

LA CONSISTENCIA EN LA ORGANIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

J. R. Pin Arboledas

*Profesor del IESE, Departamento de Dirección de
Personas en la Organización*



EXPERT MEETING 2019 | MADRID

ESQUEMA DESARROLLADO DE LA PONENCIA DEL 25 AL 27 DE MARZO DE 2019

CULTURAL MEDIATION AND SOCIAL AFFAIRS PROJECT 20'9

WWW.INTERMEDIASOCIALINNOVATION.ORG

ÍNDICE

Abstract	3
Conceptos clave	4
1. Enfoque del presente escrito	4
2. La consistencia en la organización en la dirección de personas	5
3. Pregunta 2.- ¿Cuán amplia es la autonomía de una organización privada para poner condiciones o requisitos al contratar personal?	7
4. Pregunta 4.- ¿Qué respaldo tiene la práctica de condicionar la continuidad de un contrato al cumplimiento de un ideario que se ha comprometido a vivir y respetar bajo firma al inicio de la relación laboral? ¿cómo de detallada debe ser la información que se da en ese momento?	10
5. Pregunta 5.- ¿Es razonable plantear un tratamiento diferente en la relación ideario/contrato laboral, atendiendo a la real posibilidad de un trabajador de optar por otro empleo o la mayor o menor vulnerabilidad laboral?	13
6. Pregunta 10.- Buenas prácticas en los procesos de selección, contratación, y promoción de personas en organizaciones de identidad definida. límites y derechos a conocer los antecedentes, identidad digital, vida privada, características psicológicas	15
6.1. El análisis del cv	15
6.2. La entrevista personal	16
6.3. Las referencias	17
6.4. La firma del contrato y los compromisos	17
6.5. El curso de acogida	18
6.6. Periodo de prueba	19
7. Pregunta 15.- ¿es razonable la discriminación positiva a favor de personas que se identifican profundamente con el ideario?	19
Conclusión general	21

ABSTRACT

La ponencia responde a las preguntas enumeradas para el *expert meeting* desde el punto de vista de la teoría de la Consistencia en la Dirección de Personas en la Organización. Después de establecer el concepto de Consistencia analiza como las condiciones legales, sociales y políticas del entorno junto con el ADN (valores, visión, misiones...) deben ser consistentes en el diseño de los sistemas de dirección de personas para llevar a cabo su estrategia. Concretamente se centra en los procesos de contratación de nuevos empleados en empresas con una alta identidad ideológica/religiosa en su ADN. A la vista de ello da consejos para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, cursos de acogida y periodos de prueba dentro del “sistema de carreras o flujo de personas” en la organización. La metodología utilizada es la de responder a las preguntas encargadas al ponente 2, 4, 10 y 15. Se recogen tanto aspectos teóricos aplicables a estos procesos como prácticas utilizadas en los mismos. En la conclusión se hace hincapié en el diseño de los puestos de trabajo, como mecanismo que ayuda a prevenir posibles conflictos futuros y apela a la prudencia de los decisores como claves para que estos consejos y prácticas ayuden tanto a preservar el ADN de la organización como su eficacia y eficiencia en equilibrio con las tendencias legales y sociales cada vez más a favor de políticas de D&I (*Diversity and Inclusión*).

CONCEPTOS CLAVE

Identidad en el ADN, consistencia organizativa, sistemas de Dirección de Personas” (reclutamiento, carreras o flujo de personas, diseño de puestos de trabajo y comunicación), estrategia organizativa, entorno legal y social, políticas de D&I, procesos de reclutamiento, selección, contratación, curso de acogida, periodo de prueba, jurisprudencia del TEDH (Tribunal Europeo de Derechos Humanos).

1. ENFOQUE DEL PRESENTE ESCRITO

Dada la especialidad del autor de la ponencia, como Profesor de Dirección de Personas en la Organización del IESE, el enfoque de este escrito es el

correspondiente a lo que llamaríamos Comportamiento Humano en la Organización en conjunción con la materia de Relaciones Laborales o *Industrial Relations* (como se llaman en el mundo anglosajón) en relación a la consecución de la mayor eficacia y eficiencia en lo se refiere a los objetivos de la organización, empresa o institución correspondiente, con equilibrio respecto a las tendencias legales y sociales favorables a las políticas de D&I (en inglés *Diversity and Inclusion* o Diversidad e Inclusión en castellano).

Aunque eso implica considerar las relaciones internas dentro de la organización, el enfoque tiene muy en cuenta los aspectos externos de tipo cultural, político, legal o sociológico. No se pueden olvidar porque el discurso parte del concepto de consistencia organizativa, desarrollado en el libro del autor con el título de: “Consistencia” (2007).

Por eso antes de entrar en materia, propiamente dicha, es necesario que, aunque sea someramente exponga el concepto básico en que se inspira esa teoría.

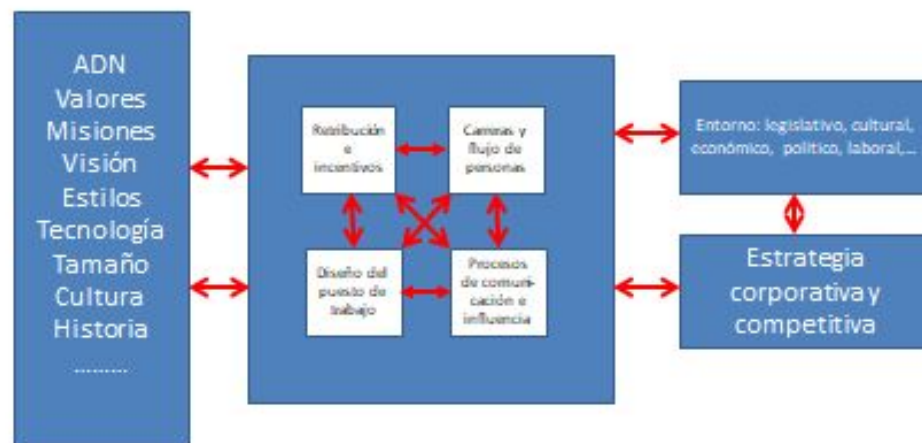
2. LA CONSISTENCIA EN LA ORGANIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

La consistencia se define en este contexto como la característica de un todo que produce compatibilidad entre todas sus partes y además sinergia en las relaciones entre ellas. Si las partes sólo son compatibles entre sí el todo sería congruente. Para que haya consistencia es necesario que, además, cada parte potencien las capacidades de las otras (sinergia).

La figura 1 recoge el esquema del concepto de “consistencia organizativa”. El concepto teórico es simple. La organización se mueve en un entorno que tiene unas circunstancias legales, económicas, sociales, políticas, culturales... Para cumplir sus objetivos establece una estrategia corporativa (en qué campos se va a mover) y competitiva (cómo va a competir). Internamente motiva a sus componentes con cuatro “sistemas de dirección de personas” para que actúen de acuerdo con esa estrategia. Los sistemas son: retribución; carreras o flujo de personas en la organización (como entran se desarrollan y salen); diseño del puesto de trabajo; y procesos de comunicación. Toda política de dirección de personas puede encajarse en uno de esos cuatro

sistemas. Además, las organizaciones tienen un ADN determinado conformado por su historia, cultura, valores que la inspiran, misiones que intenta conseguir, visión sobre su futuro, tamaño, tecnología... Un ADN que no es posible olvidar y del que forma parte su identidad ideológica o religiosa, si la tiene.

Figura I Pin Arboledas, J. R. 2007, 2.



La organización está en armonía, y conseguirá sus objetivos, si alcanza la consistencia entre todos estos componentes de su todo. Eso ocurre en algunas organizaciones durante un tiempo y pocas veces. Lo normal es la casi-consistencia. Una vez conseguida normalmente se produce una alteración de alguna de sus partes. Un cambio legislativo, la aparición de nuevos competidores, la irrupción de una nueva tecnología, un cambio social o cultural, su propio crecimiento y cambio de tamaño, etc. Eso da lugar a una desestabilización de su casi-consistencia, que obliga a sus dirigentes a liderar un cambio hacia la búsqueda de una nueva situación de consistencia.

Ese cambio puede ser en cualquiera de sus partes, en la estrategia, en los sistemas o en el ADN. De manera que la consistencia se consigue mediante modificaciones adaptativas bien en el ADN, los sistemas o la estrategia conjuntamente. Por ejemplo el crecimiento de una organización o su expansión territorial (internacionalización en su caso) pueden exigir modificar el sistema de incentivos, las carreras o los procesos de comunicación, así como de su estrategia. También puede ocurrir a viceversa, un cambio

estratégico por la aparición de una nueva tecnología puede implicar cambios en los sistemas de dirección o, incluso en el ADN de la compañía.

Por tanto, la dirección de las compañías tiene la obligación de pilotar estos procesos de cambio. Bien de manera brusca o de forma paulatina. Si no lo hace acabará con la eficacia y la eficiencia de la organización.

En el caso que nos ocupa el cambio a analizar es el debido a las modificaciones sociales, culturales, política y legales que se refieren al proceso de contratación debido a la cada vez mayor injerencia de la legislación para asegurar la “igualdad de oportunidades”, lo que ahora se llama “inclusión” de diferentes colectivos o “políticas de diversidad”.

Estas “políticas de diversidad” comprenden las que defienden la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, razas, personas con “capacidades diferentes”... De todas ellas este documento se va a referir a una diversidad concreta: la religiosa, en su más amplio sentido. Es evidente que hay organizaciones cuyo ADN está ligado a una fe o creencia religiosa, lo que conlleva una serie de valores a los que se adscribe. Defender este ADN es parte de su identidad y sustancial con el objetivo de la organización de manera que desprenderse de él es anular su esencia. Pero la “libertad religiosa” de los empleados de una organización es un derecho que los países desarrollados de occidente defienden como parte de su civilización: La reflexión del *expert meeting* es cómo compaginar esa defensa de la identidad con los valores de libertad religiosa en el campo de la contratación. Una reflexión clave si se profesa el cristianismo, porque, en el caso de las organizaciones de ADN cristiano, su propia fe implica la defensa de esa libertad religiosa.

En la búsqueda de la “Consistencia Organizativa” esta política de contratación debe tener en cuenta tanto los aspectos externos (legislación, cultura, ambiente social...) como los internos (ADN, estrategia y sistemas de dirección). No tener en cuenta los unos o los otros es un error de liderazgo organizativo. Con este enfoque general se han planteado las respuestas a las preguntas planteadas por el *expert meeting* para esta ponencia.

3. PREGUNTA 2.- ¿CUÁN AMPLIA ES LA AUTONOMÍA DE UNA ORGANIZACIÓN PRIVADA PARA PONER CONDICIONES O REQUISITOS AL CONTRATAR PERSONAL?

La autonomía de una organización privada para poner requisitos a la hora de contratar personal está limitada por la legislación de cada país. Sin embargo, ninguna legislación debería obligar a contratar personas que vayan contra los valores, misiones o visión de la organización, el ADN de la misma o su estrategia. Sería condenar a la empresa a su ineficiencia e ineficacia y a la larga a su desaparición. No obstante, es evidente que, no sólo la legislación, también la ola social va a favor de las llamadas políticas de D&I. Políticas cuyo objetivo es facilitar el acceso al trabajo para todas las personas, sea cual sea el aspecto de su diversidad.

En ese sentido la organización debe establecer: a) qué valores son aquellos que tienen que ser respetados por los sistemas de dirección, sin comprometer ni el ADN de la compañía; b) ni incurrir en problemas legales y fallos en su reputación social por no integrar adecuadamente la D&I. Los unos y los otros pueden acarrear perjuicios a la organización que socaven igualmente su eficacia y eficiencia.

Téngase en cuenta que la contratación es el inicio de la relación persona-organización. Un error en este inicio no es fácil de subsanar para el futuro. De ahí que todas las legislaciones den un “periodo de gracia” para que la organización se asegure de que ha contratado la persona correcta. Es el llamado “periodo de prueba” recogido por ejemplo en el Estatuto de los Trabajadores en España.¹ Es decir que la legislación contempla que puede

¹Estatuto de los Trabajadores. Periodo de prueba. Real Decreto Legislativo 1/1995, Ley 35/2010 de 17 de septiembre Artículo 14. Período de prueba.

1. Podrá concertarse por escrito un período de prueba, con sujeción a los límites de duración que, en su caso, se establezcan en los convenios colectivos. En defecto de pacto en convenio, la duración del período de prueba no podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados, ni de dos meses para los demás trabajadores. En las empresas de menos de veinticinco trabajadores el período de prueba no podrá exceder de tres meses para los trabajadores que no sean técnicos titulados.

En el supuesto de los contratos temporales de duración determinada del artículo 15 concertados por tiempo no superior a seis meses, el periodo de prueba no podrá exceder de un mes, salvo que se disponga otra cosa en convenio colectivo.

haber una falta de sincronía entre contratado y organización contratante, que podría dar lugar a la no consolidación del contrato.

¿Es la falta de adecuación a los valores de la organización suficiente para esta no consolidación? ¿En particular la no adecuación a los valores religiosos que la inspiran es prueba suficiente? Según la doctrina del TEDH (Tribunal Europeo de Derechos Humanos), derivada de las normas europeas y reforzadas por las más recientes sentencias, se debería demostrar que efectivamente esa falta de sintonía perjudica gravemente a la organización y concretamente el puesto de trabajo asignado, para justificar la ruptura del contrato de trabajo de manera unilateral por la organización. Por eso todo proceso de selección empieza siempre con el análisis y descripción del puesto de trabajo².

Un ejemplo es la decisión del Tribunal Constitucional (TC) sobre una empleada que al convertirse a la Iglesia Adventista del Séptimo Día no podía trabajar en un horario que tenía (desde el viernes al sábado) por tener prohibido por sus creencias trabajar durante esas horas. El TC entendió que el despido no era por su creencia religiosa, sino por su falta al trabajo y desestimó la demanda de la trabajadora³.

En ese sentido si la pertenencia a una determinada religión impide el normal desarrollo de su trabajo, el contratado deberá haberlo indicarlo en el momento de la selección⁴. Por eso el "sistema de diseño del puesto de

El empresario y trabajador están, respectivamente, obligados a realizar las experiencias que constituyan el objeto de la prueba.

Será nulo el pacto que establezca un período de prueba cuando el trabajador haya ya desempeñado las mismas funciones con anterioridad en la empresa, bajo cualquier modalidad de contratación.

² M.J. Nebot López, *La selección de Personal. Guía Práctica para directivos y mandos de las empresas*, Fundación Confemetal, Madrid 1999.

³ Vid. F. Camas Roda (Coord.), *El Derecho a la libertad religiosa en el acceso al empleo y en el régimen de condiciones de trabajo*, Editorial Bomarzo, Madrid 2016, págs. 22-30.

⁴ Este Catedrático afirma que: El debate sobreviene principalmente si en el proceso de selección o en la entrevista de trabajo se podría interrogar al demandante de empleo sobre su fe o sus convicciones en materia religiosa: por un lado se sostiene la admisibilidad de las preguntas empresariales sobre el credo religioso del trabajador si ello pudiera tener efectos de cara a la organización del trabajo en la empresa, en cuyo caso, aunque el candidato pudiese ampararse en su derecho fundamental a la libertad religiosa para no responder a una pregunta en este sentido, la buena fe como principio que inspira el proceso progresivo de formación de la voluntad contractual, exigiría haber aportado al empresario tal información, cuando ello precisara llevar a cabo alteraciones en el régimen de trabajo.

trabajo” (uno de los cuatro “Sistemas de Dirección de Personas” de la figura I) permite que la organización pueda excluir en la contratación personas, no “por razones religiosas” sino por no poder hacer adecuadamente el trabajo para el que se contrata. Por ejemplo ¿un musulmán como catador de jamones? Dos ejemplos clásicos y contrapuestos en esta materia son los casos de las Srs. Eweida y Chaplin ante el TEDH⁵. Las dos son cristianas practicantes con el deseo de portar la cruz en un colgante como signo de su fe.

En el primer caso la decisión del TEDH fue obligar a la empresa (una línea aérea) a dejar que se llevase el colgante encima del uniforme, porque eso no entorpecía el ejercicio normal de su trabajo, máxime cuando la compañía había modificado sus normas de uniforme permitiendo el velo islámico y el turbante *sikh*.

En el caso de la Sra. Chaplin, enfermera de un hospital público, el TEDH consideró que no correspondía atender a su petición, dado que la enfermera trabajaba en un hospital y el colgante con la cruz podría atentar contra la higiene y producir heridas en los pacientes. Está claro que el tipo de diseño del puesto de trabajo, y la necesidad de atender a sus requisitos, influyó más en la decisión del tribunal que el derecho a la libertad religiosa.

En resumen, la autonomía de la organización es la que le permiten las leyes, respetando las normas de D&I en ellas contenidas, interpretándolas de acuerdo con el ADN de la compañía, su estrategia y el diseño de los puestos de trabajo.

4. PREGUNTA 4.- ¿QUÉ RESPALDO TIENE LA PRÁCTICA DE CONDICIONAR LA CONTINUIDAD DE UN CONTRATO AL CUMPLIMIENTO DE UN IDEARIO QUE SE HA COMPROMETIDO A VIVIR Y RESPETAR BAJO FIRMA AL INICIO DE LA RELACIÓN LABORAL? ¿CÓMO DE DETALLADA DEBE SER LA INFORMACIÓN QUE SE DE EN ESE MOMENTO?

El contratado debe indicar al contratante si sus creencias religiosas le pueden impedir realizar adecuadamente el trabajo⁶, es también conveniente

⁵ Vid. S. Méndez Esquivel, Libertad Religiosa vs. Libertad de Empresa, Memoria del Máster de Acceso a la Abogacía dirigida por la Dra. D^a Isabel Cano Ruiz, Universidad de Alcalá de Henares 2018, págs. 36-47.

⁶ En Estados Unidos la Comisión para la igualdad de Oportunidades de Empleo (*EEOC* en siglas en inglés) indica que: “cuando un empleado o solicitante de empleo necesite una adaptación

que el contratante realice lo mismo. En ese sentido hay dos aspectos: los generales que se refieren a la naturaleza del ADN de la organización en materia de creencias religiosas; y los específicos que dimanarían directamente del trabajo para el que se le contrata.

Sobre estos últimos ya se ha visto que la lógica impone que si el trabajo diseñado con normalidad es dificultado por las creencias religiosas el derecho a la eficiencia y eficacia de la empresa prima sobre el de la libertad religiosa. Por eso cuanto más concreta sea la descripción de la tarea más seguro estará el contratante de que está contratando las personas adecuadas para ese trabajo.

Ahora bien, el problema es más amplio en lo referente al ADN de la organización en materia religiosa. Las organizaciones para explicar su naturaleza constan de instrumentos corporativos. Desde los Estatutos de la Corporación, que indican el objeto de su fundación hasta los llamados: Códigos de Conducta o Éticos, Credos empresariales, reglamentos de actuación... Todos ellos, documentos que explican las normas de comportamiento que rigen en el interior de la organización. Temas que deben explicarse con detenimiento a los contratados. Primero, para que sean conscientes de donde van a trabajar y cómo. Segundo para que esa explicación sirva de prueba en el futuro si hay un litigio laboral derivado de la falta de corrección en la actividad del empleado respecto a ellos.

No obstante, hay que aclarar que las normas incluidas en esos documentos genéricos no pueden saltarse los principios establecidos en la legislación vigente en materia de D&I. De manera que antes de su publicación deben ser auditados legalmente para evitar su impugnación. Lo que sí puede ocurrir es que si no se han establecido esas normas y la incompatibilidad entre el ADN religioso de la organización y las creencias del empleado es devenida en un futuro, sólo una imposibilidad total de realizar su trabajo justificaría un despido procedente.

de vestimenta o aseo personal por motivos religiosos, debe notificar al empleador que necesita tal adaptación por motivos religiosos. Si el empleador necesita de modo razonable más información, el empleador y el empleado deben participar en un proceso interactivo para analizar la solicitud. Si no representaría una carga onerosa, el empleador deberá conceder la adaptación”.

Eso ocurrió, por ejemplo, en el caso *Dalhab*, en donde se desestimó por el TEDH el despido de una empleada que, llevando usualmente el velo islámico, fue rechazada como consultora en un proyecto de ingeniería por un cliente por su condición de musulmana. El tribunal consideró que no era un hecho generalizado y que se podía encargar esa cuenta a otro empleado mientras la Sra. Dalhab atendía a otros clientes.

Por el contrario, en Suiza otro caso *Dalhab* desestimó la demanda de una profesora convertida al islam que quería llevar el velo islámico en su función docente. El tribunal estimó que su uso iba en contra de la defensa de la libertad religiosa de los alumnos y, que siendo profesora de una escuela pública, representante de un Estado con neutralidad en materia religiosa, no debería llevarse el velo en esa función pedagógica, ya que suponía un efecto proselitista⁷.

En resumen, la contestación a la pregunta núm. 4 es que resulta complejo en las circunstancias actuales, legales y sociológicas, establecer normas que permitan la discriminación por creencias religiosas, dado que los documentos que se deben entregar a los candidatos tienen que respetar formalmente las normas legales de D&I. Sólo los requerimientos específicos y generales de un puesto de trabajo en particular pueden permitir alegar la falta de idoneidad del candidato. Por ejemplo, yendo al extremo, es evidente que una plaza de capellán-católico en una institución no puede ser ocupada por persona con otra fe religiosa.

Un caso especial es el de aquellas instituciones que reciben fondos de las Administraciones Públicas. Algunas legislaciones están obligadas a cumplir políticas de D&I estrictas, como extensión de los argumentos del caso *Dalhab* en Suiza para mantener la neutralidad ideológica y/o religiosa. En algunos casos es posible que se establezcan cuotas de participación de diversidad obligatorias en el futuro. Por ello, la independencia financiera en sus ingresos puede que sea en el futuro uno de los posibles requisitos para la independencia a la hora de contratar.

⁷ Cfr. F. Arlettaz, “La jurisprudencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos sobre la libertad religiosa: un análisis jurídico-político” en *Derechos y Libertades*, núm 27, Época II, junio de 2012, pág. 232.

No obstante, en España y los países de la UE el despido es libre por parte de la empresa. La discusión no está en si el empleado puede ser o no despedido de manera procedente o improcedente, sino en el montante de la indemnización que le corresponde en caso de ser improcedente, salvo que por razones de forma o de atentar a los “derechos fundamentales” sea declarado nulo. Según la jurisprudencia española la nulidad del despido exigiría discriminación individual por razones estrictamente religiosas⁸. Pero aunque no sea declarado nulo el despido y se pueda resolver negociando la indemnización, hay que tener en cuenta la reacción social y el perjuicio en la reputación de la organización de ese despido, además del económico.

En todo caso, vistas las dificultades de resolver los casos de incompatibilidad sobrevenida entre el empleado y el ADN religioso, hay que extremar las indagaciones a la hora de contratar empleados por parte de organizaciones con un fuerte componente religioso en su ADN. La protección de su ADN está más en la prudencia de quienes hacen la selección definitiva del candidato que en los mecanismos formales para protegerlo.

5. PREGUNTA 5.- ¿ES RAZONABLE PLANTEAR UN TRATAMIENTO DIFERENTE EN LA RELACIÓN IDEARIO/CONTRATO LABORAL, ATENDIENDO A LA REAL POSIBILIDAD DE UN TRABAJADOR DE OPTAR POR OTRO EMPLEO O LA MAYOR O MENOR VULNERABILIDAD LABORAL?

La naturaleza de esta pregunta es de distinto nivel que las dos anteriores. Si en ellas primaban las consideraciones organizativas (ADN de la organización, estrategia y sistemas de dirección, eficacia y eficiencia) y las externas (fundamentalmente legales y sociales) aquí nos adentramos en un campo que es el de la ética y, aún más, el de la “compasión” o, en último término, la caridad.

El dilema planteado en la pregunta se refiere a si la vulnerabilidad del candidato en el terreno laboral, aconseja a una organización con un ADN religioso, y por tanto sensible a las necesidades humanas, el contratarlo

⁸ Aunque no es propiamente un despido nulo, se puede considerar como tal el caso de la profesora de Religión que no fue incluida en la lista del obispado para poder dar clases en esta materia dado que había contraído matrimonio civil. El Tribunal Constitucional español consideró que la razón de la discriminación entraba en la esfera de la vida privada de la profesora y declaró nula su no inclusión en la lista de posibles profesores STC 51/2011, 14 de abril.

aunque con riesgo de conflicto entre sus creencias religiosas y el ADN de la organización en el futuro.

La respuesta, como lo es a todo dilema, no puede ser elegir lo uno o lo otro. En esos casos siempre hay un perjuicio latente que aparece en el momento de decidir o en el futuro.

Si los dirigentes de una organización contratan personas con ese riesgo potencial entre sus creencias religiosas y el ADN de la organización, están contraviniendo la regla básica de la consistencia organizativa. Algo que cae dentro de su responsabilidad, máxime cuando son los componentes de la Alta Dirección de la organización. Por el contrario, la falta de oportunidades a la hora de encontrar trabajo puede crear un perjuicio a personas y colectivos por razones de sus creencias personales. Los propios cristianos son discriminados en muchos países con otras religiones dominantes, incluida la discriminación de tipo laboral.

En consecuencia, las dos alternativas prudentes son:

- a) Admitir un cierto porcentaje de personas no totalmente afines al ADN religioso de la organización, según las normas de la prudencia y en puestos que no incidan directamente en ese ADN.
- b) Establecer mecanismos para ayudar a estas personas a encontrar trabajo dirigiéndolas hacia aquellas organizaciones en las que su fe religiosa no sea un riesgo para su ADN. Realizar acciones de RSC para facilitarles la búsqueda de trabajo.

La prudencia aconsejará en cada caso que alternativa es la más razonable a la vista de las circunstancias internas y externas de cada organización.

6. PREGUNTA 10.- BUENAS PRÁCTICAS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, Y PROMOCIÓN DE PERSONAS EN ORGANIZACIONES DE IDENTIDAD DEFINIDA. LÍMITES Y DERECHOS A CONOCER LOS ANTECEDENTES, IDENTIDAD DIGITAL, VIDA PRIVADA, CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

Las buenas prácticas en materia de dirección de personas son discutibles⁹. Sólo existen las buenas prácticas para cada empresa, dentro del esquema de consistencia descrito en la figura I.

En los procesos de reclutamiento de las organizaciones de identidad definida una de las formas de adecuar el acercamiento de candidatos adecuados al ADN, por ejemplo religioso, de la organización es aclarar con gran precisión en las ofertas de trabajo esa identidad. La página web debe mostrar claramente el ideario de la organización y la necesidad de respetarlo. Otra buena práctica es definir claramente los posibles yacimientos de talentos de candidatos adecuados (escuelas de formación, universidades, otras organizaciones similares,...). A veces lo eficaz es analizar la procedencia de aquellos empleados que han cumplido con esa adecuación para tenerla en cuenta a la hora de buscar nuevos candidatos. Es en esos yacimientos de talentos es donde conviene ahondar los esfuerzos de reclutamiento. Son medidas de prudencia que ayudan a la adecuación entre contratación e ideario.

En cuanto a la selección de candidatos hay tres elementos claves: el análisis del CV; la entrevista personal; y las referencias. Es verdad que muchas veces las empresas de selección aportan análisis psicológicos con rasgos de personalidad, pero en la mayoría de los casos estos análisis sirven para descartar candidatos que claramente no encajan por rasgos de personalidad en el puesto de trabajo, raramente entran en el análisis de los valores o creencias y es dudoso que esa indagación sea legal.

6.1. El análisis del CV

En relación al análisis del CV, u “hoja de vida” como se llama en algún país sudamericano, la experiencia indica que: “en general una persona es lo que ha

⁹ Cfr. J.R. Pin Arboledas, Consistencia. La estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas, Pearson Educación S. L., Madrid 2007, pág. XIII.

hecho antes". Sus experiencias laborales y de otro tipo la marcan. Por eso el rigor en este análisis es una de las garantías para lograr la adecuación ideario/contratación. Tanto en el facilitado por el candidato, como otras informaciones recogidas por fuera de él.

Hoy en día hay muchos candidatos que han dejado rastros de sus actividades en internet. La recopilación de ellos, que ofrecen algunas empresas especializadas, puede dar idea de esas actividades. No obstante hay que ser prudente en la valoración y enmarcarla en las circunstancias de cada momento en que se realizó la actividad. Las personas pueden cambiar y aprender.

Respecto a la confidencialidad en relación a estas búsquedas de rastros en internet hay que referirse a la Ley de Protección de Datos que en España es reciente (2018) y al derecho al olvido según sentencias del TJUE (Tribunal de Justicia de la Unión Europea). Cómo la mayoría de veces la responsabilidad del "borrado" es de los buscadores (Google, por ejemplo) es conveniente asesorarse con anterioridad jurídicamente antes de usar estos mecanismos de recopilación de datos.

6.2. La entrevista personal

La entrevista, o entrevistas, personales son uno de los pasos en los procesos de selección. Una forma de asegurar una mayor adecuación entre el ideario y la contratación es la realización de varias entrevistas. Normalmente tres. Los entrevistadores deben ser personas que conozcan muy bien el ideario y lo vivan. Su experiencia en el comportamiento de miembros de la organización les servirá para intuir si el candidato puede o no encajar en la organización. El proceso suele ser llamado "de bola negra". Es decir, que si uno de los entrevistadores no ve claro ese encaje, el candidato es descartado. Aquí rige la norma del consenso. En alguna de las empresas de cultura más fuerte las preguntas que se hacen los entrevistadores después de ver al candidato son: ¿Lo contrataría para trabajar en mi equipo ahora? ¿Creo que puede llegar a la Alta Dirección de la organización y cumplir ampliamente las expectativas tanto en el ideario como en la eficacia y eficiencia? Si las dos son afirmativas el

candidato pasa al siguiente trámite de la contratación. Si una de ellas es negativa se descarta al candidato.

En estas entrevistas es en las que se puede discutir con el candidato documentos pertinentes (ideario, códigos éticos, credos,...) que recojan el ideario de la organización. Para ello es conveniente entregar estos documentos con anterioridad a las mismas.

6.3. Las referencias

Las referencias son informaciones muy utilizadas por las empresas. Las referencias directas o indirectas son otro elemento de juicio a la hora de evaluar al candidato. Escritas u orales, aportadas por el propio candidato o recogidas por otros medios, son informaciones valiosas para la decisión.

No obstante, como suelen venir de anteriores contratantes, deben ser analizadas con esa perspectiva. Es muy difícil que sean totalmente sinceras, en particular en ciertas culturas en las que la sinceridad es difícil.

Pero con la decisión de aceptar al candidato no ha acabado el proceso de su incorporación a la organización. Los siguientes pasos formales de introducción en la organización son: la firma del contrato y los compromisos, el curso de acogida y el periodo de pruebas.

6.4. La firma del contrato y los compromisos

El primer acto formal entre el empleado y la organización es la firma del contrato. El candidato debe firmarlo, junto con el acuerdo con los documentos que explican el ideario de la organización y las normas de conducta, códigos o credos de la misma. Es un compromiso mutuo entre ambas partes y su reflejo por escrito es una garantía para el futuro.

En la empresa Multiasistencia se utilizó un llamado “contrato intangible”¹⁰. En virtud del cual se establecían compromisos diferentes a los formales¹¹. No

¹⁰ S. Molero, E. y Gómez, *Multiasistencia: Recursos Humanos*. Caso de IESE Publishing. Barcelona 1996.

¹¹ Ejemplo de obligaciones para el nuevo empleado del “contrato intangible” de Multiasistencia vigente en los años 90: “Aceptar la cultura de la compañía, conociendo y respetando los

tiene vigencia legal pero busca el compromiso de los empleados. La firma de este contrato se reforzaba con una entrevista que todos los empleados tenían con D. Nicolás Luca de Tena, Presidente de la compañía.

6.5. El curso de acogida

Una “buena práctica” en algunas organizaciones es no considerar acabado formalmente el contrato hasta la finalización de un “curso de acogida” en el que se desarrollan con mayor precisión los conceptos del ideario y normas de conducta de la organización¹².

Este curso puede incluir una entrevista con alguien de la Alta Dirección si no se ha producido en el proceso de selección previa, como en el caso de Multiasistencia. En esta entrevista se deben reforzar los conceptos de valores, misiones y visión de la organización.

El curso de acogida puede ser previo o posterior a la firma del contrato. Si es previo es parte del proceso de selección y debe adaptarse a este papel, quedando claro a los asistentes sobre su función selectiva¹³. Muchas veces sus documentos se conocen con el nombre de *wellcome pack*, que contiene las materias del plan de acogida y se facilita al candidato con anterioridad a la

valores... ser leal a la compañía,...fomentar el buen humor, el respeto y la colaboración mutua...” (S. Moleró, E. y Gómez, Multiasistencia: Recursos Humanos, cit.).

¹² Inditex tiene un plan de acogida en el que se incluyen las políticas de D&I entre otras.

¹³ Ejemplo de un plan de acogida:

¿Qué es lo que debe contener un documento de plan de acogida?

En primer lugar, una presentación general que incluya datos sobre el tipo de empresa: actividad, forma jurídica, sede central, sucursales, servicios que ofrece.

Una historia resumida de la organización sobre sus fundadores y sus orígenes.

El Proyecto corporativo de la organización que explique su filosofía e ideario (misión, visión y valores).

La política y estrategia de innovación, y la política de Responsabilidad Social Corporativa tanto externa como interna que incluya y explique sus medidas para la conciliación, los horarios, la flexibilidad y los planes de igualdad.

Sobre el puesto de trabajo debe incluir información concreta sobre la política de prevención de riesgos y salud laboral, la normativa interna de la organización. Asimismo debe informar sobre los trámites de contratación, nómina, pagas extras y fecha de cobro de salario y las vacaciones.

El plan de acogida también debe informar sobre la política de gestión del talento: formación, promoción interna, y evaluación del desempeño. Información sobre los canales de comunicación interna disponibles. Si la organización tiene redes sociales y el manual de protocolo y normas básicas para su uso.

Por último, el plan de acogida nos informará sobre los eventos y fechas especiales: celebraciones, reuniones generales. (J.C. Barceló, El plan de acogida en la empresa. Definición y ejemplos, IMF Business School, Madrid (2018). https://www.lectiva.com/noticias/lb-empleo-ca_dia_plan-acogida.htm).

firma del contrato. De esa manera se certifica que conoce con rigor las características de la organización.

6.6. Periodo de prueba

Sobre el periodo de prueba en España ya se ha comentado su regulación en el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 14, que se complementa con la regulación de los Convenios Colectivos. Es optativo y debe quedar reflejado en el contrato de trabajo, por escrito. Siempre es posterior a la firma del contrato.

En las organizaciones con identidad propia este periodo de prueba debe servir como periodo de observación para conocer la adecuación del trabajador con los principios y valores de la entidad. No obstante la legislación solo habla de adecuación del trabajador a las funciones para las que ha sido contratado. Por lo que la no superación se ese periodo de prueba no puede hacerse alegando la circunstancia de falta de adecuación al ideario de la organización. Si el trabajador puede demostrar que ha cumplido con las funciones asignadas al puesto para el que se le contrató será complicado el despido. De ahí que el periodo de prueba es difícil que pueda ser utilizado como filtro en este sentido. Claro está que si el puesto de trabajo ha sido diseñado adecuadamente puede servir para testar el encaje de contratado/ideario en el periodo de prueba. Por tanto, como ya se ha indicado, el diseño del puesto de trabajo es un sistema de dirección que puede ayudar a esa adecuación.

La conclusión sobre las buenas prácticas en materia de reclutamiento, selección e introducción en las empresas con identidad es que ayudan a realizar la contratación adecuada de sus futuros empleados. Pero siempre es la prudencia de los directivos que toman las decisiones y crean la cultura de la empresa la que debe dirigir este proceso.

7. PREGUNTA 15.- ¿ES RAZONABLE LA DISCRIMINACIÓN POSITIVA A FAVOR DE PERSONAS QUE SE IDENTIFICAN PROFUNDAMENTE CON EL IDEARIO?

Desde el punto de vista de la organización en su conjunto, de acuerdo con el esquema de “Consistencia” la discriminación positiva en relación a personas

que se identifican profundamente con el ideario ayuda a preservar el ADN. Sin embargo contemplada la organización en su conjunto esta discriminación positiva no es conveniente hacerla de manera tan radical que perjudique otros aspectos del conjunto.

Si bien la identificación con el ADN ayuda a mantener la consistencia organizativa, eso debe compaginarse con otras consideraciones. En particular las que se refieren a la eficacia y eficiencia para llevar a cabo la estrategia competitiva de la organización. La Alta Dirección de la organización debe sopesar si es conveniente, o no, esa discriminación positiva si se necesitan algunos talentos específicos para tener éxito en esa estrategia y no es posible encontrarlos entre los que están totalmente identificados con la organización o los mejores talentos para ese éxito tienen un grado de identificación notablemente inferior.

Un análisis de todos los puestos y funciones de trabajo debería incluir en cuáles de ellos es necesario una identificación mayor con el ADN de la compañía y en cuáles no. La norma general es que a igualdad de talento, la identificación profunda con el ideario es a favor de ser contratado.

Un ejemplo puede ser el caso de las Universidades o centros educativos con identidad propia. Determinadas áreas docentes o investigadoras pueden ser mejor practicadas por talentos menos identificados con la identidad corporativa de la organización, que por aquellos que si están identificados ¿Debería primarse la identidad sobre la eficacia y eficiencia técnica?

La respuesta es que depende de las materias. Aquellas que supongan el núcleo de la identidad corporativa de esa universidad exigen que la identidad con el ideario prime sobre la eficacia técnica. Por el contrario en otras materias puede ser al revés. Lo que la prudencia no aconseja es que dado que se está formando personas haya docentes y/o investigadores que estén en clara contradicción con el ideario.

En este caso, como ya se avisó, hay que analizar las fuentes de financiación de la Universidad para que no impliquen, por razones legales, la obligación de

extremar las políticas de D&I y se haga más compleja la defensa de la identidad corporativa.

8. CONCLUSIÓN GENERAL

A la vista de las consideraciones derivadas de las preguntas analizadas, la conclusión más general es:

“En las actuales circunstancias resultará cada vez más complejo conseguir el equilibrio entre los valores parte del ADN de las organizaciones con fuerte identidad y la tendencia a la extensión legal y de apoyo social a las políticas de D&I. Por eso hay que extremar las precauciones a la hora de contratar laboralmente”.

“Por otra parte, por razones de creencia y fe, la identidad cristiana obliga a ser respetuosa con la libertad religiosa y a ayudar a que toda persona tenga oportunidades laborales tenga la fe y el credo que tenga”.

“Por ello sería conveniente para las organizaciones con fuerte identidad tener muy claros los niveles de diversidad que pueden admitir, en qué partes y funciones, en aras de mantener la eficacia y la eficiencia estratégica. También tener previsto como pueden facilitar la inserción laboral de personas con otras identidades en otras organizaciones”.

“En ese sentido el ‘sistema de diseño de puestos de trabajo’ puede ayudar a concretar los niveles de compatibilidad entre esa D&I y el mantenimiento del ADN identitario. La definición de cada uno de ellos con los requisitos de “identidad corporativa” de cada puesto de trabajo es una buena práctica a tener en cuenta”.

“También se puede diseñar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, curso de acogida y periodo de prueba de acuerdo con prácticas que ayuden a reforzar contratación/identidad en la medida que aconsejen los análisis anteriores”.

“Por último es necesario extremar la prudencia en quienes realizan todo el proceso de contratación desde su origen como es la búsqueda de yacimientos de talentos, hasta el análisis en el periodo de prueba. Teniendo en

cuenta siempre el cumplimiento de la legislación y la tendencia social de apoyo a medidas de D&I”.

BIBLIOGRAFÍA

F. Arlettaz, “La jurisprudencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos sobre la libertad religiosa: un análisis jurídico-político” en *Derechos y Libertades*, núm 27, Época II, junio de 2012, págs. 209-240

F. Camas Roda (Coord.), *El Derecho a la libertad religiosa en el acceso al empleo y en el régimen de condiciones de trabajo*, Editorial Bomarzo, Madrid 2016

J.C. Barceló, *El plan de acogida en la empresa. Definición y ejemplos*, IMF Business School, Madrid (2018).

https://www.lectiva.com/noticias/lb-empleo-ca_dia_plan-acogida.htm

M. González Merino, *Selección de Personal. Buscando al mejor candidato* Altaria Editorial S. L., Barcelona 2014

http://static.inditex.com/annual_report_2015/nuestras-prioridades/impulsar-el-talento-de-todas-las-personas/desarrollo-y-crecimiento-de-los-empleados.php

S. Méndez Esquivel, *Libertad Religiosa vs. Libertad de Empresa*, Memoria del Máster de Acceso a la Abogacía dirigida por la Dra. D^a Isabel Cano Ruiz, Universidad de Alcalá de Henares 2018

S. Molero, E. y Gómez, *Multiasistencia: Recursos Humanos*. Caso de IESE Publishing. Barcelona 1996

M.J. Nebot López, *La selección de Personal. Guía Práctica para directivos y mandos de las empresas*, Fundación Confemetal, Madrid 1999

J.R. Pin Arboledas, *Consistencia. La estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas*, Pearson Educación S. L., Madrid 2007

STC 51/2011 de 14 de abril de 2011 <https://www.eeoc.gov/spanish/laws/types/religion.cfm>