mayoría de los países, las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades familiares, ya sea de cuidado de niños o ascendientes. Debido a esto, las largas jornadas de trabajo tienen un impacto desproporcionado en las mujeres. También afecta a su posibilidad de acceder a puestos directivos o de ser promovidas. Aquellas empresas que fomentan entornos de trabajo favorables a la familia ven mejorada la productividad al reducir la fatiga, el absentismo y los altos niveles de estrés. Un buen equilibrio entre la familia y el trabajo también beneficia a los hombres; y no solo cuando tienen responsabilidades familiares.

Sorprende seguir viendo el número de anuncios de empleo dirigidos a las mujeres solicitando que esté soltera o sin responsabilidades familiares, y anuncios dirigidos a hombres con responsabilidades familiares. Está prohibido en ambos casos incluir estos requisitos, pero aparte de eso, ¿qué atributos están asociados a una mujer casada o que tiene hijos? En general, se considera, por ejemplo, que la mujer tendrá menos flexibilidad en la programación del horario de trabajo, en los viajes o se ausentará para cuidar de los hijos o hijas. ¿Qué características atribuimos a un hombre que está casado o tiene hijos? Que, por ejemplo, es un hombre responsable, tiene más estabilidad, necesita el trabajo por lo que hay menos probabilidad de rotación. En suma, se penaliza la maternidad y se bonifica la paternidad.

Prácticas discriminatorias

- Contratar solo a mujeres solteras.
- Obligar a la mujer a firmar contractualmente que no se quedará embarazada en un determinado periodo de tiempo.
- Obligar a la mujer a realizarse una prueba de embarazo antes de la contratación.
- Obligar a la mujer a tomar medidas anticonceptivas.
- Contratar solo a hombres en determinados puestos.
- Anuncios que especifican la contratación de uno de los dos sexos.
- Títulos y salarios diferentes de puestos similares dependiendo del sexo de la persona empleada.

Orientación sexual

La orientación sexual se refiere a la atracción física, romántica y/o emocional de una persona hacia otras. Todo el mundo tiene una orientación sexual, que es parte de su identidad. La orientación sexual no refleja la capacidad en el trabajo, desempeño o la productividad de una persona; por lo tanto, la negativa a contratar, los despidos o el trato injusto basado en este motivo constituye una intrusión indebida en la vida privada de la persona trabajadora.

Discriminaciones comunes

- Sesgos en las prácticas de reclutamiento y en la promoción.
- Violencia verbal, psicológica y física de la gerencia y de compañeros y compañeras de trabajo.
- Bromas y comentarios irrespetuosos relativos a la orientación sexual.
- Negación de beneficios para parejas de personas con orientación sexual diferente a la heterosexual.
- Exclusión de las actividades sociales dentro del lugar de trabajo (convivios, almuerzos, deportes).
- Uso de perfiles de redes sociales para indagar sobre la orientación sexual de las personas postulantes.

Identidad de género

La identidad de género refleja una sensación profundamente sentida y experimentada del propio género. Todas las personas tienen una identidad de género, que es parte de su identidad general. La identidad de género podría corresponder o no con el sexo asignado en el nacimiento, e incluye la vivencia personal del cuerpo y otras expresiones de género como el habla, la vestimenta o los modales. Alude a la percepción subjetiva que un individuo tiene sobre sí mismo en cuanto a su propio género, que podría o no coincidir con sus características sexuales; este puede considerarse como el sexo psicológico o psíquico. Por ejemplo, una mujer que se sienta hombre o un hombre que se sienta mujer. Para definir las diferentes identidades de género se utilizó el término transgenerismo: en él el denominador común es la no conformidad entre el sexo biológico y la identidad de género que le fue tradicionalmente asignada.

Discriminaciones comunes

- Negación a que la persona use el nombre elegido por ella según su identidad de género en lugar del nombre dado según el sexo asignado al nacer.
- Prohibición del uso de los baños públicos correspondientes a su identidad de género.
- Códigos de vestimenta que impiden la expresión de las personas que no se ajustan a la heteronormatividad (binomio hombre/mujer y masculino/femenino).
- Limitaciones para desempeñar diferentes ocupaciones o ascender en el empleo; por ejemplo, puestos de atención al cliente y jefaturas.

HOJA INFORMATIVA 4:

Excepciones

El sexo, la nacionalidad, la edad, la orientación sexual o la discapacidad de un individuo son criterios poco fiables para inferir la futura productividad o comportamiento de una persona en el lugar de trabajo, ya que lo importante no es lo que “la mayoría” de un grupo (por ejemplo, la “mayoría de los hombres o la mayoría de las mujeres”) pueden hacer, sino qué personas tienen las capacidades o habilidades para desempeñar el puesto y se adaptarán mejor a las responsabilidades que conlleva. Por ejemplo, de forma genérica se puede pensar que los hombres tienen más fuerza física que las mujeres, pero muchas mujeres son más fuertes que los hombres. Por lo tanto, a los hombres y a las mujeres se les debe tratar y medir de forma individual y no según la media biológica de su sexo.

Existen solo tres excepciones al principio general de no discriminación, es decir, circunstancias por las que una diferencia de trato está justificada y no se considera una práctica discriminatoria.

1. Requisitos inherentes del trabajo

Si una diferencia se basa en las calificaciones exigidas para un empleo determinado, entonces, es una diferencia que no constituye discriminación. Esto implica que si el sexo, la religión o la etnia es un requisito inherente del trabajo, podemos contratar a un hombre frente a una mujer o viceversa.

Sin embargo, esta excepción debe interpretarse de forma restrictiva. Muchas veces es difícil trazar una línea de demarcación entre la legitimidad de las calificaciones exigidas para un empleo y la invocación de ciertos criterios para eliminar ciertas categorías de trabajadores. ¿Cuándo, por ejemplo, es el sexo una condición necesaria para realizar un puesto de trabajo? Existen muy pocas razones por las cuales se podría justificar la contratación de un hombre frente a una mujer o viceversa no fundamentada en roles sociales, e igualmente sucede con el resto de criterios. En lo que se refiere al sexo exigido para determinados empleos, por ejemplo, la vida artística o empleos que comportan elementos percibidos como íntimos. En lo que atañe a la religión, las medidas para limitar los empleos relacionados con una institución religiosa determinada pueden ser aceptables.

2. Medidas especiales de protección y asistencia

Aquellas medidas para proteger la maternidad no se considerarán discriminatorias. Por ejemplo, el cambio de funciones a una mujer embarazada expuesta a químicos tóxicos.

3. Medidas de acción afirmativa

Son medidas tomadas para cubrir las necesidades de determinadas categorías. Estas medidas, que suelen ser temporales, pretenden asegurar la igualdad de oportunidades y trato en la práctica teniendo en cuenta la diversidad de situaciones. Estas medidas de trato preferencial o acciones afirmativas (en ocasiones se denominan discriminaciones positivas) pretenden restaurar ese equilibrio entre grupos de individuos con más desventajas para acceder al empleo y a capacitación o con peores condiciones de trabajo. Por ejemplo, pedir que haya un 50 por ciento de mujeres en las juntas directivas de las empresas, guardar cupos específicos para personas con discapacidad, etc.

HOJA INFORMATIVA 5:

¿Qué puede hacer una empresa para garantizar la igualdad?

Las siguientes son acciones básicas para que una empresa logre fomentar y garantizar la igualdad de oportunidades y trato en el centro de trabajo:

- o **Desarrollar una política por escrito.** La empresa debe desarrollar una política de igualdad de oportunidades y trato que fundamente todos los procesos de la relación laboral. Cualquier proceso o procedimiento que se diseñe y desarrolle debe estar en consonancia con esta política. Que la política se desarrolle por escrito permitirá que todos los empleados tengan acceso a ella y que haya consistencia en su interpretación y aplicación. Igualmente, debe incluir la accesibilidad y ajustes razonables.
- o **Transmitir un fuerte compromiso.** El principal elemento para asegurar la implementación exitosa de la igualdad de oportunidades y trato en el lugar de trabajo es un fuerte compromiso en todos los niveles de la organización, comenzando con la alta dirección. Los valores impulsados por la alta dirección serán aquellos que el resto de las personas empleadas persiga y mantenga. Un compromiso firme de la alta dirección para garantizar un ambiente de trabajo en que la igualdad de oportunidades y trato sean respetados y consistentes en todas sus políticas y acciones será la mejor forma de hacer que los empleados respeten este compromiso. Para que los esfuerzos de la alta dirección sean creíbles a los ojos de la fuerza de trabajo, la participación de alta dirección debe ser percibida activa en la lucha contra la discriminación en el lugar de trabajo. La designación de la alta dirección como responsable de la aplicación de la igualdad en el lugar de trabajo es un primer paso para cumplir este compromiso.
- o **Diseñar procedimientos por escrito.** Es importante que todos los procesos cuenten con procedimientos por escrito, ya que permitirá la consistencia en su aplicación. Los procedimientos deben detallar las personas (o puestos) encargadas de la implementación de cada fase. Además, deben quedar identificadas también las personas que están a cargo de su supervisión. La revisión constante de estos procedimientos permitirá su actualización con la dinámica empresarial. La empresa no debe temer introducir las modificaciones necesarias para adaptar los procesos a las necesidades de la empresa. La desactualización de los procedimientos llevará a su inaplicación o directamente a no utilizarse.
- o **Documentar todos los procesos.** La documentación de los procesos evitará cualquier duda acerca de la imparcialidad en la implementación del proceso. La documentación servirá para demostrar que efectivamente se aplican los procesos de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia.

- o **Informar y capacitar a las personas empleadas.** Se debe informar y formar a las personas empleadas sobre las políticas y los procedimientos. Su formación ayudará a garantizar que saben utilizar estos procedimientos y recurren a ellos. Además, con la formación también se fomenta que las personas empleadas conciben los procesos como justos y equitativos, y que se aplican de forma imparcial y sin arbitrariedades.
- o **Capacitar al personal que implementa y supervisa los procesos sobre temas de igualdad y diversidad.** Es primordial que las personas encargadas de implementar y supervisar estos procesos estén capacitadas en materia de igualdad y diversidad. En muchas ocasiones resulta difícil transmitir los valores de la empresa cuando no se comprenden sus contenidos. Es importante que la formación sea continua.
- o **Diseñar un plan de igualdad.** Es importante tener en cuenta que garantizar un ambiente libre de discriminación es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo. Por tanto, es importante priorizar. Diseñar un plan de acción con intervenciones prioritarias a mediano y largo plazo, con sus objetivos (cuantitativos y temporales), sus fuentes de verificación y los responsables de su ejecución darán a la dirección y a los empleados una visión integral de la estrategia. Es recomendable que el plan de igualdad tenga un sistema de control y monitoreo para evaluar su implementación.

En la mayoría de los países no existe una obligación legal de contar con estas medidas. Además, que una empresa no tenga en marcha estas acciones no implica necesariamente que esté discriminando a sus trabajadores. Dicho esto, el hecho de que una empresa los haya implementado puede significar que considera la igualdad un beneficio para su empresa y le preocupa que no se respete este derecho fundamental. De ser así, será menos probable que la empresa esté discriminando en la práctica.

HOJA INFORMATIVA 6:

¿Qué es un plan de igualdad?

Cada vez más empresas en el mundo están adoptando planes de igualdad. Las legislaciones definen estos planes en función de sus características nacionales, pero en general son un conjunto ordenado de medidas que adopta la empresa tras haber analizado la situación para alcanzar la igualdad de oportunidades y trato para todas las personas empleadas y eliminar toda forma de discriminación.

El objetivo es que el plan incida positivamente en toda la planilla. Se aplican de forma transversal, es decir, en todas las áreas de la organización. Debe ser flexible y dinámico, esto es, que se someta a cambios constantes.

Cualquier empresa, independientemente del sector en el que opere y sus dimensiones, puede poner en marcha un plan de igualdad. Los posibles pasos para hacerlo serían los siguientes:

1. **Dedicar un poco de tiempo a analizar su empresa.** Se puede observar y describir cómo está formada la fuerza laboral: por ejemplo, cuántas mujeres, cuántos hombres, cuántas personas indígenas, cuántas personas con discapacidad, de qué edades, en qué categorías profesionales, cuánto cobran, cómo acceden al empleo o cuál es su grado de rotación.
2. **Crear un equipo de trabajo diverso** de distintas categorías profesionales para trabajar sobre el plan.
3. **Identificar qué áreas o temas pueden ser prioritarios** para empezar a trabajar. Los criterios pueden ser variados: por ejemplo, empezar por donde hay más riesgo de discriminación, donde se vayan a conseguir unos resultados inmediatos, donde vaya a haber un mayor impacto, donde prioricen los propios trabajadores o donde lo permitan los recursos.
4. **Definir un plan trimestral y anual de actividades.** Esta fase implicará establecer los objetivos del área o tema de intervención.
5. **Asignar recursos, responsabilidades y tiempos.**
6. **Comunicar el plan internamente.**
7. **Evaluar y hacer seguimiento al plan.**

CHECKLIST 1: Política de igualdad

Al redactar su política de igualdad asegúrese de que incluye los siguientes elementos:

- Objetivo y alcance de la política
- Definición de igualdad y de discriminación
- Personas responsables de su implementación
- Sanciones asociadas a su incumplimiento
- Indicadores de mejora
- Forma de realizar el seguimiento

Asegúrese de que en el proceso de elaborar su política sigue los siguientes pasos:

- Identifica cuáles son sus prioridades
- Consulta con las personas empleadas
- Identifica a personas clave como agentes de cambio
- Comunica la política a la planilla
- Forma a las personas responsables de su implementación

HOJA INFORMATIVA 7:

Fases de la contratación

Todo proceso de contratación tiene las siguientes fases:

1. **Planificación de personal.** Determinar cuáles serán las necesidades de personal para lograr los objetivos de la empresa.
2. **Descripción del puesto de trabajo.** Las descripciones del puesto de trabajo detallan las actividades y responsabilidades. Además, debe incluir un listado de aptitudes, calificaciones o habilidades requeridas para desempeñar las tareas asignadas.
3. **Reclutamiento de personal que aplique a las vacantes.** Cuando hablamos de reclutamiento nos referimos de las herramientas y canales que usa la empresa para comunicar interna o externamente que cuenta con un puesto vacante y para atraer a potenciales candidatos.
4. **Selección de entre las personas que aplicaron.** Las herramientas que se usen para seleccionar entre los candidatos a la persona que mejor se ajuste al puesto de trabajo deben ser:
 - o **Predictivas:** que puedan predecir el futuro rendimiento de la persona.
 - o **Objetivas:** que, independientemente de la persona que evalúe la prueba, se obtenga el mismo resultado.
 - o **Estandarizadas:** que se apliquen a todos los candidatos en las mismas condiciones.
 - o **Fidedignas:** que puedan arrojar los mismos resultados en momentos diferentes.
5. **Contratación.** La contratación es la fase de formalización de la relación laboral.
6. **Proceso de inducción o acogida.** Es el proceso por el cual se recibe e integra a una persona a la empresa. Puede consistir en reuniones con otros compañeros, un proceso de formación o recibir un manual de acogida, entre otros.

PLANTILLA 1: Descripción del puesto de trabajo

<p>Puesto: <i>Título del puesto.</i></p>	<p>Nombre: <i>Nombre la persona que ocupa el puesto (se rellena cuando la persona se haya contratado).</i></p>
<p>Departamento: <i>Unidad en la que se ubica el puesto.</i></p>	<p>Supervisión: <i>Jefatura o supervisión inmediata del puesto.</i></p>
<p>Preparado por: <i>Nombre de persona que ha elaborado la descripción.</i></p>	<p>Fecha: <i>Fecha de elaboración o actualización de la descripción.</i></p>
<p>Objetivo del puesto: <i>Descripción breve de las razones por las que existe el puesto y su contribución a los objetivos del departamento al que pertenece.</i></p>	
<p>Tareas</p>	<p>Estándares de rendimiento</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lista de las tareas y/o responsabilidades.</i> • <i>Redactada con un verbo al inicio y de forma concreta e individual.</i> 	<p><i>Expectativas de rendimiento cuantitativas y cualitativas que se evaluarán.</i></p>
<p>Ambiente laboral: <i>Información descriptiva sobre las condiciones de trabajo en las que se desarrolla el puesto.</i></p>	
<p>Requisitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Información descriptiva sobre habilidades, capacidades, competencias, aptitudes, destrezas, conocimientos, calificaciones, experiencia comprobada y cualquier otro elemento necesario para desempeñar las funciones descritas.</i> • <i>Usar formato de lista.</i> 	

PLANTILLA 2: Determinación de los niveles requeridos en el puesto

	Competencias	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
	Lista de competencias y habilidades necesarias para desempeñar las funciones según la descripción del puesto.	Descripción o especificación del grado que requiere cada nivel. Por ejemplo, en base a velocidad, frecuencia, etc. Deben diferenciarse los niveles cualitativa o cuantitativamente.				
1						
2						
3						
4						
5						
6						

PLANTILLA 3: Anuncio de puesto vacante

Nombre de la empresa
Puesto vacante <i>Título del puesto para el que la empresa busca candidatos.</i>
Tareas <i>Descripción de las tareas o responsabilidades del puesto basadas en la descripción del puesto de trabajo. Se usará un lenguaje sencillo y directo.</i>
Requisitos para el puesto <i>Lista de competencias, cualidades, experiencia, formación y otros requisitos inherentes al puesto según la descripción del puesto de trabajo.</i>
Nuestra empresa fomenta la igualdad de oportunidades y de trato de todas las personas empleadas <i>Se puede incluir esta o cualquier otra frase que muestre el compromiso que la empresa tiene con la igualdad.</i>

CHECKLIST 2: Fuente de reclutamiento

Puesto <i>Título del puesto vacante.</i>		
	EFICAZ Revise si considera que es una fuente de reclutamiento eficaz para el puesto.	DIVERSIDAD Revise si considera que es una fuente con la que se promoverá la diversidad.
Periódicos y revistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociales personales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociales profesionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anuncio en las instalaciones de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresas de selección de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros de estudios, universidades, colegios profesionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros públicos y de ocio de la zona (tiendas, iglesias, parques, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PLANTILLA 4: Formato de herramientas de selección

<p>Puesto: <i>Título del puesto.</i></p>	
<p>Tareas: <i>Descripción de las tareas o responsabilidades del puesto basadas en la descripción del puesto de trabajo.</i></p>	
<p>Competencias requeridas <i>Lista de competencias y habilidades necesarias para desempeñar las tareas según la descripción del puesto de trabajo.</i></p>	<p>Herramienta de verificación <i>Lista de herramientas de selección que se usarán para verificar que la persona que aplica cuenta con las competencias requeridas.</i></p>
1	
2	
3	
4	
5	
6	

CHECKLIST 3: Herramientas de selección

Cuando haya identificado las herramientas de selección que utilizará, considere las siguientes preguntas:

- ¿Es la herramienta relevante para identificar las competencias necesarias para el puesto de trabajo?
- ¿La herramienta tiene relación con el puesto de trabajo en sí mismo?
- ¿Qué puede predecir la herramienta?
- ¿Está la herramienta diseñada para arrojar resultados objetivos y confiables?
- ¿Puede cualquier persona someterse a la prueba?
- ¿Existen herramientas alternativas que puedan arrojar los mismos resultados?
- ¿Cómo tengo que utilizar la herramienta para que se aplique de forma consistente con todas las personas candidatas?
- ¿Quién evaluará los resultados de la aplicación de la herramienta?
- ¿Tienen la formación necesaria las personas que evaluarán los resultados de la aplicación de la herramienta para hacerlo sin prejuicios y de forma objetiva?

HOJA INFORMATIVA 8:

Características de las herramientas de selección

El proceso de selección es la fase de la contratación destinada a identificar y elegir a las personas para desempeñar el puesto de trabajo.

Todas las decisiones del proceso de selección 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.

Esto implica que en ningún momento las decisiones de selección se basarán en la raza, 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 a las características físicas y preferencias de ocio.

Todas las herramientas que se utilicen en el proceso de selección estarán destinadas a conocer si las personas candidatas tienen las habilidades necesarias para desempeñar las funciones y responsabilidades del puesto.

Para que las herramientas garanticen un proceso eficiente que no discrimine a grupos de personas con determinadas características, deberán ser:

- **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, con la posibilidad de ajustes razonables para personas con discapacidad u otras personas con necesidad específicas.
- **Confiables:** que puedan arrojar los mismos resultados en momentos diferentes.

Hay que evitar, por tanto, pruebas con bajos niveles de predicción, objetividad, estandarización e imparcialidad: por ejemplo, las referencias personales o las cartas de recomendación. En ningún caso se intentará indagar en la vida privada y personal de la persona candidata.

Pruebas psicométricas

En los procesos de selección se podrán usar pruebas psicométricas que evalúen las aptitudes o facultades como elementos del comportamiento, personalidad, inteligencia emocional, estilo de aprendizaje, adaptabilidad social, etc. Las pruebas psicométricas permitirán comparar datos sobre características psíquicas de diferentes personas para poder evaluarlas de forma objetiva. No se inferirán rasgos de la personalidad no basados en los resultados de pruebas psicométricas personales. Solo personas expertas en la realización e interpretación de las pruebas psicométricas deben diseñarlas y aplicarlas.

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

Para solicitar o aplicar una prueba médica sin que sea discriminatorio debe tener una relación directa con las competencias o habilidades para desempeñar el puesto concreto, el lugar de trabajo y sus riesgos. Durante el proceso de contratación no se realizarán pruebas para conocer el estado de salud de la persona candidata. En ningún caso se solicitarán pruebas de embarazo, de VIH/sida, genéticas o información sobre una discapacidad.

Las revisiones médicas pertinentes se realizarán tras la selección.

En el caso de ser necesarias pruebas médicas, la empresa correrá con los gastos correspondientes.

PLANTILLA 5: Formato para entrevistas de trabajo

Nombre <i>Nombre completo de la persona que aplica al empleo.</i>	Fecha <i>Fecha en la que se realiza la entrevista.</i>		
	Entrevistador <i>Nombre de la(s) persona(s) que realiza(n) la entrevista</i>		
Datos de contacto <i>Número de teléfono o dirección de correo electrónico de contacto que la persona indica para todo lo relacionado con el proceso de selección.</i>			
Puesto <i>Título del puesto vacante.</i>			
Tareas <i>Descripción de las tareas o responsabilidades del puesto basadas en la descripción del puesto de trabajo.</i>			
Competencias para verificar <i>Lista de competencias/habilidades necesarias para desempeñar las tareas del puesto según la descripción del puesto de trabajo.</i>	Nivel de persona candidata <i>Nivel que tiene la persona que aplica sobre cada competencia requerida.</i>		
	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
1			
2			
3			
4			
5			
Preguntas para la persona candidata <i>Lista de preguntas que se realizarán a la persona que aplica para verificar que cuenta con las competencias/habilidades requeridas mencionadas en el apartado anterior.</i>			
Notas <i>Espacio para notas que vaya tomando sobre la persona entrevistada.</i>			

CHECKLIST 4: Cómo gestionar una entrevista

Las siguientes pautas pueden ser útiles para realizar entrevistas más eficientes:

Antes de la entrevista

- Pregunte si la persona tiene necesidades específicas para averiguar si existe la necesidad de realizar ajustes razonables.
- Prepare los objetivos de la entrevista y las preguntas.
- Conozca bien el perfil y las competencias que se buscan.
- Organice un espacio privado, accesible y cómodo para realizar la entrevista.
- Garantice que no vaya a haber interrupciones.
- Si hay varias personas en la entrevista, mantengan una reunión previa para establecer los objetivos.
- Intente crear un ambiente cordial y amable.

Durante la entrevista

- Salga usted directamente a recibir al entrevistado.
- Recíbale de forma amable y cordial.
- Sea respetuoso en todo momento; recuerde que no solo es un candidato, sino una persona.
- Recuerde que durante la entrevista la empresa también está siendo seleccionada.
- Sea sincero sobre el puesto de trabajo y las condiciones.
- Haga preguntas, en la medida de lo posible, abiertas.
- Tome nota de las respuestas.
- Preste mucha atención a la comunicación no verbal y al lenguaje corporal tanto de la persona candidata como del suyo.
- Explique a la persona el proceso de contratación y pregúntele si tiene alguna duda sobre algún asunto lo conversado.

Preguntas posibles

- ¿Tiene inconvenientes para viajar?
- ¿Puede completar el horario de trabajo?
- ¿Tiene flexibilidad para realizar horas extraordinarias esporádicas dentro del límite de la ley?
- ¿Puede decirme por qué ha elegido este camino profesional?
- ¿Qué habilidades le gustaría desarrollar en nuestra empresa que sean útiles para el desarrollo de su carrera profesional?
- ¿Qué le gusta más de su trabajo?
- ¿Hay tareas para las que necesitaría un ajuste razonable?
- ¿Qué le satisface menos de su trabajo?
- ¿Puede usted cumplir con el horario establecido los fines de semana?
- ¿Tiene permiso para residir y trabajar legalmente en el país?
- Deme un ejemplo de cómo usted ha manejado en el pasado en el pasado situaciones de diversidad.

Preguntas que debe evitar

- ¿Tiene hijos?
- ¿Quiere tener hijos?
- ¿Cómo se organiza para cuidar de sus hijos?
- ¿Qué le gusta hacer los fines de semana?
- Hábleme de usted...
- ¿Dónde se ve dentro de 5 años?
- ¿Está casada/o? ¿Tiene pareja?
- ¿Con quién vive?
- ¿Dónde vive?
- ¿Es fumador?
- ¿Cómo se define como persona?
- ¿Va a misa?
- ¿Cómo son sus relaciones familiares?
- ¿Ha sufrido alguna enfermedad grave?
- ¿Cuál es su nacionalidad?

PLANTILLA 6: Tabla comparativa de candidaturas

Puesto <i>Título del puesto vacante.</i>	Fecha <i>Fecha del proceso de selección.</i>					
	COMPETENCIAS PARA EVALUAR <i>Lista de competencias para evaluar según la descripción del puesto.</i>	PUNTOS DE CANDIDATOS <i>Puntuación de las personas candidatas que han aplicado al proceso de selección del puesto.</i>				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

CHECKLIST 5: Cómo recibir a una persona empleada

Asegúrese de tener los siguientes elementos preparados antes de que la persona empleada llegue a la empresa:

- Descripción del puesto de trabajo.
- Contrato.
- Tarjeta de identificación.
- Equipo de Protección Personal (adecuado a su talla o requerimientos personales).
- Uniforme (adecuado a su talla o requerimientos personales).
- Material/Maquinaria necesaria para realizar sus funciones.
- Reglamento interno de trabajo.
- Materiales formativos para su proceso de inducción.
- Una carta de bienvenida.

Asegúrese de que ha realizado las siguientes acciones:

- Ha informado a su supervisor/a inmediato.
- Ha informado al equipo de trabajo.
- Ha adecuado su zona de trabajo.
- Ha previsto un tiempo de inducción.
- Ha previsto que alguien le enseñe las instalaciones, aseos, zona de descanso, cafetería, etc.
- Ha previsto que almuerce con alguien.

Recuerde que el objetivo de todo proceso de inducción es:

- Que la persona trabajadora pueda desempeñar sus funciones dentro de la empresa de una forma productiva.
- Detectar sus necesidades para realizar ajustes razonables.
- Detectar sus necesidades de formación.
- Adaptarse a la cultura corporativa lo antes posible.

HOJA INFORMATIVA 9:

El objetivo del procedimiento disciplinario

El proceso disciplinario es una herramienta con la que cuenta la empresa para garantizar que se cumplen las normas de la compañía. Este proceso, por tanto, se utiliza en aquellos casos en que se ha infringido alguna de las normas de la empresa.

El objetivo del procedimiento es lograr un cambio de comportamiento de la persona trabajadora. Desafortunadamente, en muchas ocasiones nos olvidamos del objetivo último de la disciplina: consideramos que el objetivo es la sanción, cuando deberíamos utilizarla para provocar un cambio de comportamiento. Si a pesar de haber cumplido con la sanción, esta no suerte efecto y no hay cambio de comportamiento, no habremos conseguido nuestro objetivo. En ocasiones, las empresas utilizan, por ejemplo, la reducción de salario, la adjudicación de tareas no propias de la descripción de puesto o incluso humillaciones, gritos o violencia física. Estas medidas no fomentarán un cambio de comportamiento, y serán poco efectivas –además de ilegales en muchos casos–.

El objetivo en sí mismo no es castigar al trabajador por su comportamiento, sino corregirlo y evitar que se repita para cumplir con las normas de empresa y continuar con un buen funcionamiento de los procesos y del ambiente laboral.

PLANTILLA 7: Formato de medidas disciplinarias

NOMBRE Nombre de persona trabajadora.	NÚMERO DE IDENTIDAD Número de identificación de la persona trabajadora.
REUNIÓN DISCIPLINARIA	
Fecha Fecha de realización de la reunión.	Asistentes Personas presentes en la reunión.
DESCRIPCIÓN DE HECHOS	
NORMA INFRINGIDA Relación de la norma infringida.	FECHA Fecha de los hechos.
IMPACTO Efectos o resultado negativo del hecho en la empresa o en el resto de la planilla. / Productividad.	
ALEGACIONES Comentarios de la persona supuestamente infractora sobre los hechos.	
MEJORA REQUERIDA Especificación del cambio de comportamiento requerido.	
MEDIDAS A EMPRENDER Medidas acordadas entre gerencia y persona empleada para mejorar la conducta.	
TIEMPO ESTABLECIDO Marco temporal acordado para la mejora del comportamiento y fecha próxima de seguimiento.	
FIRMAS Firmas de las personas presentes en la reunión.	

CHECKLIST 6: Elementos de una reunión disciplinaria

Antes de la reunión:

- Determine el objetivo de la reunión.
- Recabe toda la información relevante sobre la situación y los hechos.
- Programe la reunión en un lugar privado.
- Informe a la persona empleada que puede acudir acompañada de una persona representante.

Durante la reunión:

- Especifique la norma o estándar infringido.
- Explique la consecuencia o impacto para la empresa de la infracción.
- Ofrezca la posibilidad a la persona a explicar los hechos y las posibles causas de la infracción.
- Especifique cuál es la conducta esperada.
- Pregunte qué medidas necesita la persona para mejorar su conducta o comportamiento.
- Determine las consecuencias o sanción que se aplicará.
- Acuerde un calendario de acción durante el cual la persona debe mejorar la conducta o comportamiento.
- Fije una fecha para una reunión de seguimiento.
- Asegúrese de que ambos comprenden los pasos que se deben seguir para mejorar la conducta.

Después de la reunión:

- Documente la sesión.
- Realice el seguimiento correspondiente.

HOJA INFORMATIVA 10:

La segregación ocupacional

Las mujeres trabajan en sectores y puestos menos variados y peor remunerados que los hombres. Esto se denomina **segregación profesional horizontal**. Las mujeres trabajan, por ejemplo, como secretarías, enfermeras o cuidadoras de día, trabajos normalmente peor pagados que aquellos principalmente realizados por hombres, como por ejemplo, camioneros, maquinistas y mineros. Esto es resultado, a menudo, de estereotipos sexistas sobre el tipo de trabajos que son “idóneos” para las mujeres.

La segregación profesional de las mujeres en determinados empleos, ocupaciones y sectores aumenta la probabilidad de que se minusvalore el trabajo desempeñado principalmente por mujeres en comparación con los trabajos desempeñados mayoritariamente por hombres.

Las mujeres están infrarrepresentadas en los niveles salariales superiores y se mantienen en posiciones de nivel inferior. Esto se denomina **segregación profesional vertical**. Ocurre incluso en sectores en los que la mayoría de la mano de obra es femenina, como los sectores sanitario y educativo.

Los trabajos en los que predominan las mujeres (ocupaciones en las que más del 60% de las personas empleadas son mujeres) normalmente están peor remunerados y valorados que los trabajos en los que predominan los hombres. Cuantas más mujeres se encuentren en una determinada categoría de trabajo, menores serán los salarios de todas las personas empleadas de esa categoría.

Los empleos con salarios bajos son más frecuentes entre mujeres que entre hombres, y esta distribución por sexo de los empleos con salarios bajos también está ligada a la vulnerabilidad (riesgos derivados de los sueldos bajos) de las ocupaciones con preeminencia de mujeres. Los salarios inferiores desalientan a los hombres a ocupar estos empleos. Como resultado, las mujeres se concentran en trabajos diferentes a los de los hombres. Esto refuerza la visión de que los sueldos bajos se deben a factores del mercado y a requisitos de capacidades más que a la infravaloración de los empleos. A menudo se minusvaloran las capacidades de las mujeres, ya que se las consideran características femeninas “naturales” en lugar de considerar que se adquieren con la experiencia o la formación. La clasificación de empleos “cualificados” o “no cualificados” esconde también a menudo un prejuicio por razón de sexo.

Esta segregación también afecta a poblaciones con identidad de género y orientación sexual diversa; especialmente, en algunas ocupaciones que son consideradas típicamente como femeninas: belleza, cuidado o educación.

Es importante señalar que aún se considera muchas veces que personas con una discapacidad específica son más idóneas para una ocupación determinada, y se forma, por ejemplo, a personas ciegas como masajistas o agentes de *call center*.

HOJA INFORMATIVA 11:

Concepto de salario

Cuando los Convenios de la OIT establecen la protección del salario, definen el salario de la forma más amplia posible. En temas de igualdad de remuneración, el concepto de salario es fundamental, ya que para determinar si una remuneración es igual, es importante comparar todos los elementos del paquete de ganancias. Si se desea alcanzar la igualdad en el lugar de trabajo, se debería dar al término “remuneración” la interpretación más amplia posible. Es un término que va mucho más allá que “el salario de base” y que incluye “cualquier emolumento adicional de todo tipo”, recibido “directamente o indirectamente” y “en metálico o en especie”. También incluye pagos o beneficios recibidos regular u ocasionalmente.

Algunos ejemplos incluyen:

- Sueldo básico
- Sueldo mínimo
- Sueldo ordinario
- Pago de horas extraordinarias
- Prima por productividad
- Primas por rendimiento
- Incremento por antigüedad
- Asignación familiar por hijos o por dependencia
- Propinas/gratificaciones
- Complemento por puntualidad o presentismo (no faltar al puesto de trabajo)
- Asignación o gastos de viaje
- Vehículo de empresa
- Celular de empresa
- Complemento por vivienda o alojamiento pagado o asignación
- Uniforme pagado o asignación
- Comisiones
- Seguro de vida
- Seguro de salud financiado por el empleador
- Acciones o beneficios de la empresa
- Incremento por responsabilidad
- Uso de instalaciones deportivas o lúdicas
- Salarios en especie
- Comida pagada o asignación

El salario de base a menudo es solo una pequeña parte de los pagos y beneficios totales que recibe una persona empleada. Por ello, si la igualdad se produce solo en el monto del salario ordinario, básico o mínimo, y no en relación a otros pagos o beneficios laborales, la discriminación se perpetuará. Otros elementos de la remuneración como las asignaciones pueden ser importantes y se deben conceder a las personas empleadas sin discriminación por razón de sexo.

HOJA INFORMATIVA 12:

La brecha salarial

Las desigualdades salariales entre hombres y mujeres a menudo se evalúan mediante un indicador denominado brecha de remuneración o salarial entre hombres y mujeres. La brecha salarial mide la diferencia entre los ingresos medios de mujeres y hombres como porcentaje de los ingresos de los hombres. Por ejemplo, si los ingresos medios mensuales de la mujer suponen un 70 por ciento de los ingresos medios mensuales del hombre, la brecha de remuneración entre hombres y mujeres es de 30 puntos porcentuales. La brecha de remuneración entre hombres y mujeres puede hacer referencia a las diferencias de ingresos por hora, semanales, mensuales o anuales entre hombres y mujeres. Normalmente, la brecha por hora es inferior a la semanal, mensual y anual. Esto se debe a que las mujeres suelen realizar trabajos remunerados durante menos horas que los hombres, ya que las mujeres siguen teniendo más responsabilidades familiares y domésticas. Por ello, es menos probable que las mujeres trabajen horas extraordinarias, por ejemplo. La restricción legal para que las mujeres realicen trabajo nocturno u horas extraordinarias también puede ser un factor.

La desigualdad de remuneración es un problema persistente y universal. Desde que pasaron a formar parte de la población activa, las mujeres, en general, han tenido un salario inferior al de los hombres. En alguna época, ello se debió en muchos países a una política expresa. Esta situación se basaba en la asunción de que las mujeres no tenían por qué ganar un “salario de subsistencia” porque sus esposos eran los que “llevaban el pan a la casa”: el salario de las mujeres era considerado simplemente un complemento. De este modo, se creaba un círculo vicioso de trabajos mal remunerados que acababa justificando el salario inferior para las mujeres. Según datos de la OIT para 2018¹, a escala mundial, se estima que la brecha de remuneración entre hombres y mujeres es de un 20%: en otras palabras, las mujeres ganan un 80% de lo que ganan los hombres. Sin embargo, el alcance de la brecha de remuneración entre hombres y mujeres varía según el sector, la ocupación, el grupo de trabajadores, el país y el tiempo.

Como resultado de actitudes históricas y de estereotipos sobre el rol de las mujeres, el abanico de ocupaciones que desempeñan predominantemente o de forma exclusiva las mujeres es más reducido y diferente. La concentración de las mujeres en determinadas ocupaciones se traduce en una presión a la baja sobre los sueldos medios de esas ocupaciones, lo que motiva que los hombres no los quieran. Como resultado, el salario medio para las mujeres sigue siendo generalmente inferior al de los hombres en todos los países y para todos los niveles de educación, grupos de edad y ocupaciones.

La discriminación salarial se produce de diferentes formas. En algunos casos, el sexo sigue siendo un criterio específico para establecer los salarios, lo que supone una discriminación directa. Esto se sigue observando en casos excepcionales en algunos convenios colectivos e instrumentos de salario mínimo que establecen tasas salariales diferentes para mujeres y hombres: por ejemplo, en el sector agrícola. También existen legislaciones y convenios colectivos discriminatorios que limitan las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho las mujeres. Sin embargo, el problema principal es la discriminación salarial en la práctica más que su fijación en leyes o convenios colectivos.

1. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/WCMS_650653/lang-es/index.htm

HOJA INFORMATIVA 13:

Diferencia entre trabajo igual y trabajo de igual valor

Presentar ambos términos a la par tiene que ver con corregir la minusvaloración de los empleos desempeñados habitualmente por mujeres. La igualdad salarial implica asegurarse de lo siguiente:

- Que los trabajos iguales o similares se remuneren igual.
- Que los trabajos que no son iguales pero que tienen igual valor se remuneren igual.

Trabajo igual

Cuando dos personas realizan un trabajo que es igual o similar deberían recibir la misma remuneración. Una forma clara de discriminación salarial se da cuando las mujeres reciben un salario inferior que los hombres por realizar un trabajo igual o similar. Esta forma de discriminación persiste, pero es más fácil de identificar y remediar que cuando se trata de trabajo de igual valor. Un ejemplo es el de un mismo trabajo que recibe títulos diferentes dependiendo del sexo de la persona que lo ocupe. Normalmente, los trabajos designados con nombres femeninos están peor pagados que los designados con nombres masculinos.

Trabajo de igual valor

La igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor cubre además de los casos en los que mujeres y hombres desempeñan un trabajo igual o similar, aquellos en los que desempeñan trabajos diferentes (esta es la situación más habitual). Cuando mujeres y hombres llevan a cabo un trabajo de contenido diferente, que requiere de capacidades o cualificaciones diferentes y que se desempeña en condiciones diferentes, pero que en general es de igual valor, deberían recibir una remuneración igual.

El concepto de valor igual se aplica cuando los trabajos que:

- Se llevan a cabo en condiciones diferentes.
- Requieren cualificaciones y capacidades diferentes.
- Requieren niveles de esfuerzo diferentes.
- Implican responsabilidades diferentes.
- Se llevan a cabo en lugares o empresas diferentes o para empleadores diferentes.

Este tipo de discriminación se puede deber a prejuicios sexistas en los métodos de evaluación del puesto de trabajo y en los sistemas de clasificación de los empleos. Esto se deriva de que las capacidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo asociadas a trabajos desempeñados principalmente por mujeres no se reconocen o están minusvalorados. Por ello, las mujeres suelen tener peores puntuaciones en las clasificaciones de puesto y en los baremos de salario de la empresa.

HOJA INFORMATIVA 14:

Evaluación objetiva de los puestos de trabajo

Un método de evaluación de los puestos de trabajo es un proceso que compara empleos para determinar la posición relativa de un empleo en comparación con otro en la escala salarial. Todo empleador que pague salarios diferentes a trabajos diferentes emplea algún método de evaluación formal o informal del puesto de trabajo.

Existen dos tipos de métodos formales de evaluación del puesto de trabajo:

- **Métodos de evaluación global o de clasificación.** Establecen una jerarquía de empleos según la importancia de sus requisitos, examinan el empleo en su conjunto en lugar de sus componentes centrales y tienden a identificar las características del empleado con las características del propio empleo. Estos métodos determinan la importancia de los empleos dentro de las organizaciones, pero no las diferencias de valor entre ellos.
- **Métodos analíticos de evaluación del puesto de trabajo.** Desglosan los trabajos en componentes, factores o subfactores, y les asignan puntos. Los factores incluyen:
 - habilidades (también se pueden llamar conocimientos y aptitudes)
 - esfuerzo
 - responsabilidad
 - condiciones de trabajo

Según los especialistas en evaluación y remuneración, esos cuatro factores son necesarios y suficientes para evaluar todas las tareas ejecutadas en las empresas, con independencia del sector económico al que pertenezcan.

Estos cuatro factores pueden dividirse en varios subfactores (entre 10 y 16), que pueden variar en función del sector y de la empresa concreta.

Al determinar el valor numérico de un trabajo, los métodos analíticos de evaluación del puesto de trabajo muestran si dos trabajos diferentes tienen el mismo valor o no.

Pero aunque los métodos de evaluación capten las capacidades de los empleos en los que predominan las mujeres, a menudo reciben una puntuación inferior a la de los empleos en los que predominan los hombres. Por ejemplo, se valora más la responsabilidad sobre el dinero o el equipamiento que sobre las personas. Esto se debe a la concepción falsa de que las capacidades relativas al cuidado de terceros o la limpieza (trabajos similares a los que las mujeres realizan de forma gratuita en el hogar) son intrínsecas a la naturaleza de la mujer y que no se adquieren mediante el aprendizaje y la experiencia. Esto lleva a la minusvaloración sistemática de los empleos en los que predominan las mujeres y se traduce en sueldos inferiores para ellas. En la Hoja informativa 15 se enumeran muchos requisitos de "empleos femeninos" que a menudo se pasan por alto.

HOJA INFORMATIVA 15:

Factores y subfactores de evaluaciones objetivas de puestos

Los métodos analíticos de evaluación del puesto de trabajo desglosan los trabajos en componentes, factores o subfactores, y les asignan puntos. Los factores y subfactores incluyen:

Habilidades. Conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar un determinado empleo que pueden adquirirse de distintas maneras:

- Formación académica o profesional acreditada por un diploma.
- Experiencia remunerada en el mercado de trabajo.
- Formación no institucionalizada.
- Experiencia en voluntariado.

Las habilidades también pueden ser innatas. Que las habilidades no se adquieran y sean innatas o aprendidas no es pertinente a la hora de evaluar el empleo.

Ejemplos de subfactores de empleos en que predominan mujeres u hombres

- **Conocimiento y comprensión.** Mide el conocimiento requerido para realizar las tareas. Puede medir conocimientos de alfabetización, aritmética, manejo de equipos, conceptos específicos o idiomas, entre otros. El conocimiento puede adquirirse mediante educación formal, experiencia profesional o personal o mediante una combinación de estos.
- **Habilidades mentales.** Mide el grado de las habilidades mentales necesarias para la resolución de problemas. El grado se determinará dependiendo de si los problemas son simples o complejos, si implica recopilar información o si hay un cierto grado de toma de decisiones independiente, entre otros.
- **Habilidades de comunicación.** Mide el nivel de habilidades de comunicación (escritas y orales) efectivas requeridas para el trabajo.
- **Habilidades de relaciones humanas.** Mide el grado de interacción requerido en el trabajo. Los niveles se determinan dependiendo de la necesidad de usar habilidades de escucha, de empatía o de influir en las acciones, entre otros.
- **Habilidades físicas.** Mide las habilidades físicas requeridas para el trabajo: habilidades motoras (como destreza y coordinación) y habilidades sensoriales. Se pueden establecer diferentes niveles en función de la velocidad y precisión.

Esfuerzo. Los esfuerzos designan la dificultad, el cansancio y la tensión que conlleva la ejecución de las tareas.

Existen tres tipos de esfuerzo y, por tanto, tres subfactores que se suelen incluir:

- **Esfuerzo emocional.** Mide la naturaleza y frecuencia de las demandas emocionales del trabajo. Podría implicar el trato directo con las personas que necesitan atención o debido a un trabajo estresante y frustrante.
- **Esfuerzo mental.** Mide las demandas mentales de concentración; por ejemplo, por la intensidad y frecuencia del esfuerzo mental.
- **Esfuerzo físico.** Mide el tipo y la duración del esfuerzo físico: demandas de uso repetido y de los músculos y su dureza, y demandas de permanecer en posiciones incómodas durante largos períodos de tiempo.

Responsabilidad. Tareas que repercuten en los objetivos de la empresa: rentabilidad, solidez financiera, amplitud de mercados y seguridad y salud de la clientela.

Ejemplos de subfactores de empleos en que predominan mujeres u hombres

- **Responsabilidad sobre recursos materiales.** Mide la responsabilidad sobre la seguridad o mantenimiento de recursos materiales: máquinas, edificios, dinero o bienes, entre otros.
- **Responsabilidad de supervisión.** Mide la responsabilidad directa sobre otros trabajadores. Los niveles dependen del grado de control y dirección de las personas empleadas, la responsabilidad sobre la contratación, la disciplina o las evaluaciones, entre otros.
- **Responsabilidad de las personas.** Mide la responsabilidad del trabajo sobre la salud, la seguridad y el bienestar físico o mental de las personas.
- **Responsabilidad sobre la planificación, organización y desarrollo.** Mide la responsabilidad de planificar, organizar y desarrollar productos, servicios, procesos, entre otros.

Condiciones de trabajo

Ejemplos de subfactores de empleos en que predominan mujeres u hombres

- **Peligrosidad.** Mide la exposición a condiciones de trabajo peligrosas: riesgos de lesiones, enfermedades o problemas de salud inherentes al trabajo.
- **Medio ambiente.** Mide tanto aspectos físicos (ruido, polvo, temperatura y peligros para la salud) como psicológicos (estrés, aislamiento, interrupciones frecuentes, solicitudes simultáneas y agresiones de clientes).

PLANTILLA 8: Determinación de niveles de subfactores

FACTOR	SUBFACTOR	NIVEL REQUERIDO				
		1	2	3	4	5
HABILIDADES	Conocimientos					
	Habilidades mentales					
	Habilidades de comunicación					
	Habilidades de relaciones humanas					
	Habilidades físicas					
ESFUERZO	Demandas emocionales o psicológicas					
	Demandas mentales					
	Demandas físicas					
RESPONSABILIDAD	Sobre los recursos materiales					
	Para la supervisión					
	Para el bienestar de las personas					
	Para la planificación, organización y desarrollo					
CONDICIONES DE TRABAJO	Peligrosidad					
	Ambiente de trabajo					

HOJA INFORMATIVA 16:

Niveles y ponderación de factores

Niveles o grados de los factores

A fin de diferenciar entre sí los empleos, cada subfactor del método debe dividirse en grados: por ejemplo, en lo que respecta a la responsabilidad financiera, el nivel de algunos empleos es muy elevado, mientras que el de otros es mínimo; en cuanto a la destreza manual, algunos empleos requieren mucha y otros muy poca. Esas diferencias en términos de importancia o de intensidad exigen establecer escalas para medirlos.

La dimensión medida será diferente según la naturaleza del subfactor. Por ejemplo:

- El esfuerzo visual podrá medirse por su duración.
- La concentración mental podrá medirse por su intensidad.
- Las condiciones medioambientales podrán medirse por su frecuencia.

La determinación de los niveles será más o menos sencilla en función de si la dimensión es de carácter cuantitativo o cualitativo.

Ejemplo

Subfactor: Competencias físicas

Este factor mide las competencias físicas requeridas para el empleo. Abarca la destreza manual y la habilidad, la coordinación entre la mano y la vista, la coordinación de los miembros y las competencias sensoriales.

Toma en consideración el objetivo de esas competencias y la necesidad de responder a normas concretas de velocidad y precisión.

- Nivel 1: No hay requisitos particulares en cuanto a las competencias físicas.
- Nivel 2: El trabajo requiere destreza, coordinación o competencias sensoriales con cierto nivel de precisión en su ejercicio.
- Nivel 3: El trabajo requiere destreza, coordinación o competencias sensoriales con:
a) cierta habilidad y velocidad, o b) una precisión considerable.
- Nivel 4: El trabajo requiere destreza, coordinación o competencias sensoriales con:
a) una habilidad y una velocidad considerables, o b) una gran precisión.
- Nivel 5: El trabajo requiere destreza, coordinación o competencias sensoriales con un nivel muy alto de precisión.

Es muy posible que al establecer los niveles, a los aspectos asociados a empleos con predominio de mujeres se les asignen los más bajos en comparación con los asociados a empleos con predominio de hombres.

Por ejemplo, en las competencias físicas, una empresa fijó el manejo de un teclado o una máquina de coser en el nivel 2 y el de un vehículo o una carretilla, en el nivel 4, sin que esa diferencia estuviera justificada.

Ponderación de los factores de evaluación

La ponderación de los factores de evaluación consiste en determinar su importancia relativa y asignar a cada uno de ellos un valor numérico. Tiene repercusiones sumamente importantes en el valor de los empleos.

La tabla de ponderación indica la importancia relativa de cada factor y subfactor para la empresa. Es fundamental utilizar la misma tabla de ponderación para todos los empleos contemplados en el programa de igualdad salarial.

El objetivo de esta fase es asignar pesos a cada uno de los cuatro tipos de factores. Se asignará un porcentaje a cada uno de ellos, de manera que entre todos sumen 100%. De este modo, la organización determina qué proporción del valor creado por la empresa procede de cada tipo de factor.

Para establecer la importancia relativa de los factores, la mayoría de los especialistas utilizan los porcentajes aproximativos que figuran a continuación:

- 20%-35% para los conocimientos y aptitudes
- 25%-40% para las responsabilidades
- 15%-25% para los esfuerzos
- 5%-15% para las condiciones de trabajo

Dado que la ponderación tiene un efecto directo en los salarios, es indispensable que se establezca de manera estrechamente relacionada con los objetivos de la empresa y el tipo de trabajo que la caracteriza. Por ejemplo, en una empresa que desarrolla programas informáticos, será normal conceder especial importancia al criterio aptitudes analíticas; en una guardería, el criterio responsabilidad en relación con personas tendrá una importancia primordial; en una empresa de trabajos públicos, el esfuerzo físico será uno de los principales factores.

La coherencia puede comprobarse examinando el peso atribuido a cada factor y los valores relativos a los objetivos de la empresa. Los elementos de gran importancia para la empresa no deberían tener poco peso, y viceversa. Por ejemplo, si una empresa del sector de los servicios señala en su mandato que la calidad del servicio es una prioridad absoluta pero solo le atribuye un peso del 4% al subfactor de atención al cliente, probablemente sea necesario modificar esa ponderación.

PLANTILLA 9: Evaluación objetiva del puesto de trabajo

PUESTO <i>Título del puesto.</i>		
TAREAS HABITUALES <i>Lista de las tareas y/o responsabilidades asignadas según la descripción del puesto de trabajo.</i>		
	PONDERACIÓN <i>Puntuación numérica en función del valor relativo.</i>	VALORACIÓN <i>Puntuación de 1-5 en función de la determinación de niveles de subfactores.</i>
HABILIDADES		
Conocimientos		
Habilidades mentales		
Habilidades de comunicación		
Habilidades de relaciones humanas		
Habilidades físicas		
ESFUERZO		
Demandas emocionales o psicológicas		
Demandas mentales		
Demandas físicas		
Sobre los recursos materiales		
RESPONSABILIDAD		
Para la supervisión		
Para el bienestar de las personas		
Para la planificación, organización y desarrollo		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Peligrosidad		
Ambiente de trabajo		

HOJA INFORMATIVA 17:

El acoso sexual

Aunque las definiciones legales varían por país, el acoso u hostigamiento sexual se define como cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico de naturaleza sexual que afecta la dignidad de las mujeres y de los hombres, es no deseado, irrazonable y ofensivo para la persona destinataria.

Tipos de acoso sexual

- o Quid pro quo. Cuando se condiciona a la víctima con la consecución de un beneficio laboral –aumento de sueldo, promoción o incluso la permanencia en el empleo– para que acceda a comportamientos de connotación sexual.
- o Entorno de trabajo hostil. Comportamiento que crea un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para la persona destinataria.

El acoso sexual puede tomar la forma de agresión física, agresión verbal y agresión no verbal.

Conductas consideradas acoso sexual

- o Tocamientos, abrazos o besos indeseados.
- o Miradas lujuriosas y gestos.
- o Comentarios o bromas sugestivas.
- o Invitaciones no deseadas para sexo o persistentes peticiones para salir a citas.
- o Preguntas intrusivas acerca del cuerpo o la vida privada de otra persona.
- o Familiaridad innecesaria, tal como rozar deliberadamente a alguien.
- o Insultos o burlas de naturaleza sexual.
- o Fotos, afiches, protectores de pantalla, correos electrónicos, tuits o mensajes de texto sexualmente explícitos.
- o Acceder en el trabajo a sitios de internet sexualmente explícitos.
- o Avances inapropiados en redes sociales.
- o Conductas que pueden ser delito bajo la ley criminal: agresión física, exposición indecente, agresión sexual, acoso o comunicaciones obscenas.

El acoso sexual puede resultar en evaluaciones laborales sesgadas, malas recomendaciones personales, degradación, renuncia, despido o traslado. En muchas ocasiones, es la propia persona trabajadora la que renuncia por el acoso vivido.

El acoso sexual afecta a un número importante de trabajadores en todos los países del mundo y ocurre en diferentes ambientes laborales. Sin embargo, en el mayor porcentaje de

casos las víctimas son mujeres: frecuentemente, jóvenes, viudas o separadas/divorciadas, de minorías étnicas o con alguna discapacidad. Las mujeres con empleos con bajo estatus, de baja remuneración o con contratos de empleo precarios, interinos o temporales, son las más vulnerables, pues encuentran difícil quejarse o buscar apoyo por miedo a poner en peligro su trabajo.

El acoso sexual en el trabajo se considera una forma de discriminación por motivos de sexo, una violación de los derechos fundamentales en el trabajo y una forma de violencia de género. Con el acoso sexual y la violencia, las percepciones culturales y las tradiciones tienen un rol fundamental en describir y procribir el comportamiento. En muchos países, son comportamientos extendidos y, en la mayoría de los casos, asociados con estereotipos profundamente arraigados en conductas basadas en roles de género. Por la percepción tradicional de las mujeres como objeto de deseo sexual y de su rol subordinado en la sociedad y en la familia, su victimización sexual es a menudo vista como parte del "orden normal" de las cosas.

Muchos países han desarrollado legislación al respecto: disposiciones legales específicas sobre el acoso sexual o bajo otro estatuto más amplio tal como los derechos humanos o la igualdad de oportunidades y trato (por ejemplo, de no discriminación), el derecho laboral, las leyes contractuales, leyes de responsabilidad civil o por daños personales, o el derecho penal, o por medio de la interpretación judicial o refiriéndose a disposiciones constitucionales.

Esta forma de violencia contra las personas trabajadoras tiene serias implicaciones para las personas que la sufren, para la entidad empleadora y para el entorno social en general.

Las personas que lo han vivido:

- Pueden presentar consecuencias psicológicas (baja de la motivación, baja autoestima).
- El estrés al que se ven expuestas puede acarrearles consecuencias físicas y, en muchas ocasiones, el abandono del empleo.

La parte empleadora:

- Puede enfrentar una disminución de la productividad a causa del ambiente adverso que provoca el acoso, desmotivación o ausencia del trabajo.
- Puede provocar dificultades para reclutar personas, debido a su temor a ser hostigadas.
- Sanciones administrativas o penales.
- Asumir el costo que implica una denuncia y una futura demanda judicial.

Dado que la mayoría de las víctimas de acoso sexual son mujeres y la mayoría de quienes acosan son hombres, es necesario conocer qué piensan estos últimos acerca del fenómeno y cuál es el razonamiento cultural que existe "detrás" del acoso, y con ello, desarrollar campañas efectivas de comunicación y otras medidas que rompan la lógica del acoso.

BIBLIOGRAFÍA DE APOYO

Publicaciones

- CEAR (s.f.). *Guía contra la discriminación laboral para empresas*. Madrid. Disponible en: http://www.informateyactua.org/Guia_CEAR.pdf
- CIDALIA (2013). *Cómo actuar ante casos de discriminación y delitos de odio e intolerancia. Guía para profesionales*. Madrid. Disponible en: https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/noDiscriminacion/documentos/2015_1344_Guia_Instituto_Mujer_ACCESIBLE.pdf
- CEOE (2016). *La igualdad en la empresa como factor de competitividad*. Madrid. Disponible en: http://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-157-la-igualdad-en-la-empresa-como-factor-de-competitividad.pdf
- Comisión Europea (2012). *Descubrir los beneficios empresariales con los chárter de la diversidad europeos: Gestionar la diversidad en el trabajo*.
- CC.OO. (2000). *Guía de buenas prácticas en la valoración del trabajo*. Madrid.
- Equal Opportunities Commission (s.f.). *Guide to Employers on Equal Pay between Men & Women under the Sex Discrimination Ordinance*. Hong Kong. Disponible en: <ftp://203.85.114.1/ftproot/public/EPEV/MainGuideWeb-e.pdf>
- Equal Opportunities Commission (s.f.). *Easy Read Guide on Equal, Pay between Men & Women Under the Sex Discrimination Ordinance*. Hong Kong. Disponible en: http://203.85.114.1/EOC/Upload/UserFiles/File/EPEV/EPEV_guide_e.pdf
- Ministerio de Trabajo e Inmigración (2011). *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*. Madrid. Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/oberaxe/ficheros/documentos/GuiaGestionDiversidadEntornosProfesionales.pdf>
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2015). *Guía de buenas prácticas en acciones positivas o promocionales de igualdad*. Madrid. Disponible en: http://www.igualdadenaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Guia_buenas_practicas_en_acciones_positivas_o_promocionales_de_igualdad.pdf
- OIT (1997). *Protection of workers' personal data*. An ILO Code of Practice. Disponible en: http://www.ilo.org/safework/info/standards-and-instruments/codes/WCMS_107797/lang-en/index.htm

- OIT (2007). *Eliminating discrimination against indigenous and tribal peoples in employment and occupation. A Guide to ILO Convention No. 111*. Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/global/standards/information-resources-and-publications/publications/WCMS_097727/lang--en/index.htm
- OIT (2008). *ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género. Segunda edición*. Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_094520.pdf
- OIT (2008). *Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: Guía detallada*. Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/declaration/principles/eliminationofdiscrimination/WCMS_101326/lang--es/index.htm
- OIT (2011). *Equality and non-discrimination at work in East and South-East Asia*. Bangkok. Disponible en: http://www.ilo.org/asia/publications/WCMS_178415/lang--en/index.htm
- OIT (2013). *Igualdad Salarial. Guía Introductoria*. Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/global/publications/WCMS_223157/lang--es/index.htm
- OIT (2014). *Guía para la intervención con hombres sobre el acoso sexual en el trabajo y la masculinidad sexista*. San José. Disponible en: http://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_239603/lang--es/index.htm
- OIT (2014). *Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo, Guía para la acción*. San José. Disponible en: http://www.ilo.org/sanjose/programas-y-proyectos/formacion-orientacion-insercion-laboral/WCMS_326274/lang--es/index.htm
- OIT (2014). *Negocios inclusivos: Creando lugares de trabajo accesibles para personas con discapacidad*. Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_590466/lang--es/index.htm
- OIT (2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres: Guía de gestión de Recursos Humanos en enfoque de género*. San José. Disponible en: http://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_548651/lang--es/index.htm
- OIT (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias de 2016*. Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf
- OIT (2016). *Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: a practical guide*. Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/WCMS_536630/lang--en/index.htm
- OIT (2017). *Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo: una guía práctica*. Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/WCMS_560782/lang--es/index.htm

- OIT (2017). *Igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y hombres en el lugar de trabajo. Módulo formativo para la inspección de trabajo*. San José. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_632589.pdf
- OIT/PNUD/AED (2015). *Caja de herramientas para empresas inclusivas*. San José. Disponible en: <http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/CajaHerramientas>
- ONU (2016). *Living free and equal. What States are doing to tackle violence and discrimination against lesbian, gay, bisexual, transgender and intersex people*. Nueva York y Ginebra. Disponible en: <http://www.ohchr.org/EN/Issues/Discrimination/Pages/LivingFreeEqual.aspx>

Páginas web

- IOE: <http://www.ioe-emp.org/es/politicas/diversidad/>
- Instituto Europeo para la gestión de la diversidad: <http://iegd.org/spanish800/quees.htm>
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Herramientas de apoyo para la gestión de las personas con perspectiva de género: www.igualdadenaempresa.es
- OIT/SOFOFA: <http://web.sofofa.cl/empresa-inclusiva/recursos/>

