

RECURSOS HUMANOS

SE SOLICITA AYUDA: UNA FORMA MÁS RÁPIDA DE CONTRATAR



Imagen de archivo de Microsoft 365

RESUMEN

El Gran Jurado Civil (CGJ) investigó los procedimientos del Departamento de Recursos Humanos (HRD) centrándose en las prácticas de reclutamiento y contratación de personal del condado, la duración del proceso de contratación, el mantenimiento y la retención del personal y los requisitos legales relativos a las prácticas de contratación. El CGJ constató que el personal del HRD procesa las solicitudes de conformidad con los requisitos legales de ofrecer igualdad de oportunidades como empleador y con los mandatos del Decreto de Consentimiento de Garza. Sin embargo, el proceso es engorroso y puede llevar más de un año contratar a personas calificadas. El CGJ constató que no se ofrece remuneración alguna a quienes integran los paneles de reclutamiento y contratación, y recomienda implementar dicha política para cubrir los paneles con mayor rapidez. El CGJ constató que el sitio web de HRD está incompleto.

El condado no utiliza suficientemente los bonos de contratación y los reembolsos por reubicación. El condado no realiza entrevistas individuales de salida cuando los empleados dejan el trabajo, no establece requisitos para la planificación de la sucesión y los empleados pueden ser calificados de “temporales” indefinidamente. El condado debería actualizar sus políticas en relación con estas cuestiones y examinar detenidamente si sigue siendo necesario el Decreto de Consentimiento de Garza (dictado por orden judicial en 1975) para cumplir sus objetivos en relación con la diversidad de su plantilla. La Oficina de Derechos Civiles cuenta con planes y políticas vigentes para garantizar la diversidad del personal del condado de Monterey.

ANTECEDENTES

Durante el periodo 2022-23, el CGJ llevó a cabo investigaciones en varios departamentos del condado que expresaron una gran frustración e insatisfacción en relación con el proceso de contratación. Durante estas investigaciones, el CGJ determinó que debía examinar más detalladamente los procesos centralizados del Departamento de Recursos Humanos (HRD), en parte porque se constató que las prácticas de contratación del condado pueden ser extensas. Como decía el título de un informe anterior del Gran Jurado, “crear y mantener una plantilla productiva es el alma de la organización”. Los servicios del condado no pueden prestarse adecuadamente sin personal bien capacitado y completo en cada departamento. El CGJ estudió los procesos de contratación del Condado para determinar los motivos de los retrasos a la hora de cubrir los puestos, examinó las políticas y prácticas para mantener y retener una plantilla sólida y revisó los índices de éxito en la consecución de una plantilla que refleje la diversidad de los residentes del Condado.

METODOLOGÍA

Entre los documentos investigados y revisados se encuentran: Plan General de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOP) actual del condado de Monterey, los EEOP actuales específicos de cada departamento, el Plan Estratégico a 3 años del HRD (2018-21) el Informe 2019-20 de la CGJ sobre el HRD y el Decreto de Consentimiento de Garza. El CGJ también revisó los sitios web de HRD y de la Oficina de Derechos Civiles (CRO) del

condado, así como la legislación laboral federal y estatal de California y la legislación relativa a la igualdad de oportunidades, los derechos civiles, los informes obligatorios y los requisitos de capacitación obligatoria. Por último, el CGJ realizó entrevistas con personal del condado con conocimientos sobre recursos humanos y derechos civiles.

DEBATE

El condado de Monterey es uno de los mayores empleadores del condado, con una plantilla de 5,349 trabajadores a 01/01/22. El condado de Monterey cuenta con dos departamentos responsables de asegurar que su plantilla sea competente, debidamente preparada y diversa, y que cumpla todas las leyes laborales federales y estatales pertinentes: el Departamento de Recursos Humanos (HRD) y la Oficina de Derechos Civiles (CRO).

Departamento de Recursos Humanos

De acuerdo con su Plan Estratégico, la misión del HRD es la siguiente: “A través de relaciones de colaboración, el Departamento de Recursos Humanos promueve la excelencia organizacional en la captación, desarrollo y retención de personal diverso y con talento para servir eficazmente a nuestra comunidad.”

En julio de 2022, el HRD contaba con una plantilla equivalente a 41 empleados a tiempo completo. De acuerdo con el EEOP, “el HRD es responsable de desarrollar y mantener el sistema de personal del condado de Monterey, incluidos los programas de reclutamiento, selección, clasificación, pruebas y compensaciones, y de garantizar que estos sistemas se cumplan de conformidad con los mandatos federales y estatales.”

El gobierno del condado de Monterey cuenta con 25 departamentos diferentes; ocho de ellos están “descentralizados” y el personal de HRD de cada departamento se ocupa de sus propias contrataciones.

Oficina de Derechos Civiles

De acuerdo con la página de inicio de su sitio web, el propósito de la CRO es “ayudar al Condado a que se respeten los derechos civiles, se ofrezca igualdad de oportunidades a todas las personas y se procure alcanzar la equidad en todas las operaciones mediante el desarrollo de una cultura de diversidad e inclusión”.

Monterey ha codificado cuatro políticas distintas relativas a su plantilla: Prohibición de Discriminación, Acoso Sexual, Acceso al Idioma y Comunicación Efectiva, y Adaptaciones Razonables. Es responsabilidad del CRO implementar estas políticas mediante la capacitación obligatoria de cada departamento y la investigación de cualquier queja al respecto. Los jefes de departamento del condado tienen la obligación de garantizar que los empleados del departamento reciban la capacitación proporcionada por el CRO. Para favorecer aún más la implementación de estas políticas, el condado cuenta con una Comisión Asesora para la Igualdad de Oportunidades y una Comisión de Discapacidades. El CRO es responsable de garantizar que los departamentos individuales presenten sus propios Planes de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOP), de la elaboración y difusión del EEOP general del condado y de la presentación de los informes anuales obligatorios a la Comisión Federal de Igualdad de Oportunidades. A continuación, se ofrece más información sobre el EEOP.

Reclutamiento

El condado utiliza múltiples vías para reclutar personal. Éstas se detallan en el EEOP, en los sitios web de HRD y CRO, y en el Decreto de Consentimiento de Garza. Durante el proceso presupuestario anual del condado, los jefes de departamento presentan “Formularios de Solicitud de Clasificación” para nuevos puestos de personal. Una vez aprobado el presupuesto por la Junta de Supervisores (BOS), un analista del HRD trabaja con el jefe de departamento para elaborar la descripción del puesto. El condado de Monterey utiliza un sistema de clasificación desarrollado por el personal del HRD. Cada puesto recibe una clasificación que determina su denominación, funciones y remuneración. Actualmente existen 841 clasificaciones diferentes.

El proceso de reclutamiento no comienza inmediatamente cuando aparece una vacante. Un jefe de departamento debe iniciar y presentar una solicitud para abrir el puesto. De acuerdo con el EEOP y el Decreto de Consentimiento de Garza, el personal del HRD realiza entonces un análisis del puesto para determinar si se ha producido algún cambio en la clasificación y si el porcentaje de mujeres y personas de color entre los empleados fijos del departamento se corresponde con el porcentaje de mujeres y personas de color en la población activa de la comunidad. Si se determina que el porcentaje es inferior, el HRD deberá realizar actividades de divulgación dirigidas a mujeres y personas de color. El

anuncio del puesto deberá permanecer abierto durante un mínimo de 30 días, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto de Consentimiento de Garza.

El CGJ constató que el condado utiliza plataformas de redes sociales, publicidad y anuncios de puestos para el reclutamiento. El sitio web del HRD contiene secciones incompletas y no se sabe con certeza cuánto tiempo ha estado así. Existen secciones sin contenido que indican “próximamente”. Además, hay enlaces que no funcionan en el sitio.

Requisitos de contratación y proceso de selección

Todos los candidatos pasan por un proceso de certificación para determinar su elegibilidad para ocupar puestos específicos. Si reúnen los requisitos mínimos, se les incluye en una lista de candidatos elegibles. Las listas de candidatos elegibles para un puesto en particular duran seis meses y luego caducan. Las personas incluidas en la lista podrán pasar por una nueva selección. Esta selección consiste en preguntas complementarias adaptadas a cada puesto por el HRD y el departamento de contratación. Las respuestas de los candidatos son examinadas por un grupo diverso de expertos en la materia, entre los que puede haber o no empleados del Condado. Puede llevar tiempo encontrar un panel completo de expertos calificados en la materia, así como tiempo para que examinen las respuestas. No existen incentivos para que los empleados del condado desempeñen esta labor. No se ofrece ninguna retribución monetaria a quienes no son empleados del condado.

Los candidatos que se consideran calificados o certificados son elegibles para una entrevista verbal. Se requiere otro panel diverso para llevar a cabo la entrevista verbal, alargando así el proceso de contratación. La lista de entrevista verbal caduca a los 12 meses, pero puede ser prorrogada a criterio del HRD por otros 12 meses. Una vez caducadas las listas de candidatos elegibles, los candidatos deben volver a presentar su solicitud. Los jefes de departamento pueden decidir si es necesaria una comisión de contratación adicional para tomar la decisión final. Además, se deben verificar las referencias y los antecedentes, lo que alarga aún más el proceso.

El HRD utiliza un sistema de seguimiento electrónico de un proveedor externo, NEOGOV, para realizar el seguimiento de los candidatos. No obstante, se está trabajando para desarrollar un sistema de seguimiento electrónico interno para la contratación de puestos específicos. La puesta a punto de dicho sistema revelaría dónde se producen los retrasos en la contratación y permitiría adoptar medidas para reducir dichos retrasos.

Incentivos y retención de empleados

Teletrabajo: La flexibilidad de poder trabajar de forma remota es un incentivo valioso para los trabajadores y se convirtió en una necesidad durante la pandemia. El teletrabajo es una posibilidad para los empleados del condado de Monterey cuyas funciones no requieran su presencia física en el lugar de trabajo. Los empleados que reúnan los requisitos pueden enviar un formulario de solicitud, disponible en el sitio web del condado, a los jefes de departamento para su consideración. El CGJ no pudo determinar el número de empleados que se benefician actualmente de esta oportunidad ni si se ofrece a los nuevos empleados.

Bonos: El condado tiene la opción de utilizar bonos de contratación para puestos difíciles de cubrir. Los importes los fija la Oficina del Administrador del Condado (CAO) en consulta con el jefe de Departamento. También existen bonos por referencia. Sin embargo, ambos tipos de bonos son herramientas de contratación poco utilizadas.

Entrevistas de salida: Se utilizan encuestas de salida en lugar de entrevistas individuales de salida cuando los empleados renuncian, se jubilan o dejan el trabajo. El CGJ no pudo determinar qué información se incluye en las encuestas de salida ni cómo se utiliza para mejorar la contratación y retención de HRD.

Planificación de sucesión: De acuerdo con los indicadores de rendimiento publicados en el sitio web de HRD, en 2017/18 más del 30% de la plantilla cumplía los requisitos para jubilarse. Esta cifra no se ha actualizado desde entonces, pero varias personas con altos cargos se jubilaron el año pasado. El condado no cuenta con una política de planificación de sucesión para ninguno de sus departamentos o puestos, lo que significa que podrían perderse valiosos conocimientos institucionales y oportunidades de capacitación cuando se produce la rotación de personal.

Empleados temporales vs. fijos: El condado contrata regularmente a trabajadores temporales. Estos trabajadores no tienen derecho a prestaciones como el seguro médico y las licencias remuneradas que se conceden a los empleados fijos. Por ley, los trabajadores temporales tienen derecho a participar en CalPERS (el Sistema de Jubilación de Empleados Públicos) después de trabajar un determinado número de horas. No existe ningún límite en cuanto al tiempo que un empleado puede permanecer como empleado temporal. La política del condado establece que todos los puestos temporales deben tener

una fecha de finalización; sin embargo, esas fechas pueden extenderse y no se controlan ni se hacen cumplir. No es inusual que los periodos sean de un año o más. Si un empleado encuentra un trabajo similar con una remuneración similar en otro lugar que le ofrezca todas las prestaciones, es más probable que abandone la plantilla del condado.

Planes de igualdad de oportunidades de empleo del condado de Monterey

El EEOP actual, aprobado por la Junta de Supervisores (BOS), tiene vigencia desde el 1 de enero de 2022 hasta el 31 de diciembre de 2023 y está a disposición del público en el sitio web de la Oficina de Derechos Civiles (CRO). Los planes por departamento actuales, y los planes anteriores para todo el condado que se remontan a 2015, también se encuentran en el sitio web. El EEOP establece el compromiso del condado de “mantener un Plan de Igualdad de Oportunidades significativo y orientado a los resultados con el fin de lograr una plantilla equilibrada que refleje la composición de trabajadores por sexo y personas de color del mercado laboral relevante del Condado”. El plan contiene información detallada sobre la plantilla actual y las medidas para promover la diversidad mediante la clasificación, la contratación, la selección y la realización de pruebas, aspectos que también se describen en el Decreto de Consentimiento de Garza.

De acuerdo con la página 115 del EEOP, a 1/1/22, el condado contaba con 5,349 empleados en 27 departamentos. De ellos, 1,654 (30.8%) eran hombres, 3,704 (69.2%) eran mujeres y 3,877 (72.5%) eran personas de color. La tabla siguiente muestra el número y la composición étnica de la plantilla del condado de Monterey por departamentos, población activa y residentes del condado:

Etnia	Empleados del condado en todos los departamentos (2021)	Empleados del condado en todos los departamentos (2021)	Empleados en población activa (2015*)	Residentes del condado de Monterey (2020)
Hispanos	3,047	57%	54.5%	60.4%
Blancos	1,472	27.5%	34.%	27.6%
Afroamericanos	149	2.8%	2.2%	2.2%
Asiáticos	603	11.3%	6.3%	5.6%
Nativos americanos	28	0.5%	0.2%	0.2%
Isleños del Pacífico	8	0.1%	0.6%	0.5%
2 o más etnias	42	0.8%	2.1%	3%

* Datos más recientes disponibles en EDD

Fuentes: [EEOP 2021-23 del Condado de Monterey](#), [CensusReporter.org](#), [Datos de la población activa del EDD para planes de acción positiva/EEOP](#)

Además de indicar el número y el porcentaje de mujeres y personas de color por departamento, el EEOP actual contiene una lista de 20 grupos de trabajo diferentes. Siete de estos grupos de trabajo no alcanzan la paridad en términos de ocupación, disponibilidad y contratación de mujeres y personas de color. No obstante, el CRO y el HRD realizan esfuerzos constantes para fomentar y hacer un seguimiento de la contratación y promoción de mujeres, personas de color y personas con discapacidades en todos los departamentos y grupos de trabajo. Dado que el condado recibe financiación federal, el CRO presenta anualmente informes obligatorios a la Comisión Federal de Igualdad de Oportunidades.

Decreto de Consentimiento de Garza

Una demanda por violación de derechos civiles presentada en 1973 contra el condado de Monterey por Garza y otros dio lugar al Decreto de Consentimiento ordenado por el Tribunal de Distrito de EE. UU. para el Distrito Norte de California en 1975. La finalidad del decreto era “seguir aumentando el número de personas de grupos minoritarios calificados empleadas por el condado de Monterey, de modo que se alcance la paridad de la población activa del Condado de Monterey en la plantilla de los demandados, en todas las categorías laborales y en todos los departamentos.” También establece que “a efectos de determinar el equilibrio racial o étnico, todos los departamentos que tengan 25 o menos puestos fijos se combinarán y tratarán como un único departamento durante la vigencia del decreto.”

De 1977 a 1986, el tribunal ordenó que se presentaran a los abogados de los demandantes informes semestrales en los que se detallaran el “nombre, raza u origen nacional, categoría laboral, departamento, fecha de contratación y salario mensual de cada empleado del condado al último día de cada período de pago”. El EEOP exige que el HRD y el CRO realicen un seguimiento de esta información. El tribunal no fijó una fecha de expiración para el Decreto de Consentimiento de Garza, indicando únicamente que tiene jurisdicción sobre el objeto de la acción y que “mantendrá la jurisdicción hasta que se cumplan los objetivos y los plazos”.

Además del objetivo de lograr la paridad para que la plantilla del condado refleje la población activa en términos de composición de mujeres y personas de color, el Decreto exige que:

- Como requisitos para el puesto de oficial de personal (director de RR. HH.) se incluyen la comprensión y el compromiso con la igualdad de oportunidades; el conocimiento y la sensibilidad hacia las características de grupos minoritarios raciales y étnicos; y el dominio del español. En caso de que se presente una vacante, el Condado debe reclutar activamente a candidatos pertenecientes a grupos raciales o étnicos minoritarios.
- En las decisiones de contratación y promoción NO podrán utilizarse trece criterios específicos. Entre ellos se incluyen las pruebas “no validadas”, la educación (títulos académicos), la experiencia (que puede ser un factor, pero no un impedimento para la contratación), las licencias, los certificados o las credenciales (a menos que lo exija la ley).
- Las entrevistas verbales deben incluir “al menos una persona perteneciente a un grupo minoritario en cada panel” en el caso de paneles de hasta cuatro miembros. Los paneles de cinco o más miembros deben tener una mayor representación de minorías.
- El tiempo de reclutamiento para puestos fijos no debe ser inferior a 30 días.

Conclusión

El CGJ constató que la EEOP bianual cumple los objetivos descritos en el Decreto por Consentimiento de Garza en relación con los esfuerzos de contratación y promoción de mujeres y personas de color. En la actualidad, casi el 70% de los empleados del condado son mujeres y más del 72% son personas de color. El EEOP incluye un análisis detallado de la plantilla e informes sobre la composición de la plantilla del condado de Monterey y cumple con los requisitos federales de presentación de informes EEOP. Siempre que la Junta de Supervisores mantenga su compromiso con el objetivo manifestado de promover la diversidad en el lugar de trabajo y exija EEOP bianuales, los métodos precisos de contratación y selección deberían quedar en manos del personal profesional de HRD y CRO.

CONSIDERACIONES

- C1. El estado incompleto del sitio web del HRD hace que se pierdan oportunidades de facilitar a los posibles candidatos información pertinente al proceso de solicitud de empleo.
- C2. El proceso de reclutamiento es largo y laborioso para muchos puestos del condado. Por lo tanto, es posible que se pierdan candidatos calificados debido a retrasos excesivos.
- C3. Los expertos en la materia que participan en los paneles de selección no reciben ninguna remuneración ni incentivo, lo que les quita el interés de participar y provoca retrasos en el proceso de reclutamiento.
- C4. El condado carece de políticas relativas a la planificación de sucesión, por lo que se pierden valiosos conocimientos institucionales y oportunidades de capacitación cuando se produce la rotación de personal.
- C5. La política del condado relativa a la duración del trabajo temporal no es supervisada ni se hace cumplir. El hecho de trabajar sin derecho a todas las prestaciones da lugar a un aumento de la rotación de personal.
- C6. A pesar de los retrasos conocidos en el reclutamiento, no existe un sistema de seguimiento para controlar el tiempo que se tarda en cubrir los puestos vacantes y remediar el proceso, lo que causa frustración tanto a los candidatos como al personal del condado.
- C7. Los EEOP, tal y como exigen actualmente las leyes estatales y federales, y aprobados por la Junta de Supervisores, son una forma eficaz de garantizar una plantilla diversa en los departamentos del condado de Monterey y de cumplir los requisitos federales y estatales en materia de EEO.
- C8. Después de 48 años, la intención del Decreto de Consentimiento de Garza se ha cumplido, ha cumplido su propósito y ha sido sustituido por el EEOP, que es más inclusivo y actualizado.
- C9. Los requisitos del Decreto de Consentimiento de Garza, como la composición de los paneles y el período de publicación obligatorio, afectan a los plazos de contratación.

RECOMENDACIONES

- R1. El HRD debe actualizar y mejorar periódicamente el contenido de su sitio web para maximizar la eficacia del reclutamiento.
- R2. El HRD debe agilizar sus procedimientos de contratación para reducir el número de pasos y el tiempo necesario para cubrir puestos antes del 31 de marzo de 2024.
- R3. El HRD debe desarrollar un plan de incentivos para expertos en la materia, tanto del

condado como ajenos al mismo, y para personas que integren los paneles para la contratación de empleados antes del 30 de septiembre de 2023.

- R4. El HRD debe desarrollar una política para todo el condado relativa a la planificación de sucesión para el personal clave de cada departamento antes del 31 de diciembre de 2023.
- R5. Implementar el sistema electrónico interno de seguimiento de reclutamientos del HRD antes del 30 de septiembre de 2023.
- R6. El condado debe supervisar y hacer cumplir la política relativa a la utilización de empleados temporales para operaciones cotidianas esenciales y continuas antes del 30 de septiembre de 2023.
- R7. El condado debe desarrollar estrategias para limitar el uso de empleados temporales para cubrir las operaciones diarias esenciales y continuas antes del 31 de diciembre de 2023.
- R8. La Junta de Supervisores solicita que se prepare un informe por parte del personal correspondiente antes del 31 de octubre de 2023, para evaluar si los objetivos y los plazos del Decreto de Consentimiento de Garza, aprobado originalmente en 1975, se han cumplido lo suficiente como para solicitar al Tribunal la anulación del Decreto.

SOLICITUD DE RESPUESTA

De conformidad con los artículos 933 y 933.05 del Código Penal, el CGJ solicita una respuesta obligatoria de los siguientes entes rectores en un plazo de 90 días:

- Junta de Supervisores del condado de Monterey
 - Consideraciones C1-C9
 - Recomendaciones R1-R8

INVITACIÓN DE RESPUESTA

De las siguientes personas:

- Director de Recursos Humanos
 - Consideraciones C1-C9
 - Recomendaciones R1-R7
- Oficial de Derechos Civiles
 - Consideraciones C7-C8

Los informes elaborados por el Gran Jurado no identifican a las personas entrevistadas. La sección 929 del Código Penal exige que los informes del Gran Jurado no contengan el nombre de ninguna persona ni hechos que conduzcan a la identidad de ninguna persona que suministre información al Gran Jurado.

GLOSARIO

BOS Junta de Supervisores

CGJ Gran Jurado Civil

CRO Oficina de Derechos Civiles

EEOP Plan de Igualdad de Oportunidades en el Empleo

HRD Departamento de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

Sitio web del Departamento de Recursos Humanos del condado de Monterey

<https://www.co.monterey.ca.us/government/departments-a-h/human-resources#lle>

Plan Estratégico del Departamento de Relaciones Humanas del condado de Monterey, 2018-2021

<https://www.co.monterey.ca.us/home/showpublisheddocument/67804/636749319290730000>

Código del condado de Monterey, Capítulo 2.19, oficial de derechos civiles

https://library.municode.com/ca/monterey_county/codes/code_of_ordinances?nodeId=TIT2AD_CH2.19CIRIOF

Sitio web de la oficina de derechos civiles del condado de Monterey

<https://www.co.monterey.ca.us/government/departments-a-h/civil-rights-office>

Plan de igualdad de oportunidades del condado de Monterey, 2021-2023

<https://www.co.monterey.ca.us/home/showpublisheddocument/111942/637883888487030000>

29 CFR 1607 - Directrices Uniformes sobre el Proceso de Selección de Empleados

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/CFR-2022-title29-vol4/pdf/CFR-2022-title29-vol4-part1607.pdf>

ANEXO

Plan de Igualdad de Oportunidades en el Empleo 2021-2023, páginas 114-115: Resumen del Análisis de Plantilla.

Condado de Monterrey
Resumen de Análisis de Plantilla

Fecha de referencia: 01/01/2022

Unidad organizacional	Total		Masculino									Femenino						
	EMP	M	F	MIN	W	AA	H	A	NA	PI	2+	W	AA	H	A	NA	PI	2+
ALGUACIL-CORONEL	438	301	137	281	124	11	145	19	1	0	1	33	4	80	20	0	0	0
SERVICIOS SOCIALES	798	152	646	682	30	3	105	13	0	0	1	86	27	500	20	2	0	11
TESORERO/RECAUDADOR FISCAL	37	6	31	30	2	0	4	0	0	0	0	5	0	25	1	0	0	0
AGENCIA DE RECURSOS HÍDRICOS	37	22	15	11	16	0	5	1	0	0	0	10	0	3	2	0	0	0
Total (#)	5,349	1,645	3,704	3,877	582	51	806	186	7	2	11	890	98	2,241	417	21	6	31
Total (%)		30.8	69.2	72.5	10.9	1.0	15.1	3.5	0.1	0.0	0.2	16.6	1.8	41.9	7.8	0.4	0.1	0.6