



Manual de procedimientos para el ascenso y permanencia con perspectiva de género.

Índice

- I. Introducción, 3
 - II. Contexto y marco teórico conceptual de la promoción en el trabajo y los ascensos con perspectiva de género, 5
 - III. Importancia, 7
 - IV. Los ascensos y la Promoción de personal desde la perspectiva de género, 8
 - V. Criterios para la promoción y los ascensos con base en la igualdad de oportunidades, 7
- Procedimiento de promoción, ascenso y permanencia, 11
- Diagrama del procedimiento, 12
- Descripción del procedimiento, 14
- Flujograma general, 16

I. Introducción

Las relaciones de género, sus implicaciones en el mundo laboral y los mecanismos que perpetúan las desigualdades son cuestiones centrales al momento de diseñar políticas públicas; en ellas, la igualdad de oportunidades es un eje fundamental, considerando que igualdad es la búsqueda de una base común de derechos y obligaciones que corresponden a todos los miembros de la sociedad, e implica considerar sus especificidades, a partir de las diferencias y particularidades, para poder alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres.

En este sentido, los sistemas formales de ascensos, promoción y permanencia se apoyan en diversos mecanismos que facilitan el ascenso de la o el empleado en la escala jerárquica en condiciones de igualdad de oportunidades; por el contrario los sistemas informales se caracterizan por ser manejados con bases ad hoc o no estructuradas, que promueven la toma de decisiones de manera sesgada.

En los sistemas formales de ascensos y promoción, un aspecto de especial interés son las decisiones basadas en los criterios de antigüedad o mérito. Desde la perspectiva de género, el sistema de promoción en la antigüedad presenta algunas limitaciones, dado que en muchos casos el desarrollo de carrera la mujer presenta periodos de discontinuidad derivados de eventos de maternidad y del cuidado de las hijas y los hijos. Tomando como base el criterio de antigüedad, esta brecha se constituye en un factor que determina negativamente las posibilidades para que la mujer sea ascendida.

El sistema de ascenso y promoción basado en el mérito no escapa de la posibilidad de introducir sesgos. La evaluación del desempeño como mecanismo de valoración del potencial, en cuanto se fundamenta en técnicas objetivas, medibles y cuantificables, es un garante de la igualdad en el trato hacia el hombre y la mujer para efectos de la toma de decisiones de promoción; no obstante, en los casos en que el sistema se fundamenta en

técnicas no estructuradas, como la entrevista libre o el formato libre, puede derivar en inadecuados sistemas de valoración, permeables a estereotipos de género.

Para facilitar el desarrollo de carrera y consolidar las trayectorias profesionales del personal, las instituciones deben de considerar programas sin sesgo de género.

Se ha demostrado, que las mujeres perciben menos disponibilidad para acceder a programas de rotación de personal en comparación con los hombres; no obstante, el tipo de programa sin sesgos de género, han sido concebido como un mecanismo que permite el desarrollo de competencias en las mujeres de manera equitativa.

En la gestión humana, aún disponiendo de mecanismos formales de promoción de personal, se ha evidenciado que existe discriminación por razones de género para el acceso a posiciones directivas o de toma de decisiones. A este fenómeno se le llama *techo de cristal*, el cual se refiere a las barreras que impiden a las mujeres con capacidad personal y profesional ubicarse en posiciones directivas en las instituciones públicas.

Respecto a los criterios de evaluación relacionados con la promociones y ascensos , las instituciones suelen emplear criterios de aceptación como la edad, el sexo o la raza, que no se encuentran asociados con el rendimiento del personal y son permeables a prejuicios y estereotipos de género.

Se ha planteado que las evaluaciones de desempeño desarrolladas con criterios de valoración basados en rasgos incorporan aspectos subjetivos, y debido a que los rasgos son objeto de diferentes interpretaciones por parte de la persona evaluadora, su confiabilidad y validez desde la perspectiva de género son cuestionables. Por el contrario, las evaluaciones basadas en conductas suelen estar libres de prejuicios y estereotipos, puesto que se centran en acciones y emplean indicadores observables, medibles y cuantificables que son comunes entre los sujetos evaluados.

Ante la inexistencia de criterios específicos para la valoración del desempeño relativos a la promoción y ascensos, priman aquellos considerados válidos culturalmente, que se encuentran sustentados en sesgos conscientes e inconscientes, producto de los prejuicios y estereotipos. Por esta razón, el uso de medidas de desempeño como liderazgo, la independencia y la adopción de retos, que son características positivamente valoradas en la culturas masculinas, de no ser clara y objetivamente definidas, son permeables a la subjetividad de la persona evaluadora.

Desde la perspectiva de género, se ha identificado que la mujeres frecuentemente reciben menor valoración que los hombres en la evaluación del desempeño cuando se les ha promovido, especialmente cuando las personas evaluadoras son hombres, por lo que es recomendable las comisiones de evaluación sean integradas por mujeres y hombres de manera equitativa.

II. Contexto y marco teórico conceptual de la promoción en el trabajo y los ascensos con perspectiva de género.

Sería conveniente que los convenios y/o programas de igualdad de las instituciones, que tienen regulados procedimientos de ascenso vincularán la promoción a pruebas objetivas, tanto en la parte baja y media de la escala profesional como en la parte alta. También sería recomendable establecer criterios claros, objetivos y no discriminatorios que faciliten la promoción interna de toda la plantilla. Los criterios de promoción deben ser establecidos desde una perspectiva de género, de tal manera que las mujeres que han interrumpido su carrera profesional por razones de asunción de las tareas reproductivas y familiares, puedan acceder a la promoción profesional.

Sería igualmente conveniente que la negociación colectiva facilitara, a través de una adecuada gestión del tiempo de trabajo, la efectiva conciliación de la vida personal y

laboral de manera tal, que las mujeres pudieran acceder a cargos directivos y/o de responsabilidad. Por otra parte, sería adecuado incluir cláusulas en la que la institución se comprometa a facilitar información a la representación de las personas trabajadoras sobre los procesos de promoción, con la finalidad de velar para que no se produzcan discriminaciones en las mujeres. Con respecto a la previsión de acciones positivas para facilitar el acceso de las mujeres a los puestos de trabajo en los que se encuentran subrepresentadas, sería recomendable que los convenios y/o programas de Igualdad establecieran que, en igualdad de condiciones de idoneidad, tienen preferencia las personas del sexo menos representado, para favorecer su acceso en el grupo, categoría profesional o puesto de trabajo que se trate.

Algunos elementos que se deben tener en cuenta:

- Establecer sistemas de promoción profesional sobre la base de criterios técnicos y objetivos que no sean excluyentes por sexo ni contengan criterios discriminatorios.
- Adoptar medidas de acción positiva que fomenten la promoción de mujeres a cargos de responsabilidad.
- Introducir medidas de acción positiva en torno a la promoción de la persona cuyo sexo esté subrepresentado en el puesto de trabajo a cubrir.
- Establecer criterios objetivos para establecer planes de desarrollo profesional para las trabajadoras y trabajadores de la dependencia en igualdad de oportunidades y condiciones.

Por tanto, los ascensos y promociones constituyen las oportunidades de crecimiento profesional que se otorgan a las y los servidores públicos que laboran en una Comisión Nacional, que demuestren poseer los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ocupar un nuevo puesto de trabajo, este movimiento vertical en la estructura de puestos implica asumir nuevas responsabilidades e incremento al salario.

III. Importancia

Este proceso tiene especial importancia si se analiza desde dos puntos de vista:

- a) La persona para quien el ascenso a un nuevo puesto de trabajo contribuye a la satisfacción de sus necesidades básicas (fisiológicas), le provee de seguridad para enfrentar los retos que se le presenten durante su carrera y de sentimiento de autorrealización proveyéndolo de mejoras económicas y emocionales y
- b) Para la SRH SAFE REACH, debido a que es necesario que la administración cuente con personal profesionalizado y permanente para conseguir elevar la eficiencia, darle continuidad a políticas y programas y construir una memoria institucional. Para lo cual es necesario incorporar procesos transparentes y efectivos para el ingreso y las promociones.

a. Tipos de ascensos o promociones

Las oportunidades de crecimiento profesional por medio del ascenso pueden otorgarse conforme a los siguientes criterios:

- Con base en méritos
Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.
- Con base en la antigüedad
En algunas situaciones la o el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. Por “antigüedad” se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la institución.
- Mixtos
Considera que tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

En algunos casos las organizaciones apoyan el criterio de antigüedad, estableciendo dentro de los pactos colectivos de condiciones de trabajo postulados que favorecen a las y los empleados antiguos, lo cual no permite comprobar eficiencia y méritos de las y los colaboradores, como en los sistemas mixtos que consideran el mérito y la antigüedad para

demostrar la idoneidad de los ocupantes ya que valora los conocimientos, habilidades y capacidades de los mismos.

Desde la perspectiva de género, los ascensos se ajustarán en criterios y sistemas que tengan como objetivo organizar la **ausencia de discriminación directa o indirecta entre mujeres y hombres**, pudiendo establecerse medidas de acción positiva dirigidas a eliminar o compensar situaciones de discriminación.

IV. Los ascensos y la promoción de personal desde la perspectiva de género.

Desde la perspectiva de género, el proceso de promoción y ascensos de personal presenta dos situaciones susceptibles a la introducción de sesgos: el sistema de promoción y los criterios empleados para la toma de decisiones. En relación con el sistema de promoción, cuando este es informal presenta mayores dificultades en comparación con el sistema formal, ya que al ser administrado con bases *ad hoc* y carecer de estructura y procedimentación, promueve la toma de decisiones de manera subjetiva.

Aun existiendo un sistema de promoción y ascensos formal, los criterios de mérito y antigüedad son factores potencialmente asociados con la discriminación por razones de género en las instituciones. El sistema de promoción y ascenso basado en la antigüedad presenta algunas limitaciones en el caso de las mujeres, dado que, en determinados momentos, la carrera de estas presenta periodos de discontinuidad derivados de eventos como la maternidad y el cuidado de las y los hijos; tal como la evidencia lo muestra, estas brechas se constituyen en un factor que determina negativamente las posibilidades para que la mujer sea promovida en la escala jerárquica de la institución pública.

De manera complementaria, el sistema de promoción y ascenso basado en criterios como el mérito también presenta un riesgo potencial de cara a la introducción de sesgos. Uno de los mecanismos más frecuentemente empleados para establecer el mérito de las y los

empleados es la evaluación del desempeño. En los casos en que el sistema de evaluación de desempeño se fundamenta en técnicas no estructuradas como la entrevista libre puede derivar en una inadecuada valoración de los méritos de la empleada o el empleado, permeable a estereotipos de género.

La discriminación por razones de género no solo puede permear el sistema de promoción o los criterios empleados para la toma de decisiones; esta también se puede evidenciar en los casos en que no se establecen las condiciones que garanticen la igualdad en el acceso a mecanismos de apoyo en los procesos de promoción, como son los sistemas de rotación.

V. Criterios para la promoción y los ascensos con base en la igualdad de oportunidades.

1. Definir de manera clara y transparente los criterios que permitan llevar a cabo las promociones y ascensos del personal.

2. Comunicar por diversos medios a todo el personal, los criterios de promoción desde su contratación, y con ello asegurar que éste los conoce. Algunas preguntas para probar la efectividad de la promoción con base en la igualdad de oportunidades son:

- ¿Cuáles son las previsiones de futuras promociones en el seno de la institución?
- ¿Son efectivos Los canales normalmente utilizados para notificar la existencia de vacantes al personal?
- ¿Qué papel que juega la evaluación del desempeño en las promociones?
- ¿Hasta qué punto se evalúan las capacidades potenciales del personal que opta por un ascenso de categoría?

¿Cuáles son las características que se suelen valorar en las promociones del personal?

- ¿Cuál es la composición por sexo de los equipos encargados de llevar a cabo la evaluación, así como su grado de formación y sensibilización hacia la igualdad de Oportunidades?

- ¿Cómo es la relación entre la oferta de formación de la Institución y la planificación de las carreras profesionales del personal?
- ¿Cuáles son los mecanismos utilizados para fomentar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad dentro de la institución?
- ¿Se observan diferencias en la promoción de mujeres y hombres?
- ¿Acceden las mujeres a cargos directivos en la misma proporción que los hombres?
- ¿Sería preciso llevar a cabo acciones destinadas a fomentar el ascenso?
- ¿Intervienen mujeres en los equipos encargados de la evaluación personal?
- ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el rendimiento del personal y planificar sus carreras profesionales?
- ¿Alguno de estos criterios puede suponer un obstáculo para que las mujeres asciendan de categoría dentro de la institución?

¿Sería recomendable sensibilizar al personal responsable de decidir qué personas son promocionables para evitar posibles discriminaciones por razón de sexo?

- En la planificación de carreras profesionales

¿Se tiene en cuenta la adopción de medidas que permitan al personal compatibilizar sus nuevas responsabilidades profesionales con sus obligaciones familiares?

Ante todo lo anterior, Se debe también garantizar la ausencia de discriminación directa o indirecta entre mujeres y hombres, pudiendo establecer medidas de acción positiva dirigidas a eliminar o compensar situaciones de discriminación.

1. Procedimiento de promoción, ascenso y permanencia.

| | | |
|--|------------------|---------------|
| SRH SAFE REACH | | |
| Procedimiento de Promoción, Ascenso y Permanencia | Recursos Humanos | Revisión: 1 |
| | | Página 1 de 4 |

1. Propósito

Establecer una metodología formal que promueva al personal con competencias idóneas para desempeñar las funciones referidas en las descripciones de puesto y necesidades institucionales.

Los criterios que se aplicarán serán de forma clara, objetiva, en igualdad de oportunidades y libres de discriminación.

2.- Alcance

Este procedimiento aplica para las actividades de promociones, ascensos y permanencia realizadas por el área de recursos humanos, con apoyo de competencia en la materia.

3.- Políticas de operación.

3.1 En ningún caso se puede considerar el género, edad o algún otro sesgo discriminatorio contemplado en la ley, como un criterio para determinar o no la promoción y/o ascenso, ya que esta dependerá únicamente de su desempeño durante la evaluación.

3.2 La permanencia en el puesto y/o institución no se verá afectada por ningún sesgo sexista ni discriminatorio.

3.3 La permanencia estará en función del tipo de contratación, aunado al cumplimiento de requisitos expresados en la evaluación del desempeño por competencias, así como respeto y apego a la normatividad.

| | | |
|--------------------|--------|----------|
| CONTROL DE EMISIÓN | | |
| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
| FECHA: | FECHA: | FECHA: |

2. Diagrama del procedimiento

Área de recursos humanos

Comisión dictaminadora

Candidata (o)



Recibe dictamen y prepara documentación

Recibe, evalúa expedientes, dictamina y pública resultados

Integra expediente

Término

3. Descripción del procedimiento.

| | | |
|---|--|--------------------------|
| 1. Elabora y pública convocatoria. | 1.1 Elabora y publica convocatoria con base a la normatividad y tabuladores salariales vigentes, con la firma de la Directora o Director | Área de recursos humanos |
| 2.- Integra expediente. | 2.1 Con base en la convocatoria publicada integra expediente y lo entrega al área de recursos humanos | Candidata/ candidato |
| 3.- Recibe, revisa solicitudes y envía expedientes. | <p>3.1 Recibe y revisa solicitudes y documentos de las y los candidatos.</p> <p>3.2 Verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos en la convocatoria.</p> <p>3.3 envía con oficio los expedientes de las y los candidatos a la Comisión Dictaminadora para valorar y seleccionar a las o los candidatos que más se apeguen al perfil solicitado o por el mecanismo que sea designado</p> | Área de recursos humanos |
| 4.- Recibe, evalúa expedientes, dictamina y publica resultados. | <p>4.1 Recibe expedientes.</p> <p>4.2 Evalúa expedientes de las y los candidatos.</p> <p>4.3 Dictamina y envía resultados</p> | Comisión dictaminadora |

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | <p>al área de recursos humanos.</p> <p>4.4 Entrega por escrito los resultados del concurso, para su conocimiento a Dirección y a la organización Sindical sí aplica.</p> <p>4.5 Pública resultados.</p> | |
| <p>5. Recibe dictamen y prepara documentación.</p> | <p>Recibe documentación de la Comisión dictaminadora y prepara documentación de acuerdo a la normatividad vigente, así como Constancia de Nombramiento.</p> | <p>Área de recursos humanos.</p> |

Flujograma general.