

GUIA DE **BUENAS PRÁCTICAS**

CLAVES PARA UN FUTURO SOSTENIBLE

Introducción

GESTIÓN DE LA CONCILIACIÓN

La Igualdad, la Diversidad y la Conciliación son conceptos y experiencias íntimamente unidos: sin aceptación de la existencia de diversidades entre las personas no podemos aceptar la realidad de una igualdad esencial entre todas las personas. La conciliación es la expresión de esa interacción entre diversidad e igualdad: se concilia para que la diversidad se practique en igualdad de condiciones y oportunidades. Comenzamos tratando esta tríada (Igualdad, Diversidad y Conciliación) empezando por la Conciliación.

Hace años era habitual escuchar frases de los dueños de las empresas y de directores generales, diciendo: “¡Qué se han creído! ¡Son unos vagos!” “En esta empresa no se da ni una reducción de jornada, que ya dimos una hace tiempo y se va de la oficina a las tres de la tarde”. O frases como: “Parece que se te cae el boli cuando son las siete de la tarde ¿eh?”. Estos ejemplos son de empresas localizadas en España, porque en otros países desde hace varios años es todo lo contrario.

Por suerte, cada vez más las empresas están convenciéndose de la importancia de tener Políticas Integrales de Igualdad, Conciliación y Diversidad, con el fin de conseguir el aumento de productividad de los trabajadores gracias a que estos están más satisfechos. Existe una relación lógica entre trabajadores satisfechos y trabajadores productivos (y, por tanto, los beneficios de las empresas dependen también de la satisfacción que tienen sus trabajadores).

SATISFACCIÓN + MOTIVACIÓN + RENDIMIENTO + PRODUCTIVIDAD

Se supone que “Cuanto más contento esté el trabajador a nivel de conciliación laboral y familiar, más productiva será su jornada laboral”. Se entiende por conciliación familiar y profesional la serie de acuerdos sociales al que llegan los empleadores y empleados en los procesos de negociación colectiva, para permitir que la asistencia a hijos menores o personas dependientes pueda ser más compatible con la vida laboral.

La manera en que muchas veces la empresa conciben la Conciliación laboral es percibirlo como un coste. Sin embargo, desde el departamento de RRHH se debe aportar por verlo como una inversión. Para ello hay que invertir en cambiar la cultura actual de las organizaciones para que se den cuenta que las empresas más igualitarias y conciliadoras son las más rentables y sostenibles a largo plazo.



Lo que destacamos

Formas de fidelizar

Las consecuencias de implantar correctas Políticas de Conciliación son:

- La disminución del absentismo laboral.
- El aumento de la sensación de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

En el libro: “Equilibrando trabajo y familia”, editado por las profesoras del IESE Nuria Chinchilla, Mireia las Heras y Aline D. Masuda, de EADE, las autoras explican las **CINCO POLÍTICAS IMPRESCINDIBLES PARA TRANSFORMAR LAS EMPRESAS EN NEGOCIOS RESPONSABLES**.

- Lugares de trabajo flexibles (“flexipuestos”) y horarios flexibles (“flexihorarios”).
- Apoyo y asesoramiento profesionales.
- Atención a los familiares en forma de guarderías para los niños o cuidado de los mayores.
- Servicios, por ejemplo de tintorería o reparto a domicilio, para maximizar el tiempo libre.
- Ventajas aadicionales como atención sanitaria, planes de seguros y paquetes de viaje.

Para terminar, es importante tener claro qué es la Conciliación y su relación con la Igualdad.

Vamos a tratar la Conciliación incluyéndola dentro de la Igualdad (puesto que las políticas y medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar tienen como finalidad aumentar la igualdad y disminuir las desigualdades entre los ciudadanos derivadas –o justificadas- por el género de las personas).

La Ley de Igualdad ha introducido en su interior lo legislado referido a conciliación. A continuación se expone un resumen de la Ley de Igualdad y analizaremos sus principales puntos en cuanto atañen a la acción de las empresas y la vida laboral.

Lo importante es que las empresas se concilien y sensibilicen con la Conciliación y comiencen a implementar medidas favorables.



2. GESTIÓN DE LA IGUALDAD: EL DIAGNÓSTICO Y PLAN DE IGUALDAD

Más allá de la conciliación tenemos la Igualdad

Una ley de igualdad es aquella que legisla para garantizar la igualdad de derechos, obligaciones u oportunidades de las personas con independencia de condiciones tales como el sexo, la raza, la edad, etc. Por ley de igualdad se puede entender cualquiera de las siguientes leyes:

- Ley de igualdad de oportunidades, española de 2003, relativa a las personas con discapacidad.
- Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, de 2007 y de aplicación en España. En esta acepción nos centraremos.
- Ley para la igualdad de trato, proyecto de ley de 2011 en España (no aprobada). En 2020-2021 existe la intención de aprobar una nueva versión de esta ley (verla en material complementario de esta unidad).



Los puntos fundamentales que desarrolla dicha Ley de Igualdad y que afectan directamente a la conciliación vida familiar, laboral y personal, son los siguientes:

Artículo 8. Discriminación por embarazo o maternidad.

Artículo 44. Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Artículo 45. Elaboración y aplicación de los planes de igualdad.

Artículo 46. Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas.

Artículo 47. Transparencia en la implantación del plan de igualdad.

Artículo 48. Medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo.

Artículo 49. Apoyo para la implantación voluntaria de planes de igualdad.

La Ley de Igualdad concede especial atención a la corrección de la desigualdad en el ámbito específico de las relaciones laborales.

PUNTOS CLAVE

DE LA LEY DE IGUALDAD

- Todo a medias. Una de las principales novedades de esta Ley consiste en la creación de un permiso de paternidad: "Para contribuir al reparto más equilibrado de las responsabilidades familiares, se reconoce a los padres el derecho a un permiso y a una prestación por paternidad".
 - Igualdad de trato. Todas las personas gozarán del principio de igualdad de trato y de la prohibición de discriminación por razón de sexo. La Ley se aplica a todas las personas físicas o jurídicas en el territorio español, con independencia de su nacionalidad, domicilio o residencia.
 - No al "por ser mujer". La Ley contiene artículos referentes a las desventajas que pudieran surgir por el simple hecho de ser mujer, los comportamientos verbales o físicos que atenten contra la dignidad de una persona y la discriminación por embarazo o maternidad.
 - No al "por ser mujer". La Ley contiene artículos referentes a las desventajas que pudieran surgir por el simple hecho de ser mujer, los comportamientos verbales o físicos que atenten contra la dignidad de una persona y la discriminación por embarazo o maternidad.
 - Búsqueda de la paridad. Otra de las novedades de la Ley consiste en la idea de la paridad en las instituciones y en los distintos ámbitos de la sociedad, así como los mecanismos de control para que se lleve a cabo.
 - En lo público. La Ley regula la actuación de las mujeres en la Administración Pública, en la Administración General del Estado, en las Fuerzas Armadas y en los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado.
- 
- Búsqueda de la paridad. Otra de las novedades de la Ley consiste en la idea de la paridad en las instituciones y en los distintos ámbitos de la sociedad, así como los mecanismos de control para que se lleve a cabo.
 - Toque a los medios. Medidas de Fomento de la igualdad en los medios de comunicación de titularidad pública.
 - Menos zancadillas. Posibilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y adoptar medidas específicas para prevenir el acoso sexual en el trabajo.
 - En lo público. La Ley regula la actuación de las mujeres en la Administración Pública, en la Administración General del Estado, en las Fuerzas Armadas y en los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado.
 - Todo a medias. Una de las principales novedades de esta Ley consiste en la creación de un permiso de paternidad: "Para contribuir al reparto más equilibrado de las responsabilidades familiares, se reconoce a los padres el derecho a un permiso y a una prestación por paternidad".
 - Igualdad de trato. Todas las personas gozarán del principio de igualdad de trato y de la prohibición de discriminación por razón de sexo. La Ley se aplica a todas las personas físicas o jurídicas en el territorio español, con independencia de su nacionalidad, domicilio o residencia.

DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD

Una de las medidas más innovadoras que introduce la ley para favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral es el permiso de paternidad de trece días de duración, ampliable en caso de parto múltiple en dos días más por cada hijo o hija a partir del segundo. También se introducen mejoras en el permiso de maternidad, ampliándolo en dos semanas para los supuestos de hijo o hija con discapacidad, pudiendo hacer uso de esta ampliación indistintamente ambos progenitores. Estas mismas mejoras se introducen igualmente para los trabajadores y trabajadoras autónomos y de otros regímenes especiales de la Seguridad Social.

En relación con la reducción de jornada por guarda legal se amplía, por una parte, la edad máxima del menor que da derecho a la reducción, que pasa de seis a ocho años, y se reduce, por otra, a un octavo de la jornada el límite mínimo de dicha reducción.

También se reduce a cuatro meses la duración mínima de la excedencia voluntaria y se amplía de uno a dos años la duración máxima de la excedencia para el cuidado de familiares.



¿CÓMO SE DEBE HACER UN DIAGNÓSTICO DE LA IGUALDAD EN LAS EMPRESAS?

Con motivo de la implementación de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (LOI), la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) elaboró un plan de actuación para la vigilancia en las empresas de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

Con el fin de poner en marcha este plan y al objeto de conseguir un mejor desarrollo de la actuación inspectora, la propia ITSS ha elaborado una Guía para la actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en Políticas de Igualdad, en la que incluye un capítulo sobre el Diagnóstico de situación de las empresas y los Planes de Igualdad, con el objetivo de idear una metodología que permita un examen externo y completo sobre las cuestiones que afectan a la igualdad de trato entre mujeres y hombres en el ámbito de la empresa.

Respecto de la actuación de la ITSS, se nos recuerda que la Inspección, como órgano fiscalizador de la Administración en materia laboral, tiene la competencia de iniciar expedientes sancionadores contra las empresas que incurran en actuaciones discriminatorias contra su plantilla. El inspector o inspectora actuante deberá aportar en el acta de infracción el análisis estadístico fiable y significativo, la prueba de las prácticas empresariales y el Test de Igualdad para el caso concreto contenido en el acta.

PASO A PASO

Las fases iniciales

Además la Ley de Igualdad ha incluido la posibilidad de que sea la propia Inspección de Trabajo la que inicie procedimiento de oficio en los supuestos de discriminación por razón de sexo.

En lo que al Diagnóstico de situación se refiere, se establecen 3 apartados:

- 1.- Dónde buscar la discriminación. Para ello aborda, por una parte, el contexto de la discriminación y su origen, en el que explica en que consisten los estereotipos por razón de sexo, la división sexual del trabajo y la segregación del mercado de trabajo por esta misma causa; y por otra, la importancia de los datos estadísticos para un diagnóstico eficaz, explicando cuáles son las fuentes de datos oficiales y recogiendo los principales datos oficiales sobre discriminación por razón de sexo en el mercado de trabajo, al tiempo que señala la falta de los datos estadísticos oficiales actuales en la información por sectores sobre ocupación y salario desglosado por conceptos (precio hora, salario ordinario y extraordinario y tipo de contrato).
- 2.- Análisis de empresas. Metodología. Con el fin de encontrar, en el caso concreto de una empresa, las prácticas discriminatorias y aquellas otras, que si bien no constituirían discriminación, merecen un tratamiento de acuerdo a la Ley de Igualdad, se establecen posibles cuestiones a analizar, como son: la contextualización de la empresa en el sector y el tipo de empresa, los datos cuantitativos o estadísticos, los datos cualitativos sobre criterios determinado, prácticas y actuaciones de la empresa que inciden en los resultados cuantitativos, el test de discriminación y las medidas a adoptar.
- 3.- Categorías del análisis. La Guía propone aplicar la recogida de datos cuantitativos sobre la situación de falta de paridad en la empresa, de datos cualitativos sobre procedimientos, criterios y prácticas de la empresa a través de exámenes documentales, las justificaciones aceptables e inadmisibles de la falta de paridad para la obtención del test de igualdad y las medidas a adoptar en cada caso, en las siguientes categorías, sin que deba entenderse que se trata de una lista cerrada: acceso al empleo, categorías profesionales, promoción en el empleo, salarios, mayor incidencia de la temporalidad y parcialidad en la contratación, conciliación de la vida familiar y personal, prevención del acoso sexual y acoso por razón de sexo, y un informe final de diagnóstico, que debe recoger los análisis realizados, las prácticas empresariales constatadas y los resultados del Test de Igualdad.



EJEMPLO

DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD EN UNA EMPRESA DE INGENIERÍA

ÍNDICE DE UN DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD

1. INTRODUCCIÓN

2. PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

- 2.1. Breve descripción de la empresa
- 2.2. ¿Cómo se ha elaborado el Diagnóstico?
¿Quién ha participado?

3. DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.

- 3.1. Reseña de la actividad de la empresa.
- 3.2. Estructura de la plantilla.
- 3.3. Selección.
- 3.4. Promoción y Formación.
- 3.5 Retribución.
- 3.6. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- 3.7. Sexismo y acoso sexual. Cultura organizativa y clima laboral.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Una empresa de Ingeniería Civil justifica con este texto la razón por la que ha decidido diagnosticar la situación de igualdad en la empresa:

“Los Planes de Igualdad son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas a partir de un Diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, y a eliminar la discriminación por razón de sexo. (Artículo 46 Ley de Igualdad).

Disponer de un Plan de Igualdad es una obligación legal para nuestra empresa. Más allá de la obligación legal, contar con un Plan de Igualdad proporciona claras ventajas competitivas, entre las que podemos citar: la mejora del clima laboral, el uso más racional y eficiente de los recursos humanos (aumentando la productividad gracias a la mejor gestión del tiempo), la retención del talento (la diversidad de plantilla ayudará a encontrar profesionales sin estereotipos de género, pensando en el desarrollo profesional y personal de todas las personas integrantes de la organización) la preparación para el futuro (en cuanto a que cada vez los mercados son más diversos y diferenciados y la existencia de la diversidad en la fuerza de trabajo representa una mayor capacidad de respuesta por parte de la empresa a los cambios), la mejora de la reputación y mejora de la imagen externa de la empresa.



¿Qué ocurre después del diagnóstico?

Cuando se realiza el diagnóstico, se obtienen una serie de conclusiones tras el análisis estadístico de los datos sobre la presencia masculina y femenina en la empresa, los puestos que ocupan, su nivel retributivo, etc. Presentamos las conclusiones que la anterior empresa ingeniera determinó en el diagnóstico. Es interesante fijarse en cómo la empresa justifica los resultados encontrados.

“RESUMEN: Segregación horizontal: ocupacional / Segregación vertical / Tipos de contratos y jornadas.

Los datos generales de la compañía en relación con un estudio de género son un 37,8% de mujeres y un 62,3% de hombres. Como se ha comentado antes, estos porcentajes representan una proporción que –aun no entrando en el 40%/60% recomendada por la Disposición adicional primera de la Ley de Igualdad 39/2007; sin embargo, si permite aventurar una tendencia de la empresa hacia el equilibrio entre sexos (sobre todo teniendo en cuenta la preponderancia histórica “masculina” en este sector, y la menor antigüedad de las mujeres en la empresa lo que indica una entrada reciente de mujeres jóvenes en la empresa).

¿Se concentran las mujeres o los hombres en algún área de la empresa?

En la línea de lo expresado en este informe, las mujeres se concentran claramente en los departamentos de soporte a negocio y en Consultoría de Proyectos. Suponemos que la concentración de hombres en departamentos ligados a “obra” no es casual: sino fruto tanto de rutinas históricas como de hábitos de selección sesgados.

En cuanto a la preponderancia de mujeres en departamentos “de oficina”, ello puede estar ligado a que la mayoría de los puestos administrativos son copados en el reclutamiento por mujeres, con lo que la selección indefectiblemente conduce a contratar mujeres.

Tras justificar los resultados, en un Diagnóstico de Igualdad es preciso indicar un plan de acción referido a qué mejorar y cómo hacerlo (plan que luego se concretará más tarde en el Plan de Igualdad).

Estas son dos medidas indicadas en el diagnóstico de la empresa de ingeniería que estamos tomando como referencia. Esas medidas habrá que concretarlas más en el Plan de Igualdad.

Área de mejora 1: Política retributiva y Política de Reclutamiento, Selección y Contratación.

- **Objetivos:** Aplicar una política no discriminatoria en sexo-género en cuanto a reclutamiento y selección. Aplicar una política salarial clara, objetiva y no discriminatoria evitando discriminaciones de género en las retribuciones.

Área de mejora 2: Sistema de valoración y evaluación

- **Objetivos:** Usar criterios objetivos en los sistemas de revisión, valoración o evaluación de puestos de trabajo, de forma que se eliminen las premisas que puedan obstaculizar la carrera de las mujeres, consiguiendo que la valoración de los puestos de trabajo esté basada en la evaluación del trabajo.

PLAN DE IGUALDAD

Orientaciones de la inspección de trabajo

La Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI), establece que las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores.

Además del deber general de las empresas de respetar el principio de igualdad en el ámbito laboral, se contempla específicamente, el deber de negociar planes de igualdad en las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores. La relevancia del instrumento de los planes de igualdad implica también la previsión del fomento de su implantación voluntaria en las pequeñas y medianas empresas.

El art. 46 de la LOI define qué es un plan de igualdad y establece unos contenidos mínimos para los mismos. En ese sentido tenemos que los planes de igualdad para las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo, fijando los concretos objetivos de igualdad a alcanzar en la empresa, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, y estableciendo sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

Para la consecución de los objetivos fijados en el plan de igualdad, éste podrá contemplar entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer la conciliación laboral, personal y familiar en términos de igualdad entre mujeres y hombres, prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.



Por tanto, un buen plan de igualdad debe desarrollarse en cinco fases:

- 1) Diagnóstico previo de situación
- 2) Elaboración del plan
- 3) Programación (plazos) para la puesta en marcha de las medidas adoptadas
- 4) Ejecución de las mismas
- 5) Seguimiento y evaluación.

Cada una de estas fases debe contar con el consenso de las partes negociadoras.

Una vez negociado, al plan de igualdad debe dársele la máxima difusión entre la plantilla y los mandos intermedios de la empresa, tanto de las medidas acordadas como del porqué se han adoptado, para que puedan colaborar en la consecución de los objetivos fijados.

PLAN DE IGUALDAD

¿Quiénes están obligados?

El art. 45 de la LOI establece que existe obligación específica de introducir planes de igualdad en tres supuestos: 1) en las empresas de más de 250 trabajadores; 2) cuando así lo disponga el convenio colectivo aplicable en los términos previstos en el mismo; y 3) cuando se haya acordado por la autoridad aboral en un procedimiento sancionador como medida sustitutiva de las sanciones accesorias.

En el resto de los supuestos, la elaboración y aplicación de los planes de igualdad será voluntaria aunque requiere igualmente la consulta a la representación legal de los trabajadores.

En cualquier caso, al margen de los planes de igualdad, todas las empresas están obligadas a adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres.

En el caso de las empresas que tengan en plantilla más de doscientas cincuenta personas, los planes de igualdad se llevarán a cabo de la siguiente manera:

Para las empresas que se rijan por un convenio colectivo propio, es decir, convenio de empresa, el plan de igualdad debe negociarse en el ámbito del mismo, es decir, deberá formar parte del cuerpo del convenio o en su caso se establecerán los criterios mínimos que debe contener, tales como plazos para la ejecución de las medidas, comisión negociadora, ámbitos de actuación, plazos para la evaluación, objetivos a abordar, etc. En aquellas empresas que se rijan por convenios colectivos de carácter sectorial, serán éstos los que recojan el deber de negociar el plan de igualdad y los criterios a adoptar para la negociación del mismo.



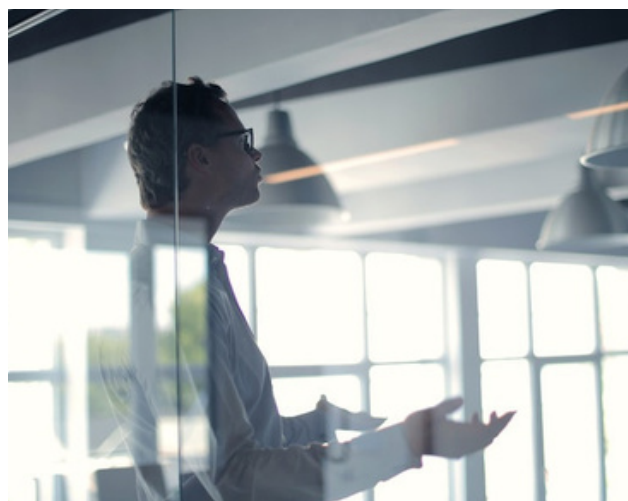
PLAN DE IGUALDAD

¿Quiénes están obligados?

Respecto a los Planes de Igualdad, y siguiendo lo dispuesto en la Ley de Igualdad, la Inspección de Trabajo resalta que las empresas deben adoptar medidas para evitar la discriminación, que deben negociarlas- aunque no lleguen a acuerdos- y que deben elaborar e implantar planes de igualdad si lo dice el convenio colectivo aplicable o se acuerda en sustitución de una sanción accesoria, y que además las empresas de más de 250 personas trabajadoras deben negociar planes de igualdad - aunque no alcancen acuerdos en la negociación-. Estos requisitos se han reducido desde 2019 y 2020, de modo que actualmente están obligadas las empresas de más de 50 trabajadores.

En sintonía con estas conclusiones, se nos remite a la Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social, la cual tipifica como infracción administrativa grave no cumplir las obligaciones que en materia de planes de igualdad establecen el Estatuto de los Trabajadores o el convenio colectivo que sea de aplicación.

Aclara la Inspección que esta infracción se concreta en no negociar planes en empresas de más de 250 personas trabajadoras o no elaborarlos e implantarlos según el convenio que los regule.



Si la Autoridad Laboral exige el Plan de Igualdad en sustitución de sanciones accesorias en supuestos de infracciones por discriminación, la ausencia del plan o el incumplimiento manifiesto de los términos previstos constituirá infracción administrativa muy grave tipificada en la Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social.

En cuanto al contenido del Plan de Igualdad se establece, que siguiendo lo dispuesto en la Ley de Igualdad, se deduce que el Plan debe contener los siguientes elementos esenciales y por este orden: unas personas responsables de su elaboración e implantación, un diagnóstico previo, unos objetivos y una serie de medidas para alcanzarlos, y un sistema de evaluación y seguimiento.

A partir de ahí se requiere un modelo de documento para el desarrollo del contenido y objetivos del plan, es decir, un modelo a partir del cual se desprenda claramente la justificación del plan, sus acciones y el seguimiento del mismo.

PLAN DE IGUALDAD

Debe contener 4 partes

1.- Parte primera o parte organizativa: en la que se designará un comité o comisión que se encargará más directamente de la gestión del plan. Se identificará a todas las personas y órganos que participan en el plan y deberá señalarse cuál es su grado de participación y responsabilidad. En concreto la comisión o comité tendrá una composición paritaria (representantes de la empresa y de la plantilla) y sus funciones serán de impulso y apoyo al diagnóstico, a la negociación, y a la ejecución y seguimiento del plan. Incluso en esta parte ejecutiva se podrá negociar directamente las acciones del plan, apartándolo así de la negociación general.

2.- Parte segunda o de diagnóstico: Informe del diagnóstico de la empresa en el que se exprese de manera clara y precisa los resultados de dicho diagnóstico y la manera en la que se ha realizado. El diagnóstico debe realizarse de acuerdo con criterios técnicos, por personas competentes en la materia y sus conclusiones no tienen que ser objeto de negociación, sin perjuicio de la transparencia de las mismas. La exigencia de imparcialidad y el carácter técnico de los analistas es un requisito indispensable para la eficacia y honestidad del plan.

3.- Parte tercera o ejecutiva: aquí se incluyen los objetivos del plan y las medidas diseñadas para la ejecución de los objetivos. Tanto los unos como las otras son objeto de negociación pero teniendo en cuenta que la elección de los objetivos y las medidas dependerán del resultado del diagnóstico, y que entre las medidas o tipo de acciones a desarrollar se encuentran:

- las medidas correctoras destinadas a corregir las situaciones de discriminación concretas en las condiciones de trabajo, que son de obligada inclusión en el Plan de Igualdad, ya que de no ser así darían lugar a responsabilidades para la empresa;
- las medidas de acción positiva (en cuanto medidas de preferencia, reserva y duración que favorezcan al sexo menos representado) que deberán establecerse a través de la negociación colectiva;
- las medidas de conciliación de la vida familiar y personal, que sí puede establecer la empresa unilateralmente.

La articulación entre objetivos y acciones se realizará en jerarquía, es decir, se definirá un objetivo y a continuación las acciones para llevarlo a cabo. En la ficha que se debe elaborar para cada acción detallando la implantación y evaluación de la misma, pueden referirse los distintos objetivos a los que sirve.



Lo que destacamos

4.- Parte cuarta: criterios y procedimientos para la evaluación del plan. El establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación es parte del contenido obligatorio del plan de igualdad.

Para establecer el sistema es necesario:

- Recursos económicos y humanos: es decir personas responsables del seguimiento y evaluación, que podrán ser los miembros de la Comisión o Comité permanente de igualdad, así como los medios técnicos y las herramientas que se seleccionen para ello.
- Establecer un procedimiento para evaluar: para ello será necesario establecer unos indicadores del cumplimiento de los objetivos alcanzados. Los indicadores se configuran según los objetivos y las acciones planteadas, y cada objetivo requerirá ser evaluado de un modo u otro.

Veamos un ejemplo concreto de Plan de Igualdad, siguiendo el ejemplo indicado para el Diagnóstico de Igualdad.



EJEMPLO DE PLAN DE IGUALDAD EN UNA EMPRESA DE INGENIERÍA:

I. Índice de Plan de Igualdad

0. Presentación y Justificación.

1. Ámbito de Aplicación y personal.

2. Ámbito Temporal.

3. Diagnóstico y Objetivos.

4. Objetivos Generales.

5. Áreas de Actuación.

5.1. Estructura Profesional.

5.1.1. Acceso al Empleo y Selección.

5.1.2. Promoción y Clasificación Profesional.

5.1.3. Formación.

5.2. Retribución.

5.3. Conciliación, personal y familiar.

- Permisos. Lactancia. Reducción de jornada.
- Permisos particulares. Licencias no retribuidas. Descanso por maternidad a tiempo parcial. Permiso por paternidad. Excedencias. Ordenación del tiempo de trabajo. Prevención del Acoso por razón de sexo y sexual.
- Plan de Comunicación.
- Evaluación de Medidas.

PLAN DE IGUALDAD

Importante

En el Plan de Igualdad se deben concretar – para cada aspecto evaluado en el diagnóstico – medidas concretas con plazos de ejecución. Se presenta una de las medidas desarrolladas en el Plan de Igualdad de la empresa de Ingeniería que estamos tomando como referencia:

Promoción y Clasificación profesional: Objetivo. Garantizar la igualdad de oportunidades y no discriminación entre hombres y mujeres en la promoción y clasificación profesional.

Medidas:

- En los procesos de promoción interna se acuerda establecer instrumentos que favorezcan la participación de la mujer, especialmente a través de los mecanismos existentes en la empresa: Tablones de Avisos, Comunicación vía e-mail de vacantes, y Publicación de vacantes en intranet.
- Para promover el principio de igualdad de oportunidades en los procesos de promoción interna, se establece, como medida de acción positiva, la incorporación de la mujer a los puestos en los que cuenta con menor representación.
- Incluir, dentro de los planes de formación y desarrollo a mandos intermedios y directivos, materias relativas a la gestión de personas, aspectos relativos a la importancia de vida profesional, personal y familiar.
- Promover la participación de la mujer en los cursos específicos para acceder a puestos de responsabilidad.



A tener en cuenta

Para terminar, podemos indicar algunas reflexiones sobre la Igualdad y Conciliación Laboral:

- Hemos de ser conscientes como empresa de que podemos ser sancionados si no tenemos en cuenta leyes como la Ley de Igualdad o la de Conciliación.
- A las empresas les interesa proporcionar a la sociedad la imagen de que son responsables socialmente en aspectos de Igualdad. La imagen debe basarse en una realidad cierta, no ser una mera ficción de marketing.
- Si sabemos utilizar correctamente la ley, podemos sacarle el partido positivo que nos ofrece, como por ejemplo: utilizarlo como beneficio de empresa, motivar al personal (y conseguir que sean así más productivos), mejorar la relación con los Sindicatos...
- La igualdad efectiva entre hombres y mujeres todavía está muy lejos de hacerse efectiva como refleja la siguiente encuesta.

ENCUESTA

¿Existe la igualdad entre hombres y mujeres?

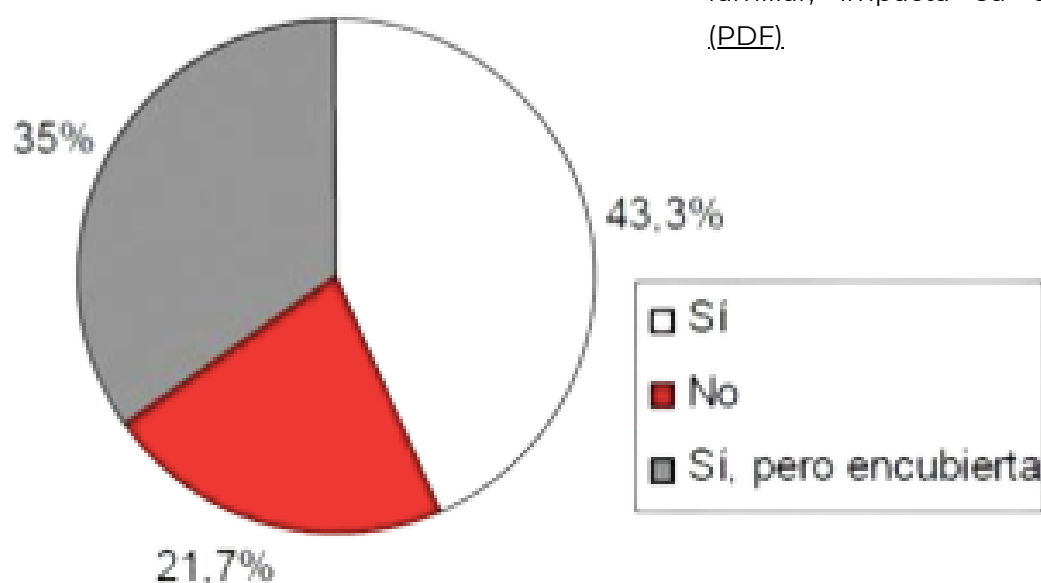
En su encuesta anual sobre la impresión que tienen las mujeres sobre la Ley de Igualdad que entró en vigor en marzo del 2007, la empresa de recursos humanos, Adecco, nos resume los resultados.

Parece que, después de varios años, las mujeres han perdido la confianza de forma importante en la efectividad de esta ley, ya que ha saltado del 20% al 42% las que le han perdido confianza. Relacionado con esto, ahora solo el 21% piensa que esta Ley jugará un papel importante, frente al 25% el año pasado y el 48% el año anterior. Interesante que más de la mitad no lo pensaban, incluso entonces.

¿Existe discriminación salarial entre hombres y mujeres en el mismo puesto?

Tampoco piensan que la Ley haya sido efectiva, ya que más de la mitad de mujeres dicen que no han visto ningún cambio desde que esta Ley entra en vigor y, además, 80% duda que se avance mucho, incluso en los próximos diez años. Y no es que no piensan que no hay discriminación. Como vemos en el gráfico, casi 80% de ellas piensan que hay discriminación salarial y 35% de estas piensan que esta discriminación está encubierta.

Finalmente, las mujeres no son ciegas a su situación. Más del 90% de las directivas entienden que pedir la jornada reducida, muchas veces necesario para la conciliación familiar, impacta su desarrollo profesional. ([PDF](#)).



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Nuevas relaciones laborales

El hecho de que existe la diversidad en el mundo es una realidad incontestable.

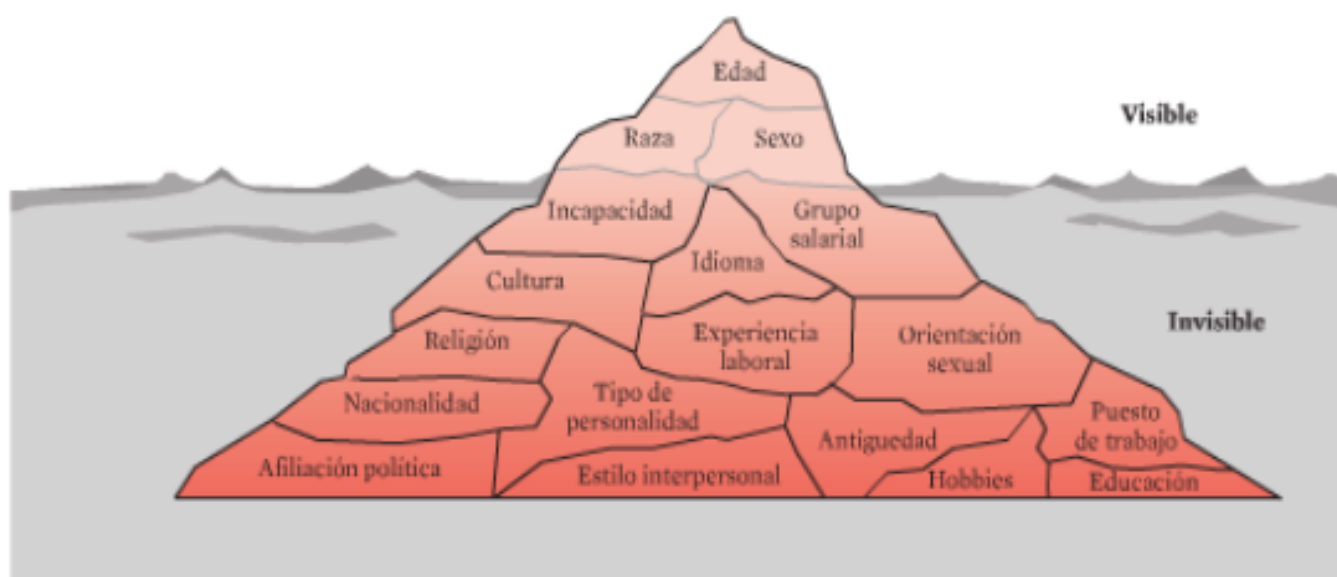
El término diversidad puede referirse a:

- Diversidad biológica, biodiversidad como parámetro ecológico.
- Diversidad funcional, término sociológico que hace referencia a las discapacidades.
- Diversidad sexual, en relación con la sexualidad humana.
- Diversidad cultural, en cuanto a la riqueza cultural de un grupo humano.
- Diversidad ecológica, una aproximación purista a la diversidad biológica.
- Diversidad lingüística, en cuanto a la riqueza de lenguas.

Nos centraremos en estas diversidades, excepto en la diversidad biológica y ecológica (que no tienen una traslación concreta directa al ámbito laboral).

La diversidad mundial, provoca movilidad de personas, productos, tecnología... en busca de aprendizaje, calidad de vida, negocios. La Diversidad es un concepto complejo con una parte visible y otra invisible, a modo de un iceberg.

Lo esencial de todo iceberg no es lo que se ve o lo que no se ve, sino las relaciones entre lo que se ve y lo que no se ve: así, el sexo determina el puesto de trabajo de las personas, y edad se relaciona con la antigüedad de las personas en las empresas.



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

¿Qué significa para la empresa?

La Gestión de la Diversidad se convierte para las empresas en un Imperativo empresarial

Medir los costes y beneficios de las políticas y programas de diversidad son clave para evaluar la contribución que representa el desarrollo y la inclusión de una fuerza laboral diversa y el impacto que tiene sobre la cuenta de resultados.

Cualquier empresa que quiera tener un crecimiento sostenible, ha de dominar la gestión de la diversidad y darle la importancia que tiene.

Identificar indicadores que relacionan los objetivos corporativos y los programas diseñados para alcanzarlos, se convertirá en un comportamiento transversal de todos los agentes de la organización.

La inclusión de la Diversidad será el aspecto de negocio más relevante de las empresas a medida que establecen como objetivo lograr mayores niveles de creatividad, innovación, eficacia y sostenibilidad, en los escenarios globales cada vez más diversos.

La Gestión de la Diversidad conlleva cambiar la gestión del tiempo en las empresas.

El tiempo no será una medida del trabajo, sino un activo a gestionar. Las personas son diversas también en su forma de gestionar el tiempo.

Las empresas tendrán que aprender a gestionar el activo tiempo de un modo diverso. Medir a las personas por sus resultados y no por el tiempo de presencia que están en el lugar de trabajo, cambiará por complemento los valores, estructura y definición de lo que son las empresas y los negocios hacia el futuro.

Para ser capaces de entender en qué consiste la gestión de la diversidad, tenemos que comprender que el Factor Humano, es la piedra angular, alrededor del cuál se desarrollan las áreas que trabajan por y para él. Y este factor humano si por algo se caracteriza es por ser diverso.

Las organizaciones no son más exitosas, porque sus trabajadores estén sentados en su silla más horas, sino porque el tiempo que estén, lo hagan con calidad e implicados en el reto que conlleva su trabajo.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Ejemplo

La empresa WASX se dedica a la producción de medicamentos y la empresa LABT, también se dedica a la producción, pero además ambas empresas producen los mismos medicamentos.

La empresa WASX, decide que ha de diferenciarse de la empresa LABT, pero tienen la misma tecnología y el mismo nicho de mercado.

Dicha empresa analiza en qué podría diferenciarse y se da cuenta de que lo más adecuado, es basarse en su capital humano. Para ello decide incorporar a profesionales de otros países, para enriquecer el conocimiento del producto, forma de producirlo, clientes a los que se va a vender... Como conclusión, WASX consigue diferenciarse de la empresa LABT, y tener el éxito que buscaba.

Las áreas que han de potenciar el Factor Humano para gestionar la empresa teniendo en cuenta la diversidad, serían:

1. Diseñar Perfiles de Diversidad, desde RRHH.
2. Tener un Compromiso Corporativo con "las diversidades".
3. Considerar la diversidad en las Evaluaciones de Desempeño.
4. Manejar el feedback y dominar la comunicación referida a la diversidad en la empresa: diferenciar las comunicaciones según la diversidad de grupos existentes en la organización.
5. Ser conscientes de la Diversidad.
6. Tener previstos programas de integración.
7. Formar y potenciar habilidades de manejo de la integración y diversidad intercultural, intergeneracional, intersexual, etc...

Gestionar perfiles diversos de personas y culturas persigue diferentes objetivos:

- Atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos.
- Diseñar el proceso transformacional de la organización: de empresas nacionales a empresas globales-interculturales.
- Fomentar un clima que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus personas.
- Propiciar la innovación a través de mecanismos que dinamicen la interacción entre personas de diferentes culturas, orígenes y competencias.
- Crear productos y servicios para clientes con perfiles cada vez más diversos.



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

¿Por qué es importante implantar políticas de diversidad en la empresa?

Teniendo en cuenta los estudios realizados, podemos decir que las ventajas de gestionar desde la diversidad, son:

- Apertura de mente: se consigue tener profesionales más polivalentes, flexibles y abiertos a las nuevas demandas.
- Integración y no discriminación, además de cumplir con la Ley de Igualdad.
- Aumenta la eficacia, gracias al enriquecimiento cultural.
- Nos permite ir más lejos que nuestros competidores.
- Nuestros clientes nos ven más completos.
- Da buena imagen cara al exterior.

Es muy difícil dar servicio a clientes diversos, sin contar con un factor humano dentro de la empresa también diverso.

¿Qué tipo de empresas pueden beneficiarse de la gestión de la diversidad?

No es necesario que solamente las multinacionales y empresas globales se hagan eco de esta forma de gestión.

Las empresas pequeñas también pueden beneficiarse de ser más competitivas y abrirse nuevos mercados, pudiendo gestionar la Diversidad con éxito. Lo esencial para las pymes es actuar localmente pero siempre pensando globalmente.

¿Qué hay que tener en cuenta antes de implantar una gestión de empresa basada en la diversidad?

Antes de nada, la empresa ha de decidir si quiere y si está preparada para implantar dicha gestión, con todo lo que implica de cambios y nueva perspectivas (habrá que vencer muchas barreras mentales, creencias, prejuicios...).

El Comité de Dirección deberá preguntarse si:

- ¿Lo necesitamos?, ¿por qué lo necesitamos?
- ¿Somos capaces de adaptarnos a las diferencias culturales?, ¿está nuestra plantilla preparada para respetarlas?

RRHH ha de explicar que la Gestión de la Diversidad es una herramienta muy potente para gestionar los RRHH, ya que los beneficios que recibiremos serán: mejora del clima laboral, reducción del absentismo, motivación de los recursos humanos. Otras preguntas que debe realizarse el Comité de Dirección:

- ¿Qué rentabilidad recibiremos por la implantación de dicha Gestión?
- ¿Estamos preparados para abrirnos a nuevos mercados?
- ¿Podemos asumir y dar respuesta a las nuevas necesidades, que nos plantearán nuestros nuevos clientes?

Es fundamental para el éxito de estos programas que la diversidad se incorpore como un componente esencial en la visión y estrategia empresarial.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Para empresas como Microsoft, la gestión de la diversidad supone el desarrollo de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes de las personas como potencial en una organización.

Es un proceso que crea valor añadido a la empresa, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro. Las empresas y organizaciones sensibles a la diversidad, igualdad y a las necesidades de las personas que las conforman serán sostenibles y se mantendrán y crecerán en el futuro.

Legislación

1. Directivas 2002/73 y 2000/43/CE sobre la igualdad de trato independientemente del origen racial o étnico.
2. Constitución Española de 1978.
3. Ley 13/1982, de integración de discapacitados.
4. Ley 62/2003 y Ley 39/1999 de Conciliación.
5. La Ley de Igualdad de 2007 hace también mención a la no discriminación por raza y nacionalidad.

Constitución Española: Artículo 14.
“Los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

Teniendo en cuenta la realidad de las empresas españolas, recomendamos el estudio realizado por Research in Equality and Diversity de la Universidad Queen Mary de Londres.

El estudio se llama “La Diversidad en las Empresas. ¿Qué progreso han hecho los Empleadores?”

Los objetivos perseguidos en dicho análisis fueron:

- Cómo interpretar la inclusión de la Diversidad como un activo en la empresa.
- Hasta qué punto la empresa ve la Diversidad como oportunidad de negocio.
- Qué impulsa a la empresa, para implantar la Gestión de la Diversidad.

La principal conclusión fue la siguiente:

- La empresa que implanta la Gestión de la Diversidad lo hace para cumplir con la legislación. Esto implica que las empresas aún no han interiorizado la Gestión de la Diversidad como algo propio “más allá del mero cumplir normas”



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

¿Cómo medir la satisfacción de los trabajadores, en cuanto a la conciliación y diversidad?

La forma más adecuada y menos subjetiva es aprovechar la encuesta de Clima que se haga en la empresa anualmente, e introducir unas preguntas sobre dicho asunto. Al ser una encuesta anónima la gente nos será totalmente sincera.

Las empresas españolas han de ir cambiando de mentalidad, si no perderemos oportunidades de negocio, ya que no seremos los pioneros.

Hay que tener en cuenta que existen empresas que, ya han hecho este cambio cultural y abogan por otro tipo de oportunidades y abrir horizontes más amplios.

EJEMPLO DE DECLARACIÓN EMPRESARIAL QUE ALIENTA POR UTILIZAR TODOS LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN:

El director General de Chevron Corporation dijo:

“En el escenario competitivo de la próxima década, nuestro mayor capital será la gente de Chevron y la eficacia con la que trabajemos juntos. Actuaremos sobre todo nuestro potencial, solo cuando todos estén dispuestos a dar su máxima contribución, aprovechando sus diversas perspectivas, experiencias de vida y habilidades. Estoy comprometido con la inclusión como principio, para valorar la diversidad”.

¿POR QUÉ IMPLANTAR UNA GESTIÓN DE EMPRESA BASADA EN LA DIVERSIDAD?

Según Microsoft, las ventajas de la implantación de una Gestión basada en la Diversidad son las siguientes:

- Fortalecimiento de los valores culturales dentro de la organización.
- Mejora la reputación y la imagen corporativa.
- Ayuda a atraer y a retener a las personas con talento.
- Se incrementa la motivación y la eficiencia de la plantilla.
- Aumenta la innovación y creatividad entre las personas que trabajan en la empresa u organización.

Myrtha B. Casanova, fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad,

Indica que el horizonte del siglo XXI tendrá su eje en la persona: “Tener su eje en la persona en todos los ámbitos de la vida requiere un nuevo contrato social y una profunda reflexión sobre el compromiso hacia la humanidad, los derechos, la equidad y la responsabilidad.”

La contribución plena de todos desde sus diferentes perspectivas, será la clave para la creación de un futuro sostenible.... tanto para las empresas como para la sociedad”.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

En resumen

- La Gestión de la Diversidad, no es solo una metodología más de Gestión sino un derecho y un deber de trabajadores y empresa.
- La Gestión de la Diversidad puede apoyar y desarrollar el potencial de las empresas, abrirles muchas puertas y ayudarles a derribar muchas barreras y resistencias (internas).
- La Diversidad apuesta por el mix de culturas, razas, edades, géneros, orígenes, experiencias y vivencias que enriquecen las empresas y las abren al mundo.



ÉTICA Y DEONTOLOGÍA PROFESIONAL

Los Códigos Éticos

La Ética y Deontología Profesional plasma de forma teórica lo que la gestión de la Igualdad, Conciliación y Diversidad deben hacer de forma práctica.

La gestión que la empresa hace de la Igualdad, Conciliación y Diversidad debe ser coherente y estar alienada con los planteamientos éticos y deontológicos que la empresa ha decidido asumir como propios y definitorios de su esencia.

Definimos la ética como los principios de conducta que determinan el comportamiento humano, derivado de un sentido de moral, deber y obligación.

La deontología rige que el alcance de objetivos se lleve a cabo bajo los principios de la empresa que aseguren siempre una práctica justa y honesta.

DEONTOLOGÍA PROFESIONAL
Orientada al deber.
Compuesta por normas y códigos "deontológicos".
Dichas normas y códigos son mínimos y aprobados por los profesionales de un determinado colectivo profesional (psicólogos, médicos, abogados, empresas...).
Se ubica entre la moral y el derecho.

ÉTICA PROFESIONAL
Orientada al bien.
Está relacionada con lo que piensa el propio individuo (conciencia individual/profesional).
No es exigible a los profesionales de un determinado colectivo ni empresa.

El término deontología profesional hace referencia al conjunto de principios y reglas éticas que regulan y guían una actividad profesional.

La deontología profesional es el conjunto de normas vinculantes para un colectivo profesional.

Estas normas determinan los deberes mínimamente exigibles a los profesionales en el desempeño de su actividad.

Por este motivo, suele ser el propio colectivo profesional quién determina dichas normas y, a su vez, se encarga de recogerlas por escrito en los códigos deontológicos.

Los trabajadores de la empresa, han de aplicar su propio juicio de valor al encontrarse en cada situación y deben preguntarse a sí mismos si serían capaces de justificar su posición. Se debe diferenciar entre Deontología y Ética.

CÓDIGOS DEONTOLÓGICOS

Los principios generales que una empresa debe tener

Los principios generales que un código deontológico de empresa ha de tener son:

- Los empleados deben actuar con profesionalidad, diligencia y lealtad, tanto hacia los clientes como hacia sus compañeros de trabajo y a la empresa.
- El empleado tiene que dar prioridad a los intereses de los clientes.
- Todos los trabajadores están obligados a mantener la confidencialidad de la empresa.
- Los trabajadores deben respetar rigurosamente las reglas de los mercados en el que se desarrolla la empresa.
- Independencia: La independencia intelectual y moral.
- Legalidad: Se debe siempre actuar conforme al ordenamiento jurídico y a las normas corporativas.
- Integridad: Has de ser honesto, leal, veraz y diligente en el desempeño de su función.
- Formación y perfeccionamiento: El perfeccionamiento profesional y la continua puesta al día han de ser la base de nuestro día a día.
- Mantener siempre una actitud respetuosa, leal y solidaria con sus compañeros y en las relaciones profesionales.



Todo trabajador debe comportarse profesionalmente tanto en sus relaciones con sus compañeros de trabajo como con los clientes. Y no olvidar que “la mujer del Cesar, además de honrada, debe parecerlo”.

EJEMPLO DE NECESIDAD DE DEONTOLOGÍA PROFESIONAL:

En el caso de una gestora de fondos de inversión, los brókeres de una empresa financiera han de ser muy estrictos con el código deontológico, si no es así, aunque ellos no tengan malas intenciones ni hagan nada que no sea riguroso, puede pasarles lo que a este trabajador:

La Bolsa de Madrid abrió perdiendo dinero sobre el valor por el que bróker y cliente apostaban. En cuestión de media hora dicho valor subió en un 300%. Tanto el bróker como el cliente se sentían eufóricos, pero el éxito se le convirtió en fracaso, ya que el bróker no había informado adecuadamente de la estrategia seguida y de los conocimientos que tenía sobre dicho valor para haber arriesgado tanto.

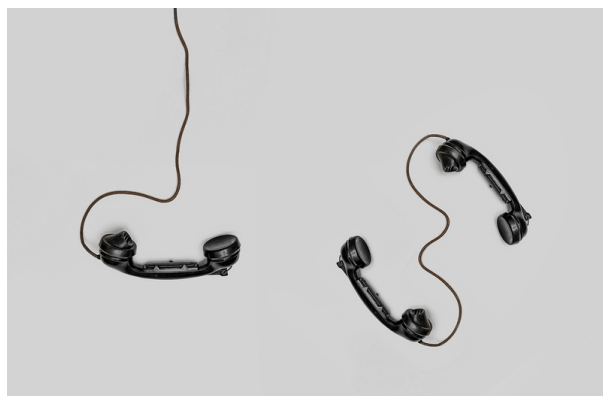
La gestora de fondos penalizó al bróker en el variable del valor conseguido por falta de transparencia y alegaron situación de conflicto de intereses, al ser sospechoso de no actuar con total independencia.

CÓDIGOS DEONTOLÓGICOS

Importante

El trato y servicio desde la profesionalidad debe formar parte de nuestro código deontológico, de tal manera que mostremos las premisas de cómo un profesional en nuestra empresa debe comportarse y lo que esperamos de él, en lo que a este punto se refiere.

1. Todo trabajador debe promover el interés general de la empresa.
2. El trabajador no puede trabajar en actividades que sean competencia de nuestra empresa paralelamente a su trabajo en la misma.
3. El trabajador tiene la obligación de informar a su superior jerárquico de cualquier situación la responsabilidad civil, administrativa o penal propia y/o de la empresa.
4. La aceptación de regalos: los empleados deben rechazar cualquier regalo, ventaja o invitación que pudiera estar dirigido a influenciar su comportamiento.
5. La comunicación de los trabajadores sobre cualquier asunto referido a la empresa solo las podrán emitir cara a la prensa o medios de comunicación el departamento de Comunicación.



EJEMPLO DE IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN:

Los medios de comunicación, jugaron una mala pasada a una entidad financiera tras hacerse público su trato a los clientes de la entidad. Aunque no era generalizado, se destapó el mal comportamiento de uno de los trabajadores y los medios de comunicación se hicieron eco del mismo.

Esto hizo que numerosos periodistas comenzaran a llamar a la centralita de la empresa en cuestión, y si la recepcionista no hubiera tenido claro que tenía que contestar que “las comunicaciones y preguntas sobre este tema solamente las atendía el departamento de comunicación”, el problema habría ido a más, y probablemente la recepcionista habría perdido su puesto de trabajo.

Esto demuestra que es fundamental tener escritas las reglas del juego a nivel de confidencialidad y de comunicación-profesionalidad, y hacérselas firmar a los trabajadores para que -siendo conscientes de ellas- las cumplan.

CÓDIGOS DEONTOLÓGICOS

Más información

Existen entidades públicas que se encargan de controlar la deontología de las empresas. Pongamos como ejemplo en el sector bancario: El Banco de España y la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) tienen encomendadas las tareas de control y supervisión de los sujetos del mercado para que su actuación profesional se ajuste a unos mínimos éticos y deontológicos.

La actual Comisión Nacional de Mercados y de la Competencia tiene encomendadas funciones semejantes para los mercados de la energía, telecomunicaciones, etc... vigilando – entre otras cuestiones- que las empresas no se confabulen creando trusts, monopolios y oligopolios para tergiversar los precios en su beneficio y en perjuicio de los consumidores.

Está naciendo dentro de las empresas el impulso hacia la autorregulación. Las políticas de Responsabilidad Social Corporativa son la respuesta ética que muchas empresas deciden dar a las demandas que su entorno les pide para comportarse de forma más cívica y comprometida con la sociedad.

Otros ejemplos pueden ser las plataformas de autorregulación como la asociación AUTOCONTROL, formada por empresas de publicidad y marketing que buscan controlarse ellas mismas en cuanto a la veracidad de los medios, contenidos y objetivos de sus acciones publicitarias.

Las Normas de Seguridad para el uso de sistemas informáticos, son también un punto clave a desarrollar dentro de la deontología de una empresa:

- 1.El material, equipo y programas son propiedad de la empresa.
- 2.El empleado es responsable de los datos informáticos.
- 3.Los programas deberán ser únicamente instalados por personal técnico debidamente habilitado.
- 4.El trabajador ha de velar por la Integridad de los datos.
- 5.Todo empleado debe abstenerse de instalar, programas cuya licencia no haya sido debidamente adquirida y conservada por el departamento de informática.



CÓDIGOS DEONTOLÓGICOS

Ejemplo de inadecuada conducta profesional

El Director de Informática de una empresa, basándose en que tenía el presupuesto más elevado de todos los departamentos y la confianza en su gestión, se aprovechó de la empresa a nivel económico.

En concreto cuando comenzó a trabajar en la empresa, echó a las empresas subcontratadas que existían y contrató a las que él quería.

Con el tiempo y tras la investigación del movimiento que hizo, se empezó a sospechar sobre pagos paralelos a sus cuentas. En concreto aceptaba dinero de sus proveedores y cuando asignaba proyectos, los asignaba en función a la comisión que él individualmente recibía.

No solo recibía el dinero, sino que además, asignaba los proyectos sin importarle si el coste para la empresa era extremadamente superior que si se lo entregara a otro proveedor.

Una vez conocidas y demostradas sus prácticas mediante detectives fue desvinculado mediante un despido procedente.

Desde la duda sobre su gestión hasta que se pudo demostrar pasaron cerca de 2 años. La estimación económica que se hizo de su desfalco fue de 60.000 euros.

Resumen

No debemos confundir Ética, Moral, Deontología ni Derecho (Ley, normas).

- Una característica fundamental de la Deontología profesional es que tiene un fuerte componente de autorregulación, entendida en un sentido colectivo. Se trata de una interiorización de las normas propias de la profesión.
- La Deontología se diferenciaría del Derecho en que éste es creado por el Estado, y de la Moral en que la Deontología tiene un carácter colectivo, no se basa en los principios individuales.
- Otra diferencia clave frente al Derecho, es que éste tiene un marcado carácter coactivo, impone sanciones al incumplimiento de sus normas. La Deontología, por su parte, puede o no incluir sanciones, y siempre serán menos graves que las relacionadas con el Derecho (surgidas de instituciones jurídicas).



CÓDIGO ÉTICO

Ejemplo

CÓDIGO DEONTOLÓGICO DE LOS INGENIEROS TÉCNICOS DE MINAS DE MADRID

Entre las funciones esenciales de los Colegios Profesionales se encuentra la de ordenar el ejercicio profesional de sus colegiados, la representación institucional exclusiva de las mismas cuando estén sujetas a colegiación obligatoria, la defensa de los intereses profesionales de los colegiados y la protección de los intereses de los consumidores y usuarios de los servicios prestados por sus colegiados; todo ello sin perjuicio de la competencia de la Administración Pública por razón de la relación funcionarial, de donde deriva que es finalidad fundamental del Colegio la de velar por el mantenimiento de la ética profesional en todas y cada una de las actuaciones profesionales de sus colegiados.



OBJETIVOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO

Los Planes de Desarrollo de personas pretenden cubrir diversos objetivos:

- Permiten al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueven el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrecen herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Ayudan a lograr metas individuales.
- Elevan el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejoran la comunicación entre los trabajadores.
- Ayudan a la integración de grupos.
- Transforman el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estancia en ella.
- Además, una de las principales posibilidades que ofrece el desarrollo de personas es capacitar para la promoción.:

EMPRESAS

La promoción en la empresa

Las empresas son sistemas dinámicos, “vivos”, en constante evolución, puesto que tienen que adaptarse a:

- los requerimientos del entorno (incluyendo la evolución de la tecnología).
- las necesidades de sus clientes (internos-externos).
- Las metas determinadas estratégicamente (misión – visión – plan estratégico – objetivos de área, etc...) .

Las empresas se expanden, se reestructuran, reducen actividades, abren nuevos centros de trabajo, se reorganizan creando nuevas funciones, etc.

Igualmente los trabajadores tampoco son eternos, se pueden quedar obsoletos por no evolucionar en sus conocimientos, otros abandonan y buscan un nuevo empleo, o se mueven dentro de la empresa dejando sus puestos vacantes.

Para cubrir las necesidades de las personas empleadas se realizan las planificaciones de los recursos humanos orientadas a la promoción de las personas, que a su vez provoca la retención del talento.

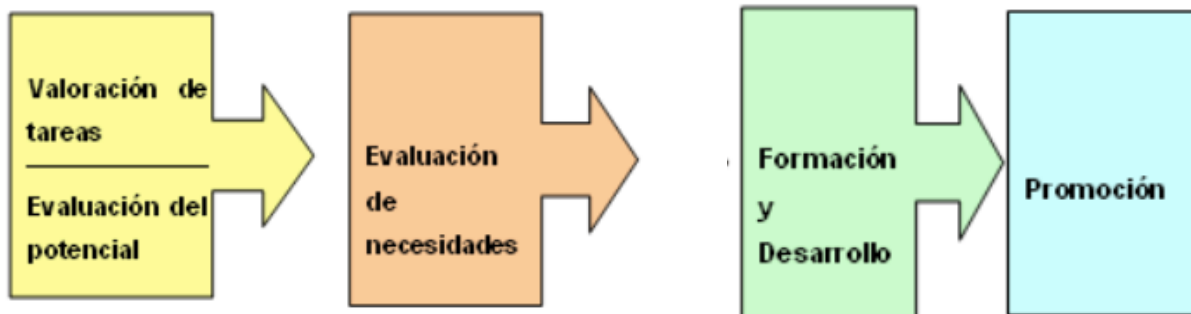
EJEMPLO DE PLAN DE DESARROLLO:

En la empresa Masseguro de seguros y reaseguros, han creado un Plan de desarrollo de jóvenes directivos, que consiste en:

- Se han de seleccionar 2 jóvenes graduados a través de IESE-ESADE en las áreas de: Marketing y Análisis de Negocio.
- Perfil:
 - Grado Máster en alguna de las dos escuelas seleccionadas.
 - Nivel alto/bilingüe de inglés.
 - Valorable segundo idioma (Francés, alemán,...)
 - Motivado por desarrollar experiencia internacional.
 - Personalidad acorde a los valores culturales de la empresa.
- El programa dará comienzo a principios de septiembre. Flexible en el caso de incorporar al personal en prácticas por 6 meses antes.
- Se le asignará un mentor a cada uno de ellos (a ser posible un manager senior con experiencia internacional), que le hará seguimiento durante 18 meses.
- Se integrará a los recién graduados en grupos de buenas prácticas, donde se les asignarán misiones activas con objeto de las tareas de las que se responsabilizarán
- La primera misión comenzará en junio de 2012, con estancia de un mes en otro país..

EMPRESAS

Aspectos más relevantes



Una sana política de promoción es un poderoso estímulo para el empleado al ir progresando en su carrera profesional, y proporcionarle un sentido (“trascendencia”, futuro...)a su trabajo en la organización más allá del mero hacer de las tareas cotidianas.

¿Qué criterios deberían ser los más relevantes cuando se considera “promocionar” a una persona con un ascenso?

- Situar al empleado en un puesto en el que pueda prestar un mayor servicio a la empresa.
- Situarlo en un puesto que le proporcione satisfacción personal y mayores ingresos.
- El conocimiento de que los ascensos son merecidos y justos, aumenta el interés del resto de los empleados, sirviendo de estímulos.
- La gente aprecia que es posible hacer carrera, lo que reduce la rotación de personal y aumenta el interés por el autodesarrollo antes de la promoción.

Es importante que la persona a la que se le propone el ascenso tenga claro que:

- El ascenso se adapta a sus planes profesionales.
- Sus habilidades sirven para afrontar las nuevas responsabilidades.
- Los beneficios superan los desafíos.

De cara a plantearse una promoción hay que resolver si se recurre a una selección externa o acudir a una promoción interna. En este sentido, la promoción interna ofrece ventajas, tanto de coste, como motivacionales frente a la selección externa. Sale menos costoso el formar individuos dentro de la empresa que buscarlos fuera, lo que se encarece en un 20%.

Como antes hemos reflejado, en el camino a la promoción es necesario evaluar el potencial existente en la compañía.

El Potencial Individual es el nivel de trabajo más alto que un individuo está en condiciones de realizar satisfactoriamente en el momento actual de su carrera.

EMPRESAS

El proceso de evaluación de potencial

Para ver cómo se desarrolla el proceso de evaluación del potencial, veamos primero un ejemplo práctico y luego nos detendremos en los aspectos más procedimentales y teóricos.

EJEMPLO DE PROCESO DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL:

En la empresa de distribución Alconte, se realizan jornadas de evaluación de potencial periódicas, al menos 2 en el año por Hipermercado.

Tras la detección de potenciales realizada por los mandos de cada sección respecto a sus colaboradores se proponen a la jefatura de RRHH aquellas personas que pasarán a ser evaluadas en una jornada de seguimiento de potencial.

Estas jornadas consisten en evaluar al personal objetivo a través de un Assessment Center interno que consistirá:

- 2 dinámicas de grupo.
- Caso práctico.
- Entrevista por competencias.



¿Cómo se evalúa el potencial?

1. Construcción de una escala de referencia.

- Asignación de los puestos a una escala objetiva de referencia.
- Determinación del nivel de trabajo de puestos de referencia en todas las funciones, unidades y países comprendidos por el sistema.

2. Evaluación de la Capacidad Potencial Actual

- Capacitación gerencial para la evaluación del potencial.
- Evaluaciones del responsable indirecto.
- Evaluaciones del responsable directo.
- Análisis de discrepancias.
- Reunión de ajuste.
- Registro del potencial final.

3. Análisis de la información.

- Fuerzas y debilidades de la dotación actual en relación con las necesidades de estructura.
- Definición de cuadros de reemplazo.
- Detección de altos potenciales.
- Formulación de planes de desarrollo individual.

CARRERAS

Planificación de carreras profesionales

La planificación de carreras responde tanto a necesidades de la organización como de las personas que la integran.

Desde el punto de vista de la organización, tiene la función de asegurar la adecuada cobertura de puestos a partir del tercer nivel orgánico desde la base en el futuro previsible. Es frecuente trabajar con previsiones de 10 o hasta 15 años.

Desde el punto de vista de las personas, ofrece a los candidatos con potencial de desarrollo un plan de la continuación de su carrera dentro de la organización. Esto los ayuda a centrar sus esfuerzos en el aprendizaje y la experiencia que deben adquirir.

Además, al pronosticar un futuro deseado dentro de la organización, constituye un elemento de integración a la misma. La planificación de carreras exige una acción coordinada de la unidad de Recursos Humanos y de la línea gerencial. La primera debe manejar un plan centralizado, y la línea debe acordar los planes y ejecutarlos. La evaluación del potencial actual y futuro tiene una función primaria en la planificación de carreras.

Conociendo el potencial actual y la edad del candidato, es posible hacer un pronóstico firme de su nivel de trabajo futuro. Esto permite hacer planes sólidos sobre información válida.

La Planificación de Carreras debe partir siempre de la Planificación Estratégica de Negocio (y de ahí, de la planificación de efectivos o personal).

Nunca olvidemos que cualquier acción que hagamos o planifiquemos en RRHH debe ajustarse y derivarse de la Estrategia que tenga la organización en su conjunto.

Cuando la planificación de carreras es una preocupación a futuro de las empresas propicia, que los mandos de la empresa:

- Se sepan valorados por sus aportaciones a los resultados.
- Reciban retroalimentación continua sobre su actuación.
- Intervengan en la formación de sus subordinados.
- Conozcan y participen de los planes futuros de la empresa.
- Estén retribuidos de forma estimulante y equitativa.

Para materializar estos objetivos, se recurre a acciones de Formación y Desarrollo de mandos.

Estas acciones de formación y desarrollo de mandos, deben partir de considerar el “tipo” de mando que se pretende formar o desarrollar. Esto es, no todas las personas con mando pueden o deben formarse / desarrollarse sino que depende del tipo o categoría de mando en que está inscrito.

TRABAJADORES

Categoría de mandos

Después de realizar una encuesta a 1500 directivos, se encontraron 4 categorías de mandos, o posibles mandos:

- El mando “potencial” (18%): personas jóvenes de considerada habilidad, con alto nivel de motivación.
- Mantenedores (80%): desempeñan bien su puesto actual.
- Empleados problemáticos: no trabajan a su nivel de posibilidades, erosionan relaciones, crean dificultades...
- Personal de bajo rendimiento.

Como se aprecia en el ejemplo los esfuerzos de desarrollo de empleados irán focalizados en aquellos mandos, principalmente, los trabajadores de perfil dentro de la media (mantenedores), son los que muestran caldo de cultivo y de los “potenciales”.

- A los mantenedores se le planificarán formaciones que les ayuden a perfeccionarse profesionalmente y permitan mantener el elevado desempeño a lo largo del tiempo.
- Los “potenciales”, de elevado desempeño actual y potencial de futuro se les planteará un Plan de Carrera Individual.



Recordar

No a todos los trabajadores hay que proporcionarles un plan de carreras definido y detallado con acciones de perfeccionamiento como coaching, outdoor training, etc... : sólo a los de elevado potencial según la evaluación de desempeño o rendimiento. El resto de trabajadores quizás necesiten capacitarse y formarse técnicamente más para así poder mejorar su desempeño.

A continuación, nos vamos a centrar en los planes de carrera individuales.



CARRERA O DESARROLLO

Planes individuales

Tan solo una pequeña parte de los mandos de la empresa son susceptibles de iniciar un plan de carrera individual.

EJEMPLO DE CRITERIOS SOBRE PLAN DE CARRERA:

Una empresa tecnológica disponía internamente de esta instrucción sobre quién podía beneficiarse de un Plan de Desarrollo Profesional.

La empresa considera que solo aquellas personas de más alto potencial pueden beneficiarse de un Plan de Desarrollo Profesional.

La empresa estima que todos los trabajadores de la empresa deben recibir las herramientas necesarias para poder realizar eficientemente su trabajo.

Por tanto:

1. Para aquellos trabajadores de más alto potencial se prepara un Plan de Desarrollo Profesional técnico o avanzado.
2. Para el resto de trabajadores, la empresa propondrá la realización de acciones de formación técnica o de habilidades que más se ajusten a las necesidades productivas de la empresa.

Esta sería la base competencial a localizar en los mandos.

El Plan Individual de Desarrollo se define como:

Un documento empresarial en el que se recogen e indican los puestos de trabajo que un mando, por su potencial e interés, puede o va a desempeñar secuencialmente en una organización, hasta alcanzar un puesto determinado o nivel genérico de puestos en la empresa.

¿Qué nos indica que existe potencial?

- Eficacia y eficiencia, manifestadas en la obtención de resultados concretos y mensurables.
- Iniciativa y criterio en la obtención de resultados.
- Estabilidad emocional.
- Adaptabilidad, capacidad para asumir el cambio y aprovechar las oportunidades.
- Habilidades de comunicación.
- Dinamismo en la actividad directiva, en la búsqueda de resultados.
- Capacidad de trabajo.
- Motivación y orientación por el logro.
- Capacidad de negociación, de influir y convencer.

CARRERA O DESARROLLO

Métodos para encontrar las anteriores competencias

1.Examen por Asesores o consultores

- Existen diversas consultoras externas a la organización que ofrecen este servicio, que consiste en:
 - Analizar los historiales y evaluaciones de anteriores de las personas objeto de estudio.
 - Entrevista individual con cada candidato.
 - Informe sobre cada candidato.

2.El tribunal de directivos

- Consiste en un número reducido de mandos de la alta dirección que se reúnen periódicamente para evaluar al nivel de mandos inmediatamente inferior. En estas reuniones se evalúa el potencial y el desarrollo de los mandos evaluados.
- En organizaciones muy grandes existen varios tribunales de directivos.

3.El centro de evaluación (Assessment Center).

- Un Assessment Center contempla:
 - Reproducir situaciones reales o “cuasi” reales.
 - La evaluación se realiza por un grupo de evaluadores, responsables con experiencia y psicólogos (generalmente externos a la compañía).
 - Los participantes son sometidos a distintos tipos de pruebas o evaluaciones.
 - El dictamen de los evaluadores es colectivo y único, comunicando los resultados a cada evaluado y a la dirección de la empresa para que esta tome decisiones sobre el futuro de los evaluados.

4. Valoración por el superior inmediato.

- Es una valoración imprescindible, sin embargo, esta no resulta suficiente debido a su carga subjetiva. Si esa valoración se realiza utilizando herramientas objetivas de Evaluación del Desempeño o Rendimiento, entonces si se podría considerar pero siempre en conjunción con otros instrumentos.

5.Autoevaluación.

- Se pretende que sea el mando quien dirija y pilote su propia carrera, por ello es importante que se evalúe a sí mismo. La empresa le facilita las herramientas para que realice esa evaluación, por ejemplo, mediante autoevaluaciones del desempeño.
- Se puede recurrir para la autoevaluación a:
 - La ayuda de directivos que actúan como consejeros del mando, escuchan, hacen preguntas, etc.
 - Utilizar el cuadro de mando personal: se evalúa la situación en la que se halla el mando periódicamente. Este CM está realizado basándonos en un cuestionario que contempla:
 - Potencialidades.
 - Conocimientos y habilidades.
 - Posibilidades en la organización o fuera.
 - Cualidades personales.
 - Cursos especiales para formar al mando para su autoevaluación, realizado por consultores externos.

CARRERA

El diseño de los planes de carrera

Para diseñar un plan de carrera hay que realizar sucesivas operaciones:

1. Definir el puesto objetivo del plan de carrera.
2. Recopilar la información de los puestos de término.
3. Determinar etapas hacia la meta señalada.
4. Establecer un calendario de actividades de formación y desarrollo, incluyendo los cambios de puesto, de acuerdo con el mando.
5. Documentar todo el proceso desde su inicio.
6. Revisar periódicamente la situación para controlar el desarrollo del plan de carrera.

El objetivo primordial que se busca a través del plan de carrera es que el mando obtenga la capacitación necesaria para el desempeño de un cierto nivel gerencial.

En el diseño de un Plan de Carreras Individual hay que partir del siguiente esquema:



Los documentos básicos a utilizar en el Plan individual de carrera son:

1. Ficha del plan de carrera individual: Es un documento donde se plasmarán las decisiones que se adopten respecto a su trayectoria.

- Definición del puesto que se desempeña en la actualidad.
- Relación de puestos que se van a ir ocupando sucesivamente. Dicha relación no tiene porqué ser un listado de puestos cerrado, pues pueden contemplarse distintas alternativas o variaciones.
- Fechas en que se van a producir cada uno de los cambios.
- Acciones de formación y desarrollo que se prevén necesarias y momento en que se van a realizar.

2. Lista de capacidades necesarias: Es necesario especificar los requerimientos óptimos del puesto/s. Conformarán el patrón de comparación de candidatos.

3. Ficha anual del PIC: Donde concretaremos todas las acciones realizadas a corto plazo.

CARRERA

Ejemplos

EJEMPLO DE ESQUEMA PARA PLAN DE DESARROLLO:

La empresa JMU sigue el esquema que representamos a continuación para su plan de desarrollo de talentos y potenciales

Si el resultado de todas las pruebas confirmase que el trabajador tiene un alto potencial, se estudiará el plan de carrera personalizado según las motivaciones que el trabajador haya manifestado en su entrevista sobre anclas de carrera: plan de carrera de especialización, plan de carrera general y plan de carrera de staff.

EJEMPLO DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE POTENCIAL:

En una empresa fabricante de productos de alimentación se ha puesto en marcha un proyecto de desarrollo de potencial:

Los objetivos perseguidos por el programa son los siguientes:

- Programa de talentos junior: detectar, cuidar y retener el talento joven de los colaboradores en la organización.
- Programa de valores senior: desarrollar y consolidar los “valores” firmes de la organización compuesto por profesionales “clave” y con cierta trayectoria, a los que pueda faltarles un último empujón en su desarrollo profesional para dar el salto a nuevas responsabilidades.

Perfil de requisitos mínimos:

- Modelo Competencias. El candidato debe tener una evaluación superior al rol en que está asignado, en un 90 % de todas las competencias.
- GGS. Con un 95% de cumplimiento en sus objetivos individuales durante los últimos 2 años.
- Formación universitaria.
- Idiomas: mínimo intermedio para programa talentos juniors

Programa:

- TALENTOS JUNIORS:
 - Plazas del programa: 20.
 - Duración 3 años.
 - Presupuesto: 240.000 € (3 años). 12.000 € (plaza).
 - Máster corporativo (incluye proyecto empresa).
 - Programa de idiomas en grupo.
 - Rotación departamentos / áreas (2 rotaciones, al menos).
 - Asignación de tutor (3 años).
 - Retos de la Dirección (proyectos de trabajo).
- VALORES SENIORS
 - Plazas del programa: 5.
 - Duración: 3 años.
 - Presupuesto: 210.000 € (3 años). 42.000 € (plaza).
 - Programa Intensivo idiomas (2 semanas residencial).
 - Programa de coaching externo
 - Rotación área (2 años).
 - Asignación de mentor (3 años).
 - Retos de la Dirección (proyectos concretos).

CARRERA

Planes de carrera y motivaciones de los individuos

Independientemente del interés de la empresa en la formulación de planes de carrera para sus empleados, debemos considerar siempre el carácter provisional de estos, ya que en función del momento vital del individuo existen áreas de tal importancia en su yo interno que uno no renuncia a ellas, reflejando así lo importante y primordial en el desarrollo de su carrera, estamos hablando de las Anclas de Carrera, o motivaciones del individuo en función de su ciclo vital.

En general, todas las personas están relacionadas en determinado grado a cualquiera de las ocho anclas que siguen a continuación:

- Competencia técnica – funcional.
- Seguridad y estabilidad.
- Servicio, dedicación a una causa.
- Competencia directiva o gerencial.
- Autonomía e independencia.
- Creatividad empresarial
- Estilo de vida.
- Exclusivamente desafío.

Debemos asociar el plan de carrera a las prioridades vitales del individuo, y éstas varían en el tiempo, con la edad y la situación personal

EJEMPLO DE MOTIVACIÓN O ANCLA VITAL:

Si en nuestra empresa tenemos un trabajador en quien prevalece la seguridad, estabilidad y el estilo de vida como anclas de carrera, prepararle un plan de carrera en un área comercial supercompetitiva y con continuos viajes internacionales, tiene grandes expectativas de fracaso; aunque sea una persona con enorme potencial.



CARRERA

Otros ejemplos

EJEMPLO DE MOTIVACIONES DEL INDIVIDUO SEGÚN TEST:

Resultados del test realizado por un trabajador de nuestra compañía con alto potencial y sobre el que estamos realizando un plan de carrera.

Plantilla de resultados de anclas de carrera:

- TF- Competencia Técnica funcional;
- GG- Gerencia general
- AI- Autonomía e independencia
- SE- Seguridad y estabilidad
- CE- creatividad empresarial
- SD- servicio, dedicación a una causa
- ED- Exclusivamente desafío
- EV- Estilo de vida.

Competencia más desarrollada:
CREATIVIDAD EMPRESARIAL

Para estas personas, construir creativamente algo más grande que ellas mismas es la necesidad dominante. Ellas se definen por su habilidad para crear su propio emprendimiento y se miden a sí mismos según el éxito de este.

**A PARTIR DE ESTA INFORMACIÓN,
LA EMPRESA PUEDE CREAR EL PLAN
INDIVIDUAL DE DESARROLLO.**

Esta necesidad puede ser tan fuerte, que su búsqueda permanente del éxito les permite tolerar varios fracasos e incluso aceptar la pérdida de su independencia en pos de su empresa.

Estas personas pueden trabajar en una organización mientras aprenden y evalúan futuras oportunidades, pero se independizarán cuando sientan que están listas.

En el caso que nos ocupa, vemos que además, que la segunda ancla más desarrollada es la de autonomía e independencia; es decir, crear un vínculo de fidelización de esta persona a la compañía será bastante difícil y con el tiempo buscará independizarse como profesional liberal o emprender un proyecto personal.



WHERE FOCUS
GOES ENERGY
FLOWS

Lo que destacamos

Cuatro pasos para crear un plan de carrera profesional

La planificación de carreras se basa en precisar la situación futura a la que podrá llegar un empleado si completa adecuadamente un proceso descrito por la empresa. Para confeccionar esta ruta de forma eficiente, necesitamos asentarla sobre acciones de formación y control que afiancen los avances que se produzcan.

El método basado en los "niveles de capacitación gerencial" nos propone cuatro pasos con los que confeccionar una ruta promocional lo más completa posible.

[1] Determinar las necesidades a futuro

Un plan de carreras nos obliga a mirar hacia el futuro y, por tanto, nos debe llevar a reflexionar sobre las necesidades formativas que tendrán los directivos de la empresa en el futuro y las necesidades de personal. En consecuencia, tenemos que planificar la plantilla.

Partimos confeccionando un cuadro en el que ubicaremos los puestos directivos actuales, ubicando en una columna los efectivos disponibles en cada área. Es decir, el número de personas que ocupan cada cargo a día de hoy.

Luego, basándonos en la estrategia y los objetivos futuros plasmaremos las necesidades a futuro, teniendo en cuenta las salidas probables (según ratios de rotación o tasa de abandono, por ejemplo) o seguras (como las jubilaciones, despidos probables, etc.)

En una tercera columna marcaremos el número de personas que cuentan con potencial para cubrir ese puesto, acompañando la tabla con un anexo compuesto por las llamadas fichas CPC en las que registraremos datos como nombres y apellidos, formación, experiencia, puestos desempeñados, idiomas, antigüedad, etc.

Una vez empezemos a planificar la plantilla nos daremos cuenta de que un ascenso lleva consigo una serie de cambios en cadena, pero además que hay que tener en cuenta la estrategia gerencial y comercial a largo plazo.

[2] Descubrir las capacitaciones a cubrir

Ahora tenemos que plasmar en qué se basa el desempeño de los puestos directivos de la empresa, para saber qué capacidades hay que entrenar en los aspirantes a los mismos para que se desarrollen con éxito.

[3] Clasificar

Cada aspirante será encuadrado en una línea descrita por el puesto directivo a cubrir. Se valorarán las capacitaciones de cada uno, pudiendo codificarlas con una puntuación de 1 a 10, por ejemplo.

[4] Planificar a medio plazo

Por último nos queda planificar las acciones de formación y desarrollo a medio plazo, programando los cursos, las prácticas, la experiencia y los puestos intermedios que pueda ser recomendable que sigan los empleados en su ruta profesional entrenando las capacitaciones adecuadas.

CARRERA

Técnicas y herramientas para el desarrollo de personas

CÓMO AYUDAR A LAS PERSONAS A DESARROLLARSE E IMPLICARSE:

El proceso de desarrollo de Recursos Humanos, es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia.

Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Existen muchas técnicas actualmente para ayudar a las personas a desarrollarse en las organizaciones, favoreciendo su implicación y compromiso con la misma. Entre las mismas podemos indicar las siguientes:

1. Identificar las necesidades actuales de los profesionales de RRHH:

- Actualmente, los departamentos de RRHH gestionan tanto la administración diaria como el desarrollo de la visión estratégica de la empresa. Para ello es necesario que el departamento de RRHH cuente o se cree una solución de software de Recursos Humanos que combine la funcionalidad global de administración de personal con un portal del empleado y del manager.

2. Identificar a los mejores empleados:

- .Reunir todos los datos sobre los puestos y las personas en un software único y flexible que recoja todos los aspectos de la organización, las unidades de negocio, la descripción de los puestos con información detallada de cada empleado incluyendo su responsabilidad actual e histórica, experiencias...

3. Proporcionar desde RRHH a la empresa acceso web:

- Proporcionar herramientas web que permitan a los trabajadores conectarse con la empresa desde cualquier lugar (web-mail; intranet, etc.). Los jefes pueden de esta manera acceder y actualizar los datos de sus equipos, aprobar vacaciones... en cualquier momento, sin necesidad de estar en la empresa.

4. Crear un sistema y una aplicación de compensación:

- Un sistema y aplicación de compensación que: facilite la equidad de sus políticas retributivas, esté conectado con el impacto financiero, y que cree la correspondencia entre su estrategia salarial y los objetivos personales del empleado.

CARRERA

Técnicas y herramientas para el desarrollo de personas

5. Planificar estrategias salariales eficaces:

- Crear una herramienta o comprar una aplicación que consiga no ser tan imprecisa como una hoja de cálculo y que nos permita modelar escenarios salariales y determinar instantáneamente el impacto financiero de diferentes opciones.

6. Visualizar la revisión salarial

- Crear informes automáticamente de los datos salariales con gráficos permite visualizar fácilmente tanto el esquema general como las áreas de riesgo individuales.

7. Crear herramientas adecuadas junto con el departamento financiero o comprar las aplicaciones que ayuden a dar información veraz y actualizada de los presupuestos de RRHH.

- Recoger en ella la información necesaria para crear correctamente las previsiones corrientes y los presupuestos para el futuro, de modo que nos ayude a simular diferentes escenarios de la política retributiva.

8. Generar de manera automática los organigramas y directorios corporativos actualizados al momento, partiendo de la información que RRHH tiene.

- Permitir el acceso a dichos organigramas a los trabajadores.

9. Generar encuestas de clima y su análisis:

- Realizar la gestión y administración de las encuestas, mediante un aplicativo informático.

10. Crear un aplicativo para realizar las revisiones salariales relacionadas con la evaluación del desempeño:

- Ofrecer desde RRHH, a los gerentes de revisión toda la información que necesitan para proponer y aprobar las revisiones salariales.

11. Gestionar y compartir los datos con los empleados

- Permitir a los empleados de la empresa, gestionar todos los datos referentes a sus datos personales.

◦

12. Crear un Reporting actualizado:

- Proporcionar el acceso en tiempo real a la información del capital humano.
- Facilitar la información a medida a los usuarios individuales y a los equipos dentro de la empresa.
- Posibilitar la capacidad de analizar y compartir los datos de RRHH es fundamental en la gestión eficiente del capital humano de una compañía. Por ello cuanto más datos podamos dar en los formatos más sencillos más ayudaremos en la toma de decisiones.

CARRERA

Técnicas y herramientas para el desarrollo de personas

MODELOS DE DESARROLLO

FORMACIÓN EN EL PROPIO TRABAJO:

1. Experiencias dirigidas:

- Consiste en: dar la responsabilidad de conseguir un objetivo propio del puesto actual.
- Aconsejable: para llegar a dominar el puesto actual.
- Perfecciona o desarrolla: capacidades y habilidades de supervisión y dirección a nivel del puesto desempeñado.
- Variantes: delegaciones.

2. Misiones especiales

- Consiste en: dar la responsabilidad de conseguir un objetivo aparte de los propios del puesto actual.
- Aconsejable: con miras a un puesto futuro.
- Perfecciona o desarrolla: capacidad y habilidades de supervisión y dirección a nivel superior al actual.
- Variantes: estudios especiales, miembros de comité, proyectos y sustituciones temporales.

3. Desarrollo impulsado (Coaching y Mentoring)

- Consiste en: animación y ayuda personal para la motivación del colaborador hacia el auto-perfeccionamiento.
- Aconsejable: permanente énfasis en el dominio del puesto actual.
- Perfecciona o desarrolla: capacidad y habilidades de supervisión y dirección a nivel del puesto desempeñado.
- Variantes: ninguna relevante

4. Grupos de difusión

- Consiste en: encomendar a un grupo el análisis y resolución de un problema.
- Aconsejable: para desarrollar capacidad de trabajo en equipo y “activar” voluntad de esfuerzo y sentimiento de realización.
- Perfecciona o desarrolla: capacidad de trabajo en equipo, capacidad de resolución de problemas, visión...
- Variantes: ninguna relevante.

5. Outdoor training.

- Consiste en: vivencias, estancias en el exterior.
- Aconsejable: para mejorar productividades, mejora de relaciones interpersonales.
- Perfecciona o desarrolla: capacidad de trabajo en equipo, capacidad de resolución de problemas.
- Variantes: ninguna relevante.

- El outdoor training consiste en la realización juegos o actividades al aire libre, con metodología netamente vivencial, a través de una secuencia lógica de actividades de las que se extraen conclusiones.

- La llevan a cabo facilitadores.

- Son actividades que combinan competitividad, trabajo en equipo, liderazgo y la comunicación.

- A menudo son complementarias a otras técnicas como el Coaching.

CARRERA

Técnicas y herramientas para el desarrollo de personas

EJEMPLO DE EXPERIENCIA DIRIGIDA:

Una de las formas de realizar aprendizajes directos es cuando en una empresa se crean aulas de aprendizaje donde:

- Se realiza una enseñanza sistemática, dada por técnicos, esto es, especialistas o maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de las materias que se deben reforzar o potenciar en los trabajadores.
- Una de las características de la enseñanza por medio de clases, radica en que además de la aplicación de métodos pedagógicos específicos, la exposición se realiza de forma exhaustiva y minuciosa, permitiendo preguntas por parte de los alumnos y dándoles tareas que implican una gran participación de los mismos.

Como puede comprenderse, salvo el caso de empresas sumamente grandes y con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse clases dentro de la Compañía.

Por ello, la capacitación a base de clases suele darse dentro de algunos de los métodos que se explican a continuación.

- Cursos breves: Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia. La duración es muy variable, pero ordinariamente se sitúa entre las 8 y las 30 horas.

EJEMPLO DE MISIÓN ESPECIAL:

Una manera de desarrollar este formato podría ser:

- Dentro, por ejemplo de un hipermercado, donde existen varias secciones, con jefes de sección a cargo de las mismas y en una posición superior tendríamos al jefe de sector, que sería la posición o puesto objetivo.
- Se le propone al jefe de sección que realice la siguiente misión: "como dentro de la sección de frescos se ha percibido de 2 meses a esta parte un descenso en las ventas de un 2%, la preparación para su implementación de un proyecto de recuperación de dicha venta en al menos un 2%".
- El jefe de sección, además de sus tareas habituales tiene como misión lo anteriormente expuesto.

Será fundamental para la consecución del éxito de la misión que a lo largo de la misma se haga un seguimiento por parte del jefe de sector, incluyendo a su plan de carrera las especificaciones de la misión y todos los avances que vayan aconteciendo.

CARRERA

Técnicas y herramientas para el desarrollo de personas

EJEMPLO DE GRUPO DE DISCUSIÓN:

Se trata de una reunión de un grupo de personas (entre 5 y 20) que hablan acerca de un tema determinado y que son asistidos por un coordinador, que interviene de forma no directiva, sino como facilitador.

La elección de las personas participantes es fundamental. Tiene que existir una mínima homogeneidad entre los asistentes, es decir, que tengan algo en común; aunque también se requiere cierta heterogeneidad para que se dé un cierto contraste de opiniones.

Se tendrán en cuenta las variables clásicas como edad, sexo, clase social, hábitat, nivel de estudios, actividad, etc., para conformar los grupos de discusión.

Aquí, sin embargo, cada persona puede expresar libremente su opinión y se pide a todos los asistentes que se respeten las opiniones y los turnos de palabra.

Las personas, al hablar libremente y en un clima de confianza expresan sus opiniones más profundas, sentimientos, estereotipos, posiciones afectivas, contradicciones, etc.

Toda la reunión queda registrada para su posterior análisis. En el análisis se estudian tanto los temas surgidos y contenidos expresados, como la forma de expresarse, su momento y situación creada, las respuestas a las opiniones de los demás, donde todos los miembros están de acuerdo con las conclusiones o juicios emitidos.

EJEMPLO DE OUTODOOR TRAINING:

Un programa de outdoor training va más allá de ofrecer cursos y juegos al aire libre, ya que se busca que el empleado debe asumir un compromiso de mejora con su empresa. Las actividades diseñadas parten de una planificación tomada de la problemática y necesidades detectadas. Se busca que el grupo detecte los puntos fuertes y débiles derivados de los comportamientos del equipo y vincular estas actitudes a las conductas habituales en el trabajo. Finalmente, se elabora un plan de acción con los diferentes aspectos a mejorar aplicables a la empresa.

Está comprobado científicamente que aprendemos el 20% de lo que escuchamos, el 50% de lo que vemos y el 80% de lo que hacemos, por ello el outdoor training ofrece grandes garantías de éxito.

Hoy en día, para el éxito de las organizaciones y la diferenciación competitiva es necesario gestionar adecuadamente el Capital Social, es decir el talento, creatividad, inteligencia, aspiraciones y motivaciones del personal de una empresa, enmarcados dentro de una cultura organizacional que define su accionar, permitiendo responder con agilidad a los requerimientos cambiantes del mundo moderno.

CARRERA

Coaching y mentoring como metodología de desarrollo de personas

Las metodologías para poder formar potenciando el desarrollo son:

- El coaching
- El mentoring

El Coaching: procede de un verbo inglés: "to coach", que puede traducirse como "entrenar". En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

El coaching es un método basado en "saber hacer preguntas y saber escuchar" por el cual el "coach" (profesional) ayuda al "coachee" (persona que recibe el coaching, o cliente) a sacar lo mejor de sí mismo.

El proceso parte de la premisa de que el coachee es el individuo que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En lugar de enseñar, el coach asiste al coachee para que este encuentre sus propias respuestas.

EN ESTE SENTIDO, EL PROCESO REQUIERE BÁSICAMENTE DE LOS SIGUIENTES CINCO PASOS:

1. Observar. La observación será fundamental para que el coachee llegue a soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
2. Toma de conciencia. La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias que de ellas se derivan, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
3. Determinación de objetivos. Es esencial para todo proceso de Coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. Actuar. Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer durante la puesta en práctica.
5. Medir. En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctoras y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

CARRERA

Coaching y mentoring como metodología de desarrollo de personas

EJEMPLO 1 DE PROCESO DE COACHING:

Imaginemos una persona, hombre o mujer, de unos 45 años, que durante 20 años ha trabajado en diversas organizaciones y actualmente tiene un puesto de directivo, con un buen sueldo y condiciones de trabajo aceptables.

Está casado o casada, con un hijo de 18 años y una hipoteca pagada.

Esta persona siempre ha tenido la sensación de que le faltaba algo, de que pese a tener un vida aparentemente feliz algo fallaba, por lo que considera que es el momento de acudir a un coach, con la intención de que éste le ayude a redirigir sus pasos.

Es muy común tener un entrenador personal en un gimnasio, que nos plantea un planning para conseguir reducir nuestro peso, potenciar la musculatura de los brazos, etc. la pregunta es ¿Por qué no tener a alguien que haga lo mismo en otros ámbitos de nuestra vida, por ejemplo un coach?

No se trata de acudir a un consultor o un psicoanalista, sino a alguien que desde una base objetiva, mediante una serie de técnicas y preguntas conseguirá que poco a poco, y con el trabajo principal tanto interno como externo del coach, se avance acción a acción, hacia consecución de las metas estipuladas.

• Modalidades de Coaching:

- Coaching Sistémico, que promueve el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizativas y de ambientes de alto desempeño.
- Coaching Ontológico, centrado en el uso del lenguaje, trabajará fundamentalmente centrado en la elaboración de significados verbales y mentales.
- El Coaching de Vida, centra su atención en el desarrollo de habilidades que mejoren las áreas personales del coachee, sea su vida sentimental, relacional, su estado físico o la obtención de metas personales.
- El Coaching Ejecutivo o Coaching a Empresas, en cambio, centra su trabajo en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados en el ámbito corporativo, el enfoque apunta a entrenar la capacidad de liderazgo, comunicación y administración del tiempo.

CARRERA

Coaching y mentoring como metodología de desarrollo de personas

EJEMPLO 2 DE PROCESO DE COACHING:

Pedro P., de 39 años, es el mejor vendedor de una empresa de 200 trabajadores. Tras 7 años en la empresa con resultados muy positivos y alta motivación recibe la propuesta de cubrir una vacante de Jefe de Ventas de la zona sur.

Acepta la propuesta, y comienza una formación de 6 meses consiguiendo grandes resultados con el equipo que ha pasado a gestionar.

De repente los miembros de su equipo bajan el rendimiento, tanto que ha habido tentativas de baja voluntaria.

Parece que Pedro ha agriado su carácter, mostrándose brusco en más de una ocasión, y visiblemente cansado.

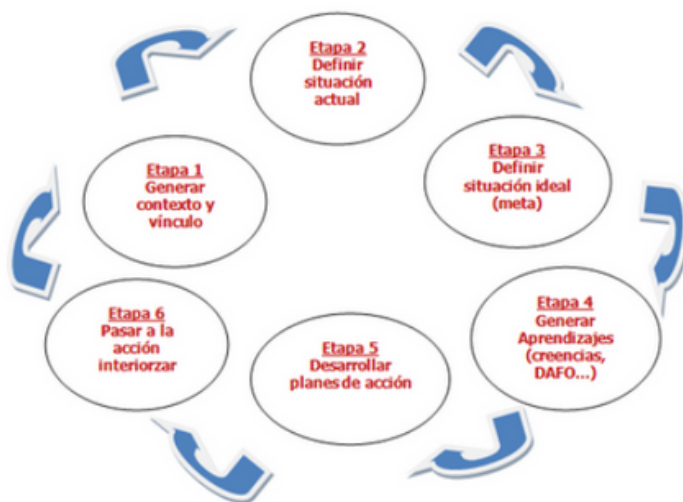
Su jefe observa que Pedro tiene dificultades en la gestión de los miembros de su equipo, por ello decide contratar a un coach con la finalidad de ayudar a Pedro.

Al principio Pedro se mostró muy reticente a aceptar esta intromisión, pero tras la segunda sesión comenzó a ver algo de claridad en lo referente a saber delegar:

“Es que si delego la venta no se va a cerrar y, quien mejor que yo para cerrarla”.

Otros hechos que van surgiendo a lo largo de las sesiones con el coach es la falta de tiempo que dedicarle a su familia, y decide apoyarse en el coach para conseguir mayor motivación y mejorar ciertos aspectos.

Etapas de una conversación de coaching



CARRERA

Coaching y mentoring como metodología de desarrollo de personas

El mentoring se concentra en los logros del individuo para ayudarlo a convertirse en un líder efectivo.

El mentor ayuda al profesional a desarrollar las capacidades más acordes con su potencial y a conseguir, con sus comportamientos, aunar conocimientos y habilidades con otros colegas para satisfacer los requerimientos globales de la empresa.

Un mentor es un “maestro” que enseña su sabiduría a un “aprendiz”.

Hay que tener en cuenta que:

- Un buen consejero no le dice a quien aconseja qué es lo que tiene que hacer; un buen consejero presenta nuevas opciones y ayuda a tomar decisiones.
- En una relación de mentoring no puede haber dirección.

“Ulises se prepara para la aventura de Troya. Elige entonces a una persona para quedar al cuidado de la casa y familia. Durante diez años esa persona actúa como maestro, consejero, amigo y padre adoptivo de Telémaco, hijo de Ulises”. El nombre de esa persona era MENTOR. (Homero. La Odisea)

Por último, tengamos en cuenta las diferencias entre coaching y mentoring:

- En el “mentoring”, el mentor transmite conocimientos tanto técnicos como los conseguidos a través de la experiencia (tácitos).
- En el “coaching” no se trata de transmitir conocimiento, sino fundamentalmente facilitar la autorreflexión del trabajador.
- El mentor aporta ideas o posibles soluciones. El “coach” formula preguntas. Suele ser un profesional de la propia empresa que el mentorizado (cliente), cosa que en el “coaching” no suele ser así.
- En el “mentoring” el mentor suele ser una persona de más edad y experiencia generalmente. En los procesos aparecen más protagonistas que mentor y mentorizado.



NUEVAS RELACIONES LABORALES

Resumen y conclusiones

LA CONCILIACIÓN LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL

La Conciliación Laboral, Familiar y Personal, es un derecho y un deber, de las Organizaciones que quieran seguir mejorando y siendo pioneras en la Gestión de los RRHH.

- Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo, Ley de Igualdad
- Conciliación vida laboral, familiar y personal

1. Discriminación por embarazo
2. Acoso sexual
3. Derechos de igualdad
4. Implantación planes conciliación de vidas

Las empresas pueden mejorar la Conciliación Laboral, ampliando los planes de Beneficios Sociales.

Políticas de Conciliación:

- Disminuye el absentismo.
- Potencia el sentimiento de pertenencia a la empresa.
- Hace que la empresa cumpla con la ley.
- Da buena imagen interna y externa.
- Evita multas de las Inspecciones de Trabajo

Formas de conciliar la vida profesional y laboral:

- Acuerdos de horarios flexibles
- Teletrabajo.
- Cheques guardería.
- Permiso parental.
- Jubilación anticipada.
- Ampliando los beneficios en el convenio colectivo.

NUEVAS RELACIONES LABORALES: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La diversidad mundial provoca movilidad de personas, productos, tecnología, etc, en busca de aprendizaje, calidad de vida, negocios. Ayuda a potenciar el crecimiento sostenible.

Potenciar el Factor Humano:

- Compromiso
- Perfiles de diversidad
- Conciencia
- Formación
- Analizar barreras
- Medir la evaluación
- Dominio del feedback
- Ser consciente de la diversidad
- Formación en habilidades
- Planes de integración
- Compromiso Corporativo

LA DIVERSIDAD

Cualquier empresa que quiera tener un crecimiento sostenible, ha de dominar la gestión de la diversidad y darle la importancia que tiene.

Legislación sobre la gestión de la diversidad:

- Constitución española
- Ley 13/ 1982, de integración de discapacitados.
- Estatuto de los trabajadores.
- La Ley de Igualdad.

Políticas de diversidad:

- Buena imagen
- Apertura de mente
- No discriminación
- Aumenta eficacia
- Nos diferencia de competidores

NUEVAS RELACIONES LABORALES

Resumen y conclusiones

DEONTOLOGÍA PROFESIONAL

Hay que diferenciar entre ética y deontología profesional.

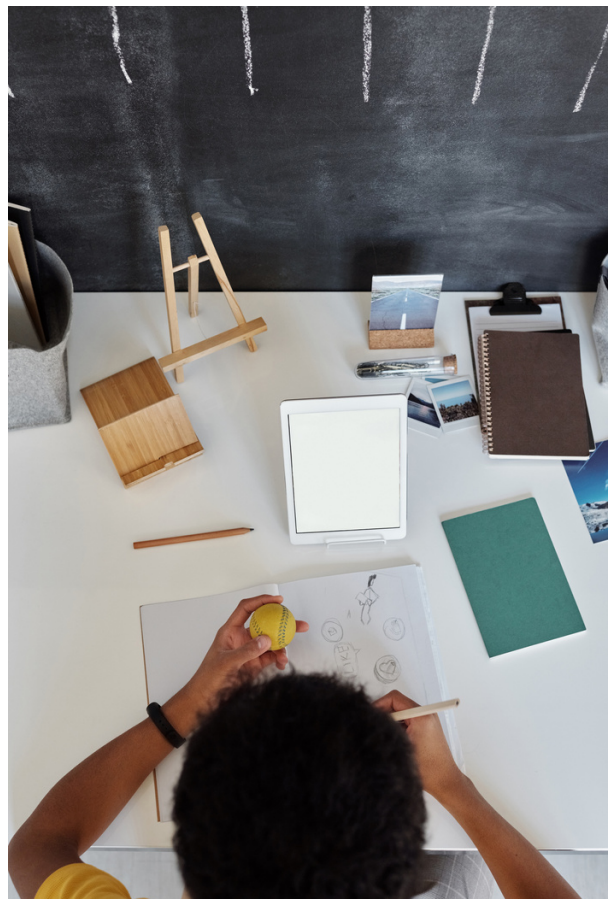
Los trabajadores a sí mismos serían capaces de justificar su posición públicamente.

Deontología profesional:

- Orientado al deber.
- Compuesta por normas y códigos de conducta.
- Se ubica entre la moral y el derecho.
- Es exigible a los profesionales pertenecientes a un grupo profesional.

Ética profesional:

- Orientada al bien.
- Relacionada con lo que piensa el individuo.
- No es exigible a los profesionales de un determinado colectivo.
- Se basa en la técnica aplicada.

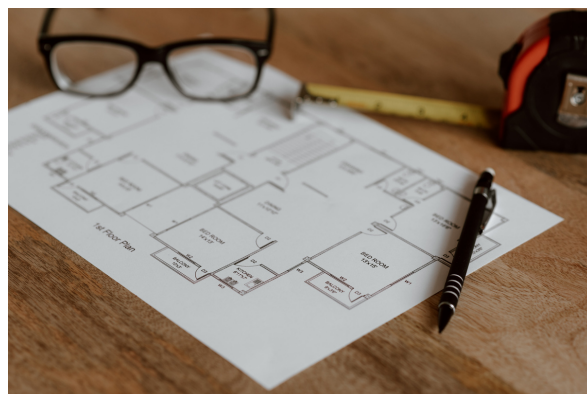


DESARROLLO PROFESIONAL

Lo esencial sobre el Plan Personalizado

QUÉ HAY QUE TENER EN CUENTA A LA HORA DE DISEÑAR UN PLAN PERSONALIZADO DE DESARROLLO PROFESIONAL.

- Deberá partir de los datos objetivos obtenidos de la Evaluación de Desempeño y Competencias del ocupante del rol, realizada por el responsable del trabajador.
- El Plan Personalizado deberá permitir determinar:
 - GAPS detectados entre la Evaluación Competencial inicial y la realizada antes de terminar el periodo de prueba por el responsable, con –en el caso de que la ruta elegida sea la de la movilidad a otro rol – el nivel competencial que debe tener el ocupante ideal del rol al que el ocupante puede aspirar.
 - Decisión sobre tipo de Ruta de Desarrollo Profesional más conveniente para esa persona, y para la organización a medio y largo plazo: movilidad a otro rol superior, rotación de roles, enriquecimiento de tareas, etc. Se deben considerar los siguientes criterios:
 - Necesidades de personal para los roles a medio y largo plazo (esto es, atender a la Planificación de RRHH). Este es el principal criterio.
 - Probable adecuación competencial y actitudinal del trabajador a nuevos roles y/o tareas.
 - Principales acciones a implementar para que la persona desarrolle su ruta.
 - Tiempos de evaluación de los progresos obtenidos en la ruta de desarrollo profesional.
- Debe quedar perfilada la personalización del Plan de Carreras del trabajador. Esta personalización es la que se presentará al trabajador, por lo que debe ser lo más concreta y operativa posible, con respuesta a todas las posibles dudas o sugerencias que el trabajador pueda hacer sobre el mismo.



DESARROLLO PROFESIONAL

Lo esencial sobre el Plan Personalizado

COMO SE ACUERDA EL PLAN PERSONALIZADO CON EL TRABAJADOR.

En la reunión de comunicación del plan se seguirá el siguiente esquema:

- Comentario sobre los resultados de la Evaluación Inicial de Desempeño (se seguirá el esquema indicado para comunicar por parte del responsable la evaluación del desempeño al trabajador).
- Comentario sobre los resultados de la Evaluación Competencial realizada por el responsable antes de terminar el periodo de prueba, y –en su caso– comparación con los resultados de la Auto-Valoración de Competencias realizada por el trabajador nada más entrar en la organización.
- Consenso con el trabajador sobre las rutas de desarrollo profesional más conveniente para él a medio y largo plazo. Se tendrá en cuenta en este consenso la opinión del trabajador, aunque las líneas maestras de la ruta elegida serán las determinadas previamente entre responsable del trabajador y RRHH.
- Establecimiento de las acciones y tiempos de la ruta de desarrollo profesional a realizar, en función de los GAPS detectados en la Evaluación Competencial y –en el caso de que la ruta elegida sea la de la movilidad a otro rol – el nivel competencial que debe tener el ocupante ideal del rol al que se aspira. Se tendrá en cuenta para este establecimiento la opinión del trabajador.



- El consenso entre las partes (empresa y trabajador) deberá quedar formalizado en un documento: la plantilla de dicho documento es el que presenta la empresa al trabajador; el documento final, con las aportaciones del trabajador y los compromisos de acciones y tiempos de ambas partes. Se adjuntará a este documento otro con los COMPROMISOS entre las partes sobre lo que implica y obliga este plan.
- Puede ser conveniente, antes de entrar decididamente con las acciones del Plan Personalizado el realizar una serie de acciones iniciales de Ajuste para acercar el perfil competencial del trabajador al perfil mínimo para empezar el PLAN. Estos meses también deben servir como “colchón” para ajustar la vigencia o duración del Plan de Carreras al año natural. Caso de que no sea necesario realizar estas acciones, se pasaría directamente a lo indicado para la puesta en marcha del Plan Personalizado.

DESARROLLO PROFESIONAL

Lo esencial sobre el Plan Personalizado

¿CÓMO SE PONE EN MARCHA O COMIENZA PROPIAMENTE ESTE PLAN?

El Plan de Desarrollo Profesional debería ponerse en marcha como mínimo una vez que el trabajador ha cumplido un año de trabajo en la empresa.

- EL PLAN DE CARRERAS-DESARROLLO PROFESIONAL, tanto en su versión de ROL como en su versión personalizada, debe tener una duración o vigencia anual, y en la medida de lo posible, ajustada al año natural. En todo caso, tanto una como otra versión del PLAN se recomienda que se diseñe de modo que las acciones a desarrollar se puedan englobar en DOS periodos temporales.
- La duración total del Plan Personalizado no debería ser inferior a 1 año, ni superior a 4 años. Más tiempo se estima que desincentivaría al sujeto.
- Cada uno de los 2 periodos temporales en que se realizaría el Plan Personalizado debería tener como mínimo una duración de 6 meses, recomendándose una duración para cada periodo de 1 año, y máximo de 2 años (más tiempo podría desincentivar al sujeto).
- Como mínimo al finalizar cada uno de los 2 periodos se deberá realizar una EVALUACIÓN DEL PROGRESO OBTENIDO y una determinación de posibles ajustes del Plan para obtener mejor los objetivos.



La Evaluación Competencial realizada al finalizar el segundo periodo indicará si el PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL ha tenido o no éxito, así como las acciones a desarrollar en el futuro.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS SOBRE DISCRIMINACIÓN SALARIAL

SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS DE LUXEMBRUGO N° 2001/178, ASUNTO BRUNNHOFER

Trabajador que, en virtud de su contrato de trabajo, percibía un complemento individual cuyo importe mensual era mayor que el que percibía su compañera, teniendo ambos la misma categoría profesional.

El Tribunal parte de la base de que un mismo trabajo o un trabajo al que se atribuya igual valor, debe ser retribuido de la misma manera, a menos que la diferencia de retribución se justifique por razones objetivas. Si bien, la categoría profesional no basta por sí solo para concluir que se realiza el mismo trabajo o trabajo de igual valor, sino que habrá que tener en cuenta un conjunto de factores como son la naturaleza del trabajo, las condiciones de formación y las condiciones laborales.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL DE 28 DE FEBRERO DE 1994

El Tribunal Constitucional determina que los criterios de valoración utilizados deben hacerse transparentes, incumbiendo al empleador la carga de demostrar cuáles sean esos y su neutralidad desde la perspectiva del art. 14 CE. Considera discriminatorio el criterio del esfuerzo físico como único explícito y relevante para justificar la diferencia salarial.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS DE 9 DE OCTUBRE DE 2001

El Tribunal considera que la pensión de supervivencia (pensión de viudedad) prevista dentro de un plan de pensiones de empresa – concertado por convenio colectivo- es una gratificación pagada por el empresario al trabajador, por lo que cae dentro del ámbito de aplicación del art. 119 que exige igualdad de retribuciones.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS DE 3 DE OCTUBRE DE 2006

El Tribunal declara que las diferencias retributivas entre trabajadores y trabajadoras que ostentan una misma categoría con funciones idénticas o similares no constituyen discriminación alguna si están fundamentadas en la antigüedad de los propios empleados.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS DE 6 DE DICIEMBRE DE 2007

El Tribunal ve ilegal que las horas extraordinarias se paguen más baratas que el resto, si ello perjudica a un número mayor de mujeres que de hombres y no está justificada esta discriminación por factores objetivos.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS SOBRE DISCRIMINACIÓN
SALARIAL

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 183/2000, DE 10 DE JULIO

En un ERE se calcularon las indemnizaciones de algunas trabajadoras sobre un salario que posteriormente el Tribunal Constitucional declaró discriminatorios. Las actoras solicitan nuevo cálculo de la indemnización percibida, sobre el salario previsto para los hombres.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 250/2000, DE 30 DE OCTUBRE

Se cuestiona a través de conflicto colectivo la existencia de discriminación salarial por razón de sexo originada en el Convenio Colectivo para manipulación y envasado de agrios de Murcia, que establece un mayor salario para la categoría de “cargadores, descargadores, apiladores” respecto de las “marcadoras, triadoras y encajadoras”.

El Tribunal valora las distintas tareas utilizando varios criterios (responsabilidad, concentración, cualificación técnica y esfuerzo físico) y concluye que concurre de forma excepcional la procedencia del criterio de mayor esfuerzo físico para valorar el trabajo de ambas categorías.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE 1 DE JUNIO DE 1999

Considera la existencia de discriminación indirecta en materia de retribuciones por la conducta de una empresa que permitía acceder a determinados puestos directivos (con mayores retribuciones) a un porcentaje de mujeres muy reducido con respecto al de los varones. No se produce la desigualdad de trato en el momento de seleccionar a los aspirantes para el cargo, sino que se lleva a cabo por vía indirecta cuando solicitan el puesto muchas menos mujeres que hombres.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE CASTILLA-LA MANCHA Nº 793/2000, DE 29 DE JUNIO

Convenio Colectivo que distingue entre Auxiliares de Ayuda a domicilio y Operarios de Limpieza Temporal –incluidas ambas categorías en el mismo Grupo- y las auxiliares reclaman una diferencia de retribución por considerar que realizan un trabajo que debe ser tenido como de igual valor que el del resto del Grupo. La sentencia considera que deben percibir la misma retribución las reclamantes que el personal de categoría análoga y con denominación masculina (Operario de Limpieza), que realiza un trabajo de igual valor.

.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS SOBRE DISCRIMINACIÓN
SALARIAL

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL PAÍS VASCO Nº 100/2001, DE 16 DE ENERO

Considera inexistente la discriminación denunciada respecto al complemento por vestuario abonado al personal masculino, frente al personal femenino al que impone la obligación de llevar uniforme que proporciona de forma gratuita. No supone una discriminación por razón de sexo en tanto que ambos sexos obtienen ventajas e inconvenientes en lo relativo a la imposición de prendas de vestir, ya sean económicas o de otra índole.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE MADRID N º 680/2002, DE 16 DE JULIO

Se estudia el plus kilométrico concedido por un convenio de empresa, al objeto de determinar si su concesión a las parejas de hecho incluye también a las del mismo sexo. Concluye de forma afirmativa al señalar que no se incluyó distinción ni matiz alguno en el convenio, por lo que se sigue el criterio de “urbi lex non distinguit, non distinguere debemus”.

SENTENCIA DEL JUZGADO DE LO SOCIAL DE GIRONA N&ORDM; 136/2002, DE 17 DE ABRIL

Se cuestiona a través de conflicto colectivo la existencia de discriminación salarial en un convenio colectivo de empresa que establece una ayuda de guardería al personal fijo femenino con hijos menores de 4 años a su cuidado, cuando la madre esté en situación de alta o baja por enfermedad o accidente; ayuda que se prevé para el personal masculino sólo cuando esté viudo o separado legalmente. Siguiendo la doctrina de la STC 128/1987, declara que la presente acción positiva es conforme al art. 14 CE.

SENTENCIA DEL JUZGADO DE LO SOCIAL DE CÁCERES Nº 190/2008 DE 17 DE JULIO

Se aprecia discriminación por razón de sexo en el caso de una trabajadora que entrando al mismo tiempo que sus compañeros a trabajar al cabo de un año, estos son promocionados en la empresa cuando la trabajadora se encuentra en situación de baja por maternidad, manteniéndola a ella en la misma categoría profesional. Se declara la nulidad del acto y el reconocimiento del salario y la nueva categoría profesional para la trabajadora demandante.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DE IGUALDAD DE TRATO EN MATERIA DE SEGURIDAD SOCIAL

SENTENCIA DEL TRIBUNAL EUROPEO DE DERECHOS HUMANOS DE Estrasburgo de 4 de Junio de 2002. ASUNTO WESSELS-BERGERVOET CONTRA PAÍSES BAJOS

Normativa de Países Bajos que establece una reducción en la pensión de jubilación de la mujer casada en función del tiempo de carencia del marido, reducción que no se preveía para los hombres. Dicha normativa se modificó desde 1 de abril de 1985, pero se mantenía la aplicación de la misma para las situaciones anteriores.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL EUROPEO DE DERECHOS HUMANOS DE Estrasburgo de 11 de Junio de 2002. ASUNTO WILLIS CONTRA REINO UNIDO

La legislación de RU establece, dentro de la acción protectora, una paga de viudedad, una pensión de viudedad y un subsidio para madres viudas y no a los viudos. El Tribunal declara que tal diferenciación constituye discriminación, definiendo que una diferencia de trato es discriminatoria si no tienen una justificación objetiva y razonable, si no persigue un fin legítimo, o si no existe una relación razonable de proporcionalidad entre los medios empleados y el fin que se persigue.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL N° 207/1987, DE 22 DE DICIEMBRE

Auxiliares de vuelo varones reclaman poder acogerse al retiro anticipado previsto en el convenio colectivo a favor de las mujeres. Se cuestiona si norma era discriminatoria por estar fundada en exigencias sociales de presencia física atractiva de la mujer.

El TC afirma que pueden existir actividades laborales en que la presencia física tenga una importancia decisiva, pero no es el caso de los auxiliares de vuelo, cuya función consiste en prestar determinados servicios que competen por igual a auxiliares masculinos y femeninos. En el siguiente convenio, se suprimió la presente distinción.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL N° 253/2004, DE 22 DICIEMBRE

Cuestión de inconstitucionalidad respecto del párrafo segundo del art. 12.4 del Estatuto de los Trabajadores denunciando su posible contradicción con el mandato de igualdad y prohibición de discriminación indirecta por sexo que se contienen en el art. 14 CE. La evidencia estadística, acreditada en Autos, de que los trabajadores a tiempo parcial son mayoritariamente del sexo femenino permite afirmar la existencia de un impacto adverso que, al no aparecer justificado por circunstancias objetivas no relacionadas con el sexo, conduce a concluir que la norma legal incurre en discriminación indirecta por razón de sexo.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DE IGUALDAD DE TRATO EN EL ACCESO AL EMPLEO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO

A. ACCESO AL EMPLEO

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 229/1992, DE 14 DE DICIEMBRE

Se examina la posible discriminación en el acceso al empleo de una mujer que no fue contratada como ayudante minero debido a su condición de mujer en aplicación de una disposición no formalmente derogada que prohíbe el trabajo femenino en la mina, determinando que la misma no es compatible con el derecho a la no discriminación del artículo 14 CE.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE 18 DE FEBRERO DE 1994

Se cuestiona la legitimación activa del sindicato para interponer acción por discriminación en el acceso al empleo. El Tribunal Supremo declara que el sindicato está activamente legitimado, y que el derecho al trabajo sin discriminación es un derecho de naturaleza individual y también de naturaleza colectiva. Esta última se pone de manifiesto cuando el acto discriminatorio afecta a un grupo genérico de trabajadores que es innominado y no identificable, aunque puede determinarse mediante datos objetivos.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE 4 DE MAYO DE 2000

Después de tres demandas, acabó dictándose la presente sentencia sobre el fondo del asunto anterior. La empresa incumple sus compromisos en orden a la contratación eventual como especiales a mujeres. El Tribunal Supremo aplica la doctrina de la discriminación indirecta o de impacto adverso (adverse impact) que existe cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutro afecte a una proporción substancialmente mayor de miembros de un mismo sexo, salvo que ello resulte adecuado y necesario y pueda justificarse con criterios objetivos que no estén relacionados con el sexo.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE VALENCIA Nº 1607/1997, DE 18 DE JUNIO

Discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo por la negativa a contratar a una mujer embarazada. Cabe examinar la existencia de discriminación también en la adopción de decisiones que entrarían en el ámbito de la libertad empresarial.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DE IGUALDAD DE TRATO EN EL ACCESO AL EMPLEO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO

A. ACCESO AL EMPLEO

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE VALENCIA Nº 3327/1998, DE 22 DE OCTUBRE

Oferta de empleo público en un Ayuntamiento en el que se establece como requisito ser mayor de edad y estar desempleado. El Tribunal determina que existen indicios de discriminación que se ponen de manifiesto por la contratación de dos menores y por no tener en cuenta otras circunstancias objetivas como son: las rentas y cargas familiares, el tiempo de permanencia como desempleado o la experiencia anterior, indicios que no fueron desvirtuados por el Ayuntamiento.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE CATALUÑA Nº 236/1999, DE 8 DE MARZO

Se parte del examen de un Acta de Infracción de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social levantada por el hecho de proceder la empresa a publicar una oferta de empleo en un diario. Consideró el Tribunal que el anuncio no evidencia la intención de discriminar a aquellas personas del sexo femenino que pretendan acceder a desempeñar el puesto de trabajo, ni que de la expresión del anuncio “chico libre del servicio militar” se derive inmediatamente la exclusión de las mujeres de la oferta de empleo.

SENTENCIA DEL JUZGADO DE LO CONTENCIOSO-ADMINISTRATIVO DE GRANADA DE 25 DE ABRIL DE 2001

Consideró discriminatorio por parte del INEM (reconociendo el derecho al abono de una indemnización por los perjuicios causados) a una mujer desempleada, que dejó de tener la consideración de demandante de empleo al dejar de estar inscrita en el registro habilitado al efecto por el solo hecho de hallarse de baja por maternidad, aunque cumpliera los requisitos exigidos para acceder a los puestos de trabajo ofertados por otras Administraciones o empresas.

B. CONDICIONES DE TRABAJO

SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS DE 30 DE ABRIL DE 1998

Normativa de un Estado miembro que, a través de convenio colectivo, excluye a las mujeres durante la ausencia del permiso por maternidad de la calificación anual que incide en la promoción profesional, ya que exige la presencia en la empresa durante 6 meses al año para proceder a la calificación profesional, sin tener en cuenta el motivo de la ausencia.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DE IGUALDAD DE TRATO EN EL ACCESO AL EMPLEO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO

B. CONDICIONES DE TRABAJO

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 145/1991, DE 1 DE JULIO

Por sentencia de Magistratura de Trabajo se declara la existencia de doble discriminación, económica y de denominación de categoría. El Tribunal Constitucional examina si la discriminación tiene su origen en el convenio colectivo que implanta un sistema salarial peyorativo para el personal femenino y examina, asimismo, la doctrina de trabajo de igual valor. Declara la existencia de discriminación indirecta porque se utiliza un factor, el esfuerzo físico -que no es neutro- para diferenciar las categorías.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 182/2005, DE 4 DE JULIO. (Recurso de Amparo nº 2447/2002)

El Tribunal Constitucional deduce que los sucesivos embarazos y consiguientes maternidades de la demandante motivaron la no asignación de las tareas jurídicas de mayor entidad, el perjuicio derivado en la promoción económica y el cambio final de puesto de trabajo a un departamento distinto del de origen, caracterizado por carecer de contenido jurídico o por la menor entidad del trabajo de esta naturaleza. Queda acreditado plenamente la conexión causal entre los hechos denunciados y el motivo jurídicamente relevante que los fundamentó (la triple maternidad).

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE LA RIOJA Nº 49/1994, DE 11 DE MARZO

Trabajador de un banco que solicitó el traslado voluntario por razón de matrimonio amparándose en una norma de la Reglamentación Nacional para la Banca Privada que prevé el derecho de la mujer empleada que solicita un traslado para reunirse con su marido a la preferencia absoluta para cubrir la primera vacante que ocurra en aquella población, y “se procurará también atender las peticiones del empleado casado cuya esposa está destinada”. El Tribunal afirma que el tenor literal de este artículo discrimina desfavorablemente al marido frente a las esposas.

SENTENCIA Nº 287/2008, DE 11 DE SEPTIEMBRE, DEL JUZGADO DE LO SOCIAL Nº 4 DE ZARAGOZA

También se parte del examen de un acta de infracción de la Inspección de Trabajo y se estima la demanda de oficio interpuesta por la Dirección General de Trabajo del Gobierno de Aragón al considerar que los hechos reflejados constituyen una práctica discriminatoria indirecta adversa en perjuicio del grupo de mujeres empleadas en materias de promoción por circunstancia de sexo.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DEL DESPIDO Y ESTINCIÓN DEL CONTRATO

SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS DE 26 DE FEBRERO DE 2008

No se aplica la directiva 92/85/CEE (Seguridad y salud en el trabajo de la trabajadora embarazada) a una trabajadora sometida a una fecundación in vitro cuando, en el momento en que se notifica el despido, ya ha tenido lugar la fecundación de los óvulos con los espermatozoides de su pareja, pero estos no han sido aún transferidos al útero de la mujer. Sí se aplica, en cambio, en este supuesto la directiva 76/207/CEE (principio de no discriminación), en la medida en que se demuestre que el despido se basa esencialmente en el hecho de que la interesada se ha sometido a tal tratamiento.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL N° 94/1984, DE 16 DE OCTUBRE

Procedimiento de amparo en el que se plantea el problema de si la resolución de la relación de trabajo entre la trabajadora y la empresa implica una discriminación por el hecho de estar embarazada. La facultad de resolución de la relación laboral durante el período de prueba, concedida por el art. 14.2 del ET, está limitada en el sentido de que no se puede hacer valer en contra de un derecho fundamental como es el recogido en el art. 14.CE

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL N° 166/1988, DE 26 DE SEPTIEMBRE

Recurso de amparo en el que la actora, que pactó un contrato de interinidad con el INSALUD, se considera discriminada por este organismo al resolver el contrato de trabajo por su estado de embarazo. Lo que se enjuicia por el Tribunal Constitucional no es la legalidad, sino la relevancia constitucional del caso concreto, esto es, si la resolución contractual unilateral del contrato, aun al amparo de la legalidad vigente, ha vulnerado o no el principio de no discriminación por razón de sexo.

SENTENCIAS DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL N° 173/1994 Y 136/1996

En ambas, se establece que la discriminación por razón de sexo comprende los tratamientos peyorativos que encuentran su fundamento no solo en la constatación del sexo de la persona, sino también en la concurrencia de condiciones o circunstancias que tengan con el sexo de la misma una relación de conexión directa e inequívoca, como el embarazo.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL N° 173/1994, DE 7 DE JUNIO

Trabajadora que fue la única que no vio prorrogado su contrato temporal, una vez finalizado el anterior de fomento del empleo, por hallarse embarazada.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DEL DESPIDO Y EXTINCIÓN DEL CONTRATO

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 136/1996, DE 23 DE JULIO

Se despidió a la trabajadora embarazada por supuestas faltas de puntualidad e inasistencia al trabajo, que se demostraron, pero que son consecuencia del estado de gestación, tal y como conocía la empresa.

SENTENCIA DE TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 198/1996, DE 3 DE DICIEMBRE

El Tribunal deniega el amparo a una trabajadora que alega que la resolución de su contrato durante el período de prueba obedeció a una discriminación indirecta porque fue motivado por las insuperables dificultades para realizar las tareas del puesto asignado que entrañan una considerable fuerza física.

El Tribunal recuerda que es inaceptable la radical exclusión de la mujer en los trabajos que exigen notable esfuerzo físico y declara que el puesto de trabajo concreto se define de acuerdo con criterios comunes y se ofrece a cualquier trabajador independientemente de su sexo.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº17/2003, DE 30 DE ENERO

Se declararon probados los siguientes indicios de discriminación: Simultaneidad entre el conocimiento de embarazo en el centro de trabajo y el cese, falta de motivación para la finalización de la relación laboral y existencia de antecedentes, hubo otra resolución contractual debida al embarazo de una trabajadora del mismo centro de trabajo.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL 17/2007 (SALA PRIMERA), DE 12 DE FEBRERO

El Tribunal declara la nulidad del despido de una trabajadora por no superación del periodo de prueba tras aportar indicios racionales de discriminación por motivo de embarazo: coincidencia temporal entre las bajas relacionadas con el estado de gestación de la recurrente y la decisión empresarial de extinguir su contrato, así como un panorama indiciario de discriminación, ya que hasta el momento anterior a las bajas motivadas por su embarazo, el rendimiento de la trabajadora era satisfactorio para la empresa.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE MADRID Nº 206/2000, DE 18 DE MAYO

Declara la nulidad de un despido durante el periodo de prueba por causa de embarazo de alto riesgo, ocultado en el momento de la contratación. No cabe interpretar la obligación de cooperar con el empresario en materia preventiva a que se refiere el Art. 29.2.6º de la Ley 31/1995, de modo que incluya la exigencia de la mujer trabajadora a informar al empresario de su estado de gestación

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DEL DESPIDO Y EXTINCIÓN DEL CONTRATO

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL N° 92/2008, DE 21 DE JULIO (Recurso de Amparo n° 6595/2006)

El supuesto de hecho es el despido de una trabajadora embarazada, a pesar de que la empresa lo ignoraba, en atención a la reforma del estatuto de los trabajadores por la Ley 39/1999.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE MADRID N°850/2001, DE 13 DE NOVIEMBRE

Declara la nulidad de un despido al ser discriminatorio por razón de sexo, al no haber indicios racionales de discriminación por cambio en las funciones y ubicación física durante el embarazo.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE EXTREMADURA N°20/2003, DE 25 DE FEBRERO

En el ámbito de la función pública, reconoce el derecho de la actora a examinarse de las pruebas selectivas convocadas para la promoción interna a las que no pudo asistir por las dolencias que padecía por la complicación del parto. La imposibilidad física adolecida por haber dado a luz no se tuvo en cuenta por el Tribunal de selección, sin que pueda compararse esta situación probada con otros supuestos de incomparecencias no justificadas de otros opositores. Es particularmente interesante esa Sentencia por el gran número de referencias a la jurisprudencia constitucional que contiene.



JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL 39/2002, DE 14 DE FEBRERO

Estima la cuestión de inconstitucionalidad sobre la posible vulneración del art. 9.2 del Código Civil a los Art. 1,9 y 14 CE al discriminar “injustificadamente a la mujer al someterla al régimen económico matrimonial (sociedad de gananciales) de la Ley personal del marido (vecindad civil común)”.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL 3/2007, DE 15 DE ENERO

Declara en amparo como discriminación por razón de sexo la negativa de una empresa a conceder a una trabajadora la reducción de jornada por guarda legal de un hijo menor de 6 años. La trabajadora realizaba su jornada en turnos rotativos de mañana y tarde de lunes a sábado, solicitando la reducción del horario de tarde, de lunes a miércoles. La empresa lo deniega por entender que tendría que aplicarse en los turnos de mañana y tarde y de lunes a sábado.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 233/2007, DE 5 DE NOVIEMBRE

El TC no aprecia intención discriminatoria en la variación de tareas profesionales, limitación de derechos retributivos y falta de ocupación efectiva tras una excedencia para el cuidado de un hijo prematuro.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE 23 DE ABRIL DE 2009

El TS estima que los partos en que exista hospitalización de la parturienta dan derecho a licencia a los familiares dentro del segundo grado por consanguinidad y afinidad, aunque se trate de un parto normal y sin complicaciones, otra interpretación sería discriminatoria para la mujer y contraria a lo dispuesto en el art. 8 de la L.O.3/2007.

SENTENCIA DE LA AUDIENCIA NACIONAL Nº 86/2008 DE 15 DE OCTUBRE

Se reconoce el derecho a los trabajadores, recogido en convenio colectivo de acumular el permiso de lactancia de forma proporcional al número de hijos, en caso de parto múltiple.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE ANDALUCÍA Nº 3298/2002, DE 20 DE SEPTIEMBRE

Declara la nulidad por discriminación de un despido por causas objetivas, tras la maternidad de la trabajadora y posterior reducción de jornada por lactancia.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE CATALUÑA Nº 6225/2007 DE 21 DE SEPTIEMBRE

Se reconoce el derecho de los trabajadores a acumular el permiso de lactancia, utilizando una hora diaria para el cálculo de las jornadas a disfrutar por acumulación.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DE LA ROPA DE TRABAJO

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE 23
DE ENERO DE 2001

Declara la no existencia de discriminación en relación con la normativa (establecida unilateralmente por la puesta) de uniformidad de las trabajadoras de RENFE adscritas al AVE, que exige al personal masculino el uso de pantalón y calcetines y al personal femenino falda por encima de la rótula y medias; señala que el uso de falda no obedece a un problema sexista o de aprovechamiento singular del sexo en beneficio de la empresa y detrimento de la mujer, sino con la finalidad de dar a la clientela una buena imagen de la empresa, a través de una adecuada uniformidad en el vestir.

SENTENCIA DE LA AUDIENCIA NACIONAL
Nº75/1999, DE 30 DE SEPTIEMBRE

También relativa a la uniformidad especial exigida al personal femenino que atiende el funcionamiento del AVE.



SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE
JUSTICIA DE LAS PALMAS, CANARIAS Nº
1095/2001, DE 20 DE DICIEMBRE

Considera inexistente discriminación a la mujer por la exigencia de utilización de uniforme de trabajo con chaqueta, maquillaje y peinado concretos. Considera razonable la obligación de uniformidad en una empresa pública, respondiendo a consideraciones organizativas empresariales adoptadas con la finalidad de dar a la clientela una buena imagen de la empresa, no alcanzando la vida privada de los empleados.



JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DE LA PRUEBA INDICIARIA E INVERSIÓN DE LA CARGA DE LA PRUEBA

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 150/1987, DE 1 DE OCTUBRE

No se puede negar la posibilidad de admitir la prueba de presunciones para enervar la inocencia, reconocida constitucionalmente el art. 24.2 CE, siempre que no se trate de meros indicios o sospechas, se aporta del hecho básico objetivamente acreditado y/o aparezca la inferencia lógica como irrazonable o irrazonada.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 256/1988, DE 21 DE DICIEMBRE

La presunción de inocencia garantiza que un fallo condenatorio solo resulta admisible cuando tiene por base una actividad probatoria, producida con las garantías procesales, que pueda estimarse de cargo. También ha admitido la doctrina de este Tribunal la validez de la prueba indiciaria, de la que no puede prescindirse en el ámbito penal, si bien ha señalado diferencias apreciables en relación con la prueba directa.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 107/1989, DE 8 DE JUNIO

En la prueba indiciaria es necesario que los indicios estén plenamente probados, no pudiendo tratarse de meras sospechas, y que el órgano judicial haga explícito el razonamiento en virtud del cual, partiendo de indicios probados, haya llegado a la conclusión de que los acusados realizaron la conducta delictiva.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 41/2002, DE 25 DE FEBRERO

Se afirma que no se han probado indicios suficientes para trasladar el onus probandi, dado que no se ha probado que la empresa conociera el estado de gestación de la trabajadora en el momento del despido. Así, no es suficiente la alegación embarazo para proceder a la inversión de la carga de la prueba, sino se han de acreditar la existencia de indicios que generen una razonable sospecha, apariencia o presunción a favor de la discriminación; es necesaria una prueba verosímil o principio de prueba.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE 16 DE OCTUBRE DE 1991

Personal que entraba en la empresa como eventual con categoría de peón, y posteriormente pasa a fijos; si bien, los hombres ascendían a la categoría de oficial de 2ª, mientras las mujeres permanecían en la categoría inicial de peón.

Se aplica la doctrina de inversión de la carga de la prueba y se declara la existencia de discriminación, dado que la empresa no ha fundamentado que las diferencias de empleo y categoría profesional obedezcan a motivos objetivos.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DE LA PRUEBA INDICIARIA E INVERSIÓN DE LA CARGA DE LA PRUEBA

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA Nº 920/2000 DE MADRID, DE 24 DE OCTUBRE

Se examina, tras la imposición de una sanción a propuesta de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, tanto la prueba de la discriminación en el ámbito de la actuación inspectora como la posibilidad de utilizar la prueba indiciaria.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE VALLADOLID (CASTILLA Y LEON) DE 13 DE ENERO DE 2003

No existe discriminación por razón de género en el abono de un plus en función del trabajo desarrollado, por cuanto la parte actora tiene que presentar una prueba indiciaria y la misma no puede consistir únicamente en afirmar que se cobra menos que otros por un determinado concepto salarial. Para que exista el indicio será preciso que se comparen magnitudes de alguna manera equiparables, es decir, que los trabajos sean iguales o similares a efectos de comparación.



JURISPRUDENCIA RELEVANTE

En materia de Igualdad y Conciliación - Anexo 0

SENTENCIAS ACERCA DEL ACOSO SEXUAL

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 38/1981, DE 23 DE NOVIEMBRE

Al objeto de minorar las dificultades probatorias de las conductas discriminatorias, inició la doctrina de “inversión de la carga de la prueba” que exige que la parte demandante aporte algún elemento fáctico, probando indicios de los que quepa deducir la probabilidad de acoso sexual.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL Nº 224/1999, DE 13 DE DICIEMBRE

Declara la vulneración del derecho a la intimidad y dignidad por concurrir los elementos definidores del acoso sexual: conducta libidinosa, no deseada, suficientemente grave y generando un entorno laboral hostil e incómodo objetivamente considerado. Rechaza la necesidad de reaccionar con carácter inmediato y contundentemente contra el acoso.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE 2 DE JUNIO DE 1992

En relación con los mecanismos probatorios del acoso, señala que las manifestaciones de la víctima, especialmente en los delitos sexuales, pueden servir para enervar el derecho a la presunción de inocencia cuando los jueces asimilan tales declaraciones si no hay razones objetivas que hagan dudar de la credibilidad de quien así se expresa, o que puedan invalidar sus afirmaciones.



SENTENCIA DE LA AUDIENCIA PROVINCIAL DE CASTELLÓN Nº 190/2007, DE 10 DE ABRIL

Comete delito de acoso sexual el empleador que realiza múltiples insinuaciones verbales e incluso, tocamientos de corte sexual hacia una trabajadora recién empleada a la que había ofrecido trabajo en el transcurso de una conversación en la calle sin conocerla de nada. Corresponde a la trabajadora una indemnización por daños morales.

La declaración de la víctima ha de aceptarse como prueba de cargo suficiente para enervar el principio de presunción de inocencia, con los requisitos exigidos, pues de lo contrario se llegaría a la más absoluta impunidad de innumerables ilícitos penales, particularmente de aquellos que, como el acoso sexual, se desenvuelven normalmente bajo el absoluto escrito, en parajes o lugares solitarios, buscados o aprovechados por el agente para la realización o facilitación del proyecto criminoso concebido.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE CASTILLA LA MANCHA DE 16 DE NOVIEMBRE DE 1989

Cuando del acoso sexual laboral se deriven lesiones corporales (sean físicas o psíquicas), tales lesiones deberán considerarse como causa de la contingencia de accidente de trabajo.

POLÍTICAS DE EXCELENCIA

Profesional en una empresa tecnológica - Anexo I

PRINCIPIOS GLOBALES PARA LAS POLÍTICAS DE EXCELENCIA PROFESIONAL.

Las POLÍTICAS DE EXCELENCIA PROFESIONAL son aquellas políticas de desarrollo de RRHH por medio de las cuales la compañía impulsa y apoya al trabajador para que consiga la máxima EXCELENCIA en su/s rol/es durante toda su vida laboral en la empresa.

excelencia. (Del lat. excellentia).

1. f. Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo.

Esto es, el OBJETIVO o META final es que todos nuestros trabajadores sean “excelentes” (óptimos, insuperables, inmejorables, extraordinarios, perfectos, meritorios) en los trabajos encomendados en la empresa, en función de sus capacidades y potencialidades.

Naturalmente, la excelencia en la mayoría implicará simplemente ser EFICACES en su trabajo o rol actual, mientras que para otros privilegiados con alto potencial implicará ser EFICIENTES en todas las tareas o roles encomendados actualmente o que pueden tener en el futuro.

La EFICACIA se puede conseguir mediante una política de formación y rotación interdepartamental, con la que además se consigue fomentar la polivalencia funcional (“polifuncionalidad”). Mientras, la empresa puede ayudar a conseguir mayor EFICIENCIA mediante Planes de Desarrollo Profesional enfocados a los trabajadores con más alto potencial. La EFICIENCIA continuada conduce a la EXCELENCIA

Como la EFICIENCIA presupone la EFICACIA, el Desarrollo Profesional de los trabajadores de más alto potencial presupone que antes hayan podido adquirir polivalencia mediante acciones de rotación entre departamentos y/o formación.

- Hay que diferenciar entre POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL de Personas con ALTO POTENCIAL, y POLÍTICA DE MEJORA DE LA POLIFUNCIONALIDAD Y ROTACIÓN (“Rotación Polifuncional”) para todos los trabajadores técnicos de la organización. Este planteamiento supone considerar la Formación Interna no como una política sino como acciones o herramientas necesarias para conseguir la meta de la excelencia; por ellos, la formación interna de la empresa se considera como una de las acciones posibles a realizar para conseguir la excelencia mediante la rotación polifuncional o el desarrollo profesional.

1. POLÍTICA DE MEJORA DE LA POLIFUNCIONALIDAD Y ROTACIÓN (“Política de Rotación Polifuncional”) para todos los trabajadores técnicos de la organización. [*]

2. POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL de Personas con ALTO POTENCIAL [*]

[*] = Las acciones de formación interna de la compañía se incluyen en estas políticas.

POLÍTICAS DE EXCELENCIA

Profesional en una empresa tecnológica - Anexo I

DIFERENCIAS

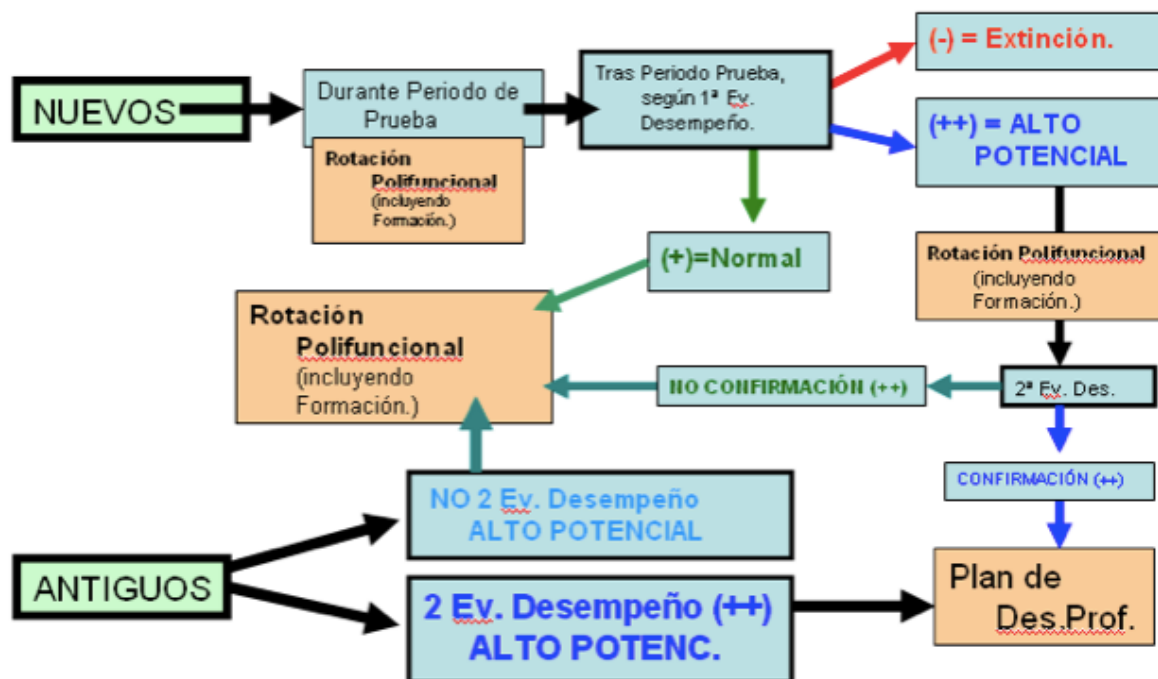
	POLÍTICA DE ROTACIÓN	POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL.
META:	Apoyar e impulsar que todos los trabajadores sean eficaces y lo más polifuncionales en su trabajo.	Apoyar e impulsar la máxima eficiencia en los mejores trabajadores.
Público objetivo:	TODOS LOS TRABAJADORES de DEPTS. TÉCNICOS, tanto recién incorporados como trabajadores de mayor antigüedad.	SÓLO LOS TRABAJADORES DE ALTO POTENCIAL de cualquier departamento.
Comienzo:	Desde el inicio de la relación laboral (trabajadores "nuevos"). Principio de cada semestre (trabajadores "antiguos")	Sólo tras la superación del periodo de prueba, y tras haber cumplido un año en la empresa.
Duración:	Mínimo 6 meses – aconsejable: rotación continua (con flexibilidad, y ligada a una ROTACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS AFINES).	Entre un año y tres años.
Prerrequisito para el comienzo:	Ser trabajador técnico de la organización, y haber superado la evaluación de desempeño.	2 Evaluaciones de Desempeño consecutivas elevadas, donde tanto evaluador como revisor coincidan en la alta puntuación, y que permitan valorar al trabajador como de alto potencial. Por tanto: mínimo un año de estancia en la
Definición de las acciones a realizar:	Ajustada a lo indicado en los estándares de "Itinerarios de GT". Poco personalizables.	Completamente Personalizadas en función de la empresa y sus necesidades a Medio y Largo Plazo, y de las potencialidades de la
Tipo de acciones posibles:	"Trabajo en situación" (AEP: aprender haciendo) con Rotación + Formación Interna + Autoformación	COACHING +Trabajo en situación con Rotación + Formación Interna + Autoformación + Estancias externas + Formación externa postgrado + Preparación de propuestas de mejora + TAREAS ESPECIFICAMENTE PEDIDAS POR COMITÉ DIRECCIÓN + etc... <i>Al menos una acción elegida por el trabajador de una "cesta"...</i>
Tutor:	Responsable Orgánico + apoyado por Responsables Funcionales.	Rol Directivo, que no tiene porqué ser de su mismo departamento o área.

POLÍTICAS DE EXCELENCIA

Profesional en una empresa tecnológica - Anexo I

CUADRO EXPLICATIVO

Políticas de Rotación Poli funcional y Desarrollo Profesional



POLÍTICAS DE EXCELENCIA

Profesional en una empresa tecnológica - Anexo I

EXPLICACIÓN DEL CUADRO

Para todos los trabajadores – tanto para los recién incorporados (“nuevos”) como para los que tienen antigüedad en la organización (“antiguos”) – la empresa se ocupará de diseñar POLÍTICAS DE EXCELENCIA PROFESIONAL.

Estas políticas y las acciones que de las mismas se deriven podrán ser:

- Políticas de mejora de la polifuncionalidad y rotación.
- Políticas de desarrollo profesional.

[A] NUEVOS TRABAJADORES.

Los “nuevos” trabajadores técnicos que se incorporen a la empresa durante el periodo de prueba tendrán una rotación entre departamentos “afines” de la empresa:

ROTACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS AFINES:
Afinidades de primer nivel.

- SOPORTE [*] = I+D
- CONSULTORÍA = A.T.
- PREVENTAS = FORMACIÓN.

(*) Soporte es un departamento comodín donde la afinidad puede ser contra cualquier otro dpto. de la compañía.

Se trata de un modelo de rotación fija preliminar (modelo rotación todos con todos), útil para nuevas incorporaciones.

Esa rotación les deberá permitir conocer las acciones y tareas propias de cada departamento y las características distintivas de cada rol, con lo que adquirirán una inicial polivalencia funcional; además, durante esa rotación tendrán una formación inicial encaminada a poder desempeñar eficazmente las tareas del rol para el que han sido contratados. Al terminar el periodo de prueba y según los resultados de la primera evaluación de desempeño, se decidirá:

[0]-La extinción inmediata de la relación laboral (si la evaluación no es apropiada).

[1]-La continuación de la relación laboral (si la evaluación es positiva).

[1.1]- Si de la evaluación se puede deducir que la persona tiene o puede tener un elevado potencial en la empresa, se esperará a la confirmación de este elevado potencial en una segunda evaluación de desempeño.

[1.2]- Si la evaluación es positiva, pero “normal” (su potencial no es significativamente más elevado que el del resto de trabajadores):

- Si el rol del trabajador no está aún fijado, continúa con rotaciones inter-departamentales en función de ITINERARIOS Técnicos.
- Si el rol del trabajador está ya fijado (puesto que su rol es muy especializado, o la persona es óptima para ese rol), la empresa fijará su atención en proporcionarle la formación técnica especializada que necesite en función de los intereses de la empresa.

POLÍTICAS DE EXCELENCIA

Profesional en una empresa tecnológica - Anexo I

EXPLICACIÓN DEL CUADRO

[B] TRABAJADORES ACTUALES.

Respecto a los trabajadores técnicos que actualmente ya están trabajando en la empresa ("antiguos"), se seguirá el siguiente criterio:

[1]- Si el trabajador tiene una baja evaluación de desempeño, se esperará a confirmar dicho escaso desempeño en una segunda evaluación.

[1.1]- Si la segunda evaluación tampoco es apropiada, se considerará la extinción de la relación laboral.

[1.2]- Si la segunda evaluación es apropiada, se continúa con un plan-programa de rotación polifuncional en la organización en función de ITINERARIOS.

[2]- Si el trabajador tiene una elevada evaluación de desempeño:

[2.1]- Si la segunda y consecutiva evaluación de desempeño es también elevada, entonces ya se puede deducir que es una persona con elevado potencial, y se podrá considerar candidato para un Plan-Programa de Desarrollo Profesional.

[2.2]- En caso contrario (las evaluaciones son "normales", o a una elevada evaluación de desempeño no le sigue otra también elevada), el trabajador continuará con su rotación polifuncional.

Como las evaluaciones de desempeño se realizan semestralmente, y es preciso tener dos evaluaciones consecutivas elevadas para poder considerar un plan-programa de Desarrollo Profesional, entonces: nadie podrá tener un plan-programa de Desarrollo Profesional hasta haber cumplido como mínimo un año de trabajo en la organización.

Se sugiere que los planes-programas de desarrollo profesional empiecen a 1 de Enero o a 1 de Julio, con lo que los nuevos trabajadores con dos evaluaciones de desempeño que supongan un alto potencial y cuya candidatura haya sido aprobada para incorporarse a un Plan-Programa de Desarrollo Profesional deberán esperar a esas fechas semestrales para el comienzo de su plan-programa.

En la definición de los planes de desarrollo profesional intervendrá el trabajador, sobre todo aquellos trabajadores de Alto Potencial.



PLAN PERSONALIZADO

Diseño de un Plan Personalizado de Desarrollo Profesional

[El Plan de Desarrollo Profesional se compone de una serie de etapas, en el siguiente orden:

1. Toma de datos o análisis de la situación.
Elección de trabajadores de alto potencial.
2. Reunión de responsables de ratificación de trabajador de alto potencial y diseño del plan de desarrollo.
3. Comunicación de la elección al trabajador de alto potencial aceptación del plan.
4. Reuniones de tutorización y de comunicación de cambios en el plan de desarrollo.
5. Final: revisión de los planes

1. TOMA DE DATOS O ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN. ELECCIÓN DE TRABAJADOR DE ALTO POTENCIAL.

- Todos los trabajadores deberán tener al menos 2 Evaluaciones de Desempeño al año (por defecto semestralmente; en el caso de nuevas incorporaciones, la primera evaluación de desempeño se producirá al menos 2 meses antes de la terminación del periodo de prueba), para que se pueda elegir al o a los trabajadores de elevado potencial



En el caso de Organizaciones estructuradas en torno a técnicos funcionales:

- El responsable funcional de cada departamento elegirá como mínimo a 1 y como máximo a 2 de sus trabajadores, para proponerles como “trabajador de alto potencial” susceptible de tener un Plan de Desarrollo Profesional.

En el caso de ORGANIZACIONES ESTRUCTURADAS EN TORNO A DEPARTAMENTOS TÉCNICOS FUNCIONALES:

- El responsable orgánico (=gerente), previa consulta con los responsables funcionales (=jefe de proyecto), elegirá a como máximo 5 trabajadores, y propondrá a cada uno como “trabajador de alto potencial” susceptible de tener un Plan de Desarrollo Profesional.

Para todos los casos:

- Tras esta elección inicial, el responsable que ha efectuado la elección completará la plantilla oficial de TOMA DE DATOS PARA REALIZAR UN PLAN DE DESARROLLO para el o los trabajadores elegidos.
- Para completar esta plantilla se podrá pedir asesoramiento o apoyo a RRHH.
- Basándonos en esta toma de datos se preparará en una posterior reunión de responsables.

PLAN PERSONALIZADO

Diseño de un Plan Personalizado de Desarrollo Profesional

2- REUNIÓN DE RESPONSABLES. RATIFICACIÓN DE TRABAJADOR DE ALTO POTENCIAL Y DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO.

En el caso de Organizaciones en torno a departamentos técnicos funcionales:

- Por parte del Responsable Orgánico del Área Técnica se convocará una reunión de responsables funcionales de departamentos a la que asistirá un miembro de RRHH en calidad de asesor. El objetivo de dicha reunión es determinar cuál es para cada departamento el trabajador elegido para tener un Plan de Desarrollo Profesional. El responsable orgánico, como convocante y presidente de la reunión, moderará la misma.
- En la reunión, cada responsable funcional justificará –en función de lo apuntado en la plantilla de toma de datos- por qué cree que un trabajador concreto de su departamento debe tener un Plan de Desarrollo. Tras las explicaciones de cada responsable, todos los responsables deben decidir conjuntamente y por consenso al trabajador de alto potencial de cada departamento que pasará por un Plan de Desarrollo.
- Con base en esta toma de datos se preparará en esta reunión de responsables el PLAN DE CARRERA – PLAN PERSONALIZADO DE DESARROLLO PROFESIONAL de todos los trabajadores elegidos, cuadrándose dichos planes de modo que puedan ajustarse las rotaciones entre departamentos.
- Se planificará un calendario de reuniones de tutorización para evaluar periódicamente la implantación de estos Planes de Desarrollo, y para –en su caso- modificarlos o reorientarlos: estas reuniones tendrán como mínimo una periodicidad de 2 meses; el objetivo de estas reuniones será ajustar acciones, adelantar tiempos en ciclos, o incluso modificar el desarrollo profesional en función de las necesidades de la empresa.
- Por último, se debe decidir para el ámbito de vigencia de cada Plan de Desarrollo quien es el tutor /es: el tutor de cada trabajador elegido será el responsable funcional del departamento final donde culmine el Plan de Desarrollo de esta persona, pues se considera que todo el Plan debe estar orientado a permitir alcanzar al trabajador los requisitos y competencias del rol final. El tutor velará por el cumplimiento del plan y será la persona de referencia con el trabajador durante toda la vigencia del mismo. Un responsable funcional no puede ser tutor más que de un trabajador de alto potencial. El tutor realizará su trabajo en coordinación con RRHH.



PLAN PERSONALIZADO

Diseño de un Plan Personalizado de Desarrollo Profesional

3- COMUNICACIÓN DE LA ELECCIÓN AL TRABAJADOR DE ALTO POTENCIAL. ACEPTACIÓN DEL PLAN.

En el caso de Organizaciones estructuradas en torno a técnicos funcionales:

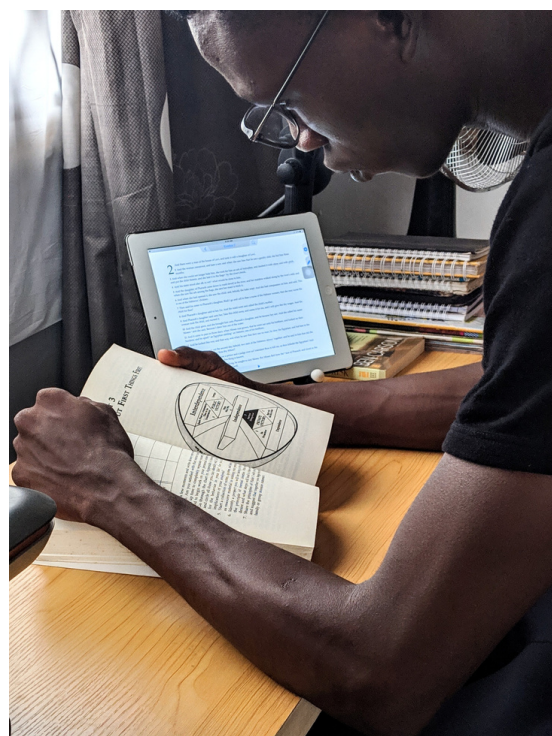
- Tanto el responsable ACTUAL del trabajador como su responsable FINAL (=tutor) deberán presentar el Plan de Desarrollo Profesional al trabajador, para lo que le convocarán a una reunión presencial al efecto. Si así se estima, puede estar en la reunión un miembro de RRHH.

En el caso de Organizaciones en torno a departamentos técnicos funcionales:

- El responsable orgánico (=tutor) – acompañado si así se estima por un miembro de RRHH- presentará el Plan de Desarrollo Profesional al trabajador, para lo que le convocará a una reunión presencial al efecto.

Para todos los casos:

- En esta reunión de presentación del Plan al trabajador se consensuarán entre todos los participantes los objetivos, acciones y tiempos que definen el Plan, así como criterios de valoración de resultados obtenidos. Este consenso se realizará SIEMPRE sobre la base del Plan de Desarrollo aprobado en la reunión previa de responsables.
- Una vez acordado el Plan, se validará por las partes mediante la firma por la empresa (representada en este acto por el tutor) y el trabajador de un ACUERDO DE COMPROMISOS en modelo oficial. Una copia de dicho acuerdo se lo quedará la empresa y otra el trabajador.



PLAN PERSONALIZADO

Diseño de un Plan Personalizado de Desarrollo Profesional

4- REUNIONES DE TUTORIZACIÓN Y DE COMUNICACIÓN DE CAMBIOS EN EL PLAN DE DESARROLLO.

Para todos los casos:

- Deberá haber reuniones de tutorización en las que se evaluará periódicamente la implantación de estos Planes de Desarrollo, para -en su caso- modificarlos o reorientarlos: estas reuniones tendrán como mínimo una periodicidad de 2 meses; el objetivo de estas reuniones será ajustar acciones, adelantar tiempos en ciclos, o incluso modificar el desarrollo profesional en función de las necesidades de la empresa. El convocante de la reunión será el responsable orgánico, y asistirán los mismos que asistieron a la reunión inicial de diseño del plan y elección de trabajadores.
- Si se deciden cambios en los Planes de Desarrollo, se comunicarán dichos cambios al trabajador, en una reunión que convocará el tutor. Los participantes en esta



5- FINAL: REVISIÓN DE LOS PLANES.

Para todos los casos:

- A la terminación del Plan, se producirá una reunión de responsables, a la que asistirán los mismos participantes que asistieron a la reunión inicial y a las reuniones periódicas de tutorización.
- En esta reunión se revisarán los resultados obtenidos, el ajuste del trabajador a su nuevo rol, las posibilidades de continuación del Plan de Desarrollo con los trabajadores el próximo año, y todas aquellas cuestiones necesarias para poder determinar el ÉXITO de los Planes de Desarrollo.



PLAN PERSONALIZADO

Resumen

ACCIÓN	INTERVINIENTES	OBJETIVO	TIEMPO
Evaluaciones de Desempeño y Competenciales	Responsables del Trabajador	Diferenciación entre Trabajadores de ELEVADO POTENCIAL y el resto	CADA SEIS MESES
	Los trabajadores de Elevado Potencial podrán tener Plan de Desarrollo Profesional. El resto se deberán ajustar al Plan de Formación de la empresa.		

PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL			
Toma de Datos – Análisis de Cumplimiento de Requisitos y Valoración de GAPs	SÓLO RESPONSABLE DEL TRABAJADOR	ELECCIÓN INICIAL DE TRABAJADOR DE ALTO POTENCIAL	UNA VEZ AL AÑO, PREFERIBLEMENTE EN MAYO O EN NOVIEMBRE
REUNIÓN INICIAL DE DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO	RESPONSABLE ORGÁNICO+ RESPONSABLES FUNCIONALES (+ MIEMBRO RRHH)	ELECCION FINAL DE PARTICIPANTES Y DISEÑO CONSENSUADO DEL PLAN DE DESARROLLO	UNA VEZ AL AÑO, PREFERIBLEMENTE EN JUNIO O EN DICIEMBRE
REUNIÓN DE COMUNICACIÓN DEL PLAN AL TRABAJADOR	TUTOR (+ RESPONSABLE ACTUAL DEL TRABAJADOR). Se recomienda que esté un miembro de RRHH	COMUNICACIÓN AL TRABAJADOR DEL PLAN Y CONSENSO CON ÉL DE ACCIONES Y TIEMPOS. Firma Acuerdo de Compromiso	JUNIO O DICIEMBRE, DEPENDIENDO SI EL PLAN EMPIEZA EN EL PRIMER O EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO
REUNIONES PERIÓDICAS DE TUTORIZACIÓN	TUTOR o RESPONSABLE ORGÁNICO + RESPONSABLES FUNCIONALES (+ MIEMBRO RRHH)	VALORACIÓN DE LA MARCHA DEL PLAN: AJUSTE DE ACCIONES, TIEMPOS, RESULTADOS, ETC...	CADA DOS MESES

REUNION DE COMUNICACIÓN DE CAMBIOS	TUTOR + TRABAJADOR	COMUNICACIÓN DE CAMBIOS EN EL PLAN DE DESARROLLO	SEGÚN SE NECESITE (DISCRECIONAL)
REUNIÓN FINAL: EVALUACIÓN DE TODOS LOS PLANES	MISMOS INTEGRANTES QUE EN LA REUNIÓN INICIAL O DE TUTORIZACIÓN.	REVISIÓN DE RESULTADOS DE LOS PLANES. IMPACTO.	UNA VEZ AL AÑO, PREFERIBLEMENTE EN JUNIO O EN DICIEMBRE, Y SIEMPRE ANTES DEL INICIO DEL SIGUIENTE PERIODO DE VIGENCIA DE LOS PLANES DE

GUÍA DE ACCIONES

Ejemplo de Guía de Acciones de Desarrollo - Anexo III

Uno de los valores añadidos que ofrece la herramienta para la persona que es evaluada, es la posibilidad de disponer de determinadas líneas o actividades a realizar cuya finalidad sea ayudar al desarrollo de cualquiera de las competencias en las que se identifique una carencia.

Basándonos en el modelo de competencias de la empresa, y con el fin de facilitar la labor de fijación de Acciones de Desarrollo, hemos desarrollado una serie de ejemplos.

Como podrás observar, para cada competencia, aparecen varios ejemplos y con diferente nivel de complejidad, de forma que puedes ajustarlos a la situación real de la persona que estés evaluando en cada caso.

COMPETENCIAS COMUNES

Orientación al cliente:

En esta competencia no debemos olvidar que al hablar de cliente nos referimos tanto a cliente externo como interno. Al fijar los planes de acción pretendemos conseguir provocar en la persona una disciplina que le lleve a reflexionar a cerca de los clientes con los que debe tratar, sirviéndola ésta de apoyo a la hora de adquirir unos hábitos de trato personalizado con cada uno de ellos dependiendo de sus características y necesidades.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Visión:

Desarrollar esta competencia supone ayudar a las personas a extrapolar una labor puramente operativa a ámbitos más generales de la compañía. Este proceso pasará por diferentes momentos (desde la capacidad de visionar el impacto de su trabajo dentro de la organización hasta disponer de una visión del futuro de la compañía) dependiendo del nivel de desarrollo de la persona y tendrá distinta prioridad según se encuentre ubicado dentro de la Organización.

Tratamiento de la información:

Alcanzar un desarrollo óptimo en el tratamiento de la información debe suponer para la persona interesada, el control tanto de la información de que dispone como de la que precisa a la hora de llevar a cabo cualquier proyecto. Darle las pautas para disponer de herramientas que le permitan almacenar y clasificar dicha información supondrá la base de su propia gestión del conocimiento.



PACTOS DE PERMANENCIA Y NO CONCURRENCIA

Ejemplos - Anexo IV

ANEXO CONTRACTUAL: PACTO DE PERMANENCIA SUSCRITO ENTRE LA EMPRESA, S.A. Y D. _____

En, ade de 2007

COMPARECEN

DE UNA PARTE, Don/Doña _____ mayor de edad, con de DNI número _____, actuando en nombre y representación de _____, según apoderamiento otorgado ante el Ilustre Notario deD....., con fecha, y número _____ de su protocolo, con CIF número _____, número de código de cotización para la provincia de _____ (código de cotización del centro de trabajo donde el trabajador presta servicios), y con domicilio social sito en _____ (en adelante, la Compañía).

DE OTRA PARTE, D. _____, mayor de edad, provisto/a de DNI número _____, y con domicilio sito en _____, actuando en su propio nombre y derecho (en adelante, el/ la Empleado/a).

Ambas partes, reconociéndose mutuamente la capacidad legal necesaria y suficiente para otorgar el presente acuerdo.

EXPONEN

Primero.- Que con fecha _____ de 2001 se suscribió contrato de trabajo entre las partes.

Segundo.- Que, en la actualidad, el/ la Empleado/a viene prestando servicios para la Compañía como _____, en el centro de trabajo de _____.

Tercero.- Que, con objeto de proporcionar al Empleado/a formación especializada enfocada al desarrollo de su carrera profesional en la que asumirá nuevos cargos de mayor responsabilidad en la empresa, siempre y cuando existan las vacantes ajustadas a su perfil profesional, la Empresa ha decidido ofrecer al Trabajador/ a la posibilidad de realizar el curso de especialización

PACTOS DE PERMANENCIA Y NO CONCURRENCIA

Ejemplos - Anexo IV

Cuarto.- Que, el/ la Trabajador/ a, mediante el presente, declara estar interesado en la realización del citado curso.

Quinto.- Que, el curso será impartido por _____ durante el periodo que va desde _____ hasta _____

Sexto.- Que, a la vista de la especialización profesional específica que se espera que adquiriera el/ la Empleado/ a, la Compañía ha decidido sufragar el importe total del curso, y demás gastos en que haya de incurrir el/ la Empleado/ a con ocasión de su asistencia al mismo, de acuerdo con las cláusulas que figuran a continuación.

Séptimo.- Durante el tiempo de duración del curso, el/ la Empleado/ a seguirá prestando servicios para la Compañía, compaginando la asistencia al curso con el desarrollo de sus funciones habituales aunque en destinos diferentes al habitual, siempre dentro de España.
Consiguientemente, durante la realización del curso, el/la Empleado/a seguirá percibiendo su salario y demás emolumentos habituales con cargo a la Compañía.

Octavo.- Que, en razón de cuanto antecede, ambas partes, libre y voluntariamente, y al amparo de lo dispuesto en el artículo 21.4 y en el artículo 40 del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, celebran el presente PACTO DE PERMANENCIA Y DE MOVILIDAD GEOGRÁFICA EN LA EMPRESA, con arreglo a las siguientes

PACTOS DE PERMANENCIA Y NO CONCURRENCIA

Ejemplos - Anexo IV

CLÁUSULAS

PRIMERA- OBJETO

La Compañía se compromete a sufragar la totalidad del precio del curso a la _____, cuyo coste total asciende a _____ Euros en concepto de formación (los cuales se detallan en una hoja aparte).

Igualmente, la Compañía sufragará todos los gastos en concepto de vuelos, dietas y alojamientos en los que el/ la Empleado/ a haya de incurrir con ocasión de su asistencia al curso, siempre que hayan sido previamente autorizados por la Compañía, o fueran justificados a la misma, según se determine en el momento oportuno por la Dirección de la Compañía.

Con carácter inicial, y a los solos efectos informativos para el/ la Empleado/ a, se estima que los gastos que originará el citado curso ascenderán aproximadamente a ----- Euros.

El trabajador por su parte se compromete a la realización total del curso de especialización. En consecuencia, en el supuesto de que el trabajador abandonara la Compañía antes de la finalización del curso, por baja voluntaria o causa imputable a él, deberá abonar a la misma el coste en que esta hubiera incurrido hasta dicha fecha, (coste del curso y gastos invertidos)".

En razón de lo anterior, el /la Empleada se obliga a permanecer en la Compañía, a fin de que esta pueda aplicar la especialización profesional obtenida por la Empleada.

PACTOS DE PERMANENCIA Y NO CONCURRENCIA

Ejemplos - Anexo IV

SEGUNDA- DURACIÓN DEL PACTO

El presente pacto tendrá una duración de dos años, que comenzarán a computar considerando, (i) que el curso se iniciará el _____ y finalizará el _____; (ii) que el curso consta de _____ módulos, (iii) que todos y cada uno de los módulos que integran el curso resultan fundamentales para que el/ la Empleado/ a pueda adquirir la especialización pretendida, y (iv) que, consiguientemente, la Compañía solo comenzará a beneficiarse de la especialización adquirida por el / la Empleado/ a, una vez este haya finalizado el curso completamente, el plazo de duración del presente pacto se iniciará el _____ (fecha de finalización del curso), y se extinguirá el _____ (2 años contados desde la fecha de finalización del curso).

TERCERA- CONSECUENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO DEL PACTO

En el supuesto de que la relación laboral existente entre el/ la Empleado/ a y la Compañía se extinguiera por baja voluntaria o por causa a él/ ella imputable, antes de que finalice el plazo de duración del pacto de permanencia el/ la Empleado/a deberá satisfacer a la Compañía las siguientes cantidades, en concepto de indemnización por daños y perjuicios:

(I) Si la baja voluntaria, o la terminación de la relación laboral por causa imputable al Empleado/ a se produjera dentro de los 12 primeros meses desde la fecha de efectos del presente pacto, el/la Empleado/ a satisfará a la Compañía, en el momento mismo de producirse, el 100 % del total del coste del curso, de acuerdo con las cantidades señaladas anteriormente, y los gastos que hubieran sido abonados por la Compañía con ocasión de la asistencia del Empleado/a al curso, cuyo abono deberá ser acreditado por la Compañía.

(II) Si la baja voluntaria, o la terminación de la relación laboral por causa imputable al Empleado/ a se produjera entre el mes 12 y el mes 18 a contar desde la fecha de efectos del presente pacto, el/la Empleado/a satisfará a la Compañía, en el momento mismo de producirse, el 75 % total del coste del curso, de acuerdo con las cantidades señaladas anteriormente, y los gastos que hubieran sido abonados por la Compañía con ocasión de la asistencia del Empleado/a al curso, cuyo abono deberá ser acreditado por la Compañía.

PACTOS DE PERMANENCIA Y NO CONCURRENCIA

Ejemplos - Anexo IV

(iii) Si la baja voluntaria, o la terminación de la relación laboral por causa imputable al Empleado/ a se produjera entre el mes 18 y el mes 24 a contar desde la fecha de efectos del presente pacto, el/la Empleado/a satisfará a la Compañía, en el momento mismo de producirse, el 50 % total del coste del curso, de acuerdo con las cantidades señaladas anteriormente, y los gastos que hubieran sido abonados por la Compañía con ocasión de la asistencia del Empleado/ a al curso, cuyo abono deberá ser acreditado por la Compañía.

(iv) Para la determinación de estas cantidades, que ambas partes entienden proporcional y adecuada, se ha sopesado el plazo de duración del pacto incumplido, y el progresivo incremento del beneficio obtenido por la Compañía durante el periodo de duración del pacto por el desarrollo de las funciones por el / la Empleado/ a, una vez puesta en práctica la especialización profesional adquirida.

La Compañía podrá descontar al Empleado/ la Empleada las citadas cantidades de cualesquiera otras que aquella pudiera adeudar a esta (ej. liquidación de haberes, indemnización, etc.).

El interés por mora en el pago de las referidas cantidades por parte de la Empleada a la Compañía será del 10 por 100 de lo adeudado, salvo que el interés legal del dinero fuera superior a la fecha en que la cantidad fuera debida.

CUARTA- MOVILIDAD GEOGRÁFICA

Considerando que la formación especializada que la Compañía ofrece al Empleado está enfocada al desarrollo de su carrera profesional, en la que asumirá nuevos cargos de mayor responsabilidad en la Empresa, y al objeto de permitir al Empleado/ a una oportunidad para poner en práctica la especialización recibida durante la realización del curso, ambas partes acuerdan que, durante el tiempo de realización del curso profesional citado anteriormente, el/ la Empleado/ a continuará prestando servicios para la Compañía. Además, si resultase conveniente, o necesario para un mejor aprendizaje práctico de la especialización recibida, el/ la Empleado/ a podrá ser requerido para prestar temporalmente servicios en destinos diferentes al habitual.

Una vez finalizado el curso de especialización anteriormente señalado, la Compañía se compromete a intentar promocionar profesionalmente al Empleado/ a, ofreciéndole cargos dentro de la Organización que conlleven mayor responsabilidad, siempre y cuando, en dicho momento existan vacantes ajustadas a su perfil profesional.

PACTOS DE PERMANENCIA Y NO CONCURRENCIA

Ejemplos - Anexo IV

(i)

A tal objeto, y para que a la Compañía le sea posible llevar a cabo el compromiso adquirido, y siendo necesario para el desarrollo de las funciones del Empleado/a, este se compromete, durante los tres años siguientes a la finalización del curso, a desplazarse/ trasladarse a cualquier otro centro de trabajo dentro de España, en el que estuviese disponible una vacante que permitiese al Empleado/ a un mayor aprovechamiento de los conocimientos adquiridos durante el curso de especialización.

En caso de que el trabajador manifieste a la Compañía su disconformidad con el destino ofrecido por la misma para el desarrollo de sus funciones como Service Manager, la Compañía ofrecerá al trabajador un nuevo destino tan pronto como existiera una nueva vacante que se ajuste al perfil profesional del Empleado/ a.

Si el trabajador manifestase nuevamente su disconformidad con el nuevo destino ofrecido por la Compañía, vendrá obligado a abonar el 100% del coste total del curso de especialización citado anteriormente, como compensación por los daños y perjuicios que esta negativa irrogaría a la Compañía.

QUINTA- VINCULACIÓN

El presente pacto forma parte indisoluble del contrato de trabajo suscrito por las partes en la fecha anteriormente indicada, integrándose como anexo al mismo, y vincula a ambas partes desde el día de su firma.

En prueba de conformidad, ambas partes firman el presente acuerdo, por duplicado ejemplar, en el lugar y fecha arriba indicados.

Fdo.: _____ Fdo.:

LA EMPRESA, S.A. EL EMPLEADO/A



DIRECCIÓN GENERAL DE MUJER Y
PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO

GUIA DE **BUENAS PRÁCTICAS**

CÁTEDRA INTERNACIONAL DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
UCAM



Región de Murcia