



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Dirección y Gestión Integral de los Recursos
Humanos: Un enfoque de género aplicado a
General Motors, Zaragoza

Autora

Mónica Torrero Ladrero

Directora

Estrella Bernal Cuenca

Facultad de Economía y Empresa

Año 2012

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	2
Introducción	3
1. Marco teórico	5
2. Estudio de caso: Diagnóstico para un diseño de la gestión de recursos humanos en “General Motors España S.L.U” guiado por un plan de igualdad de género	15
2.1 Análisis y descripción del Puesto de Trabajo	18
2.2 Reclutamiento y Selección de Personal	19
2.3 Selección y Orientación de los Recursos Humanos	20
2.4 Formación y Selección	21
2.5 Evaluación del desempeño	22
2.6 Retribución y Compensación	24
2.7 Aspectos del Plan de Igualdad que influyen en las Relaciones Industriales	26
3. Aplicación empírica de una política de recursos humanos en la evaluación del desempeño	30
Conclusiones	39
Bibliografía	41

RESUMEN

La aguda crisis económica en la que todavía hoy seguimos inmersos ha tenido un impacto directo sobre la actividad de las empresas en todos los ámbitos. La transparencia es básica para generar confianza entre los grupos de interés. Una de las herramientas es la responsabilidad social en la empresa, pero ser socialmente responsable no solamente significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá e invertir «más» en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas. Para un buen desempeño de la empresa en el aspecto social de la sostenibilidad es imprescindible una gestión integral de recursos humanos consiguiendo que estos sean una fuente de ventaja competitiva. El proceso de cambio, modernización y constantes avances tecnológicos, así como un mercado globalizado, exigen que los recursos humanos empresariales sean capaces de adaptarse y sean flexibles. En este contexto hay también una necesidad interna en la propia organización para incorporar a las mujeres a sus equipos de trabajo en condiciones de igualdad plasmándose en un plan de igualdad. La igualdad de oportunidades, lejos de añadir una carga o impedimento adicional, tiene un papel fundamental para conseguir empresas más productivas. Bajo estas premisas, el *objetivo* perseguido en este trabajo es el análisis de un programa de gestión de recursos humanos en una empresa determinada (General Motors, Zaragoza), bajo el establecimiento del objetivo estratégico empresarial de la igualdad de género, contexto en el que se analizan también las pautas fundamentales que debiera seguir la citada empresa para el establecimiento de una de las políticas de recursos humanos analizadas, en concreto la de evaluación del desempeño. Dichos análisis muestran deficiencias en el planteamiento del citado objetivo estratégico por parte de la empresa, tales como un diagnóstico previo, concreción en cuanto a acciones, objetivos, responsables, indicadores de seguimiento, procedimiento de actuación contra el acoso sexual y comunicación del plan de igualdad y mayor transparencia en la comunicación desde la empresa hacia el exterior. Por tanto este trabajo es de *interés* para la propia empresa General Motors (GM) y para las empresas seguidoras que pretendan una ventaja competitiva en el ámbito tratado. Asimismo, académicamente este trabajo contribuye al debate de la Responsabilidad Social Empresarial e Igualdad de Género desde la visión de una gestión integral de los recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

En el contexto socio-económico en el que nos encontramos es fundamental la competitividad. Una de las herramientas que la promueve es la *responsabilidad social empresarial (RSE)*, ya que tanto los consumidores como las empresas a la hora de contratar, exigen, cada vez más, parámetros de sostenibilidad y de responsabilidad social. Hay que tener en cuenta, igualmente, que España tiene una gran diversidad cultural y étnica y que esta diversidad es un valor que enriquece y que genera unas oportunidades para mejorar la gestión y la resolución de problemas. Por todo ello, la aplicación de la RSE debe empezar por los propios empleados/as. La gestión socialmente responsable tanto de las relaciones laborales como de los recursos humanos aumenta la motivación y mejora la identificación de los/as empleados/as con los objetivos de la empresa. Una de estas herramientas es instaurar una política de igualdad, basada en un plan de igualdad de género, ya que el mercado laboral cada vez está menos masculinizado y la entrada de la mujer al mundo laboral ya es imparable. La importancia de los planes de igualdad dentro de la empresa para mejorar tanto la competitividad como el clima laboral y otros aspectos empresariales viene avalada por las conclusiones del 3º Congreso Nacional de Responsabilidad Social Empresarial celebrado en Zaragoza el pasado mes de mayo que dice “herramientas como la transparencia, el código de conducta, la política activa de conciliación de la vida familiar y laboral, la gestión proactiva de los riesgos en el trabajo, las acciones de voluntariado corporativo, la gestión de la diversidad, la política de igualdad y otras deben formar parte de la gestión socialmente responsable de los recursos humanos y de las relaciones laborales”

La importancia de una gestión responsable e igualitaria de los recursos humanos dentro de la empresa viene respaldada por la reciente publicación de la primera memoria de responsabilidad social corporativa de la empresa que estamos analizando. Uno de sus principales compromisos es: “aumentar la satisfacción de nuestros empleados, buscando políticas y prácticas laborales que cumplan este objetivo”. En este contexto se plantea el *objetivo* de este trabajo: el análisis de un programa de gestión de recursos humanos en una empresa determinada (GM) bajo la influencia de un objetivo estratégico de relevancia socioeconómica actual como es la igualdad de género, y la aplicación de dicho objetivo para analizar y proponer una política de Recursos Humanos concreta como es la de evaluación del desempeño.

Para llevar a cabo este trabajo se ha seguido la siguiente *metodología*. En primer lugar se ha realizado una revisión bibliográfica sobre las temáticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial, la ética empresarial, la sostenibilidad, la gestión integral de los recursos humanos tanto en la cultura organizacional como en la gestión del talento y revisiones sobre la igualdad de género en el mercado laboral. Con toda esta información hemos visto que un aspecto que contribuye en gran medida a la sostenibilidad de la empresa es la igualdad de género, plasmándose esta en un plan de igualdad de género. Por ello, en el estudio de caso de la empresa GM, se ha llevado a cabo un análisis sobre la influencia de su plan de igualdad de género en cada una de las funciones de recursos humanos, planteándose además alguna sugerencia para un mejor funcionamiento. Por último, en el capítulo 3, se esboza una política de recursos humanos basada en el objetivo de igualdad de género en el ámbito de la evaluación del desempeño.

El análisis realizado aporta información concreta de una importante empresa como GM en el poco transitado análisis académico de género en la dirección y gestión de Recursos Humanos para contribuir a debates tan interesantes como la Responsabilidad Social Empresarial o Igualdad de Género en las empresas. Asimismo es de interés tanto para la propia empresa GM como para todas aquellas que se animen a desarrollar su competitividad por la vía analizada.

1. MARCO TEÓRICO

Si algo caracteriza el entorno empresarial en los dos últimos años ha sido la aguda crisis económica en la que todavía hoy seguimos inmersos. Esta crisis ha tenido un impacto directo sobre la actividad de las empresas en todos los ámbitos. Para equilibrar los presupuestos y ajustarse a las nuevas condiciones del mercado la mayoría de empresas han debido realizar ajustes en sus gastos e inversiones. Al mismo tiempo en la sociedad actual los temas ecológicos así como los sociales son cada día más importantes. La opinión pública está más sensibilizada y esta mayor sensibilización ha impulsado un cambio en el gobierno de las sociedades (Álvarez Etxeberría y Garayar Erro, 2007). A lo largo de este proceso se ha puesto de manifiesto la importancia de la transparencia y la ética como atributos estrechamente vinculados a la gestión empresarial (Informe Forética, 2011).

Este desarrollo del entorno de la empresa condiciona sin duda los objetivos estratégicos de la misma que van a marcar entre otros ámbitos de gestión, la de los recursos humanos. Es por ello que una buena fundamentación de dicho entorno, y de las variables que lo relacionan con el objetivo estratégico de la empresa, es clave de cara a una definición de las políticas de recursos humanos de la empresa. En este sentido, las variables seleccionadas cuyo tratamiento teórico abordaremos a continuación son las que implican un objetivo de responsabilidad social corporativa de la empresa, que conlleva determinados tipos de liderazgo, y tiene como consecuencias, entre otras, la aplicación de un plan de igualdad de género en la empresa, cuya necesidad fundamentaremos también con un somero análisis del entorno socioeconómico.

La transparencia es básica para generar confianza entre los grupos de interés, y los informes anuales de responsabilidad social corporativa (RSC) o sostenibilidad constituyen el vehículo mediante el cual una empresa transmite al mercado y a la sociedad sus procesos de gestión y evolución en materia de RSC (Vázquez Oteo y Cordero Sanz, 2007). Pero, ¿qué entendemos por responsabilidad social corporativa?. Tal y como apunta Melé (2007) se han propuesto numerosas definiciones o descripciones para este concepto. Se admiten múltiples puntos de vista debido a las variadas acepciones del adjetivo “social”. De esta forma lo “social” puede entenderse como una relación en sí misma con los *stakeholders*, como una posible dimensión de esa relación, como un compromiso con objetivos, o también como un eje del discurso

social y medioambiental frente al económico y empresarial (Lozano Soler, 2007). Siguiendo el libro verde de la Unión Europea, Salas Fumás (2007) define la responsabilidad social corporativa como “La integración voluntaria por las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores”.

Ser socialmente responsable no solamente significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá e invertir «más» en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación permitiría aumentar la competitividad de las empresas, además de tener un impacto directo en la productividad. Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables afectan en primer lugar a las inversiones en capital humano, salud y seguridad y gestión del cambio. Incluyen, además, las prácticas respetuosas con el medio ambiente relacionadas con la gestión de los recursos naturales empleados en la producción. Fuera de su estructura interna, las empresas colaboran, asimismo, con la comunidad local, proporcionando, fundamentalmente, puestos de trabajo, salarios, servicios e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la buena salud, de la estabilidad y de la prosperidad de las comunidades donde operan. En ese sentido, la responsabilidad social de las empresas se extiende a una amplia variedad de partes interesadas que incluye a socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de la comunidad local y del medio ambiente (Hanke y Stark, 2009).

Como hemos visto, un claro enfoque de la RSC es la sostenibilidad, la cual genera valor económico en la empresa. Se puede lograr mediante dos fuentes básicas: Mediante la *generación de beneficios* o mediante la *mejora en el acceso al capital*. En la siguiente tabla podemos observar con más detalle cómo se logra este valor (Ver Tabla 1.1)

BENEFICIOS
▲ Ingresos
▲ Valor de marca. Expansión de márgenes de producto
▲ Fidelización de clientes. Mayor retención de clientes actuales mientras se captan clientes potenciales
▲ Entrada a nuevos mercados. Desarrollo de productos y servicios para muchos no satisfechos y la creación de nuevas oportunidades vinculadas a la sostenibilidad.
▼ Costes
▼ Consumo de recursos, mayor eficiencia en el consumo de recursos energéticos, materias primas y otros costes operativos
▼ Optimización de la cadena de suministro, integración de proveedores, mejoras en procesos logísticos
▼ Productividad de RRHH, una mayor identificación con la empresa y el bienestar en el trabajo aumenta la productividad.
ACCESO AL CAPITAL
▲ Primas de riesgo
▲ Buen gobierno, una mayor transparencia y rendición de cuentas disminuyen los riesgos de inversión
▲ Riesgo de negocio, una gestión sistemática de los riesgos operativos vinculados a los grupos de interés reduce el riesgo regulatorio y minora la probabilidad de un evento desfavorable
▼ Acceso a fuentes de financiación
▼ ISR: una empresa socialmente responsable puede captar financiación de inversiones ISR así como el acceso a subvenciones de iniciativas <i>verdes</i> desarrolladas por los gobiernos
▼ Costes de financiación: una menor exposición al riesgo abarata los costes financieros de las empresas.

Tabla 1.1: Generación de Valor (Fuente: Informe Forética, 2011)

Una herramienta de inestimable valor para un buen desempeño de la empresa en el aspecto social de la sostenibilidad es la gestión de recursos humanos. Una de las conclusiones del Informe Forética sobre la evolución de la responsabilidad social de las empresas en España durante el año 2011 pone de manifiesto que las variables relacionadas con el capital humano constituyen la principal fuente de valor y es una de las prioridades de las empresas (Ver Tabla 1.2)

Optimización del capital humano	80%
Atracción, retención y motivación de los empleados	82%
Mayor productividad del empleado	78%
Eficiencia operativa	77%
Eficiencia en el uso de los recursos	81%
Optimización y control de la cadena de suministro	77%
Eficiencias operativas	72%
Generación de ingresos	73%
Entrada a nuevos mercados	77%
Mayor fidelidad de clientes	77%
Generación de marca	60%
Incrementar el potencial de generación de ingresos	67%
Costes de capital	57%
Fortalecer el buen gobierno de las organizaciones	70%
Aumenta el acceso a financiación de inversiones socialmente responsables	65%
Beneficios fiscales	59%
Reduce los riesgos del negocio	51%
Reduce costes de financiación	42%

Tabla 1.2: Tabla de prioridades como fuente de creación de valor en la empresa (Fuente: Informe Forética, 2011)

Sin embargo, la situación actual parece desmentir la afirmación tan repetida en los medios empresariales de que “las personas son el activo más importante”. Desde 2008 hemos estado viviendo la mayor reducción de puestos de trabajo de nuestra historia reciente, por motivos estructurales, económicos o de búsqueda de competitividad. Esto ha supuesto, no solo la pérdida de capital humano de manera masiva, también, en muchos casos, la desconfianza hacia la empresa por parte de los empleados que permanecen (Carreño Mallo, 2012). Se han acometido recortes, reestructuraciones, EREs... para garantizar la viabilidad futura y permitir una adaptación al cambio económico manteniendo su competitividad.

En este escenario es prioritario ser eficientes y ganar eficacia en las inversiones. Ello supone para las empresas dar con fórmulas que permitan a las personas con talento aportar todo su valor para garantizar la consecución de los objetivos (Alonso, 2012). Por ello es importante la dirección de recursos humanos, puesto que su función se ocupa de cómo dirigir a los empleados para que la organización alcance sus objetivos (Ortega, 2011). Dolan (2007) señala que evaluar las estrategias de recursos humanos significa

dos cosas: 1) evaluar la congruencia de las políticas de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa, y 2) determinar en qué medida esta congruencia contribuye a los resultados finales de la empresa.

Con ello se pone de manifiesto el papel económico de la función de personal: convertir los recursos humanos de la empresa en fuente de ventaja competitiva.

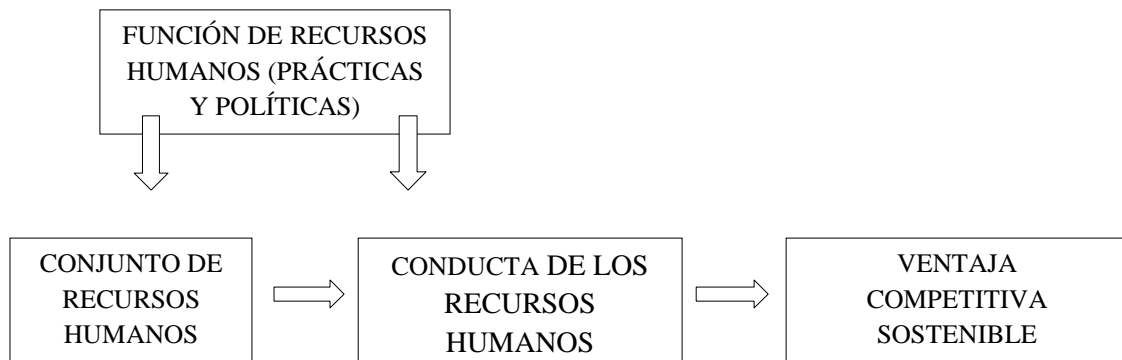


Gráfico 1.1: Los procesos de gestión de RRHH como fuente de ventaja competitiva (Fuente: Wright et. al, 1994)

Para ello hay que conseguir una buena base de *Capital Humano*, identificando, atrayendo y desarrollando empleados con buenas habilidades y que estas sean valiosas, escasas y difíciles de imitar, que se adecúen a lo que la empresa necesite en ese preciso momento y que esté alineada con los objetivos estratégicos (Martín, 2012). Y por otro lado *modular el comportamiento*, incentivando y motivando a esos empleados a utilizar sus habilidades de la manera que interesa a la organización (Bonache Pérez, 2010).

En este aspecto es importante la figura del líder. Para dirigir con éxito grupos diversos, el líder debe tener una visión clara de hacia dónde quiere ir, saberla comunicar y tener un comportamiento coherente con esa visión (Molinero, 2012) generando un ambiente de confianza. Esto es importante ya que cuando el estado de ánimo es el adecuado, el empleado quiere dar lo mejor de sí mismo en su trabajo y, cuando esto ocurre, el desempeño resultante es diferencial. (Sarrión, 2012; Gómez Mejía et. al, 2008). Los aspectos en los que el liderazgo se ha especializado más han sido el analítico y el conceptual. Sin embargo un liderazgo holístico abarca también el aspecto emocional y espiritual (Quatro, Waldman y Galvin, 2007)

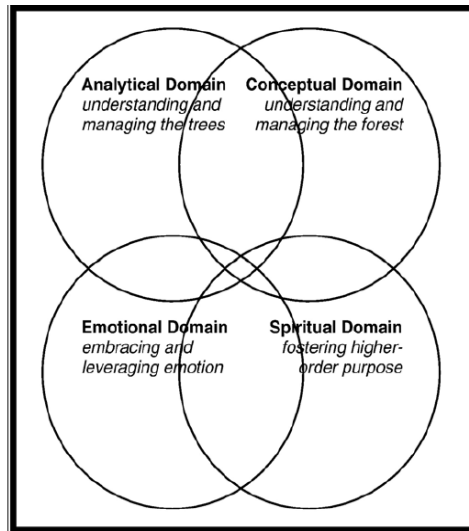


Ilustración 1.1: Modelo ACES de liderazgo holístico (Fuente: Quatro et. al, 2007)

Para conseguir todo esto se están imponiendo poco a poco nuevos modelos de liderazgo. Hay que desarrollar nuevos modelos de negocio que acentúen el liderazgo ético, el bienestar del empleado, la sostenibilidad y responsabilidad social sin sacrificar el beneficio, el crecimiento ni otros indicadores financieros.(Fry y Slocum, 2007; Fry y Cohen,2009)

Uno de estos modelos aboga por la espiritualidad en el lugar de trabajo. Duchon y Plowman (2005) lo definen como el reconocimiento de que los empleados tienen una vida interna y que esta se nutre mediante un trabajo con sentido que tiene lugar en el contexto de la comunidad. Pero no podemos equiparar religión con espiritualidad. Esta se refiere, más bien, a valores espirituales como la integridad, la honestidad y la humildad (Fry, 2005) con lo que un buen líder produce confianza, motivación intrínseca y compromiso, siendo estas variables esenciales para una mayor productividad de los recursos humanos. (Ladkin, 2008). En estos modelos se propicia la participación de los empleados en el proceso de establecer objetivos ya que no solo beneficia al empleado sino también a la empresa/organización. Se descubren habilidades, se consiguen unos objetivos más apropiados, una mejora de la estrategia para conseguirlos y una diseminación del conocimiento a lo largo de toda la organización (Neck, Nouri y Godwin, 2003). En este sentido del aprendizaje organizacional es importante el papel facilitador del líder ya que es el que inicia este proceso inspirando el aprendizaje que cambia el *status quo* y facilitando el aprendizaje

que refuerza las prácticas existentes promoviendo procesos de cambio individual que ayuden a la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Berson et. al, 2006).

Los cambios en el mercado global y el mercado de trabajo exigen de las empresas nuevas formas de gestión que garanticen la competitividad y la calidad total en las organizaciones. El proceso de cambio, modernización y constantes avances tecnológicos, así como un mercado globalizado, exigen que los recursos humanos empresariales sean capaces de adaptarse y sean flexibles. En este contexto hay también una necesidad interna en la propia organización para incorporar a las mujeres a sus equipos de trabajo en condiciones de igualdad. Esta necesidad exige una modernización de la gestión de recursos humanos que:

- los entienda como factor competitivo
- fomente la participación igualitaria de trabajadoras y trabajadores, de forma plena y activa, en un ambiente y unas condiciones de trabajo que permitan el desarrollo profesional tanto de mujeres como de hombres.

Para conseguir todo esto es importante contar no solo con un liderazgo más holístico sino con un plan de igualdad de oportunidades refiriéndose este concepto a la participación activa y equilibrada de todas las personas, independientemente de su sexo, en todas las áreas de la vida pública y privada (Instituto de la Mujer, 2008). El plan no solo ayuda a contribuir a cumplir con la legislación (Ley Orgánica 3/2007, 22 de Marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres) sino que también contribuye a otros aspectos (Ver gráfico 1.2).

Hay que tener en cuenta, que hoy en día más de la mitad de los egresados universitarios son mujeres, y esa misma proporción se mantiene a la hora de las contrataciones. Son muchas las compañías que, en sus procesos de selección, únicamente están incorporando mujeres porque se trata de perfiles que encajan en el mundo de la empresa (Reina Paniagua, 2011). También tenemos que destacar que desde que comenzase la crisis en el año 2008, el papel de la mujer ha sido fundamental para salvaguardar la economía doméstica golpeada por la recesión. Otro año más, la tasa de actividad femenina continúa su avance hasta alcanzar el 52,93% (Fundación Adecco, 2011).

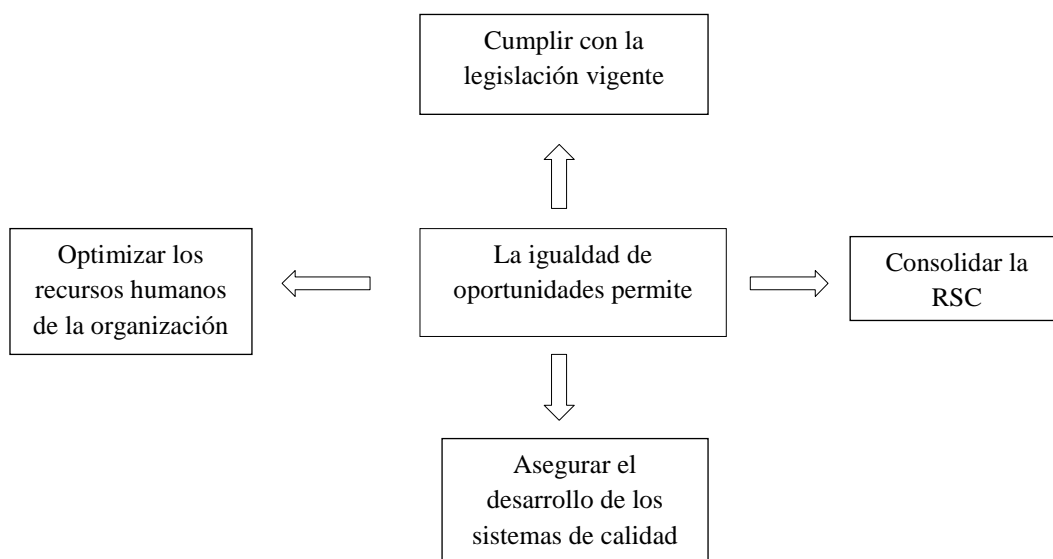


Gráfico 1.2: Contribución de un plan de igualdad en la empresa (Instituto de la Mujer, 2011)

Pero todavía falta mucho camino por recorrer en cuanto a la igualdad plena de hombres y mujeres. “Una de las asignaturas pendientes en nuestro país sigue siendo la discriminación salarial que sufren las mujeres frente a los hombres por realizar el mismo trabajo o un trabajo de igual valor”¹. Un análisis de la Encuesta de Estructura Salarial pone de manifiesto que el salario medio anual de las mujeres en España tendría que incrementarse un 28% para equipararse al de los hombres. Esto se traduce en que una mujer tiene que trabajar 102 días más que un hombre para ganar el mismo salario. Existe una diferencia significativa entre mujeres y hombres en términos de participación en el mercado laboral y en la remuneración que subraya las dificultades que encuentran las mujeres cuando intentan combinar la vida profesional y familiar.

Otro elemento del mercado de trabajo es lo que se denomina *segregación laboral*. Tradicionalmente los hombres se han considerado mas aptos en tareas que requieren una mayor fuerza física o asumen mayores riesgos físicos. Por el contrario a las mujeres se les considera mas aptas para tareas que requieren mayor meticulosidad o ciertas habilidades sociales como la empatía. Este tipo de segregación con frecuencia se traduce en diferencias salariales que no se corresponden con la exigencia de habilidades. (De Luis Carnicer, 2010). Una recomendación política para paliar este fenómeno sería “tratar de mejorar la calidad del trabajo a tiempo parcial, mejorar la retribución y la categoría de los trabajos realizados principalmente por mujeres, y reducir la

¹ Declaraciones de Carmen Bravo, Secretaria Confederal de la Mujer

infrarrepresentación de éstas en puestos de alto nivel y directivos” (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de Vida y de Trabajo, 2008). Los datos ponen de manifiesto que la presencia de las mujeres en el mundo laboral va aumentando progresivamente; sin embargo, esta situación no ha evitado que las mujeres se encuentren con más problemas en su promoción profesional que los hombres. Las causas de la escasa representación femenina en los órganos de dirección es la combinación de dos fuerzas que podríamos denominar causas últimas de dicho fenómeno: la autolimitación profesional de muchas mujeres y la existencia de *conductas discriminatorias* de diverso tipo en el seno de las organizaciones (Albert, Escot, Fernández y Mateos de Cabo, 2008). El primer fenómeno sería lo que se viene denominado “*techo de cemento*” que es mucho más difícil de vencer, porque ha sido autoimpuesto por ella misma deliberadamente. En estos casos, la mujer rechaza todo tipo de promoción, en previsión de las dificultades que pueda encontrar en su nuevo puesto para conciliar el trabajo con su vida familiar, o para huir de las luchas y manejos de un mundo mayoritariamente masculino, en el que, en ocasiones, puede sentirse poco acompañada. La reacción entonces es evitar el poder formal que se le ofrece por el coste personal y familiar que supone en tiempo y calidad de vida. Prefiere así seguir trabajando desde la influencia o el poder informal, un modo distinto, en definitiva, de dar cauce a su ambición. (Reina Paniagua, 2011). El segundo fenómeno es más conocido y es lo que se denomina “*techo de cristal*”. Es un conjunto de normas no escritas, presentes en la cultura de la empresa, que impide el acceso de las mujeres a la cúspide. Esta realidad crea una superficie superior invisible en la carrera laboral de la mujer, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando. No se trata de leyes ni códigos visibles que impongan a las mujeres una limitación expresa, sino de formas y prácticas no explícitas y por eso mucho más difíciles de detectar. (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

Que las mujeres ocupen posiciones de poder no es solo un derecho fundamental que les corresponde como ciudadanas del mundo. Su presencia es necesaria para que participen, junto con los hombres, en la actividad económica, legislativa y educativa dirigida a la construcción de un nuevo orden social inclusivo y respetuoso de la diversidad humana. Por ello, contar con una gestión integral de los recursos humanos incluyendo dentro de esta gestión un plan de igualdad de género es una herramienta

inestimable para conseguir un buen desempeño en todos los ámbitos que afecten a las organizaciones.

2. ESTUDIO DE CASO²: DIAGNÓSTICO PARA UN DISEÑO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN “GENERAL MOTORS ESPAÑA S.L.U” GUIADO POR UN PLAN DE IGUALDAD DE GÉNERO

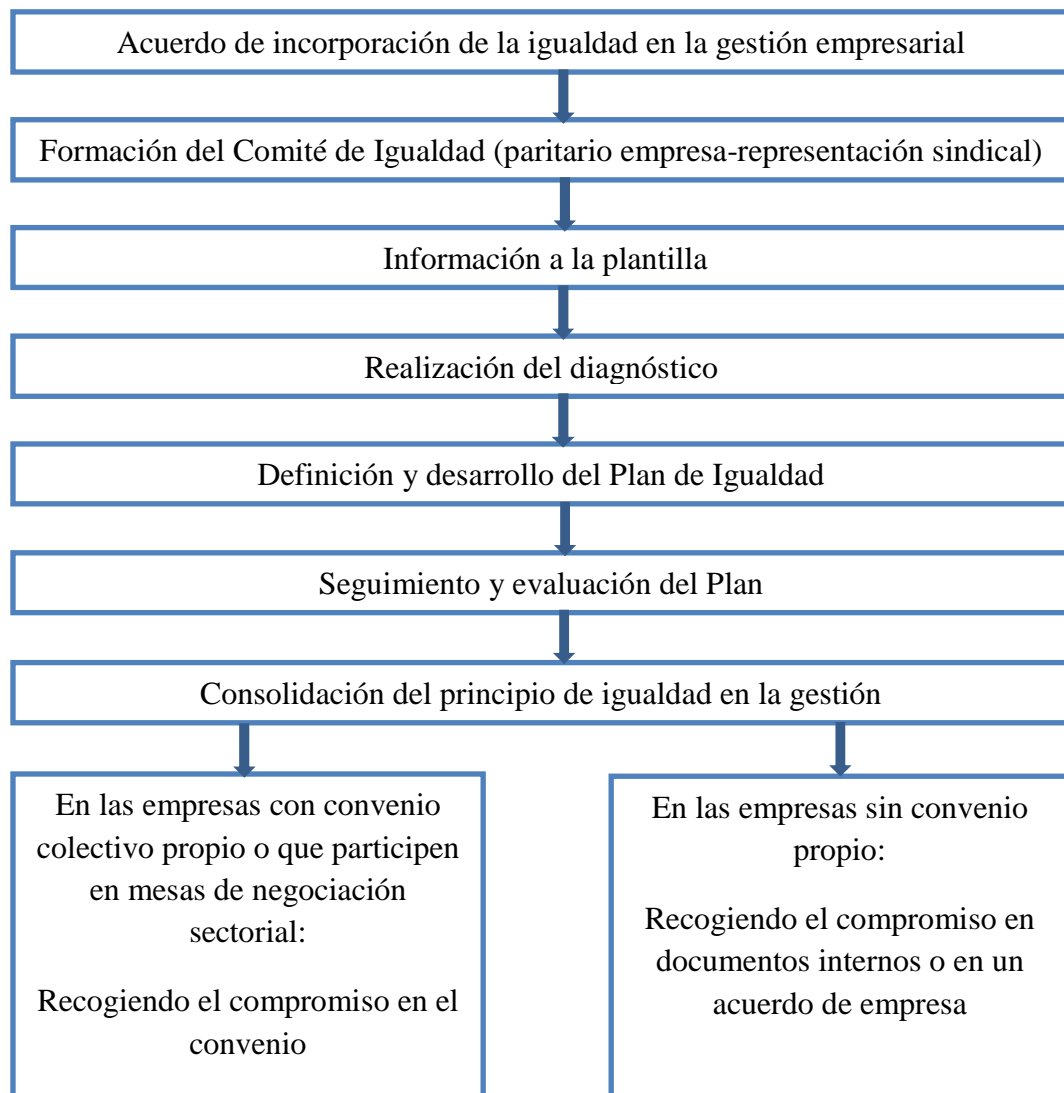
Una vez establecido el marco teórico, queda patente que la RSC y el desarrollo sostenible se han incorporado ya a la agenda de las grandes empresas. Una de las variables de la sostenibilidad es el aspecto social. Dentro de este aspecto es fundamental una gestión integral de los recursos humanos que permita una mayor optimización de los mismos. Establecer un plan de igualdad contribuye a conseguir este objetivo estratégico.

El proceso de integración de un plan de igualdad entre mujeres y hombres consta de una serie de pasos que se especifican a continuación (Ver Esquema 2.1).

Como se puede apreciar el último paso es recoger el compromiso en el convenio. En el caso³ que nos ocupa, el I Plan de Igualdad de General Motors España S.L.U. se recoge como anexo en el 12º Convenio Colectivo. El presente plan entró en vigor a la firma del Convenio Colectivo del que forma parte y su vigencia estará vinculada a la del Convenio, que será el 31 de diciembre de 2012, sin perjuicio de que las acciones que en él se proponen se extiendan más allá, a través de sus cláusulas, con efectos normativos hasta el momento en que se acuerde un nuevo Plan.

² Se contactó para la elaboración de este capítulo y el siguiente con el departamento de Recursos Humanos explicándoles la información requerida y preguntando si era posible que la facilitasen. Ante la respuesta positiva se comenzó el planteamiento de este trabajo, aunque finalmente no facilitaron la información directamente sino que nos remitieron al Plan de Igualdad y a la Memoria de Sostenibilidad. Finalmente fue a través de un miembro del Comité de Empresa de General Motors como se consiguió la información necesaria para el análisis y descripción de puestos de trabajo a través del convenio colectivo y del manual de análisis y descripción de puestos de trabajo

³ Creemos relevante explicitar que se eligió General Motors por ser una empresa de las de mayor competitividad a nivel internacional y con la inquietud de Responsabilidad Social Corporativa plasmada en su Memoria de Sostenibilidad y el su Plan de Igualdad.



Esquema 2.1: Proceso de Integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (Fuente: Instituto de la Mujer, 2008)

El órgano responsable de que se lleven a cabo las acciones de mejora acordadas así como las distintas evaluaciones durante la vigencia y la evaluación final es la *Comisión de Igualdad*. Está compuesta por tantos miembros de la parte social como secciones sindicales con presencia en el Comité de Empresa y por igual número de miembros por parte de la representación de la Empresa. Esta Comisión tiene carácter permanente. La Comisión de Igualdad se reunirá:

- A petición de cualquiera de las partes en el plazo de quince días laborables

- En el mismo plazo, cuando un trabajador solicite que le sea evaluada una situación de posible discriminación
- En todo caso, con carácter semestral para seguir el desarrollo del cumplimiento de las políticas de igualdad.

Los objetivos de la Comisión de Igualdad serán:

- Llevar a cabo el seguimiento de la aplicación del Plan de Igualdad
- Analizar, evaluar y proponer medidas para corregir situaciones que supongan una situación de discriminación de acuerdo a la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres (LOIEHM) a petición del trabajador o de cualquiera de las partes.
- Velar por la correcta aplicación del protocolo contra el acoso sexual y por razón de género.
- Elaborar, al final de la vigencia del Plan, un nuevo diagnóstico de situación (datos estadísticos y análisis de los mismos) con posterioridad a la adopción de las medidas acordadas para el seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad, teniendo en cuenta:
 - Grado de cumplimiento de los objetivos del Plan
 - Nivel de corrección de las desigualdades detectadas, en su caso, en los diagnósticos
 - Nivel de desarrollo de las acciones emprendidas
 - Grado de consecución de los resultados esperados
 - Cambios a realizar en el contenido del Plan atendiendo a la efectividad de las medidas contenidas en el mismo
 - Reducción de desequilibrios en la presencia y participación de mujeres y hombres.

A continuación se realiza un análisis sobre la influencia de la elaboración de este plan en cada una de las funciones de la gestión de los recursos humanos:

2.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

A) Especialistas

La Empresa, teniendo en cuenta el contenido del puesto de trabajo, entendiendo como tal el conjunto de tareas asignadas y realmente efectuadas de forma habitual por un trabajador, asigna una categoría o nivel salarial a cada puesto.

La Empresa dará acceso al Comité de Empresa al listado con los resultados de la valoración de los puestos de trabajo con su categoría profesional correspondiente, para que éste pueda ejercer la facultad que en esta materia le reconoce el Estatuto de los Trabajadores.

Asimismo, el Comité de Empresa tendrá acceso a la información precisa sobre los análisis, conclusiones y las razones que realice y adopte la Empresa sobre valoración de puestos de trabajo. A estos efectos se mantendrán, entre los servicios de la Empresa y su Comité, reuniones regulares para procurar el mejor conocimiento del Comité sobre estas materias.

Está constituida una Comisión Paritaria de Valoración de Puestos de Trabajo cuyas funciones son las de valorar conjuntamente todos aquellos puestos de trabajo del personal obrero sobre los que exista una reclamación previa del empleado en relación con la categoría o nivel, valiéndose de los sistemas de valoración de puestos habitualmente utilizados en la Compañía. Dicha Comisión Paritaria está dotada de su propio Reglamento.

El trabajador disconforme con la categoría o nivel salarial del puesto de trabajo que ocupe podrá efectuar reclamación de acuerdo con el procedimiento establecido en el Manual de Valoración de Puestos de Trabajo de Especialistas, en el que el Comité de Empresa podrá presentar a la Dirección de la Empresa una descripción de tareas del puesto de trabajo objeto de reclamación, puntualizando todas aquellas tareas y responsabilidades que a su juicio sirvan de base, causa o motivo de la reclamación.

B) Empleados

Se establece para el colectivo de Empleados un sistema de clasificación profesional basado en Grupos Profesionales y niveles salariales que sustituye al anterior sistema de categorías profesionales de la derogada Ordenanza de Trabajo para la Industria Siderometalúrgica.

La asignación del Grupo Profesional y nivel salarial a cada puesto vendrá determinada por la aplicación del vigente manual de valoración de puestos de trabajo para el colectivo antes citado.

En este manual se citan 6 factores generales (conocimientos, iniciativa, autonomía, responsabilidades, mando y complejidad) y 12 subfactores que hay que valorar, dando así un grupo profesional y un nivel.

Para utilizar este manual hay que tener presente una serie de consideraciones de las que, en relación con nuestro objetivo estratégico de igualdad de género, vamos a destacar solo una:

- “Para valorar correctamente, debe tenerse presente que se valora el puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupa”.

Por lo tanto no tendría que haber diferencias de género a la hora de valorar el grupo y nivel correspondiente.

2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Dentro del plan de igualdad se recoge que los mandos y personal con responsabilidades en los procesos de selección tengan formación en igualdad de oportunidades.

Para corregir las prácticas de reclutamiento y selección y hacer que las mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades en el acceso a la empresa, desde el plan de igualdad se plantean una serie de medidas:

- Priorización de las mujeres en la contratación, en igualdad de méritos teóricos y prácticos, al objeto de equiparar gradualmente el peso en la plantilla de ambos sexos.
- Utilización de canales de comunicación que faciliten el acceso de mujeres a los procesos de selección y contratación.
- Información a la Comisión de Igualdad, previa petición, del número de solicitudes recibidas distribuidas por género.

Cuando la contratación vaya dirigida a colectivos o áreas donde el porcentaje de mujeres esté por debajo del porcentaje global del total de la fábrica, se realizarán acciones de promoción dirigidas a mujeres, a través de los canales de selección y contratación.

Todos los trabajadores estarán sometidos a un período de prueba cuya duración será la siguiente:

- * Técnicos de grado superior, 6 meses.
- * Técnicos de grado medio y asimilados, 3 meses.
- * Administrativos, Técnicos de Mantenimiento, Subalternos, trabajadores cualificados y especialistas, un mes.

2.3 SELECCIÓN Y ORIENTACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los continuos cambios tecnológicos y productivos en la Empresa originan desequilibrios temporales o permanentes en la distribución de la plantilla de una misma categoría profesional entre las diferentes actividades productivas, lo que hace necesario arbitrar un sistema que regule estos cambios.

La movilidad se efectuará acudiendo siempre que sea posible a fórmulas de voluntariedad y respetando en todo caso las normas por las que se rige la movilidad funcional en el Estatuto de los Trabajadores.

La asignación de un nuevo puesto se realizará por necesidades de la organización del trabajo y será adoptada de buena fe y bajo criterios objetivos. Asimismo, podrá concederse, discrecionalmente, un período de tiempo de adaptación al

nuevo puesto de trabajo. Dentro de los supuestos de movilidad en las áreas de producción cabe conceputar tres modalidades diferentes:

- Balanceo de líneas.
- Movilidad provisional.
- Movilidad definitiva.

El plan de igualdad recoge en este aspecto que, a través de la Comisión de Igualdad, se plantearán objetivos de presencia en todas las áreas, colectivos y niveles de responsabilidad según la situación de partida, con el objetivo de que las mujeres estén representadas en todas las áreas y colectivos.

2.4 FORMACIÓN Y PROMOCIÓN

La formación reviste una importancia estratégica fundamental para asegurar la competitividad y el desarrollo de la empresa, enfrentada a constantes cambios e innovaciones de los sistemas productivos y organizativos, a la vez que ha de servir y tener como objetivo promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, facilitando el acceso de éstos a unas mejores cualificaciones profesionales.

Para ello, se constituye una Comisión de Formación, compuesta por un miembro del Comité de Empresa o Delegado Sindical de cada una de las Secciones Sindicales con representación en el Comité de Empresa e igual número de representantes de la Dirección de la Empresa. Los integrantes de la Comisión compartirán información acerca de los contenidos, calendario y trabajadores participantes en los programas de formación realizados, evaluando el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Por lo que se refiere a los planes futuros, la Representación de los Trabajadores podrá participar en su planificación a través de la propuesta de acciones formativas que se consideren interesantes para el mejor cumplimiento de los fines propuestos.

Asimismo, se realizará entre la Dirección de la Empresa y los Representantes Legales de los trabajadores una programación de acciones de formación, tanto internas como externas, para los miembros del Comité de Empresa y los Delegados Sindicales. Dentro de esta formación se incluye, como se ha detallado antes, acciones para sensibilizar y formar en la igualdad de oportunidades.

El plan de igualdad también propone elaborar acciones específicas, a incorporar al Plan de Formación, para trabajadoras en aquellas áreas o especialidades donde se encuentren subrepresentadas y conseguir una mayor presencia femenina en todas las secciones.

Para los ascensos de categoría profesional, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. La existencia de una vacante y la conveniencia y oportunidad de que sea cubierta.
2. El aprovechamiento del empleado o trabajador en el período de entrenamiento.
3. El rendimiento en la realización de su trabajo.
4. La capacidad del empleado o trabajador para asumir mayores responsabilidades en la Empresa.

En todo caso, la promoción estará condicionada a la diligencia acreditada en el desempeño de la prestación de sus servicios anteriores, en la observancia de las normas y procedimientos de la Compañía.

La Dirección de GM, reconociendo la aspiración de sus trabajadores a su promoción profesional, proseguirá en la aplicación de una política que la facilite, favoreciendo la rotación entre puestos de trabajo y permitiendo así el acceso a puestos de superior nivel.

A través de la Comisión de Igualdad se estudiarán medidas de acción positiva que favorezcan la promoción de mujeres, a igual perfil y mérito teórico y práctico, en aquellos casos en los que estén subrepresentadas o exista una clara mayoría masculina.

2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se realiza a través de medidas objetivas. El rendimiento se mide basándose en el MTM (Medida de los Tiempos de los Métodos), y se ha fijado como actividad la de 109% de los valores básicos de tablas, sobrentendiéndose que se trata de una actividad a desarrollar en cada puesto, por un trabajador normalmente capacitado y conocedor del trabajo de dicho puesto. El total de la remuneración percibida cubre la actividad señalada.

Los tiempos utilizados para la valoración de actividades podrán ser:

Estimados:

Cuando sea de aplicación un nuevo proceso, existiendo poca información sobre el método de trabajo y sin tiempo suficiente para realizar el estudio correspondiente. Estos tiempos se sustituirán por los estudiados una vez que se concrete el método y se realice el correspondiente estudio de MTM.

Estudiados o MTM:

Cuando se prevea una duración indefinida del proceso y estén avalados por un estudio de MTM.

La revisión de puestos de trabajo estará basada en alguno de los siguientes hechos:

1. Por introducción de nuevas tecnologías o reforma de los métodos o procedimientos industriales.
2. Cuando se hubiese incurrido de modo manifiesto o indubitado en un error de cálculo o medición.
3. Si en el trabajo hubiese habido cambio en el número de trabajadores o alguna otra modificación en las condiciones de aquél.
4. Cuando los tiempos actuales fueran estimados y no resultado de un estudio de MTM.

La Dirección de la Empresa informará por escrito al Comité de Empresa antes de realizar un estudio de métodos de trabajo y MTM, indicando el área a estudiar, así como una descripción genérica de dicho estudio.

Para facilitar el entendimiento y la aplicación de los métodos en los puestos de trabajo, los trabajadores recibirán formación que les permita comprender la documentación técnica acerca de los sistemas de análisis del trabajo y organización de los procesos.

En el próximo capítulo, se detallará el desarrollo de una política de evaluación del desempeño en función del objetivo de igualdad de género.

2.6 RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

En la estructura de las retribuciones de los trabajadores de GM, se distingue el salario base y los complementos del mismo que más adelante se enumeran.

Salario Base. - Es la parte de la retribución de cada trabajador fijada por unidad de tiempo, según su categoría profesional.

Complementos Salariales.- Son las cantidades que, en su caso, se adicionarán al salario base, quedando incluidas necesariamente en alguno de los conceptos siguientes:

A) Por cantidad o calidad de trabajo:

- Carencia de incentivo.

B) De vencimiento periódico superior al mes:

- Pagas extraordinarias de verano y Navidad.

- Prima de competitividad.

- Prima de participación.

C) Personales:

- Complemento "Personal"

- Complemento voluntario

- Complemento de vacaciones

D) De puesto de trabajo:

- Complemento por nocturnidad

- Plus de jefe de equipo

- Plus de coordinador

- Plus de trabajo en sábados, domingos y festivos.

- Complemento de calendarios especiales.

El complemento por nocturnidad, plus de trabajo en sábados, domingos y festivos, y complemento de calendarios especiales se actualizará conforme con los incrementos y revisiones dispuestas en el artículo 66 del Convenio para cada año.

Dentro de las categorías profesionales, que se detallan en uno de los anexos del convenio colectivo se distingue entre:

OBREROS		EMPLEADOS	
Especialistas	Peón Esp B Esp C Esp D Op. Procesos	Grupo profesional 4	Nivel A Nivel B Nivel C Nivel I (Nuevo Ingreso) Nivel I-2 (Nuevo Ingreso)
Profesionales de oficio	Oficial 3 Oficial 2 Oficial 1 Oficial Nuevo Ingreso Oficial de Nuevo Ingreso 2	Grupo profesional 5	Nivel A Nivel B Nivel C Nivel I (Nuevo Ingreso) Nivel I-2 (Nuevo Ingreso)

Tabla 2.1: Categorías profesionales (Fuente: XII Convenio Colectivo GM España)

GM tiene establecido como beneficio en favor de todos sus empleados, o sus beneficiarios en su caso, un "Seguro de Vida" que cubre los riesgos de: "Muerte", "Incapacidad Permanente Absoluta", "Gran Invalidez" y "Muerte por Accidente" hasta la edad de 65 años, siempre que no se extinga su relación laboral con General Motors España, S.L.U, antes de dicha edad.

También tiene establecido un servicio de transporte entre la Planta de Figueruelas y Zaragoza y viceversa para su utilización por los trabajadores de los turnos de mañana, central, tarde y noche durante su jornada de trabajo.

Otros aspectos que se recogen en el convenio colectivo son referentes a las condiciones ventajosas para la adquisición de automóviles y recambios de piezas, facilitar gratuitamente una tarjeta de comprador a todos los trabajadores para que puedan efectuar sus compras en condiciones más favorables en el comercio de detalle,

en un establecimiento apropiado al efecto y ayudas para los trabajadores que tengan a su cargo hijo o cónyuge disminuido físico o psíquico.

En resumen podemos decir que la política salarial que se lleva a cabo en la empresa es igualitaria, ya que tanto hombres como mujeres reciben la misma remuneración por trabajos equivalentes. Asimismo los beneficios sociales se reparten de forma igualitaria entre todas las personas que trabajan en GM, sin distinción de género. Por tanto, el objetivo de igualdad de género se cumple en la política salarial.

2.7 ASPECTOS DEL PLAN DE IGUALDAD QUE INFLUYEN EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES

Conciliación de la vida personal y laboral:

Además de las medidas estipuladas como permisos y licencias en el apartado V del Convenio Colectivo y del reconocimiento de las excedencias para conciliar la vida familiar, laboral y personal reconocidas en el Estatuto de los Trabajadores existen, recogidas en el Plan de Igualdad, una serie de acciones para facilitar la conciliación:

- Permisos y Licencias para conciliar la vida laboral y familiar: Se acuerda que el tiempo de 16 horas al año para la asistencia a consulta médica, previsto en el convenio, podrá ser usado para acompañar a hijos menores o mayores de 18 años minusválidos, con una discapacidad superior al 65%, siempre que se acredite de la misma manera que se venía exigiendo en el Convenio, y, además, el trabajador justifique fehacientemente que fue él quien acompañó al menor o minusválido.
- Permisos y Licencias para conciliar la vida laboral y familiar: El permiso por lactancia se establece en 10 días laborables que podrán disfrutarse a opción del trabajador inmediatamente y de forma consecutiva después de la baja maternal o, de no ser así, en las fechas que se determine, en cualquier caso no más tarde de la fecha en la que el hijo cumpla los nueve meses.
- Petición de turno fijo/reducción de jornada: El trabajador que preste sus servicios en régimen de turnos podrá solicitar un turno fijo por nacimiento de hijo prematuro o neonato hospitalizado, mientras dure la

hospitalización, conforme a lo recogido en el E.T. Para cubrir la rotación de este turno se aplicará el mismo criterio que el establecido en el Convenio Colectivo para sustituir a los trabajadores que tienen turno fijo por estudios.

La Comisión de Igualdad estudiará la posible regulación de asignación de turno fijo por cuidado de hijos menores.

- Suspensión del Contrato de Trabajo por Maternidad/Paternidad: El periodo de suspensión al que se refiere el artículo 48.4 del E.T. (suspensión del contrato por maternidad/paternidad), así como el que se refiere el art. 48 bis podrá disfrutarse tanto en régimen de jornada completa como a tiempo parcial.
- Protección en el trabajo de la mujer: Teniendo en cuenta las condiciones fisiológicas y psicológicas especiales que dan en la mujer en estado de gestación, el Servicio Médico del Departamento de Prevención estudiará cada caso de forma individualizada, estableciendo las limitaciones que procedan, con el fin de conseguir la mayor adaptación y seguridad en el trabajo tanto para la mujer embarazada como para el feto, todo ello dentro del marco establecido por la legislación vigente. El Departamento de Prevención utilizará como referencia técnica para su actuación en dicha materia la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales en relación con la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, en lo relativo a la seguridad y la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia.

Protocolo contra el acoso sexual y por razón de género:

El acoso sexual es cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante y ofensivo. Corresponderá a cada persona determinar el comportamiento que le resulta ofensivo, debiendo así manifestarlo, de forma que si la conducta persiste podrá ser considerada

como acoso sexual. No obstante, en determinadas circunstancias, un único incidente podrá constituir acoso sexual.

Adicionalmente la Comisión de Igualdad podrá tomar medidas correctivas, si estima que son ofensivas, ante las siguientes conductas:

- No deseadas que afecten a la dignidad de la persona y que sean realizadas por cualquier persona relacionada con la víctima por causa del trabajo con o sin relación laboral, así como las realizadas prevaliéndose de una situación de superioridad.
- Aquellas que crean un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante, no siendo necesario que exista una conexión directa entre la acción y las condiciones de trabajo.
- Podrán ser conductas tanto verbales como no verbales, desde imágenes de contenido sexual, hasta bromas, comentarios sobre la apariencia o condición sexual, mensajes, llamadas telefónicas, etc
- Propositiones o conductas de índole sexual provenientes de un superior jerárquico o persona de la que pueda depender la estabilidad del empleo o la mejora de las condiciones de trabajo en el acceso a la formación, la promoción o la retribución o cualquier otra decisión relativa al mismo.
- Conductas que provengan de compañeros o cualquier otra persona relacionada con la víctima por causa del trabajo, que impliquen contacto físico, invitaciones persistente, comprometedoras, peticiones de favores sexuales, etc.

La Comisión de Igualdad podrá tomar medidas correctivas, si estima que son ofensivas, ante las siguientes conductas:

- Aquellas que supongan un trato desfavorable hacia la persona, relacionado con el embarazo, la maternidad o la paternidad
- Las medidas organizacionales ejecutadas con causa en el sexo de una persona con fines degradantes (exclusión, aislamiento, evaluación no equitativa del desempeño, asignación de tareas degradantes, sin sentido o por debajo de su capacidad profesional, etc.).

La Dirección de la Empresa y la Representación Legal de los Trabajadores, a través de la Comisión de Igualdad, se comprometen a promover y garantizar unas condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y por razón de género. En este sentido todos los miembros de la empresa y especialmente la comisión de igualdad tendrán la responsabilidad de asegurar un entorno laboral en el que no se permita ni se tolere el acoso sexual o por razón de género.

En el convenio colectivo se estipula como falta muy grave “cualquier atentado contra la libertad sexual de los trabajadores que se manifiesta en ofensas verbales o físicas, falta de respeto a la intimidad o la dignidad de las personas”. Al mismo tiempo se estipulan una serie de sanciones por faltas muy graves que van desde una amonestación por escrito hasta el despido.

Sin embargo no está establecido un proceso de denuncia ni una penalización, aunque en el plan de igualdad las partes firmantes se comprometen a elaborar un procedimiento de actuación a la mayor brevedad posible.

Comunicación:

Se observa, en la redacción del Convenio Colectivo, un abuso del masculino genérico al referirse constantemente a “el trabajador” o “el empleado”. Sería necesario revisar la práctica de comunicación para corregir aquello que pueda tener efectos discriminatorios o sexistas usando alguna de las siguientes fórmulas: perífrasis, desdoblamientos, uso de barras...

3. APLICACIÓN EMPÍRICA DE UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONSIDERANDO EL PLAN DE IGUALDAD

Un sistema de evaluación correctamente diseñado e implantado busca cumplir cuatro objetivos esenciales, tal y como apunta Bonache Pérez (2010):

1. Tomar de manera fundamentada decisiones de Recursos Humanos: promociones, formación, retención o despido...
2. Mejorar el rendimiento de los empleados: se señalan los puntos fuertes y débiles del trabajador/a para saber en qué aspectos requiere mejorar o consolidarse.
3. Comunicar las normas y valores organizativos: tanto en lo que se refiere a los resultados, como al proceso.
4. Validar otras prácticas de recursos humanos: selección, formación, retribución, desarrollo profesional.

La evaluación del desempeño se materializa en un documento que recoge el dictamen, y una reunión –entrevista- entre el/la supervisor/a y empleado/a para discutir el documento y acordar un plan de acción posterior. Conviene saber que una evaluación del desempeño no es una acción de reprimenda o disciplina. Es un instrumento para elevar el nivel de calidad en el desempeño (Costas Gual, 1999).

Antes de proponer unas pautas para la elaboración del plan de evaluación del desempeño, cuyo objetivo final será la igualdad de género, vamos a ver qué es lo que se entiende por *evaluación del desempeño* en la empresa GM España, tal y como aparece recogido en su Primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (Sostenibilidad en movimiento, 2011) dada conocer recientemente (agosto de 2012) y que abarca el periodo comprendido entre 1 de Enero de 2011 y 31 de Diciembre del mismo año. Según esta memoria “En aras de facilitar a cada empleado información sobre los objetivos establecidos y de la valoración de su rendimiento, cada año se realizan evaluaciones de desempeño para el 100% de la plantilla. Estas evaluaciones, contribuyen tanto a la gestión de habilidades, como al desarrollo del capital humano dentro de la organización. Cada puesto de trabajo es distinto y contribuye de manera diferente a los objetivos de la compañía, por ello las evaluaciones de desempeño están

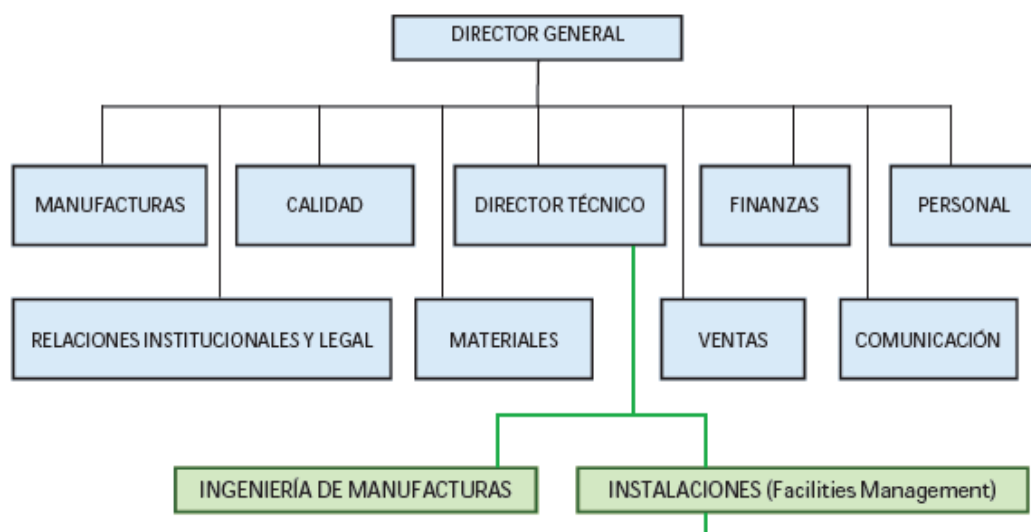
adaptadas a cada categoría profesional. Del resultado de esta evaluación se informa puntualmente al empleado en una reunión con su supervisor, lo que permite establecer un diálogo abierto, siendo una herramienta de mejora continua”.

Por lo tanto, los pasos que se van a detallar para la elaboración del Plan de Evaluación del Desempeño serán:

- (i) Recogida de datos y análisis de datos
- (ii) Documento de revisión
- (iii) Memoria del periodo evaluado
- (iv) Hoja resumen donde se recoge la calificación y el plan de mejora
- (v) Encuesta final
- (vi) Perfil básico de la persona que evalúa.

Antes de comenzar, unos pequeños detalles sobre la empresa: La planta está localizada en Figueruelas, Zaragoza. General Motors España cuenta con una plantilla de 6.445 personas, de ellas 5.762 ubicadas en Manufacturas (datos de 2010). Desde 1982 produce vehículos Opel (actualmente Opel Corsa, Meriva y Combo). La capacidad anual es de 477.666 vehículos y 180.000 componentes.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:



Recogida de datos y análisis de datos

Para preparar la entrevista primero hay que tener una serie de datos. Estos van a ser:

- Documento de definición del puesto de trabajo
- Expediente personal
- C.V. actualizado
- Últimas evaluaciones de desempeño realizadas
- Memoria

La definición del puesto de trabajo es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.

En la definición de puestos de trabajo que, finalmente ⁴, se pudo conseguir a través del comité de empresa de GM, solo aparece el nivel, el título del puesto, las funciones predominantes y las características del desarrollo de las funciones. Este último apartado es el mismo para todo el listado de puestos de trabajo: es el mismo para el nivel 3A puesto de conductor que para el nivel 4A administrativo senior (el nombre de los puestos de trabajo aparecen con género masculino exclusivamente).

Por lo tanto, con la información que contamos sobre la descripción de puestos de trabajo no es posible asumir una valoración de puestos adecuada. A continuación se realizan una serie de propuestas para completar esta descripción de puestos de trabajo siempre teniendo en cuenta el objetivo de igualdad de género.

En las descripciones de puestos de trabajo tienen que aparecer una serie de elementos: información de identificación, descripción del puesto, obligaciones y responsabilidades del puesto y especificaciones y cualificaciones mínimas. En el apartado de las especificaciones se incluye una lista con las características necesarias del trabajador/a para poder realizar satisfactoriamente el trabajo.

⁴ y ante la falta de respuesta a nuestro cuestionario por parte del departamento de Recursos Humanos de General Motors, Zaragoza (a pesar de las conversaciones previas en que se acordó colaboración)

A la hora de realizar la descripción del puesto de trabajo, que también sirve como base para la selección de personal, se tiene que tener en cuenta que no haya condicionantes relativos al sexo de la persona que realice el trabajo, aunque hay determinados puestos de trabajo tradicionalmente masculinizados. También es importante atenerse al artículo 5 de la ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres que apunta que no habrá discriminación ni diferencia de trato basada en una característica relacionada con el sexo en las actividades profesionales, a no ser que dicha característica constituya un requisito profesional esencial y determinante, siempre y cuando el objetivo sea legítimo y el requisito proporcionado.

La empresa GM se encuentra en un entorno organizativo de cambio e innovación y por lo tanto es más adecuado centrar el análisis y descripción de puestos de trabajo en las características del trabajador/a más que en las del trabajo, ya que las constantes innovaciones y cambio de maquinaria obligan a una redefinición de los puestos de trabajo que es conveniente hacer de forma periódica porque si no las descripciones tienen poca credibilidad y pueden ofrecer una información sesgada.

En el expediente personal consta información referente a la persona que ocupa el puesto. Datos sobre la persona, el puesto que ocupa, sueldo y complementos, horas extras, absentismo, méritos y deméritos, etc. El C.V tiene que estar actualizado para revisar la formación académica y profesional, el grado de actualización de los conocimientos, así como otras características que se adecúan a la definición del puesto de trabajo. En la memoria aparecerá el historial de la actividad global realizada en el periodo.

Documento de revisión

En este documento tenemos que considerar una serie de factores y por cada factor las principales funciones o características del puesto. Para ser lo más objetivo posible en esta fase se acudirá a cualquier fuente de información apropiada. En la empresa que estamos analizando hay una gran variedad de puestos de trabajo. Por ejemplo, en aquellos puestos que se valoran de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos de Trabajo para las empresas adscritas al Convenio Colectivo de la Empresa Siderometalúrgica aparecen 6 factores (conocimientos, iniciativa, autonomía, responsabilidades, mando y complejidad) y 12 sub-factores. Cada puesto de trabajo está valorado de acuerdo a 3 factores generales y 8 sub-factores.

Otros puestos de trabajo, como por ejemplo, asesor de clientes tendrá que ser evaluado mediante otra serie de criterios o factores como pueden ser: capacidades profesionales (conocimiento de mercado y producto, comunicación, criterio personal y toma de decisiones), orientación al cliente (gestión de relaciones, resolución de incidencias /reclamaciones, fidelización).

Estos factores se evalúan de acuerdo a una escala (puede ser del 1 al 5, por ejemplo) y posteriormente se hace la media aritmética.

Memoria del periodo evaluado

En esta memoria aparecen los datos objetivos y apreciaciones generales así como otras circunstancias derivadas del proceso que se ha ido desarrollando. Aparecen párrafos independientes que van detallando diversas materias. Hay que tener en cuenta, que la redacción no tenga un lenguaje sexista ni ofensivo y también que al nombrar las deficiencias observadas estas sean tratadas buscando la aceptación del trabajador/a evaluado/a, es decir, de forma empática. Igualmente, en esta memoria, aparecen los aspectos positivos que refuerzan el desarrollo profesional de la persona evaluada. Una consideración muy a tener en cuenta en esta fase es no sobrecargar. Elegir o poner más énfasis en los factores más importantes.

Hoja resumen: Calificación y Plan de mejoras

La evaluación deber ser algo más que un ejercicio que mira al pasado. También debe orientarse hacia el futuro, para que así, las personas puedan desarrollar su máximo potencial en la empresa. Por ello, la retroalimentación ha de ser precisa, mostrando no solo qué se debe cambiar, sino también cómo hacerlo.

En la hoja resumen tendremos dos apartados: la calificación y el plan de mejora. Tendremos una calificación global que se va a derivar de la evaluación de los factores. Estos factores que se van a utilizar para juzgar el rendimiento de los trabajadores con fines de promoción, recompensas, disciplinas o despidos deben estar relacionados con el trabajo.

Esta calificación global puede ser:

Desempeño *débil*

Desempeño *ajustado*

Desempeño *bien*

Desempeño *superior*

Desempeño *excelente*

Esta calificación se expresa en una frase que identifica claramente el nivel que se ha apreciado. Este mensaje se completa con las indicaciones pertinentes sobre el planteamiento que se hace para el futuro⁵.

El plan de mejoras debe ser viable, realista, estableciendo una serie de prioridades, es decir, empezar por mejorar aquellos factores que están más involucrados con el puesto de trabajo y que en la evaluación han resultado por debajo del desempeño estándar.

Dentro de este plan podrían establecerse una serie de acciones:

- ✓ Cursos: cuando los problemas de rendimiento se deban a falta de capacidades (habilidades, competencias técnicas, conocimientos...)
- ✓ Coaching: Sesiones de trabajo con el supervisor, o con otras personas de la empresa, para entrenarse en ciertas habilidades requeridas.
- ✓ Mentoring: Sesiones con un mentor/a que guía, estimula, transfiere conocimientos a través de la experiencia para que la persona dé lo mejor de sí a nivel profesional y personal.

Todas estas posibles acciones de mejora no tienen por qué entrar en conflicto con la conciliación de la vida laboral y familiar, por ello, a la hora de establecer estos planes

⁵ Por ejemplo: El señor Ruiz ha demostrado un nivel de desempeño superior en su función de Gerente de división, que consolida la trayectoria desde la evaluación anterior del pasado ejercicio. Tiene vocación para ascender al puesto de Director Gerente. Para ello deberá potenciar sus habilidades de planificación y mejorar la coordinación con el resto de divisiones.

habría que tener en cuenta una serie de pautas, que además, redundan en la igualdad de oportunidades:

- Incluir las horas de formación dentro de la jornada laboral
- Hacer uso de las nuevas tecnologías, siempre que se pueda, para desarrollar estas acciones formativas: teleformación, a través de video-conferencia, plataformas virtuales, e-learning...

Encuesta final

La encuesta final persigue dos fines básicos. Por un lado, saber cómo se ha percibido el proceso de comunicación y, por otro lado, recabar información basándose en las opiniones de las personas evaluadas y de sus puntos de vista.

La encuesta no debe ser larga y tendrá una serie de preguntas cerradas y/o concretas a las que se otorga una valoración y una serie de cuestiones abiertas para que las personas puedan expresar libremente sus opiniones.

Posteriormente, toda esta información se estudia y valora para ver si el proceso de evaluación es correcto, objetivo o se podrían introducir algunas mejoras para así llegar a conseguir los objetivos que previamente se han detallado.

A continuación se presenta un posible modelo de encuesta final (Ver Tabla 3.1)

Valorar las preguntas teniendo en cuenta que las puntuaciones van desde: 1: Poco /Negativo hasta 5: Excelente /Muy Satisfactorio/ Mucho

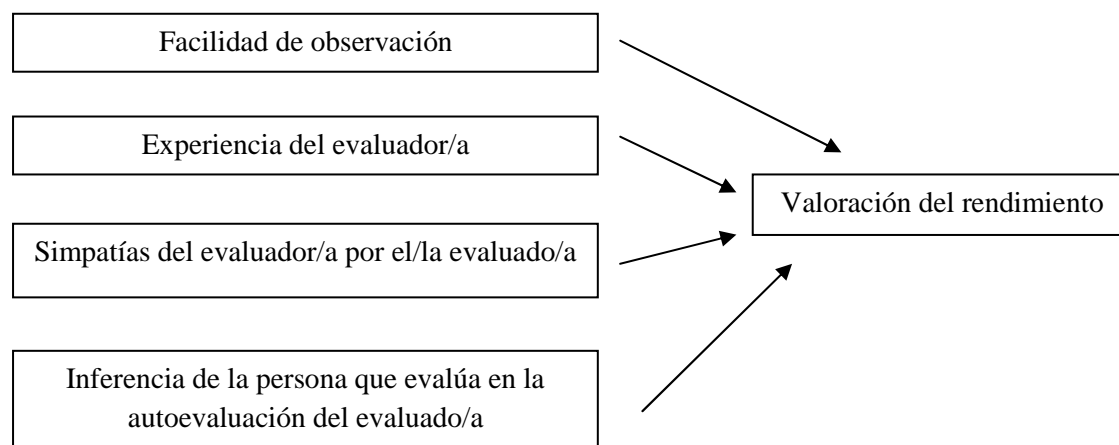
Preguntas	1	2	3	4
¿Cómo valora el proceso?				
¿Cree que ha habido una buena comunicación, que se le ha permitido expresarse y que ha habido una escucha activa?				
¿El proceso se ha desarrollado con corrección?				
¿En qué medida coincide su propia autoevaluación con la que hace su superior?				
Una vez finalizada la entrevista, ¿sabe qué aspectos tiene que mejorar?				
¿En qué medida siente que la organización está comprometida con el proceso de mejora continua?				
CUESTIONES ABIERTAS				
¿Qué actividades o funciones le han resultado más satisfactorias? ¿Por qué?				
¿Qué actividades o funciones le han resultado menos satisfactorias? ¿Por qué?				
¿En qué actividades o funciones le gustaría estar involucrado/a?				
Gracias por su colaboración				

Tabla 3.1: Modelo de Encuesta Final (Basado en: Costas Gual, 1999)

Perfil básico de la persona que evalúa

Lo más habitual a la hora de diseñar un sistema de evaluación del desempeño es centrar la atención en los criterios y el método de evaluación. Se asume así que el rendimiento de la persona evaluada es una realidad objetiva y que, si se eligen los criterios y métodos adecuados, las evaluaciones serán un reflejo bastante razonable de tal rendimiento. Sin embargo, lejos de ser un fiel reflejo de la realidad, existen un gran número de factores de carácter social y psicológico que influyen en los procesos evaluadores y que, por tanto, pueden teñir de subjetividad todo el proceso, lo que obliga, a no centrarse simplemente en el diseño del sistema, sino también a analizar la figura de la persona que evalúa.

De forma esquemática se muestran a continuación los determinantes psico-sociales de las valoraciones (ver cuadro 3.2).



Cuadro 3.2: Determinantes psico-sociales de las valoraciones (Fuente: Judge y Ferris, 1994)

Es importante destacar que la persona que evalúa, además de tener formación en este ámbito para intentar evitar las barreras que obstaculizan una medición eficaz (simpatías, inferencias...), deberá tener formación en igualdad de oportunidades y conocer las buenas prácticas para la igualdad para conseguir el objetivo estratégico de la igualdad de género.

CONCLUSIONES

La profunda crisis en la que estamos sumidos está provocando que aparezca un nuevo modelo socioeconómico basado en comportamientos socialmente responsables por parte de las empresas. Hemos visto que la responsabilidad social tiene varias vertientes: la económica, la medioambiental y la social. Dentro de esta última se encuadra una gestión sostenible de los recursos humanos que va a permitir mayores beneficios debido al aumento de la productividad de los/as trabajadores/as, una mayor identificación con la empresa y un mayor bienestar en el trabajo que también contribuye al aumento de la productividad.

La economía mundial está cada vez más globalizada y ello provoca que haya una mayor diversidad. La diversidad dentro de la empresa es un factor enriquecedor y constituye uno de los pilares básicos de los comportamientos socialmente responsables de las empresas. En este contexto globalizado es necesario incorporar a las mujeres en condiciones de igualdad al mercado laboral, no solo porque los datos ponen de manifiesto que las mujeres en el mundo laboral van aumentando progresivamente sino porque pueden aportar una nueva visión, nuevas ideas y enriquecer una nueva tendencia basada en un liderazgo holístico.

Una de las principales herramientas que van a fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en la empresa es un Plan de Igualdad que no solo ayuda a cumplir con la legislación vigente, sino que tiene beneficios tanto económicos como de ambiente laboral y aumento de la competitividad a las que las empresas no pueden renunciar.

La empresa analizada, en este caso, General Motors España, pretende aprovechar las ventajas de ser socialmente responsable y de comunicar dichas políticas ya que, recientemente, ha publicado su memoria de responsabilidad social de 2011, donde pone de manifiesto que su capital humano es su mayor valor. Sin embargo, hemos detectado que el desarrollo de este plan de igualdad es insuficiente en alguno de sus aspectos (falta de diagnóstico, concreción en cuanto a acciones, personas implicadas, indicadores de evaluación y seguimiento, deficiencias en la comunicación tanto interna como externa), que esperemos sea mejorado en sucesivos planes ya que uno de los aspectos fundamentales es una evaluación al final del periodo para saber si las acciones que se han llevado a cabo han mejorado las deficiencias detectadas. En este

sentido, el plan de igualdad carece o no aparece plasmado en el mismo, a diferencia de planes de igualdad de otras empresas (por ejemplo el plan de igualdad de la empresa Campofrío), un diagnóstico previo a la implantación del plan donde se detallen las desigualdades detectadas. Asimismo adolece de una mayor concreción en cuanto a acciones, objetivos, responsables, indicadores de seguimiento. Tampoco hay detallado un procedimiento de actuación contra el acoso sexual.

Otro aspecto a cuestionar sería el de la comunicación tanto del plan de igualdad dentro de la empresa como una mayor transparencia en la comunicación desde la empresa hacia el exterior.

Concluimos, por tanto, que la existencia de una política de igualdad no implica su actual cumplimiento y, de hecho, el departamento de Recursos Humanos de GM no facilitó información al respecto, debiendo recopilar la información del Convenio Colectivo y del Plan de Igualdad publicados por la empresa.

Ello supone que un compromiso teórico con la Responsabilidad Social para generar valor a través de una gestión integral de los recursos humanos que incluya aspectos sociales como la igualdad de género, no necesariamente significa el desempeño de la empresa de facto en este pilar de la sostenibilidad. Recomendamos por tanto una revisión en la empresa de su cultura organizacional y liderazgo, que permitan una implementación real de sus objetivos de Responsabilidad Social y gestión igualitaria de Recursos Humanos de cara a la consecución de un factor humano diferencial que aporte ventaja competitiva desde sus elementos intangibles fruto del compromiso con la empresa y la satisfacción de los trabajadores.

Entendemos finalmente que el enfoque de GM mostrado en el problema tratado y el análisis realizado pueden orientar a otras empresas tanto a un compromiso en la política de Recursos Humanos igualitaria, como a un protocolo de ejecución efectivo del mismo, así como animar el debate académico al respecto.

BIBLIOGRAFÍA

Albert López-Ibort, R., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J.A., Mateos de Cabo, R. (2008). Análisis de la presencia de mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas.

Alonso, A. (2012). Una inversión segura: el talento. *Capital Humano*, nº 263, 18-19

Álvarez Etxeberria, I., Garrayar Erro, A. (2007). Incidencia de la GRI-2002 en las emisiones de memorias sostenibles. *Ekonomiaz* nº 65, 2º cuatrimestre, 318-337

Berson, Y., Nemaich, L.A., Waldman, D.A., Galvin, B. M., Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quartely*, 17, 577-594

Bonache Pérez, J. (2010). *Evaluación del Rendimientos en las Organizaciones*. Instituto de Empresa.

Carreño Mallo, C. (2012). La desvinculación como proceso natural de gestión de recursos humanos. *Capital Humano* nº 262, 92-96

Confederación Sindical CCOO (2012). A igual trabajo, ¿igual salario? *Gaceta Sindical*, Ed. Especial nº 85

Costas Gual, J. (1999). La evaluación del desempeño como motor de mejora continua. *Capital Humano*, nº 120, 16-20

De Luis Carnicer, P. (2010). Políticas de igualdad y Gestión de recursos humanos en el entorno laboral. Universidad de Zaragoza.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos*. Ed. Mac Graw Hill , 29-49.

Duchon, D., Plowman, D.A. (2005). Nurturing the spirit: Impactation on work unit performance. *The Leadership Quartely*, 16, 807-833

Forética (2011). Informe Forética: Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España.

Fry, L.W. (2005). Editorial: Introduction to the Leadership Quartely special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quartely*, 16, 619-622

Fry, L.W., Cohen, M.P. (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84:265-278

- Fry, L.W., Slocum, J.W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 37. N° 1, 86-96
- Fundación Adecco (2011). VI Informe Perfil de la Mujer Trabajadora.
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2008). Condiciones de trabajo en la Unión Europea: La perspectiva de género.
- General Motors España (2011). Sostenibilidad en movimiento, 2011 (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de GM España)
- General Motors España S.L.U. XII Convenio Colectivo
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008) *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall
- Hanke, T., Stark, W. Strategy development: Conceptual Framework on Corporate Social Responsibility (2009). *Journal of Business Ethics* 85:507-216
- Instituto de la Mujer (2008). Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas.
- Judge, T.A., Ferris, G.R. (1994). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*, vol.30 (1): 80-105
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19, 31-41
- Lozano Soler, J.M. Promoción pública de la RSE (2007). *Ekonomiaz* n° 65, 2° cuatrimestre, 108-127
- Manual de valoración de puestos de trabajo para las empresas adscritas al convenio colectivo para la industria siderometalúrgica
- Martín, M.J. (2012). “Human Age”: la era de las personas y el talento. *Capital Humano*, n° 263, 20-22
- Melé, D. RSC de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. (2007) *Ekonomiaz* n° 65, 2° cuatrimestre, 50-67
- Molinero, L. (2012). Innovar o morir. *Capital Humano* n° 263, 28-29
- Neck, C.P., Nouri, H., Godwin, J.L. (2003). How self-leadership affects the goal-setting process. *Human Resource Management Review*, 13, 691-707
- Ortega, R. (2011). *Dirección de Recursos Humanos 2011-2012*. Universidad de Zaragoza.

Quatro, S.A., Waldman, D.A., Galvin, B.M. (2007). Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. *Human Resource Management* 17, 427-441

Ramos, A., Barberá, E., Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, vol.34, nº 2, 267-278

Reina Paniagua, R. (2011). La mujer en la alta dirección. *Compromiso Empresarial*.

Salas Fumás, V. RSC: Referencias al Sector de la Construcción. Universidad de Zaragoza. Jaca, Julio 2007

Sarrión, M. (2012). Compromiso: ¿una moda o un cambio de paradigma en la gestión de personas? *Capital Humano*, nº 262, 22-24

Vázquez Oteo, O., Cordero Sanz, C. (2007). Análisis empírico de la información emitida por las empresas del Ibex-35. . *Ekonomiaz* nº 65, 2º cuatrimestre, 150-183

Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, vol.5(2) 301-326