

JOAN BOADA I GRAU (Director)

CAPITAL HUMANO

52 casos prácticos

Manual de supuestos prácticos sobre recursos humanos y procesos organizacionales

Prólogo de Lluís Gonzalez de Rivera i Serra

GRANICA

BARCELONA - BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2001 Joan Boada i Grau
© 2002 Ediciones Granica, S.A.

ESPAÑA

Balmes, 351, 1º 2ª · 08006 - Barcelona
Tel.: 34 93 211 21 12 · Fax: 34 93 418 46 53
E-mail: barcelona@granica.com

ARGENTINA

Lavalle, 1634, 3º · C1048AAN - Buenos Aires
Tel.: 5411 4374 14 56 · Fax: 5411 4373 06 69
E-mail: buenosaires@granica.com

MÉXICO

Cerrada 1º de mayo, 21 · Col. Naucalpan Centro · 53000 - Naucalpan
Tel.: 525 360 10 10 · Fax: 525 360 11 00
E-mail: mexico@granica.com

CHILE

Cirujano Guzmán, 194 · Providencia - Santiago
Tel.: 562 235 00 67 · Fax: 562 235 00 67
E-mail: santiago@granica.com

URUGUAY

Salto, 1212 · 11200 - Montevideo
Tel.: 59 82 409 69 48 · Fax: 59 82 408 29 77
E-mail: montevideo@granica.com

<http://www.granica.com>

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte en cualquier forma.

ISBN: 84-7577-898-4
Depósito Legal: B-47.797-2001
Impreso en LIBERDÚPLEX (Barcelona)
Impreso en España - *Printed in Spain*

ÍNDICE

LOS AUTORES	11
PRÓLOGO	21
INTRODUCCIÓN	23
CASO 1 EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA QM	31
CASO 2 AMANDA L., UNA ASSISTANT DE MARKETING	37
CASO 3 EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	41
CASO 4 FRACASO DE UN JOVEN TITULADO	47
CASO 5 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN, S.L. (PARTE A)	51
CASO 6 UNA EMPLEADA DE BANCA	59
CASO 7 EL MALESTAR DE LAURA	63
CASO 8 EVALUAR EL DESEMPEÑO EN COSMOPOLITAN	69
CASO 9 PLATO VA, PLATO VIENE: UNA CUESTIÓN DE CALIDAD	77
CASO 10 LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTES	83
CASO 11 CALIDAD DE SERVICIO EN HOTELES	87
CASO 12 UNA BUENA POLÍTICA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	93
CASO 13 ENESA	99
CASO 14 REINVENTAR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA FUNDACIÓN	105
CASO 15 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	109
CASO 16 LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	115
CASO 17 VENTURA, S. A.	121
CASO 18 EL FALSO ROBO DE IDEAS CREATIVAS	125
CASO 19 CINCO EQUIPOS	129
CASO 20 ALTA ROTACIÓN EN IN-GEOGRÁFICA S.A.	133
CASO 21 CONSTRUCTORA EL PARAÍSO	139
CASO 22 POLÍTICA Y MORAL EN EMPLEOS DEL ÁMBITO SOCIAL	145
CASO 23 NYIQUI-URC (ROLE-PLAY)	151
CASO 24 CONFLICTO ENTRE JEFES DE SECCIÓN TRAS LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA	157
CASO 25 EL EDITORIALISTA	163

CASO 26	DISTRIBUCIÓN DE PATRIMONIO	177
CASO 27	LA EDITORIAL LEA	185
CASO 28	RETRIBUCIÓN DE ALTO DIRECTIVO	191
CASO 29	EL DIRECTOR GENERAL	195
CASO 30	LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN UN HOSPITAL PÚBLICO	201
CASO 31	LA CORPORACIÓN MAURICIO CHÁVARRI	207
CASO 32	ESTRATEGIAS DIRECTIVAS	213
CASO 33	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN, S.L. (PARTE B)	217
CASO 34	EL EQUIPO INTERNACIONAL	223
CASO 35	SELECCIÓN DE PERSONAL NO DISCRIMINATORIA	229
CASO 36	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO: ANÁLISIS DE UNA INTERACCIÓN	237
CASO 37	LIDERAZGO CARISMÁTICO EN LAS ORGANIZACIONES	245
CASO 38	CAMBIAR DE EDIFICIO	249
CASO 39	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN SERVICIOS AERONÁUTICOS	255
CASO 40	ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS: EL CASO DE METALMOLL	261
CASO 41	LA SOLEDAD DE PATRICIA	267
CASO 42	SALUD MENTAL Y TRABAJO: UN CASO EN PROFESIONES ASISTENCIALES	273
CASO 43	GRANMA: UNA EMPRESA FLEXIBLE	279
CASO 44	¿HASTA DÓNDE LLEGA LA DIGNIDAD PROFESIONAL?	285
CASO 45	LA TAPADERA, S.A.	291
CASO 46	ACEISA: ¿UNA Balsa de Aceite?	299
CASO 47	EL DÍA A DÍA EN UNA OBRA (CARTA ENTRE AMIGOS)	303
CASO 48	BRICOLAJE SUR	309
CASO 49	SELECCIÓN DE UN JEFE DE FABRICACIÓN	313
CASO 50	¿PREJUBILARSE O CONTINUAR TRABAJANDO?: DISTINTOS PERFILES, DISTINTAS PROPUESTAS	319
CASO 51	UNA CONSULTORA QUE PRECISA ASESORAMIENTO	327
CASO 52	CREANDO LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS COMUNES	333
	ÍNDICE TEMÁTICO	341
	ÍNDICE DE AUTORES	345

CASO 35

ESTEBAN AGULLÓ TOMÁS
MARÍA SILVERIA AGULLÓ TOMÁS

SELECCIÓN DE PERSONAL NO DISCRIMINATORIA

Palabras clave: Selección
Discriminación
Marginación laboral

A CONTINUACIÓN se describen de forma somera distintas situaciones de discriminación que pueden presentarse en los procesos de selección: 1) mujer; 2) inmigrante; 3) joven desempleado (marginal); 4) trabajador mayor; 5) trabajador con minusvalía.

Mujer

Julia Fernández Beltrán. 25 años. Estado civil: casada. Licenciada en Derecho. Especializada en Derecho Laboral. Realización de varios cursos, prácticas y seminarios sobre este ámbito profesional. Experiencia laboral en dos bufetes trabajando en materias vinculadas al Derecho Laboral. Dominio del inglés, francés e italiano (varias estancias en el extranjero). Manejo correcto de informática e internet. En disposición del carné de conducir y coche propio. Movilidad geográfica. En la actualidad, buscando trabajo (y, al mismo tiempo, se encuentra realizando prácticas esporádicas y el segundo año de master en Recursos Humanos).

Situación de discriminación en los procesos de selección: la candidata Julia Fernández se presenta a tres procesos de selección. En todos ellos se está buscando un aspirante con el perfil en el que ella cree encajar de forma adecuada (abogado laboralista, joven —23/35 años— y con formación complementaria en Recursos Humanos, se valora notablemente el dominio del inglés). Efectivamente, en todos los procesos selectivos se le ha valorado su preparación, su experiencia y su potencialidad como profesional. No obstante, en todos ellos quedó en segundo o tercer lugar.

Motivos para la no selección final: a) en la primera selección, aludir a que estaba casada y que en un futuro le hacía ilusión tener dos niños. La «cultura organizacional» de la empresa, según las propias palabras del técnico de selección, no veía con buenos ojos a las mujeres «recién casadas», potenciales embarazadas y/o madres con sobrecarga para la empresa, ya que preveía un mayor absentismo, entre otros problemas...; b) en el otro proceso selectivo se le intentó argumentar que no poseía un carácter lo suficientemente «enérgico» para enfrentarse a un puesto en el que iba a estar lidiando a diario con hombres y, además, por tratarse de una empresa con una mano de obra compuesta principalmente de varones; c) en el tercer proceso de selección no hubo explicaciones. Directamente se contrató a un joven abogado sin formación complementaria en Derecho Laboral ni en estudios de Recursos Humanos. Tampoco contaba con un dominio demostrable de idiomas.

Inmigrante

Mohamed Ali Ador. 38 años. Marroquí. Estado civil: casado (con española). 3 hijos (menores de edad). 10 años residiendo en España. Formación: profesor de enseñanza primaria en su país de origen. Experiencia laboral en España: varios empleos preca-

SELECCIÓN DE PERSONAL NO DISCRIMINATORIA

rios (poca cualificación, bajos salarios, pésimas condiciones de trabajo). Tan sólo dos contratos legales en 10 años (concretamente, en el sector de la marroquinería: fabricación de bolsos, cinturones, etc.), los dos de menos de un año de duración.

Situación de discriminación en los procesos de selección: a pesar de su cualificación y de contar con toda la documentación oficial en regla para residir y trabajar en nuestro país, Alí ha sido rechazado en la mayor parte de procesos selectivos a los que se ha presentado. Los dos únicos contratos legales firmados fueron posibles merced a la intermediación de la familia de la esposa.

Los motivos de la no aceptación de su candidatura argüidos por el propio Alí están claros: discriminación étnica-cultural y/o racial. Los motivos declarados por los múltiples técnicos de selección, así como los dirigentes de las empresas que intervinieron en los procesos selectivos en los que participó Alí fueron varios: se ajusta al perfil, pero tendría «problemas» con el resto de posibles compañeros; el acento «extranjero» no es «adecuado» para atender a «nuestros clientes»; el «aspecto» puede crear recelos en «determinadas» personas (no se le aclaró a qué personas se estaban refiriendo); preferencia por un candidato «nacional»; el tema religioso y cultural también fue apuntado en varias ocasiones, señalando que «sus» costumbres podían crear problemas tanto dentro de la empresa como con sus proveedores.

Joven desempleado / marginal

Alfredo Sanjosé Penalba. 23 años. Estado civil: soltero. Graduado Escolar. Estudios de Electrónica y Hostelería abandonados. Estatus socio-económico de la familia (estudios e ingresos): bajo. Residente en un barrio marginal/periférico de una gran ciudad.

Situación laboral actual: desempleado. Experiencias laborales precarias, ninguna de más de seis meses de duración. Alfredo, pese a ello, siempre ha demostrado ser un joven serio, muy motivado en trabajar y muy interesado en lograr un puesto de trabajo mínimamente estable para poder independizarse.

Situación de discriminación en los procesos de selección: Alfredo se ha presentado a varios procesos de selección. Todos estos procesos han sido para trabajos sin experiencia y de baja cualificación. Estos «requisitos» eran claros y manifiestos en los distintos anuncios de prensa en los que se ofertaban los trabajos. En todos ellos fue descartado.

Motivos para la no selección final: presencia «poco ajustable» al puesto a desempeñar; menor experiencia en puesto similar; mayor formación del resto de los candidatos para estos trabajos; el argot o lenguaje coloquial que usó en alguna de las entrevistas no fue el «más conveniente» para este puesto, según comentarios del seleccionador.

Trabajador mayor (baja cualificación)

Carlos Bacells Machado. 55 años. Trabajador de artes gráficas. Estado civil: casado. 2 hijos (estudiantes de carreras universitarias). Estudios básicos. Experiencia laboral: toda su trayectoria laboral ha sido desarrollada en la misma empresa, en el mismo puesto de trabajo, en el mismo turno. Situación laboral actual: trabajador en paro. En realidad fue despedido por expediente de regulación de empleo por parte de la empresa; la empresa fue posteriormente absorbida por una gran corporación del sector.

SELECCIÓN DE PERSONAL NO DISCRIMINATORIA

Situación de discriminación en los procesos de selección: Carlos Bacells lleva buscando trabajo durante más de dos años. La búsqueda no se ha centrado de forma exclusiva en el campo de las artes gráficas. En la mayoría de procesos de selección en los que ha participado se ha encontrado con motivos similares de rechazo: la avanzada edad del trabajador constituye una de las razones que más claramente se señala por parte de los seleccionadores; el bajo nivel educativo; la formación profesional que ha logrado resulta insuficiente y anticuada para el avance tecnológico del propio sector de artes gráficas (en la actualidad, enormemente informatizado); escasas habilidades sociales y bajas capacidades para desenvolverse en un mercado de trabajo altamente competitivo. (Puede consultarse además el caso de «pre-jubilación» para analizar algunas de estas dificultades de los trabajadores mayores).

Trabajadora con minusvalía

Begoña Bermejo Santillana. 27 años. Estado civil: soltera. Estudios: Licenciada en Informática. Estudios complementarios de programación y nuevos lenguajes informáticos. Experiencia laboral: contrato en prácticas en empresa semipública. 2 contratos de corta duración. Trabajos puntuales y esporádicos realizados en domicilio particular para empresas (y consultoras) del sector informático.

Situación de discriminación en los procesos de selección: a Begoña Bermejo se le han presentado muchos inconvenientes para incorporarse al mundo laboral. Con anterioridad tuvo que sortear multitud de «barreras» y problemas para poder cursar de forma correcta sus estudios universitarios. A pesar de ello, se benefició de un breve contrato específico que gratifica a los

empresarios que incorporen trabajadores con minusvalías. Los motivos de desestimación de su candidatura que se le han ido señalando son, entre otros: en primer lugar y de forma destacada, la minusvalía que sufre desde su nacimiento; falta de experiencia laboral; demasiado «joven» para un puesto de responsabilidad directiva; no creerla «suficientemente capacitada» para desempeñar un trabajo en el que había que viajar de forma constante; no adecuación a las exigencias del puesto. Sin embargo, la candidata cumplía a la perfección todos y cada uno de los requisitos que se ofertaban en los anuncios de prensa. No obstante, no pasó la primera entrevista. En definitiva, se prefiere a un informático varón para este puesto porque dudan del 30 % de minusvalía sólo «física» de la candidata para desempeñar satisfactoriamente el trabajo.

Preguntas

- 1.- ¿Cuál constituye el auténtico problema de fondo de este contexto/situación de discriminación? Analizar y discutir dicho problema en cada caso particular. A continuación preparar una discusión en la que se intente articular los obstáculos comunes a todos los casos.
- 2.- Discusión de los motivos de no selección uno a uno. Anotar de forma sistemática cada una de las consideraciones entresacadas del debate general. Diferenciar los casos de «discriminación múltiple» (es decir, varios tipos de discriminación en una misma persona o grupo) y comentar en qué caso/s sería conveniente (o no) una actuación de «discriminación positiva» (ésta se refiere a un conjunto de medidas destinadas a igualar la situación de desigualdad sufrida social e históricamente por un colectivo desfavorecido, sean mujeres, inmigrantes, minusválidos, etc.).

SELECCIÓN DE PERSONAL NO DISCRIMINATORIA

- 3- A continuación considerar distintas alternativas correctas de actuación desde distintos agentes sociales: a) candidato/a; b) seleccionadores y otros profesionales de este campo; c) empresa; d) gobierno; e) patronal; f) sindicatos; g) sociedad en general.
- 4.- Finalmente, proponer un diseño de proceso selectivo que no discrimine en ninguna de las razones y/o características señaladas. (En los objetivos iniciales del diseño del proceso de selección deberían de figurar como una suerte de norma el principio de no discriminación; esta mención expresa serviría como recordatorio en las distintas fases del proceso.)
- 5.- Actividad complementaria: diseño y confección de anuncios de prensa que no contengan ningún requisito o razón que signifique discriminación alguna para los posibles candidatos.

Bibliografía

- Agulló, E. y Ovejero, A. (Coords.) (2001), *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicossociológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Agulló, E.; Remeseiro, C. y Alonso, J. A. (Eds.) (2000), *Psicología del trabajo, de las organizaciones, y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Agulló, M.S. y Garrido, A. (1999), *Género, envejecimiento y jubilación*, en Carrera, I. y otros (Eds.), *Cambiando el conocimiento; universidad, sociedad y feminismo*. Oviedo: KRK.
- Agulló, M.S. (2001), *Mayores, actividad y trabajo en el proceso de envejecimiento y jubilación: una aproximación psicossocio-lógica*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Cachón, L. (1999), *Prevenir el racismo en el trabajo en España*. Madrid: IMSERSO.
- EU(2001), *Community Program on Gender Equality, 2001-2005*. Bruselas: Publ. UE.

Vallvé, C. y Tubert, G. (1995), *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades en la empresa*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Referencias virtuales

Páginas web del M^o de Trabajo y Asuntos Sociales para los distintos planes de acción (mayores, mujer, juventud, migración) desde los institutos oficiales (Instituto de la Juventud, Instituto de la Mujer, IMSERSO, etc.): www.mtas.es. Concretamente: www.mtas/mujer/ o www.mtas/juventud o, dentro del IMSERSO: www.imserso/mayores, o www.imserso/discapacidad/ o www.imserso/migración.

Páginas web de las distintas asociaciones de psicología y sociología para información actualizada sobre procesos de selección y formación: www.apa.org,
www.colpolsoc.org, www.cop.es

Otras páginas que tratan estos temas www.europa/eu.int/comm/employment_social/ o la dirección eqop@rec.eu.int