



GUÍA PARA LA INSERCIÓN DE LA ÉTICA EN LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Aprobada mediante acuerdo unánime de la Junta Directiva de la Comisión Nacional de Ética y Valores, en la sesión ordinaria N.º 03-2019, celebrada el 04 de marzo de 2019, en Artículo Tercero, Inciso 3.2.b.

GUÍA PARA LA INSERCIÓN DE LA ÉTICA EN LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

En las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), se establece la Norma

2.3.3 Integración de la ética a los sistemas de gestión, en la que se indica:

Los sistemas de gestión deben incorporar, como parte de las actividades de control, consideraciones de tipo ético que garanticen razonablemente un desempeño ajustado a altos estándares de comportamiento, que permitan una cabal rendición de cuentas ante los sujetos interesados. En ese sentido, debe prestarse especial atención a los sistemas de particular sensibilidad y exposición a los riesgos.

En el marco de los Lineamientos para las Comisiones Institucionales de Ética y Valores en la Gestión Ética”, la Comisión Nacional de Ética y Valores busca brindar a las organizaciones del Sector Público una serie de guías para la inserción de la ética en los sistemas o procesos de gestión institucional. Esta primera guía tiene como propósito orientar en la inserción de la ética en el **Sistema de Recursos Humanos**.

Esta guía no delimita el total de las opciones posibles, tampoco pretende que cada institución incluya todos y cada uno de los elementos aquí señalados; pero sí permitirá reconocer qué tipo de elementos pueden ser considerados a la hora de diseñar, aplicar, o evaluar la incorporación de la ética.

Su construcción se realizó con la colaboración de las personas integrantes del Sistema Nacional de Ética y Valores y profesionales expertos en la materia quienes aportaron su tiempo, conocimiento y experiencia en sus diversos campos de acción.

Comprende:

1.1 PERFILES DE PUESTO O CARGO

Los perfiles de puestos o cargos y los respectivos manuales son el punto de partida de los diversos procesos de Recursos Humanos, considerando que es ahí donde se desprenden los insumos que se requieren. Se considera indicadores de la incorporación de la ética en los perfiles, los siguientes:

- **Comprensibilidad:** Los perfiles de puesto o cargo deben ser claros: bien definidos, con lenguaje sencillo o propio de la materia a la que refiera el cargo, para una fácil comprensión de las personas que ocupen los cargos y de las encargadas de evaluarlos en los diferentes procesos.
- **Ética y valores explícitamente señalados:** Incluyen elementos relacionados con la ética, los valores institucionales y sus conductas o comportamientos observables en alguno (s) de los siguientes apartados, atendiendo el orden de prioridad:
 1. **Descripción del puesto** señala aspectos éticos relacionados con el comportamiento de la persona trabajadora.
 2. **Competencias** vinculadas con los valores institucionales (en caso de que sean perfiles por competencias).
 3. **Funciones o tareas** que incluyan conductas o comportamientos relacionados con los valores institucionales.
 4. **Un apartado específico** de ética y valores institucionales aplicados al puesto en el perfil.

1.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Los procesos de Reclutamiento y Selección del personal deben contar con indicadores éticos tanto del proceso en sí, como de las personas oferentes y evaluadoras. A saber:

Procesos

- **Transparencia y divulgación:** Las vacantes y concursos tienen la mayor publicación o difusión posible (dependiendo de si son internos o externos) permitiendo que cualquier persona interesada pueda conocer los plazos y requisitos requeridos para aplicar.
- **Publicidad de los procedimientos y normativa aplicable:** Toda la información necesaria, requerida por las personas que puedan estar interesadas en participar en procesos de reclutamiento o selección está disponible y a su alcance (sin limitaciones de acceso). Por ejemplo: Información en los sistemas informáticos en línea que pueda ser consultada fácilmente y contenga aspectos de inclusión, tanto en el lenguaje como en el formato para personas con

discapacidad (con video, audio, LESCO, braille, entre otros) con el propósito de que cualquier persona tenga acceso a esa información.

- **Objetividad:** Los requisitos responden a criterios objetivos e imparciales y no son discriminatorios por razones de edad, sexo, religión, orientación sexual, estado civil, discapacidad o cualquier otra forma.
- **Aspectos éticos en las bases de los concursos:** Se incorporan los elementos referidos a la ética o los valores entre los aspectos a ser considerados en el puesto; ya sea en la descripción, competencias u otro apartado, según se haya definido en el perfil.
- **Medidas contra la discriminación:** El proceso, tanto en su planteamiento teórico como en la ejecución, no promueve la discriminación por género, edad, religión, entre otras causas no justificadas.
- **Revisión o evaluación:** Se cuentan con disposiciones para la verificación de la adecuada implementación del proceso y su mejora continua, las cuales se ponen en práctica de forma periódica.
- **Rendición de cuentas:** Los resultados de los procesos de selección de personal son dados a conocer, brindando la información necesaria para constatar que las personas elegidas cumplen con los requisitos. Esta información es accesible y comprensible para la ciudadanía dentro de los márgenes legales establecidos.

Oferentes

- **Estudios:** Se utilizan métodos para verificar comportamientos o competencias asociadas con la ética y los valores institucionales. Por ejemplo: Estudios de vida y costumbres, pruebas psicológicas o psicométricas, cuestionarios, visitas, entrevistas, entre otras.
- **Antecedentes:** Por los medios disponibles, se realiza una revisión de precedentes que sirvan como base predictiva del comportamiento futuro. Por ejemplo: constancia del colegio profesional respectivo con respecto a cumplimiento de deberes, referencias laborales, recomendaciones, bases de datos públicas, entre otras.
- **Documentación:** Se verifica la autenticidad de los documentos digitales y físicos presentada por las personas oferentes (títulos, constancias, cartas, entre otra) durante la tramitación del concurso.

Personas evaluadoras

- **Formación:** Las personas evaluadoras cuentan con una adecuada formación y suficiente experiencia en la realización de los procesos de reclutamiento y selección.
- **Conflictos de intereses:** Se cuenta con procedimientos establecidos y medidas para detectar, prevenir, denunciar y corregir conflictos de intereses de las personas encargadas del proceso o posibles intromisiones de terceras personas.

1.3 INDUCCIÓN U ORIENTACIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Como indicadores, los procesos de inducción u orientación al personal de nuevo ingreso deben incorporar los siguientes contenidos:

- **Misión y Visión:** Durante el proceso de inducción se explica a las personas que recién se vinculan a la organización cuál es su misión y la visión que se ha proyectado.
 1. **Importancia de la organización para la sociedad:** Se establece la relación entre la misión y la función social que se realiza. En el caso de la inducción específica en el puesto de trabajo, es conveniente que se establezca la relación entre las funciones y la misión institucional (cómo la persona aportará al proyecto general).
- **Valores compartidos de la organización:** Se presentan los valores compartidos institucionales y su definición. Se establece la relación entre dichos valores y la plenitud de la persona en sus dimensiones humana, ciudadana y laboral. También se presentan como guías para alcanzar la visión institucional.
- **Manual o Código de ética:** Se entrega (en físico o digital) una copia del Manual o Código de Ética y Conducta de la Institución. Se requiere hacer al menos una breve explicación del proceso de elaboración y sus contenidos.
 1. **Concepto de ética y su importancia:** Como parte de la presentación del código, se define qué es ética y su relación con el quehacer organizacional; ha de quedar claro que el Manual o Código de ética es un instrumento para la orientación de la conducta y no una norma disciplinaria.
- **Comisión de ética y valores / Unidad técnica de ética y valores:** Se explica sobre la existencia de la Comisión y la unidad de ética y valores, quiénes la integran, funciones y forma de contacto y se explica a las personas trabajadoras de nuevo ingreso cómo aportar desde su cargo a la gestión ética institucional.

- **Marco normativo de la institución:** Pese a que el marco normativo no constituye un contenido de ética en sí mismo, desde un punto de vista ético es necesario que las personas trabajadoras lo conozcan, tanto desde la perspectiva de los fines institucionales, como la de los deberes asumidos al decidir trabajar en ella.
- **Mecanismos de denuncia:** Se dan a conocer los mecanismos de denuncia de los que se dispone para que las personas trabajadoras denuncien presuntos actos ilícitos o de corrupción. Asimismo se informan los requisitos y los mecanismos de protección existentes para las personas trabajadoras denunciantes y las responsabilidades y consecuencias en caso de denuncias falsas.
- **Fuentes de información adicional:** Se proporcionan correos electrónicos, teléfonos o sitios web donde las personas puedan ampliar información o realizar consultas.
- **Agrupaciones internas:** Se brinda información a los nuevos funcionarios(as) acerca de las agrupaciones internas existentes en la institución (Cooperativa, Asociación Solidarista, Sindicato, Asociación de Profesionales, Grupos Deportivos, Culturales, Espirituales, entre otros) y que le permiten a la persona trabajadora adaptarse integralmente a la cultura organizacional de la institución.

Recomendaciones

Además de lo anterior, es recomendable (dependiendo de las posibilidades institucionales) realizar las siguientes acciones:

- **Mecanismo o instrumento de compromiso ético:** Se puede realizar un acto simbólico de compromiso ético con el Manual o Código de Ética y Conducta, por medio de una firma en un documento escrito o una juramentación pública.
- **Presencia de la Comisión de ética y valores / Unidad técnica de ética y valores en la inducción:** Al hablar de la Comisión y/o Unidad de ética, es oportuno presentar a sus integrantes para que los conozcan e identifiquen. De ser posible, brindar a las personas integrantes de la Comisión y/o Unidad de ética un espacio para exponer lo correspondiente al tema ético durante la inducción.
- **Acompañante para el proceso de inducción en el puesto:** El área receptora de la persona trabajador de nuevo ingreso asigna a una persona experimentada para que oriente y sea ejemplo en la práctica de valores como guía (mentor/a, tutor/a, padrino o madrina, etc.) para

que oriente y colabore durante los primeros días de adaptación al puesto y a la cultura organizacional.

- **Importancia del puesto para la organización:** Así como en la inducción general se expone sobre la importancia de la organización para la sociedad, en la inducción al puesto se explica la relevancia del puesto para la misión, la visión y los objetivos institucionales.

1.4 CAPACITACIÓN O FORMACIÓN DEL PERSONAL EN ÉTICA Y VALORES

La formación de las personas trabajadoras en el tema ético es necesaria. Sin confundir esto con la capacitación en la normativa aplicable o el régimen disciplinario (que también es indispensable), pues se trata de auténticos contenidos éticos desde el punto de vista de formación humana en su triple dimensionalidad (humana, ciudadana y laboral) y en el ejercicio autónomo de la razón para la toma de decisiones.

Al respecto se señalan como indicadores:

- **Actividades de formación:** Cursos, seminarios, talleres u otro tipo de formación en ética y valores para todo el personal.
- **Foros sobre ética organizacional:** La institución ofrece espacios para que su personal comparta experiencias o buenas prácticas en materia de ética.
- **Cursos para jefaturas:** Brindar cursos específicos para jefaturas, atendiendo sus responsabilidades adicionales al resto de la población institucional.
- **Actualización y especialización:** La formación en ética y valores requiere actualización o especialización para todo tipo de puesto.
- **Práctica:** La formación en ética y valores se debe brindar a nivel teórico e incorpora elementos prácticos o vivenciales.
- **Transversalización:** Capacitaciones técnicas, no referidas específicamente a la ética o los valores, los incluye de manera transversal.
- **Formación humana:** Se imparte otro tipo de formación relacionada con la integralidad del ser humano. Por ejemplo: relaciones interpersonales, equilibrio entre trabajo y otros ámbitos de la vida, comunicación, entre otros.

- **Formación para adultos:** La formación considera las condiciones de las personas adultas. Por ejemplo: facilidad de horarios, afectación del tiempo libre, basada en el conocimiento previo, aplicada a sus necesidades, grupos etarios, entre otras.

1.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no debe considerar a las personas trabajadoras como factores de producción o un activo de la organización, sino de forma integral. Debe contemplar los aspectos humanos, de desarrollo personal y de competencias, habilidades duras o capacidades técnicas o aptitudes para el trabajo.

El proceso de Evaluación del desempeño debe contar con indicadores éticos referentes al proceso evaluativo, a los instrumentos de evaluación y a las personas evaluadoras, a saber:

Proceso

- **Transparencia:** Ampliamente divulgado y de conocimiento de las personas a ser evaluadas.
- **Registro documental:** Cuenta con un sistema automatizado, documentos o pruebas que respaldan la calificación del personal. Por ejemplo: bitácoras de registro de incidentes.
- **Plazo comprendido:** Existen medios para asegurar que la evaluación responde a todo el periodo establecido y no solo a los hechos más recientes (por ejemplo, bitácora de incidentes críticos, registro de reuniones de seguimiento periódicas, registros de observación en el área de trabajo).
- **Seguimiento y devolución:** El proceso incluye seguimiento, devolución y explicación de resultados a la persona evaluada.
- **Intersubjetividad:** La evaluación contempla el criterio de más de una persona (jefatura) o al menos la persona evaluada tiene la posibilidad de solicitar revisión del resultado final de su evaluación a otra instancia.
- **Multifactorial:** Se toman en cuenta elementos cuantitativos o de producción (rendimiento) y también cualitativos (competencias y desarrollo de la persona evaluada).
- **Determinación de responsabilidad:** Hay medios para identificar cuándo una deficiencia en el desempeño no es atribuible a la persona evaluada. Valora factores externos que pueden incidir en el desempeño (clima laboral, dependencia de otras personas o áreas para realizar sus labores).
- **Desarrollo del personal:** Su fin principal es fomentar las fortalezas y atender las áreas de mejoramiento, no sancionar. Constituye un insumo para el proceso de Capacitación al proveer información de brechas en áreas técnicas, de desarrollo personal, ética y valores.

- **Igualdad:** Las reglas son claras, equitativas y se aplican para todos, sin discriminación.
- **Expectativas claras:** La evaluación debe basarse en parámetros y/o metas previamente establecidas y comunicadas.
- **Revisión:** Se cuentan con disposiciones para la verificación de la adecuada implementación del proceso y su mejora continua.
- **Asesoría y seguimiento:** El área de Recursos Humanos brinda asesoría a toda la organización sobre el proceso de evaluación y realiza el seguimiento adecuado para que las personas responsables de evaluar y las personas evaluadas conozcan y dominen el proceso de evaluación.

Instrumento

- **Alineamiento con el perfil:** Elementos a evaluar son congruentes con el perfil del puesto o cargo, incluyendo lo referente a ética y valores, así como con los objetivos institucionales y la estrategia organizacional.
- **Resguardo de información confidencial:** La información que deviene del proceso de evaluación del desempeño cumple con la normativa vigente sobre el resguardo y protección de datos.
- **Comprensible para la persona evaluada:** La redacción y forma de calificación del instrumento es comprensible para la persona evaluada y evaluadora. Se les explican sus contenidos y alcances.

Personas evaluadoras

- **Capacitación:** Las personas evaluadoras están debidamente capacitadas en el uso de los instrumentos de evaluación y el proceso en general. Se realizan actualizaciones o refrescamientos según corresponda.
- **Confianza:** Las personas evaluadoras basan sus evaluaciones en criterios objetivos verificables por la persona evaluada.
- **Mecanismos de supervisión y consulta:** Se cuenta con medios para que las personas evaluadoras aclaren consultas o soliciten colaboración en caso de requerirla.
- **Denuncia:** Existen lineamientos o procedimientos para que se denuncie a personas evaluadoras que no realicen el proceso de evaluación conforme a lo estipulado.
- **Mediación:** Se cuenta con personas o unidades mediadoras y decisoras en caso de inconformidades no resueltas entre las personas evaluadoras y las evaluadas.

1.6 Evaluación del clima y la cultura organizacional

Se encuentran los siguientes indicadores de gestión ética en las evaluaciones del clima y la cultura organizacional:

- **Compromiso a nivel gerencial:** Se cuenta con evidencia de que la Administración Superior y Jefaturas están comprometidas con contemplar los estudios de Clima y Cultura como parte de los insumos para la toma de decisiones y la construcción de una cultura organizacional saludable.
- **Ética y valores explícitamente señalados:** Contemplan elementos relacionados con la ética, los valores institucionales y sus conductas o comportamientos.
- **Personas evaluadoras:** Sean externas o internas, las personas evaluadoras cuentan con las competencias requeridas para la ejecución de los estudios, con el fin de no generar sesgos por falta de confiabilidad o represalias directas o indirectas.
- **Estructura de las herramientas:** las herramientas de evaluación cuentan con fundamentos objetivos de medición, cumplen con parámetros de estructura, validez y confiabilidad demostrada.
- **Representatividad:** Las evaluaciones de clima se realizan con la participación de al menos, una muestra representativa de las personas trabajadoras y con una adecuada distribución por áreas y tipos de puestos.
- **Periodicidad:** Se realizan de forma periódica comparando avances y retrocesos.
- **Prevención de represalias:** Existen lineamientos o mecanismos para evitar represalias contra personas que realicen valoraciones negativas sobre el clima o la cultura organizacional.
- **Comunicación a nivel institucional:** se realizan procesos de comunicación sobre los procesos de evaluación del Clima y la Cultura antes, durante y después de su realización.
 1. Antes: Se hace concienciación en el personal institucional sobre la importancia de medir clima y cultura organizacional, con base en la realidad y necesidades de la organización.
 2. Durante: Se informa los plazos, lugares y sistemas con los cuales se va a medir y la disponibilidad del ente que gestiona en ese momento el estudio para abordar cualquier consulta que surja.
 3. Después: Se informa resultados del estudio y los planes remediales.
- **Planes remediales:** Se realizan e implementan propuestas de mejora del clima y la cultura a partir de los resultados de las evaluaciones.