



Vivat Academia

E-ISSN: 1575-2844

vivatacademia@ccinf.ucm.es

Universidad Complutense de Madrid
España

Ortiz-Sobrino, Miguel Ángel
IMPACTO DE LA CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN RTVE EN SU POLÍTICA DE
RECURSOS HUMANOS

Vivat Academia, núm. 117, diciembre, 2011, pp. 94-115

Universidad Complutense de Madrid
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752959013>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

IMPACTO DE LA CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN RTVE EN SU POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Miguel Ángel Ortiz-Sobrino¹: Universidad Complutense de Madrid. España
maortiz@ccinf.ucm.es

RESUMEN

Con la puesta en marcha de la Ley de creación de la Corporación RTVE, en 2006, la radiotelevisión pública abordó un proceso de reestructuración de los recursos humanos de la empresa. Las dos medidas más importantes que entonces se acometieron estuvieron basadas en la aplicación de un Expediente de Regulación de Empleo que afectó a 4.100 trabajadores, así como la puesta en marcha de un nuevo sistema de clasificación profesional y un plan de carreras para los trabajadores de la Organización. Se trataba de adecuar sus recursos humanos a las nuevas necesidades organizativas de RTVE y minimizar el impacto de la pérdida de puestos de trabajo como consecuencia de la implementación del Expediente.

PALABRAS CLAVE: Carrera Profesional - Promoción - Recursos Humanos - Itinerarios Formativos- Retribución

IMPACT OF THE CREATION OF RTVE IN HUMAN RESOURCES POLICY

ABSTRACT

With the implementation of the law creating the Corporación RTVE, the public broadcaster was approached a restructuring's process of the company's human resources. The two most important steps were undertaken then were based on the implementation of a Record of Employment Regulation which affected 4.100 workers and the implementation of a new classification system and a career plan for employees of the Organization. With them, it was to adapt their human resources to new organizational needs RTVE and minimize the impact of losing jobs as a result of the implementation of the Record of Employment regulation.

KEY WORDS: Career - Promotion - Human Resources - Training Routes - Retribution.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 El primer impacto: el Expediente de Regulación de Empleo

El 20 de octubre de 2005, la entonces Directora general de RTVE, Carmen Caffarel y los representantes de los agentes sociales de la Corporación pública alcanzaron un acuerdo sobre el Expediente de Regulación de Empleo (ERE), que permitiría prejubilarse a todos aquellos trabajadores que tuvieran 50 años cumplidos el 1 de enero de 2007. Este acuerdo afectaría a 4.150 empleados, de un total de 9.100 que integraba la plantilla de RTVE en aquel momento.

El objetivo era rejuvenecer y adecuar los recursos humanos de la Corporación RTVE a la nueva situación, y situar su plantilla en una cifra que rondara los 6.100 trabajadores para todas las sociedades mercantiles de la Corporación: Televisión Española, Radio Nacional.

El acuerdo contemplaba que los trabajadores acogidos al ERE cobrarían el 92 por ciento del salario que estuvieran percibiendo en el momento de su desvinculación con RTVE. Aunque el ERE permitía jubilar a los trabajadores que tuvieran 50 años el 1 de enero de 2007, RTVE y los agentes sociales prefirieron que estos trabajadores no dejaran su puesto de trabajo en RTVE hasta que no cumplieran los 52 años. También pudieron acogerse a este Expediente de Regulación de Empleo las personas de menor edad, pero que contaran con 24 años de antigüedad en la empresa.

televisión de titularidad estatal aprobada por el Parlamento, por la que se creaba la nueva Corporación RTVE que comenzó a funcionar a partir de 2007, cuyo presidente y Consejo de Administración debían ser elegidos por el Parlamento.

Para adaptar los recursos humanos de la Corporación RTVE a la nueva situación, tras la implementación del Expediente de Regulación de Empleo, era necesario tener en cuenta el nuevo entorno mediático, tecnológico y organizacional. Pero la inercia histórica no facilitaba las cosas. Las relaciones laborales de la Corporación RTVE habían venido sustentándose, desde 1978, en los diecisiete sucesivos convenios colectivos implementados en el Ente Público RTVE, desde sus orígenes. El convenio de 1978 que rigió RTVE fue el primero del sector en España, lo que sin duda se tradujo en un marco muy teórico, excesivamente rígido y condicionado por las circunstancias políticas de la época: Transición, primeros años de sindicalismo en España, etc.

El XVI convenio colectivo basado en el de 1978 que regulaba las relaciones laborales de RTVE en el momento de la creación de la nueva Corporación establecía una estructura de categorías laborales excesivamente rígidas y atomizadas, que hacían prácticamente imposible la polivalencia de sus recursos humanos. Esta rigidez venía reforzada por el hecho de que la única progresión del trabajador dentro de su categoría profesional se circunscribía al ámbito de la antigüedad: trienios y permanencias de nivel, con remuneración especial de un tanto por ciento sobre su salario.

Al contrario que en el caso de Corporación RTVE, los marcos laborales de la industria audiovisual en España se han ido fraguando a través de convenios colectivos posteriores, a partir de mediados de la década de los 80 -en el caso de las radiotelevisiónes públicas autonómicas- y desde 1989 en el caso de las televisiones privadas, que han subsanado algunos errores y cortapisas que aparecían en el convenio colectivo de Corporación. Sobre todo, en lo que se refiere a la definición de perfiles y categorías más amplias y polivalentes. Esto, evidentemente, se ha traducido en una mayor competitividad de las empresas.

No obstante, todavía persisten en estos convenios ciertas influencias de los primeros marcos legislativos de la radiotelevisión pública estatal, aunque su articulado permite un mayor grado de productividad y competitividad de sus recursos humanos.

Por esta razón, era necesario dotar de una nueva filosofía para gestionar los Recursos Humanos de la radiotelevisión pública y adecuarlos al nuevo escenario audiovisual, mucho más competitivo. A tal efecto, la Corporación RTVE propuso a los agentes sociales un nuevo marco laboral en el que se contemplaba un novedoso sistema de clasificación profesional y se ponían las bases para la elaboración de los planes de

1.2 Argumentos contextuales para comprender la reconversión de los recursos humanos de la nueva Corporación RTVE

La necesidad de implantar una nueva política de recursos humanos en RTVE y amortiguar -desde la óptica empresarial- el impacto del Expediente de Regulación de Empleo, requería no olvidar lo que se dejaba atrás. Bien desde una dimensión deontológica que -ya a mediados de la primera década de este siglo- empezaba a aplicarse en muchas organizaciones empresariales, o bien desde una perspectiva histórica y legislativa.

1.3 Un contexto deontológico y ético para la nueva RTVE del siglo XXI

Los primeros años de la década de este siglo fueron una etapa de bonanza económica en la que las grandes organizaciones empresariales empezaban a tomar conciencia de su Responsabilidad Social Corporativa y de que sus trabajadores podían aportar a la Organización mucho más si se conciliaban sus intereses laborales con los personales.

Se ha comentado en muchas ocasiones que una de las responsabilidades de la empresa es velar por la equidad y la realización personal del trabajador en el desempeño de sus funciones. Una empresa que mantiene una relación estrictamente mercantil con el trabajador, reduce al hombre a un mundo meramente material, algo que se viene demostrando insuficiente si se tiene como referencia la dignidad del hombre.

Dice el antropólogo Ramón Lucas que esta perspectiva materialista de las relaciones humanas es criticable porque prioriza la dimensión material del hombre y niega las demás. Esta concepción materialista del hombre como profesional es insuficiente porque pretende reducir toda la riqueza de la persona a dimensiones corporales y materiales, exclusivamente (Lucas, 1993). Probablemente más que en cualquier organización empresarial, el epicentro, lo nuclear de la actividad en las empresas de comunicación, son sus trabajadores.

Como organización empresarial, los medios de comunicación deben desarrollar una política de gestión de la creatividad y el talento de cada uno de sus miembros cuyo objetivo sea no sólo el beneficio de la empresa, sino también el bien común y el desarrollo personal de cada uno de sus miembros.

La utilización de sistemas productivos que redunden en la autorrealización de los trabajadores, o la aplicación de prácticas virtuosas como la justicia o la igualdad de oportunidades que faciliten su actuación en libertad, son moralmente exigibles a las políticas de recursos humanos de las empresas de comunicación.

tanto, que había un terreno abonado para implementar la filosofía de la nueva política de recursos humanos en RTVE, basada en los méritos y autorrealización de sus trabajadores. En definitiva, en la carrera profesional.

1.4 Los sistemas de promoción como gestión ética del talento

La empresa periodística tiene la obligación moral de garantizar a cada uno de sus profesionales un sistema de promoción equitativo que contribuya a su realización personal y profesional. Vincular el sistema de remuneración y su progreso profesional a la cultura del esfuerzo, a la perfección técnica, al respeto de los valores sociales, a su comportamiento ético y a su realización como persona, deben ser prácticas habituales en los medios de comunicación.

Lo contrario sería repetir el modelo característico de las sociedades tecnológicas que centran su atención sobre los bienes materiales producidos, pero donde el valor del individuo se mide sólo con un criterio de eficiencia y utilidad productiva (Lucas, 2008). Lamentablemente, el panorama actual de los medios de comunicación españoles en el que los *contratos basura* o las *prácticas* no remuneradas son –en muchos casos– moneda de cambio habitual, no parece contagiarse de esta filosofía empresarial. El plan de Recursos Humanos que proponía RTVE se basaba en la cultura del esfuerzo y la perfección técnica y era, precisamente, la columna vertebral del sistema propuesto desde la Corporación.

1.5 La actividad profesional como autorrealización

Tampoco suele ser habitual el establecimiento de Planes de Carrera en los medios de comunicación españoles. En muchos casos, son el compromiso con la línea editorial o las relaciones personales, los aspectos que más influyen en la política de ascensos para los trabajadores de las empresas periodísticas. Sin embargo, esta realidad no invalida el sistema de Plan de Carreras como metodología para gestionar el talento en las empresas de comunicación porque tanto el Plan de Promoción, como el Plan de Carrera, están concebidos como un instrumento para facilitar el desarrollo profesional y personal de los empleados.

Antes de detallar la propuesta concreta para RTVE, conviene hacer una breve referencia a la filosofía de este modelo de gestión de personas dentro de las Organizaciones. Como se sabe, el Plan de Carrera está dirigido a aquellos trabajadores de alto potencial de desarrollo en la Organización que estén llamados a ocupar puestos clave. La detección y evaluación de ese potencial debe hacerse utilizando metodologías contrastadas y objetivas que respeten la dignidad personal y los derechos del trabajador.

Es evidente que el análisis del potencial de cada uno de los que participan en la

herramienta estratégica puesta al servicio de la empresa y de sus profesionales. Como también será esencial el apoyo de la empresa al proceso de desarrollo de ese potencial utilizando herramientas, como el coaching, cuya eficacia ya ha sido contrastada (Pintado, 2005).

A la hora de aplicar esta Política de Carreras, se debe reclamar a los responsables de la organización empresarial un sistema basado en la objetividad y justicia no sólo en sentido legal, sino también en sentido conmutativo y de reconocimiento de la dignidad de la persona. Porque es el compromiso personal de cada uno con el otro –en este caso el responsable de la organización con el trabajador lo que establece una relación moral ineludible (Agejas, 2007).

Por todo lo dicho hasta ahora, parece razonable que la nueva política de recursos humanos de la Corporación RTVE, fuera receptiva y estuviera encaminada a la autorrealización del trabajador y a la implementación de un sistema de remuneración y promoción absolutamente equitativo y justo.

1.6 El contexto temporal: reorganizar casi dos décadas de radiotelevisión pública

Cuando se aprueba el Expediente de Regulación d Empleo de RTVE, habían pasado casi 30 años de la puesta en marcha el primer Convenio colectivo para las sociedades que integraban este holding público. Desde que en 1978 viera la luz el primer texto regulador de las relaciones contractuales de los recursos humanos de RTVE hasta 2006, el sector audiovisual había sufrido una serie de transformaciones que, sin duda, habían venido afectando al panorama laboral del sector.

La publicación, en 1983, de la Ley del Tercer Canal abrió la puerta a la aparición de los primeros canales de radiotelevisión autonómicos que luego se han incrementando sustancialmente, hasta tal punto que hoy puede decirse que solo cuatro Comunidades Autónomas españolas no tienen una oferta de televisión promovida y financiada desde sus presupuestos regionales.

Después la aparición de la televisión privada -en 1989- y el posterior desarrollo de la televisión de pago, de las plataformas digitales, de la TDT, de la aparición de productoras de televisión, de Internet, o de la televisión en movilidad, han aparecido los elementos esenciales que han permitido el crecimiento del mercado laboral y su especialización en este sector multimedia. Ante este escenario, resultaba evidente que un modelo de gestión de recursos humanos basado en la referencia de un convenio colectivo del año 1978, en pleno régimen monopolístico de la televisión pública estatal, necesitaba una revisión a fondo.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene su sustento metodológico en el método lógico - abstracto, el cual posibilita determinar las cualidades esenciales que caracteriza el proceso de reestructuración de los recursos humanos de la empresa de radio y televisión.

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

3.1 El contexto legislativo de la Corporación Radiotelevisión Española

Tal y como se comenta en la publicación “El reto en la innovación docente: El EEES como punto de encuentro”, en 1980 el Estado organizó sus emisoras de Radio y Televisión de titularidad pública en torno al Ente Público Radiotelevisión Española, de acuerdo al texto recogido en el Estatuto de la Radio y la Televisión, promulgado con rango de Ley.

En ese Estatuto, la estructura de la radio y la televisión pública de titularidad estatal se articulaba en torno a dos cadenas de Radio -Radio Nacional de España y Radio Cadena Española - y dos Canales de Televisión: las que hoy se conocen como La 1 y La 2 de RTVE. Esta estructura cambiaría en 1989 con la absorción de Radio Cadena Española por Radio Nacional de España (Ortiz 1997:29) y, después, con la incorporación de otros canales al multiplex de la T.D.T. gestionado por la Corporación RTVE: Canal 24 Horas, Teledeporte, Clan... El Estatuto de Radio y Televisión, de 1980, es de especial relevancia porque ha servido de referencia para los diferentes intentos de diseño del nuevo marco legislativo en España (Bustamante/Solaun, 1990).

La publicación, en 1983, de la Ley del Tercer Canal abrió la puerta a la aparición de los primeros canales de radiotelevisión autonómicos. Concretamente, los de Cataluña, País Vasco y Galicia, a los que seguirían, después, los de otras Comunidades Autónomas.

Esta Ley del Tercer Canal introdujo en España la televisión regional, tras casi tres décadas de monopolio de la televisión pública estatal. Su modelo de gestión fue una copia del modelo organizativo y de gestión de RTVE, lo que dificultó gravemente la creación de una imagen de marca propia (Vacas, 2000:131), y un modelo de gestión sostenible a lo largo de estos años. Este hecho ha provocado que la deuda histórica de las televisiones autonómicas ascienda, al final de la pasada década, a casi 1.500 millones de euros (ABC, 2010).

Además, su gestión ha estado, en muchas ocasiones, en entredicho, porque el

ha sustentado el sector de la radiodifusión pública en España, basado en un diseño de Planes Técnicos elaborados por el Estado.

No fue hasta 2004 cuando el Gobierno socialista de Rodríguez Zapatero, que había ganado las elecciones de marzo de ese año, propuso una reforma de calado del modelo de radiotelevisión pública estatal. A tal efecto, nombró un Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación del Estado que desembocó en un informe en el que se recogía la propuesta de un nuevo modelo organizativo y de gestión para la radiotelevisión pública.

En este informe, se apostaba por un modelo financiero transparente y sostenible para RTVE. (Bustamante, 2007). El informe de ese Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación del Estado, que nació con el compromiso de ser asumido íntegramente por Gobierno, quedó en un intento fallido de rediseñar un marco de la radiotelevisión pública acorde al nuevo escenario mediático español y mundial.

En su lugar, el Gobierno elaboró una nueva Ley para la creación de la Corporación RTVE - de 2006- que recogía, sólo en parte, algunos aspectos del informe del Consejo y convertía el Ente Público RTVE en una Corporación que heredaba la estructura y el sistema de la doble vía de financiación del modelo anterior, aunque asumía por parte del Estado la deuda acumulada a lo largo de los años (Jivkova, 2011).

Este marco legislativo ha sido completado y redefinido con la reciente Ley General Audiovisual, publicada en los primeros meses de 2010 (Ortiz, 2011). Ha sido, precisamente, la Ley de la Corporación RTVE de 2006, el marco que ha propiciado la propuesta que en estas líneas se viene comentando.

3.2 La respuesta al impacto del Expediente de Regulación de Empleo y a las nuevas necesidades organizativas de RTVE

Es evidente que el Expediente de Regulación de empleo y la consiguiente pérdida de puestos laborales en la Corporación era un problema mas que añadir a los derivados de unos convenios colectivos cuya filosofía ya no respondían a las necesidades del sector, en general, y a los de RTVE en particular. Por tanto, había que reorientar la política de Recursos humanos de la Corporación para hacer conseguir una mayor eficacia organizativa.

Para solventar el problema de la atomización de las categorías profesionales, la rigidez de los perfiles, la excesiva rotación de cargos directivos y la pérdida de competitividad, la Dirección de Recursos Humanos propuso reducir el número de categorías profesionales a la mitad, haciéndolas más polivalentes y acelerando la progresión del

3.3 El nuevo sistema de clasificación profesional y la formación continúa

El nuevo Plan de Promoción profesional para RTVE apostaba, en primer lugar, por una reestructuración de las categorías profesionales de la Organización, con el objetivo de reducir las 150 categorías laborales existentes entonces a 50, adecuándolas a las necesidades organizativas y de producción de la empresa.

Esta reducción de categorías profesionales daría lugar a un nuevo sistema de clasificación profesional en la Corporación, caracterizado por categorías más polivalentes, y en las que el trabajador podría ir progresando a través de itinerarios formativos. Este nuevo sistema de clasificación y promoción profesional afectaría a todo el personal de la Organización, y era la oase del denominado Plan de Promoción Profesional de los Trabajadores de la Corporación RTVE.

Este Plan de Promoción Profesional se dirigía a la totalidad de los trabajadores de la Corporación y se planteaba como un instrumento de progresión económica y profesional, sobre la base de unos itinerarios formativos que el trabajador debía desarrollar en un periodo concreto de tiempo.

Los recorridos o itinerarios diseñados estarían en función de la categoría profesional, y podían suponer para el trabajador la promoción a un puesto de superior categoría, una rotación horizontal a un puesto con el mismo nivel jerárquico, o un cambio de funciones en el puesto que se estuviera ocupando.

Los trabajadores incluidos en el ámbito de aplicación del modelo propuesto serían clasificados en un grupo, una categoría y una familia profesional. La categoría laboral sería, entonces, la unidad de clasificación dentro del Grupo y Familia Profesional, que indicaría las tareas y funciones a realizar por el trabajador, reconociéndole la capacidad y habilidad para desempeñar una actividad laboral, acorde a la formación básica requerida. Por su parte, el Grupo Profesional agruparía a categorías de una misma Familia Profesional que requieren un idéntico nivel formativo.

Así, el Grupo Profesional I requeriría titulación universitaria de nivel superior; el Grupo Profesional II correspondería titulaciones universitarias de nivel medio; el Grupo Profesional III estaría orientado a módulos de grado superior (F.P. II); y el Grupo Profesional IV quedaría para los módulos de grado medio (F.P. I).

Finalmente, la Familia Profesional agruparía a categorías laborales de distintos grupos profesionales que se corresponden con el desempeño de una misma profesión

El desarrollo de ese nuevo sistema de clasificación profesional, tenía los siguientes objetivos:

- a) Optimización de la organización
- b) Aumento de la eficacia
- c) Adecuación del contenido de los puestos de trabajo
- d) Potenciación del desarrollo profesional y de la empleabilidad de los trabajadores
- e) Implementar un plan de carrera profesional para cada uno de los perfiles profesionales de cada área, basado en la formación continua del trabajador
- f) Implantar un sistema de progresión profesional, que se sustentara en las mejoras de las competencias y calidad, alejado de un modelo soportado en la antigüedad en el puesto y el complemento de puesto de trabajo
- g) Diseñar una metodología para implantar un plan de sucesión para puestos claves de la Organización
- h) Establecer un sistema de evaluación del Plan de Promoción profesional o de Carrera, y su impacto en la Organización

En este nuevo sistema de clasificación profesional, la formación de los trabajadores se consideraba un aspecto básico sobre el que se estructuraba su desarrollo de competencias.

Los retos que se planteaban con la implementación de esta nueva filosofía para la gestión de los Recursos Humanos de RTVE, eran los siguientes:

- a) Dinamizar una Organización que se habían resistido al cambio: RTVE.
- b) Reducción del número de categorías profesionales de la Corporación en un 70%, con el objetivo de conseguir perfiles profesionales más polivalentes y competitivos.
- c) Eliminación de los costes relativos a los complementos de polivalencia funcional de sus trabajadores.
- d) Minimizar la contratación de directivos y gestores externos a la Corporación.

3.4 La cultura empresarial de Corporación RTVE como condicionante para la implantación de una nueva política de Recursos Humanos

No obstante lo dicho hasta ahora, conviene recordar algunas de las barreras de partida. El convenio colectivo de Corporación RTVE, en 2006, definía el marco de relaciones laborales sobre la base de 150 categorías profesionales perfectamente definidas y

En la definición estaban absolutamente delimitadas las funciones y competencias de cada categoría, evitando cualquier tipo de polivalencia o superposición entre ellas. La única progresión posible por cada categoría profesional se basaba en el concepto tiempo (antigüedad).

A tal efecto, se contemplaba la consolidación de los trienios y la permanencia en la categoría profesional durante periodos de 6 años, denominados “permanencia en el nivel”. Tanto la consolidación de los trienios como las permanencias de nivel conllevaban el pago de un porcentaje sobre el salario base que relacionaba cada trienio o cada permanencia en el nivel con un complemento retributivo en relación a ese porcentaje.

Lógicamente, este escenario propiciaba problemas de competitividad y de organización de los recursos humanos. Era la rigidez de las categorías y la imposibilidad de incentivos al trabajador, lo que obligaba sistemáticamente a la Corporación a recurrir a complementos de polivalencia, de movilidad funcional o complementos de puesto para ganar flexibilidad en la organización y desempeño de las funciones.

Si a esto se le sumaba la alta rotación de los niveles de Dirección y la incorporación de directivos externos, parece claro que en el ambiente flotaban algunas dificultades para que la Corporación pudiera implantar esta estrategia de Recursos Humanos y ganar competitividad frente a otros operadores del sector.

3.5 El nuevo sistema de clasificación profesional y la formación continua

De acuerdo a lo dicho con anterioridad, y con el fin de optimizar la organización, aumentar la eficacia, adecuar el contenido de los puestos de trabajo y potenciar el desarrollo profesional de los trabajadores, se proponía un sistema de clasificación profesional –basado en la formación continua- que permitiría una más razonable acomodación de la organización del trabajo a los continuos cambios tecnológicos y productivos.

3.6 Descripción del itinerario formativo

El diseño definitivo del curriculum formativo se realizaría una vez determinado el perfil de los trabajadores que necesitan la formación y el tiempo de implantación del Plan de Formación, ya que ambos aspectos influirían en los contenidos. Así, por ejemplo, en la categoría profesional de INFORMADOR, se preveía que en los cuatro años siguientes a la implantación del nuevo sistema de gestión de los RRHH cada periodista recibiría la formación que le permitiría asumir las funciones de locución, redacción y programación o diseño de programas.

De acuerdo al nuevo Plan, a lo largo de su trayectoria profesional, el periodista/informador recibiría la siguiente formación:

- a) Formación para su adecuación al puesto de trabajo: Locución, idiomas, etc.
- b) Formación relacionada con la implantación de nuevas tecnologías, o derivada de sus nuevas funciones.
- c) Formación en contenidos especializados,, acorde con su categoría y necesidades profesionales.

El cuadro siguiente representa una fotografía de las antiguas categorías profesionales, vinculadas a la creación de contenidos en la Corporación RTVE, que se incorporaron a la nueva categoría de INFORMADOR, y una aproximación a la formación requerida, a efectos de visualizar el ejemplo.

Tabla 1. Categorías profesionales, vinculadas a la creación de contenidos en la Corporación RTVE

NUEVA-CATEGORÍA LABORAL	CATEGORÍAS ACTUALES INTEGRADAS	Niv. Ec. Act.	Nº	ADAPTACIÓN	PROPUESTA
LITERAL	LITERAL		Emp. Act.		
Informador	Locutor	2-1	316	150	Formación en idiomas.
	Comentarista				Cursos de redacción.
	Locutor	2-1	71	50	Cursos. MAR/NEW TV
	Presentador				
	Redactor Jefe	1	10		Curso de Redacción
	Redactor	2-1	1.167	500	Cursos. MAR/NEW TV
	Programador Radio	2-1	71	71	Cursos de Locución / Presentación
	Programador-Televisión	2-1	45	45	Curso de Redacción
	Locutor Radio	3	8	8	Cursos. MAR/NEW TV
					Curso de Redacción

3.7 Nuevo sistema de retribución básica

En el nuevo sistema de Clasificación de los recursos Humanos existirían para cada Grupo Profesional un Nivel Económico Básico y diferentes Niveles Económicos Complementarios. Los Niveles Económicos Básicos retribuirían el desempeño de las funciones asociadas a cada Familia del mismo Grupo Profesional.

Los Niveles Económicos Complementarios los iría adquiriendo el trabajador a través del conocimiento y el valor añadido aportado por el Plan de Promoción Profesional. Así, por ejemplo, al Grupo Profesional I le corresponderá el Nivel Básico (D1) y los Niveles Complementarios (02, 03, 01, 02, 03, 61, B2, B3, A1, A2, A3). La evaluación de los conocimientos permitiría al trabajador su promoción y correspondiente subida de nivel.

Esta evaluación debería ser realizada en los cursos de formación, mientras que la evaluación del desempeño se realizaría en el puesto de trabajo.

En la siguiente Tabla se ofrece una primera fotografía de la correspondencia de los nuevos niveles de las categorías profesionales y su correspondencia con los niveles salariales de 2006 en las diferentes categorías profesionales de la Corporación.

Tabla 2. Correspondencia de los nuevos niveles de las categorías profesionales y su correspondencia

TIEM PO MÍN IMO	GRUPO I		TIEM	GRUPO II	
	NIVEL ECON ÓM.	IMPORTE		NIVEL	IMPORTE
3	A 3	2.085,77	3	B 3	1.921,11
3	A 2	2.030,88		B 2	1.866,22
3	A 1	1.976,00-		B 1	1.811,33
3	B 3	1.921,11			
3	B 2	1.866,22			
3	B 1	1.811,33			

3	C	3	1.756,44	3	C	3	1.756,44
3	C	2	1.701,55	3	C	2	1.701,55
2	C	1	1.646,66	3	C	1	1.646,66
2	D	3	1.591,77	3	D	3	1.591,77
2	D	2	1.536,89	3	D	2	1.536,89
NIVEL	D	1	1.482,00	2	D	1	1.482,00
				2	E	3	1.427,11
				2	F	2	1.372,22
				NIVEL BÁSICO	E	1	1.317,33

Como puede observarse, los Niveles Económicos Básicos retribuían el desempeño de las funciones asociadas a cada Familia del mismo Grupo Profesional. Los Niveles Económicos Complementarios los iría adquiriendo el trabajador a través del conocimiento y el valor añadido que le aportaba el Plan de Promoción Profesional. Al Grupo Profesional I le correspondería el Nivel Básico (D1) y los Niveles Complementarios (02, 03, 01, 02, 03, 61, B2, B3, A1, A2, A3).

3.8 Evaluación del conocimiento y promoción profesional

De acuerdo al Plan de Promoción Profesional de la Corporación, se tendrían en cuenta dos tipos de necesidades formativas:

- a) Formación necesaria para adecuar a los profesionales de la Corporación al perfil de la nueva categoría profesional en la que se le había encuadrado. Se trataba de una necesidad formativa a medio plazo. Esta formación debería ser planificada en uno o dos años, como máximo.
- b) Formación necesaria para constituir una serie de itinerarios o cursos de formación que permitirían al trabajador la promoción en su puesto de trabajo. Esta formación debería planificarse a largo plazo y debería desarrollarse en, al menos, tres años.

Los contenidos generales de esta segunda modalidad formativa, y su duración e itinerario serían aprobados por la Comisión Mixta de Formación, de carácter paritario. El Departamento de Recursos Humanos se encargaría de coordinar el diseño, impartición, control y evaluación de los contenidos de las acciones formativas que configuran este "itinerario profesional.

La formación contemplada en el primer apartado (acciones formativas para adecuar al trabajador a las nuevas categorías) tenían que diseñarse y planificarse de acuerdo al nuevo perfil profesional exigido para cada nueva categoría, y una vez detectadas las necesidades formativas de cada departamento o área afectada. A la hora de detectar las necesidades se tendría en cuenta tanto el nuevo perfil exigido, como la innovación tecnológica y la disponibilidad de plazas en cada categoría profesional.

A modo de ejemplo, se muestra una primera simulación de las necesidades formativas prioritarias que, entonces, se preveían para el área de producción informativa.

a) *Director de Informativos:*

Perfil:

Periodista

Experiencia profesional

Capacidad de liderazgo, coordinación y gestión de recursos humanos.

Formación necesaria:

Conocimiento de la situación geopolítica nacional e internacional

...

Agenda setting

Mercado: cuotas, productos, formatos
Gestión de derechos

Habilidades directivas

Estructura de la comunicación

Tecnología

b) *Director de producción ejecutiva:*

Perfil:

Periodista

Experiencia profesional en el ámbito de la información

Formación necesaria:

Habilidades de negociación, coordinación y gestión de recursos humanos
y técnicos
Geopolítica nacional e internacional

Idiomas

Agenda setting

Mercado: cuotas, productos...

Gestión de derechos

Habilidades de gestión

Producción Audiovisual

c) *Director de planificación de medios:*

Perfil:

Experiencia en el ámbito de la realización/creación

Formación necesaria:

Idiomas

Gestión de derechos

Liderazgo y motivación

La evaluación de los conocimientos permitiría al trabajador su promoción y correspondiente subida de nivel salarial. Sería realizada a través de la evaluación de conocimientos en los cursos de formación y la evaluación del desempeño en el puesto de trabajo.

3.9 Los beneficios de la propuesta para la Corporación y sus Recursos Humanos

Con la puesta en marcha de esta propuesta se esperaba conseguir los siguientes beneficios para la Corporación y los trabajadores:

Para la empresa, suponía reducir las 150 categorías profesionales de la Organización a 50, dotando a las categorías resultantes de una mayor polivalencia, competencia y competitividad. Así mismo, con el nuevo sistema podría eliminar parte de los gastos de pluses de polivalencia y movilidad funcional que se estimaban, entonces, en 6.000.000 euros. Finalmente, la nueva política de Recursos Humanos permitiría la minimización del número de directivos y gerentes externos a la Organización, que, entonces, suponía un coste en torno a 4.000.000 euros.

Para los trabajadores, el beneficio inmediato era la articulación de un sistema claro de promoción, basado en su trayectoria profesional y su formación continua. Tanto el Plan de Promoción Profesional como el Plan de Carrera en la Corporación estaban concebidos como un instrumento para facilitar el desarrollo profesional de los empleados, dentro del marco definido por la estrategia de la empresa, en función de sus competencias, intereses y valores.

3.10 Las carreras profesionales en la nueva Corporación RTVE

El Plan de Carrera sólo estaba dirigido a aquellos trabajadores de alto potencial de desarrollo en la Organización, llamados a ocupar puestos clave. Estaría en función de su potencial, de sus preferencias, de los perfiles de exigencias de los puestos, y de las perspectivas de futuro que le ofrece la Organización. Este Plan de Carrera contemplaba todo el conjunto de actividades y formación (perfeccionamiento) que debía servir de soporte y ayuda para alcanzar el máximo desarrollo profesional y

Algunas de las características de Corporación RTVE que aconsejaban la necesidad de implantar planes de carreras eran las siguientes:

- a) Rotaciones frecuentes de personas de gran valía
- b) Inexistencia de sustitutos inmediatos de los directivos clave
- c) Frustración de los directivos al no ver la promoción
- d) Promociones de excelentes técnicos a puestos directivos donde no hacen una buena labor
- e) Falta de Flexibilidad de Gestión y velocidad de reacción
- f) Pérdidas de clientes y mercado

Analizados en profundidad los ítems anteriores, se llegó a la conclusión de que la implantación de planes de carreras era la solución a estos problemas.

Para evaluar el potencial de desarrollo de los trabajadores de alto potencial en la Organización, se proponían las siguientes metodologías que permitirían, después, diseñar los Planes de Carreras:

- a) Auto evaluación
- b) Evaluación por expertos
- c) Comisión de altos ejecutivos
- d) Assement Center, Opinión del jefe directo
- e) Evaluación 360°
- f) Opinión del jefe directo
- g) Las anclas de la carrera profesional

3.11 Seguimiento del plan de desarrollo de carreras: La figura del Coordinador de Desarrollo de Recursos

El seguimiento del Plan de Carreras sería permanente. Un Coordinador de Desarrollo de Recursos Directivos estaría a la disposición de cualquiera de los trabajadores que estuvieran dentro de un Plan de Carreras. Además, coordinaría el Plan General de Carreras Profesionales y haría un seguimiento de todos los individuos de alto potencial.

A través de él se pretendía mantener un control periódico sobre la evolución y resultados de las personas y puestos dentro del Plan de Carreras, así como de las acciones planificadas en desarrollo. El seguimiento permitiría rediseñar y modificar acciones previamente planificadas. Cada año, se actualizarían los inventarios de puestos y de personal para incluir o eliminar puestos o personas y actualizar el Plan de Carreras. A efectos de llevar a cabo este seguimiento, se realizarían entrevistas de

3.12 Garantías para la implantación del modelo

El Plan propuesto estaría consensuado con los representantes de los trabajadores, los agentes sociales y el Comité de Empresa. En base a ese acuerdo con los representantes sindicales, la estrategia de comunicación y sensibilización del Plan entre los trabajadores se llevaría a cabo desde dos dimensiones diferentes:

- a) Las comunicaciones internas de la Corporación,
- b) Las comunicaciones de los agentes sociales a sus afiliados y simpatizantes.

Como comunicación interna en la Corporación, se utilizarán los siguientes medios de difusión:

- a) Explicación del Plan a través del portal web del empleado.
- b) Jornadas de sensibilización para directivos del Grupo.
- c) Jornadas de sensibilización para responsables de Departamentos.
- d) Oficina de información, dependiente de la Dirección de Recursos Humanos.
- e) Información a través de los delegados de la Dirección de Recursos Humanos en cada centro de trabajo.

Con el objeto de concienciar a los trabajadores de la Corporación RTVE, los agentes sociales celebrarían Jornadas de sensibilización para afiliados y simpatizantes y crearían Oficinas de información en cada organización sindical. Tanto el seguimiento el Plan de Formación como posibles medidas complementarias a las actividades formativas previstas, correrían a cargo de una Comisión Mixta Paritaria de Formación.

No obstante, durante el comienzo de implantación del nuevo Plan de Recursos Humanos de RTVE se estimaba que podían encontrarse algunas resistencias en la Organización: Por un lado, los trabajadores que no estaban habituados a sufrir procesos de cambios en la Organización, ya que -como se ha dicho- se trata de una organización de estructuras clásicas y reglamentaristas. Por otro, los agentes sociales (sindicatos), que velarían porque la medida fuera una auténtica promoción del trabajador, y no una exigencia más del puesto de trabajo. Finalmente, el Comité de Empresa, por la misma razón que los agentes sociales.

Este mapa de resistencias se vencería -como se ha comentado- a través de la participación de los representantes de los trabajadores en el proceso. Para ello se utilizaría la Comisión Mixta Paritaria de Formación, que velaría por el diseño de los Planes de Promoción y Carrera, así como de su difusión. En esta Comisión Mixta estarían integrados los agentes sociales y el Comité de Empresa.

4. CONCLUSIONES

Tras la implementación del Expediente de Regulación de Empleo de RTVE, en 2006, la Corporación propuso una nueva política de recursos humanos para adaptarse a sus nuevas necesidades organizativas. Se trataba de encontrar elementos promocionales y motivadores del trabajador, a través de Planes de Desarrollo Profesional y Carreras, para conseguir equipos de alto rendimiento. La propuesta tenía como objetivo final encontrar caminos para la autorrealización de las personas que prestaran sus servicios en la Corporación RTVE.

Desde la constitución de la nueva Corporación RTVE -en 2006- hasta hoy, esta política de recursos humanos emanada del nuevo sistema de clasificación profesional y los planes de Promoción y Carrera propuestos ha sido aplicada sólo parcialmente, en relación a la filosofía inicial a la que se ha venido aludiendo a lo largo de este texto. En concreto, ha sido implementado hasta el momento el sistema de clasificación basado en familias y grupos profesionales, así como el sistema de progresión de niveles.

Algo que no solo beneficia a la Organización, sino también a sus trabajadores (como clientes internos) y a los consumidores (como clientes externos), ya que una de las consecuencias previstas tras la aplicación del Plan era la calidad del producto, basada en una mejora de las competencias.

El desarrollo de carreras profesionales, itinerarios formativos y los demás aspectos relacionados con el plan de Promoción profesional propuesto inicialmente, se están desarrollando - solo parcialmente- a partir de septiembre de 2011, una vez que los trabajadores de la Corporación RTVE han aprobado en referéndum los primeros acuerdos para el desarrollo del I Convenio colectivo de la Corporación RTVE, firmados por la empresa y la representación de los agentes sociales.

Se dice que, los mejores promotores de cualquier idea, dentro de la Organización empresarial, son sus propios trabajadores. De ahí la importancia de que en la nueva política de RRHH de RTVE se impliquen tanto la Organización y los agentes sociales, como los propios trabajadores.

5. REFERENCIAS

- Álvarez, F. (2010, 14 Junio). *No hay crisis para las televisiones autonómicas*. Madrid: ABC.
- Agejas, J.A. (2007). *La tarea de ser mejor*. Madrid: Edt. UFV.

BOE. *Ley 17/2006 de la radio y la televisión de titularidad estatal*. Madrid. BOE de 5 de junio 2006.

BOE. *Ley 8/2009 de financiación de RTVE*. Madrid. BOE de 28 de agosto 2009.

Bustamante, E. & Solaún J. M. (1990). España: cruces puntuales y soberanía nacional En *Telecomunicaciones y audiovisual en Europa*. Madrid: Fundesco.

Bustamante, E.(2007). *Storia della Radio e della televisione in Spagna*. Zone, 8. Roma.

Casado, M. A. (2005). *La televisión Autonómica y la Promoción de la industria audiovisual local*. Recuperado el 10 de mayo 2010, de <http://unav.es>

Convenio Colectivo RTVE (XXVII).2006.

Convenio Colectivo Antena 3.2010

Convenio Colectivo Unión Radio.2010.

Lucas, R. (1993). *El hombre espíritu encarnado*. Madrid: Ed. Atenas.

Lucas, R. (2008). *Horizonte Vertical*. Madrid: Edt. Estudios y Ensayos.

Ortiz Sobrino, M. A. (1997). *Radio 5: Génesis e Implantación*. Madrid: UFV.

Ortiz Sobrino, M. A. (2010). El nuevo marco legal para la financiación de la radiotelevisión pública estatal en España. *Comunicación y Hombre*.

Ortiz Sobrino, M. A. (2011). Los planes de carreras y los sistemas de promoción profesional como referencia para el nuevo EEES: el caso de la corporación RTVE. En *El reto en la innovación docente: El EEES como punto de encuentro*. Madrid: Vision.

Jivkova Semova, D. (2011). RTVE sin publicidad: un modelo de financiación en estado de emergencia. *Vivat Academia*, Septiembre 2011.

Pintado, J.A. (2006). Coaching directivo en España. *Executive Excelente*, 25.

Vacas, F. (2000). *Televisión y Desarrollo*. Badajoz: Junta Extremadura.

Miguel Ángel Ortiz-Sobrino

Es Licenciado en Periodismo, Licenciado en Ciencias de la Imagen Visual y Auditiva y Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Vinculado a RTVE desde 1977, ha desempeñado, entre otros, los cargos de Jefe de Programas de Radio 5, Subdirector de Emisoras Territoriales de RNE y Subdirector de Planificación de Programas de RNE. Actualmente, es profesor del área de Empresa Informativa en la Universidad Complutense de Madrid y Delegado para Medialab/Inforadio de la Facultad de Ciencias de la Información de esa Universidad. Es autor de más de 40 publicaciones y artículos relacionados con el ámbito de la comunicación.