

# La Diversidad y la Equidad

Durante la década de los sesenta se llevaron a cabo en Estados Unidos una serie de estudios relacionados con los fenómenos que causan que el individuo presente tensión emocional, con sus consecuencias fisiológicas y físicas correspondientes.

Esta tensión, denominada frecuentemente estrés, es la respuesta del cuerpo a condiciones que perturban el equilibrio emocional de la persona: respuesta fisiológica, psicológica y de conducta para adaptarse y reajustarse a presiones tanto internas como externas.

El estrés es una respuesta del organismo para tratar de protegerse a sí mismo, y se convierte en peligroso cuando interfiere con la habilidad de vivir en una vida normal durante un periodo prolongado.

Otros estudios indican que el estrés en el ámbito del trabajo no solo se ha incrementado sustancialmente, sino que ha afectado a las empresas con mayores proporciones de ausentismo, rotación, uso de recursos para la salud y baja productividad, según el informe del HRMagazine (2002).

Desde la perspectiva de la ética, es importante considerar que el trabajo no debe ser fuente de tensión o estrés, sino que debe responder a tres grandes motivos morales (Gürtler, 2002):

1. La necesidad de auto-preservación, autonomía e independencia económica.
2. La necesidad de reconocimiento social, autorrealización a través de la socialización.
3. La aspiración, en el sentido ético de servir para otros.

De esta manera, se debe evitar a toda costa la presencia o incremento del estrés laboral de los individuos bajo su responsabilidad; se tiene la obligación moral de diseñar, planear, organizar y controlar los distintos procesos de gestión del recurso humano con el objetivo fundamental de minimizar la tensión del personal con el contexto de su trabajo.

# La Diversidad y la Equidad

## La Planeación Responsable de los Recursos Humanos

La formulación de estrategias presupone una serie de actividades de reflexión, análisis y decisiones, el proceso pretende entender las fortalezas y limitaciones de la organización en contraposición con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, es necesario que la empresa o institución definan el ser y deber ser y el camino para lograrlo.

El resultado demanda establecer la forma de desplegar la estrategia, fundamentalmente a través de cuatro elementos relacionados con la gestión de recursos humanos:

1. Liderazgo y dirección.
2. Diseño de la organización y del trabajo.
3. Asignación y desarrollo de recursos.
4. Procesos o sistemas de gestión.

El dilema del administrador de recursos humanos es que este punto gravita en asegurar que, a través de los elementos mencionados, la estrategia de negocios se logre sin determinar los recursos individuales de las personas que participan.

Por eso el sistema de gestión debe estar constituido por una serie de procesos de enlace entre los requisitos de la organización y las necesidades individuales.

**De esta manera, los grupos de interés que intervienen, los accionistas y los trabajadores, son considerados en la misma línea de igualdad y equidad.**

**Es importante tomar en cuenta a la justicia en la toma de decisiones relacionada con el grupo de trabajadores.**

# La Diversidad y la Equidad

Paul Millar (1996) abordó este tema y recomendó incorporar una serie de consideraciones pertinentes para el responsable de la gestión de los procesos humanos en la empresa.

- Por una parte es importante considerar dentro de los procesos de decisión los elementos fundamentales de la justicia distributiva, es decir, los principios de perfecta equidad, necesidad, mérito y logro, contribución y esfuerzo.
- Segundo, incluir y ponderar en forma adecuada al enfoque tradicional de administración de recursos humanos, basado en el mérito y la contribución actual y potencial del individuo.
- Tercero, incorporar la dimensión de responsabilidad social de la empresa, en donde la necesidad y el esfuerzo son elementos sobresalientes.

Una forma de llevar a cabo esta tarea consiste en instituir sistemas periódicos de evaluación y auditoría de procesos.

La agenda de recursos humanos debe incluir un cambio permanente de la cultura organizacional, reforzado por los procesos y prácticas de personal con el fin de evolucionar hacia una corporación éticamente responsable.

Una vez establecidas las necesidades de personal con base en la planeación de recursos humanos correspondiente, el foco de atención se centra en atraer el talento que requiere la organización. Este objetivo se tiene que ajustar al marco de la filosofía de la organización.

## **Como ejemplo revisemos al Grupo Televisa:**

La visión de este grupo empresarial Mexicano se ha definido como líder mundial por su calidad, creatividad y responsabilidad social.

Esta empresa ha establecido un código de ética que todos los concejeros, funcionarios y empleados deben entender y cumplir.

La certificación requiere que se firme un certificado de cumplimiento, cuya inobservancia puede dar la terminación justificada de su relación de trabajo.

# La Diversidad y la Equidad

## Principios de conducta del grupo Televisa:

**Disciplina:** Realizarse con apego a las políticas y normas internas.

**Integridad:** Solo puede rescatarse en una actitud ética, congruentes entre lo que decimos y hacemos, esta les permite consolidar la reputación de integridad del grupo.

**Respeto:** Actuar dentro de un marco de respeto y tolerancia, clima organizacional sano.

Por otra parte, el proceso de reclutamiento, selección, elección y contratación debe centrarse en el perfil deseado y, sobre todo, en el código personal de conducta del candidato.

Una práctica difundida por los administradores de recursos humanos indica que se debe **“Contratar por valores, entrenar por competencias y pagar por desempeño”**, toda vez que los valores son componentes de conducta difíciles de adquirir en la edad adulta.

Otro componente moral tiene que ver con la equidad de la selección y elección del candidato, por ejemplo el código de conducta de Televisa pone en evidencia en buena parte lo que se espera del personal por contratar y la forma de hacerlo.

Lo importante es que la estrategia de reclutamiento se base en los valores morales de la empresa.

La otra cara de la moneda es utilizar grupos de individuos con capacidades diferentes, o socialmente marginados o desprotegidos, como fuente de reclutamiento.

No es necesario enfatizar el impacto y el beneficio social que se logra al reclutar y, con el tiempo, contratar personal con limitaciones físicas, con antecedentes penales o miembros de minorías socialmente poco favorecidas.

# La Diversidad y la Equidad

La transnacional Mexicana CEMEX ha diseñado y promovido, hacia dentro y fuera de la empresa un movimiento en esta dirección, esta iniciativa es denominada Movimiento Congruencia que promueve, entre otra acciones, la generación de oportunidades de empleo para los discapacitados, CEMEX reitera su compromiso con la responsabilidad social, ejerciendo acciones firmes para eliminar las barreras culturales y arquitectónicas que limitan la inclusión de estos grupos a la sociedad (<http://www.cemex.com/>).

Un concepto más amplio se denomina “oferta de valor al personal”, presentada en detalle por la firma de consultoría de negocios McKinsey&Co.

A raíz de un estudio conocido como la Guerra del Talento, Machaels y Col. (2001) argumenta que el talento es atraído y retenido por razones que la empresa debe conocer y administrar para contar con los recursos humanos deseables, a través de 3 estrategias:

1. Crear y mantener una propuesta exitosa de valor de parte de la empresa a los solicitantes, esto incluye contar con una buena reputación de la organización.
2. Administrar los recursos talentosos como prioridad corporativa.
3. Reclutar gente excepcional y después impulsarla con fuerza.

## **Referencia:**

Soto Pineda, E, (2007). Ética en las Organizaciones (1ª). México, The McGraw-Hill Companies, Inc.

# La Diversidad y la Equidad

## Valores de la Democracia

La democracia es fundamental en el ejercicio de los siguientes valores:

- **Igualdad:** se basa en el supuesto de que es necesario el trato igualitario para todos los seres humanos, su finalidad es que todos puedan tener acceso a las mismas oportunidades económicas, sociales, jurídicas y políticas. Que todos tengan los mismos derechos y obligaciones
- **Equidad:** otorgar las mismas condiciones, consideraciones y trato a las personas sin importar sexo, religión, credo o raza.
- **Libertad:** física, moral, cívica y política.
- **Justicia:** dar a cada quien lo que le corresponde.
- **Tolerancia:** la convivencia se basa en el respeto hacia otras formas de ser, de pensar, de hablar, de actuar o de vivir. La intolerancia ocasiona reacciones de hostilidad y/o rechazo, en su forma más extrema origina la discriminación y el racismo.
- **Paz:** convivir en armonía con los demás y respetar las diferencias y los derechos de los demás.
- **Solidaridad:** apoyo y relación de distintas personas.

### Referencia:

Münch, L, (2009), Ética y Valores (reimp.2009). México, Trillas

# La Diversidad y la Equidad

## La Paz

La paz es el estado de armonía, calma y tranquilidad, resultado del equilibrio a nivel personal, y en el ámbito social del respeto y armonía con la sociedad.

## Acoso Sexual y Mobbing Laboral

### Acoso Sexual

Según el Título VII de la Ley de Derechos Civiles 1964, el acoso sexual se presenta cuando esta conducta asume el propósito o el efecto de entorpecer, de manera considerable, el desempeño laboral de una persona, o de crear un contexto laboral intimidante, hostil u ofensivo.

El acoso sexual viola el Título VII Ley de Derechos Civiles 1964.

Los lineamientos de la EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) (creada por la Ley de Derechos Civiles) establecen, de igual forma, que los patrones cuentan con la responsabilidad afirmativa de mantener los lugares de trabajo libres de acoso sexual e intimidación.

La CRA 1991 (Civil Rights Act of 1991) permite que las víctimas de discriminación internacional, incluyendo el acoso sexual, tengan derecho a juicios con jurado, así como que reciban indemnizaciones cuando el patrón haya actuado con "malicia o indiferencia imprudente" hacia los derechos individuales.

La Ley Federal de Violencia contra la Mujer de 1994, esta establece que las personas que cometen este delito violento motivado por el género y que prive a otra de sus derechos, será responsable ante la parte afectada.

# La Diversidad y la Equidad

Los lineamientos de la EEOC definen el acoso sexual como acercamientos sexuales no deseados, solicitudes de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual que ocurren en alguna de las condiciones siguientes:

1. El sostenimiento de la persona a la conducta referida se plantea, en forma explícita o implícita, como un término o condición para su trabajo.
2. El sostenimiento o rechazo de la conducta referida por parte de una persona sirve como fundamento para decisiones que afectan su empleo.
3. La conducta referida tiene el propósito o el efecto de interferir con el desempeño laboral de la persona, o de crear un ambiente intimidante, hostil u ofensivo.

## **¿Qué debe hacer el gerente o patrón?**

1. Tomar medidas para asegurarse de que no ocurra el acoso.
2. Aplicar acciones correctivas inmediatas, incluso si la parte afectada no es su empleado, una vez que se entera de la conducta de acoso.

## **¿Qué puede hacer el empleado?**

Tomando en cuenta que los tribunales generalmente verifican si el empleado acosado utilizó los procedimientos del patrón para poner una queja, los pasos que el trabajador debe seguir son los siguientes:

1. Interponer una queja o protesta verbal lo más pronto posible con el acosador y el jefe de éste, exigiendo que cesen los acercamientos no deseados porque la conducta es desagradable.
2. Escribir una carta al acusado, con tres elementos: descripción detallada de los hechos, una descripción de sus sentimientos y del daño que cree que le han hecho y una declaración donde solicita que la relación futura sea puramente profesional, con un testigo.



# La Diversidad y la Equidad

3. Si la conducta indeseable no se detiene, presentar al gerente del acosador y al director de recursos humanos, reportes verbales y escritos referentes a la conducta indebida y de sus esfuerzos infructuosos por detenerla.
4. Si las cartas y las solicitudes hechas al patrón no son suficientes, entonces la víctima debe dirigirse a la oficina local de EEOC para entablar una denuncia.
5. Si el acoso es muy grave, el empleado también puede consultar a un abogado para demandar al acosador, así como para cobrar indemnización por agresión con lesiones.

**Referencia:**

Dessler, G, (2009). Administración de recursos humanos (decimoprimer edición.). México, PEARSON