



methaodos.revista de ciencias sociales  
E-ISSN: 2340-8413  
coordinador@methaodos.org  
Universidad Rey Juan Carlos  
España

Pérez Redondo, Rubén J.  
Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis  
methaodos.revista de ciencias sociales, vol. 2, núm. 1, mayo, 2014, pp. 23-35  
Universidad Rey Juan Carlos  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441542971003>

- 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

# Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis

## *An unbalanced relationship: recruitment in crisis times*

Rubén J. Pérez Redondo

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.  
rubenjose.perez@urjc.es

Recibido: 5-10-2013  
Modificado: 12-2-2014

Aceptado: 25-04-2014



---

### Resumen

La crisis actual ha provocado modificaciones en los procedimientos llevados a cabo por los Departamentos de Recursos Humanos así como en sus usos organizativos y competenciales. La selección de personal se está realizando sin considerar los cánones habituales dando así mayor relevancia al factor contable que al factor humano. Esta situación ha desembocado en la pérdida de calidad de los reclutadores, la elusión del código de buenas prácticas en los procesos de reclutamiento y selección y una incongruencia en el encaje entre puestos ofertados y candidatos. Como consecuencia de estas alteraciones en los procesos de selección tenemos una pérdida de potencial en las empresas que en el medio y largo plazo les supondrá tener que afrontar los indeseables costes de la no calidad. En conclusión, las empresas no estarán en disposición de ser competitivas por su falta de rigor y por la fuga de sus mejores trabajadores.

**Palabras clave:** Candidatos, empleo, factor humano, selección de personal, Staffing.

---

### Abstract

The current crisis has led to changes in Human Resources Departments procedures and in its organizational and competencial usages. The recruitment is being made without considering the usual standard and conferring more importance to accounting than human factor. This situation has resulted in the loss of quality of the recruiters, circumvention of the code of good practices on recruitment and selection processes, and inconsistency in the fit between candidates and jobs offered. As a result of these changes in the recruitment processes, we suffer a loss of potential for corporations in the medium and long term, which will bring undesirable costs produced by non-quality. In conclusion, companies will not be in a position to be competitive for its lack of rigor and the flight of their best workers.

**Key words:** Candidates, Employment, Human Factor, Recruitment, Staffing.

---

### Sumario

1. Introducción | 2. La evolución de los Recursos Humanos | 3. La selección de personal | 4. Las prácticas llevadas a cabo por los departamentos de selección | 5. Los resultados de aplicar las nuevas políticas de Recursos Humanos: adaptación a los tiempos de crisis | 6. Conclusiones | Referencias bibliográficas

---

## 1. Introducción

En los últimos años venimos comprobando de forma empírica cómo los responsables de los procesos de selección en las empresas realizan unos procedimientos que no se ajustan a los patrones tradicionales que, con mayor o menor rigor, se seguían para el reclutamiento del personal más valioso para una corporación determinada. La reducción en la importancia que se le está dando a los departamentos de Recursos Humanos ha desembocado en una paulatina desprofesionalización de dichas áreas, que ha conllevado un progresivo incremento del intrusismo profesional en ese ámbito y, por consiguiente, una merma en la garantía de ajustar la selección del mejor candidato respecto a un puesto requerido. Si a ello añadimos un descenso de los sueldos ofrecidos y un mantenimiento o incremento de las exigencias que se le piden al candidato nos encontramos con un grave problema que terminará por estallar en las empresas al seleccionar a personas que no se ajustan al puesto de trabajo, ya sea por exceso o por defecto.

Se puede decir que muchas empresas han optado por dar prioridad a su contabilidad relegando el recurso humano al mínimo exponente, incorporando a personas con el afán de sacar una utilidad de ellas sin importarles demasiado el grado de cualificación que tengan. Sobre este problema confluyen muchos aspectos que analizaremos y que van desde el colapso que se genera en la relación demanda de empleados formados-oferta laboral, hasta los nuevos métodos de empleo. Pero el problema de fondo está en una crisis del trabajo que lleva instalada unos años y que empieza a ser estructural debido a

que los humanos se han empeñado, con un cierto éxito, en sacarle el mayor provecho a los recursos naturales con el menor esfuerzo posible [...] de manera que, al mismo tiempo que ha dominado prácticamente al planeta entero en beneficio propio, lo ha agotado y lo ha dejado en tal estado de precariedad que ha puesto en riesgo la vida humana misma. Así la crisis del trabajo se incardina también con la de la Tierra y con una manera de ser y estar en ella, de insertar al ser humano y a su cuerpo con el entorno (Roche, 2013: 3).

De modo que los cambios en el ámbito de la gestión de los Recursos Humanos están indefectiblemente ligados a la crisis laboral y el agotamiento de los modelos de trabajo que hasta ahora conocíamos.

Con este artículo queremos realizar un análisis de la situación que se presenta en el mundo laboral desde el punto de vista de las empresas y de las personas que buscan incorporarse al sistema laboral parándonos en la problemática que ha traído la crisis en la relación de las dos partes. Ante esta situación se hace evidente la pérdida de potencial tanto para los empleadores como para los empleados siguiendo estas políticas de infravaloración de los departamentos de Recursos Humanos así como la flagrante situación de desequilibrio en el proceso y el desamparo de los candidatos en su desarrollo profesional y cómo repercute esta realidad en la situación laboral española en la que se ha llegado a alcanzar un 27% de personas desempleadas.

## 2. La evolución de los Recursos Humanos

Desde el surgimiento de la Revolución Industrial la organización del trabajo ha tenido un proceso evolutivo que ha ido modelando su entendimiento desde diferentes formas de administrar los Recursos Humanos. Ese proceso ha ido desarrollándose hacia modelos cada vez más interesados en las personas como elemento fundamental en las acciones y relaciones laborales (Montes y González, 2010).

Como decimos, los antecedentes comienzan a finales del siglo XIX en donde la organización científica del trabajo arraiga sus bases e impone el modelo tipo de organización empresarial. La primera referencia es, fundamentalmente, la del modelo Taylorista que busca un aumento de la producción llevando a cabo una simplificación de los procesos con técnicas más eficientes en el rendimiento, utilización de herramientas adecuadas, configuración de equipos bien adiestrados y apropiados para determinadas tareas y compensación por medio de incentivos, como las acciones más decisivas para conseguir los objetivos. Este modelo no toma en consideración el factor humano como elemento sustancial en la actividad laboral ya que la visión que se tiene del individuo en este ámbito es la de un apéndice más de la máquina y el único interés que se considera que tienen los trabajadores es el del dinero.

Posteriormente emergerá un nuevo modelo de organización que hunde sus raíces en la importancia de las personas en cuanto a sus dinámicas grupales en el desarrollo de la actividad laboral. Es el modelo de las relaciones humanas cuyo caldo de cultivo se encuentra en las investigaciones de Elton Mayo en las instalaciones de la Western Electric Company de la planta Hawthorne en Estados Unidos. A diferencia del Taylorismo, en este nuevo modelo se le da énfasis a las relaciones entre grupos de personas, se da más autonomía y confianza al trabajador y es un sistema de inspiración psicologista.

Ya en la década de los 60 surge el modelo de los recursos humanos en donde lo importante en las organizaciones será el concepto de motivación. Los objetivos se consiguen si hay una buena predisposición al trabajo y eso se alcanza mediante la motivación de las personas y los equipos. Hay por tanto que velar por la satisfacción de los mismos por medio de incentivos (ya sean éstos intrínsecos o extrínsecos).

Según las ideas de Brunet y Belzunegui (1999) hoy en día nos adentramos, tanto en la teoría como en la práctica, a un modelo de organización que intenta apartarse de la burocracia (en muchas ocasiones sin éxito) y que está más en consonancia con la globalización experimentada. Es el modelo de las organizaciones que aprenden. Es un modelo basado en el dinamismo, en la adaptación permanente a los cambios presentados en cualquier momento. La clave de este formato de organización del trabajo está en el concepto de conocimiento (Köhler y Martín, 2007), y su referente se instala en la idea de capital humano y su habilidad para poder generar ideas, aplicarlas, compartirlas y difundirlas entre sus miembros para crecer organizacionalmente y conseguir los objetivos de la empresa.

En nuestro país los recursos humanos han tenido cabida desde que el fenómeno de la industrialización apareció allá por la década de los 40 del siglo XX, en su período de autarquía y continuando por la década de los 60 y principios de los 70 en lo que se vino a denominar el "Milagro español" por cuanto supuso de desarrollo económico en España (Porret, 2007).

En un principio las áreas de Recursos Humanos (llamadas por entonces jefaturas de personal o, en su defecto, dirección de personal) estaban preferentemente centradas en tareas administrativas del tipo gestión de nóminas, cursar altas y bajas de la empresa y administración del personal en general. Es por eso que el perfil del área era más tendente hacia competencias administrativas y legales, y de ahí la figura del contador o contable que hoy sigue teniendo cabida en dicho departamento. Una vez inaugurada la década de los 70, la parcela de los recursos humanos empieza a parecerse más a lo que es hoy estableciendo y desarrollando aspectos centrados en el factor humano como por ejemplo la cultura empresarial, los planes de comunicación de personal, el clima laboral, la formación e integración de los miembros, etc. Se le da más relevancia entonces a las competencias cercanas a la Psicología, la Sociología, Relaciones Laborales y las Ciencias de la Educación, entre otras.

### 3. La selección de personal

Haciendo un breve análisis de lo que significan los procesos de selección de personal nos tenemos que basar en dos perspectivas derivadas de la actividad: una se desarrolla desde las directrices de "lo que debe ser" y otra desde "lo que es". Entre una y otra se establece la realidad que, determinada por las circunstancias, a veces se acerca más a una de las dos formas de hacer las cosas que va a darnos la clave de las funciones del área de selección o, en su defecto, las disfunciones de la misma.

Por lo que respecta a sus funciones la selección de personal es una de las tareas derivadas de la actividad de los departamentos de Recursos Humanos. Su importancia es considerable, pues de su gestión depende el objetivo de buscar al candidato propicio para cubrir un puesto de trabajo determinado en la empresa conciliando tanto las necesidades de ésta como las de aquél. La teoría nos marca cómo debe ser el proceso desde el principio, cuando se ponen de manifiesto las necesidades de la empresa en cuanto a mano de obra, hasta el final cuando se acoge e incorpora a la persona a la empresa con el perfil adecuado. Sin embargo, como veremos más adelante, la práctica hoy difiere decisivamente de lo recomendado por la teoría y por los informes de buenas prácticas en el ámbito de la selección.

Los estudios de esta área (García et al., 2001) nos desvelan que el punto de partida de todo el proceso de selección se tiene que centrar, en un primer momento, en el manejo de los objetivos estratégicos de la empresa y de sus singularidades. Para ello es básico realizar una planificación integral descendente de la empresa, es decir, planear los objetivos estratégicos de la misma desde las altas

instancias hasta la base de la organización. A partir de aquí se activa el proceso de planificación de los recursos humanos que integra, como una de sus partes, la selección del personal.

De entrada se necesita hacer un análisis de las necesidades de personal, tanto en su vertiente cuantitativa como cualitativa, para objetivar cual va a ser la plantilla necesaria para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. En cuanto al aspecto cualitativo, para decidir las necesidades del personal, la empresa tiene que conocer las características de sus trabajadores en función de diversas variables. Algunas de ellas son los perfiles académicos, la experiencia profesional, características personales y laborales, condiciones de trabajo, etc. También tiene que conocer la descripción de los puestos de trabajo para saber si un candidato encaja en los requerimientos para poder desarrollarlo. En referencia a lo cuantitativo, la empresa tiene que tener una planificación de la composición del recurso humano en cuanto a tipo de trabajador. Así se podrá determinar cuántos están en situación de temporalidad, cuántos son fijos y cuántos están subcontratados.

Una vez terminada la planificación, el análisis de las necesidades de personal y del puesto de trabajo, se trata de comenzar con la tarea de reclutamiento. Esta fase es habitualmente considerada

como un aspecto menor de la política de recursos humanos, una fase necesaria pero de importancia relativa (que en no pocas ocasiones se realiza de una forma casi mecánica y/o rutinaria, sin prestarle excesiva atención, ya que la decisión importante recae en el proceso de selección). (Morell y Brunet, 1999: 178).

Para ello se debe realizar una adecuada provisión de candidatos que reúnan las competencias exigidas para el puesto con el fin de poder seleccionar entre ellos al candidato ideal. El abastecimiento de candidaturas se podrá derivar de una captación interna, propia, de trabajadores que ya están en plantilla y que reúnen las características apropiadas para el puesto requerido, o de una captación externa de candidatos de fuera de la empresa.

El siguiente paso es el de la preselección de candidatos que se sustentará fundamentalmente en el análisis de los currículos y si éstos son aptos, dudosos o no aptos. La preselección nos encaminará hacia la selección del personal mediante métodos objetivos basados en entrevistas iniciales, pruebas y entrevistas finales. Para finalizar el proceso se elaborarán los informes correspondientes de los candidatos aptos y de entre ellos, se elegirá al candidato idóneo para su contratación. El proceso se cierra con una etapa de seguimiento que se consolida con la acogida e incorporación de la persona contratada a la empresa.

Como hemos podido expresar brevemente, los procedimientos de selección de personal conllevan una sucesión de operaciones y relaciones que son necesarias para alcanzar la finalidad de escoger al candidato ideal para un puesto determinado. Pero ese es el curso que deberían seguir los procesos formalmente, sin embargo nos estamos encontrando con un aumento progresivo de distorsiones de los procesos selectivos derivados fundamentalmente de la crisis.

Es por esto que debemos sondear cuáles son las disfunciones del área de selección. Que la selección de personal no practique la ortodoxia que tradicionalmente venía experimentando se debe a varias causas. En primer lugar por el colapso del mercado laboral que no es capaz de asumir el desfase entre la poca oferta de empleo y la cada vez mayor demanda laboral, con una tasa de desempleo del 26% y una tasa de empleo del 54,5% en el último trimestre de 2012. Las empresas están en un período de *stand by* en espera de indicios que permitan vislumbrar una salida a la crisis y por lo tanto se está en una fase de contención de la contratación, manteniendo lo justo en personal y optando por centrar el esfuerzo en la cuenta de resultados.

Este hecho se deriva en una mayor repercusión de la cooptación en la manera de contratar personal que reduce costes y, a priori, aumenta la seguridad (el proceso de selección se simplifica o directamente se elimina, y se recluta personal recomendado). Un dato a tener en cuenta es que únicamente el 20% de las ofertas de empleo están publicadas (ESCP Europe, 2012). Curiosamente, de las ofertas de trabajo que podemos ver en los portales de empleo que hay en Internet existe un porcentaje importante de anuncios ficticios. Antes, este hecho también se daba pero era menos frecuente.

El colapso del mercado de trabajo ha reducido las ofertas de empleo de facto, pero de cara a la publicación de ofertas parece no haber sufrido mayor cambio. Eso es debido a que las web de empleo tienen como objetivo la canalización de citas entre el empleador y el candidato, es un mero intermediario y lo que realmente le interesa es tener una buena base de datos de candidatos y de empresas que oferten puestos. Algunas empresas que publican ofertas en portales de empleo lanzan ofertas ficticias para

augmentar y renovar sus bases de datos y, por el contrario, los portales de empleo, mantienen ofertas para mantener lo que se denomina las "tarifas de pago por persona inscrita" o visionado de la oferta que por cada vez que se *clicklean* recibe una contraprestación previamente convenida entre las partes.

En segundo lugar podemos decir que las áreas de selección han transformado sus procedimientos por el perfil profesional de los seleccionadores. En el período de crisis se han realzado los perfiles bajos en la gestión de la selección. Personal sin remuneración, con beca o junior tienen hoy más presencia que hace una década. Eso se deriva en una infracualificación para gestionar los procesos de las áreas de selección. Son perfiles *low cost* que tienen la base pero no la práctica y que a cambio de una contraprestación económica muy modesta y la oportunidad para obtener experiencia (en ocasiones sólo lo segundo) realizan unos procesos selectivos parciales que no satisfacen las necesidades de ninguna de las partes (esto es mucho más acusado en las Empresas de Trabajo Temporal o ETT donde pesan más los procesos administrativos que los de selección). Esta desprofesionalización que se está generalizando abarcando un amplio abanico del mercado laboral tiene su origen en

las transformaciones hacia una igualación en los profesionales y sus clientes, pacientes o público. Actualmente, el nivel educativo de la población ha aumentado considerablemente en las últimas décadas y hace que los clientes sean más propensos a cuestionar la autoridad profesional" (Rodríguez, 2008: 54).

En tercer lugar por el avance extremo de la tecnología. Varios autores como Beck (2000), Sennett (2000), Tezanos (2001) o Gratton (2012) hacen predicciones sobre la extinción de la estabilidad del empleo y las nuevas dedicaciones laborales que estarán en clara dependencia del continuo desarrollo tecnológico, lo cual afectará también a la parcela laboral de los Recursos Humanos. Así, en el mundo global en el que estamos inmersos de una manera inexorable, los canales tradicionales de intermediación se han quedado obsoletos en beneficio de una herramienta multicanal como es Internet. Las empresas de *staffing* (de reclutamiento y selección) están sufriendo paulatinamente cambios en su carácter de intermediación entre la empresa y el candidato ya que gracias fundamentalmente a la red de redes vivimos en una economía de conexión en donde el mediador es la propia red como gran canalizador de las relaciones empresa-candidatos que se puedan presentar. Hay que tener en cuenta que el gran potencial de las empresas de *staffing* es su cartera de candidatos, es decir, las bases de datos con la que cuentan, pero hoy esas bases de datos no son preferenciales de estas empresas ni están escondidas en sus archivos materiales o informáticos. Las bases de datos están recogidas en Internet.

Estamos en la era de la conexión y funcionamos en base a una interconectividad de "redes electrónicas que, por su propia naturaleza, derriban las paredes y las fronteras" (Rifkin, 2000: 32). De esta manera sólo basta con que el candidato y el empleador se sumerjan en la red para que con una búsqueda activa de ambas partes tengan lo que quieren: ofertas y demandas de empleo. Los candidatos hoy están presentes repartidos por varios nichos de la red. Sólo en España Facebook cuenta con unos 15 millones de usuarios y LinkedIn con unos 3 millones, por no citar otros. De modo que los departamentos de Recursos Humanos se están viendo reducidos poco a poco a meros gestores de tareas administrativas más que a otras tareas propias de este ámbito, y las tres causas fundamentales que acabamos de mencionar están provocando la transformación del *Know How* de las áreas de selección.

En último lugar por la transformación que ha experimentado la función de los Recursos Humanos. Según el último estudio realizado por la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE, 2007), los departamentos de Recursos Humanos han ido menguando sus plantillas hasta los 0,93 empleados en esta área por cada 100 en plantilla en 2005. La externalización de funciones que se viene produciendo en los últimos años tiene mucho que ver con este hecho. El personal del departamento objeto de estudio es mayoritariamente de formación universitaria (por encima del 95%) y femenino. Las titulaciones de los directivos de Recursos Humanos se reparten en un porcentaje del 31% en Derecho, 24% en Psicología, 15% en Ciencias Sociales, 14% en Ciencias Económicas, 4% en Ingenierías y un no desdeñable dato del 12% para otras titulaciones. La presencia de los departamentos de Recursos Humanos en las empresas se está viendo mermada en su tradicional protagonismo fundamentalmente por la crisis y por un cambio de modelo de gestión que se va propagando paulatinamente y que tienen que ver principalmente con el desarrollo de las tecnologías.

#### 4. Las prácticas llevadas a cabo por los departamentos de selección

Como resultado de todo lo expuesto hasta ahora podemos decir que los desequilibrios en las relaciones empresa-empleador-candidato se han visto paulatinamente más acusados. Esos desequilibrios se dan desde el preciso instante en que el código de buenas prácticas en el ámbito de los Recursos Humanos se deja de lado. Tomando como marco de referencia el código de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (Castaño et al., 2011), nos damos cuenta de que cada vez más se dejan de cumplir las formas y procedimientos adecuados para tal fin.

Comparando los procedimientos mínimamente exigibles por la legislación vigente propuestos por la guía de buenas prácticas en reclutamiento y selección con la experiencia que tienen muchos candidatos cuando se enfrentan a sus entrevistas de trabajo podemos verificar que en un gran número de casos no se cumplen. Una significativa cantidad de esos procedimientos tienen que ver con el encaje de un cierto equilibrio entre el candidato y el seleccionador en el desarrollo del proceso.

**Tabla 1.** Comparativa entre buenas y malas prácticas en selección de personal (I)

PRÁCTICAS RECOMENDABLES	MALAS PRÁCTICAS
<b>PLANIFICACIÓN</b>	
<p>Presentar un procedimiento documentado sobre el modelo metodológico, las limitaciones técnicas, y los compromisos deontológicos.</p> <p>Elaborar Perfil de Exigencias específico para cada puesto, siguiendo un procedimiento sistemático derivado de métodos científicos de estudio del trabajo,</p> <p>a) que incluya todas las características necesarias para un adecuado desempeño de la actividad laboral (cualificaciones, competencias, acreditaciones, aptitudes, rasgos psicológicos,...)</p> <p>b) que considere las condiciones concretas en que se encuadra el empleo (demandas de la tarea, control y apoyo social prescritos, recursos y recompensas disponibles, tipología de relación laboral,...)</p>	<p>Iniciar procesos de búsqueda o evaluación de candidatos sin un estudio suficiente del empleo a ocupar.</p> <p>Establecer Perfiles de Exigencias incompletos, que responden a características generales de una ocupación o cualificación, pero no a las específicas de la que es objeto de intermediación.</p> <p>Incluir en el Perfil de Exigencias características no relacionadas con el desempeño de la actividad laboral (discriminatorias, vejatorias, o simplemente innecesarias).</p>
<b>ACUERDO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO</b>	
<p>Establecer por escrito:</p> <p>a) Objetivos específicos</p> <p>b) Actividades</p> <p>c) Plazos</p> <p>d) Recursos (humanos, técnicos, materiales).</p> <p>e) Garantías</p> <p>f) Precios / Costes / Condiciones de pago</p> <p>Acordar las alternativas para las contingencias posibles en el desarrollo del proceso (ausencia de candidatos adecuados, prolongación de plazos en las actividades, rechazo de la oferta por los candidatos válidos, fallo en la integración del candidato al puesto,...)</p>	<p>Emprender búsquedas o evaluaciones de personal sin existencia de empleos específicos o sin compromiso de intermediación con los empleadores.</p>
<b>RECLUTAMIENTO (BÚSQUEDA MEDIANTE PUBLICIDAD)</b>	
<p>Proporcionar información de las características del puesto (exigencias, recompensas y condiciones de trabajo). Acordarla. Proporcionar información de las características de la organización (si hay razón para no indicar el nombre, especificar los datos contextuales suficientes: sector de actividad, tamaño, posicionamiento en el mercado). Informar sobre las fases y plazos del proceso.</p>	<p>Utilizar bases de candidatos de otros procesos o empresas sin consentimiento de las personas implicadas.</p> <p>Proporcionar información falsa, o intencionadamente confusa.</p>

Fuente: Castaño et al., 2011: 42-44.

Cuestiones como responder al candidato por el desarrollo del proceso, indicarle si ha sido seleccionado o descartado, tratarle con escrupulosidad y respeto en las entrevistas, dar expectativas realistas del puesto a cubrir dando una información veraz y completa del mismo, cumplir con los plazos de cara a la toma de decisiones o informar del perfil del puesto de manera integral, desde el tipo de retribución hasta las funciones a desempeñar, no son cumplidas en un buen número de procesos de selección. En la guía técnica de buenas prácticas antes mencionada se recogen una serie de ejemplos de buenas y malas prácticas en reclutamiento y selección que nos conducen hacia una comparativa de lo que debería hacerse bien y su contraparte inadecuada. Lo podemos ver a continuación en las Tablas 1, 2 y 3.

En la Tabla 1 podemos apreciar los dos modelos de hacer las cosas en los procesos de selección de personal. Las diferencias están sustentadas en los elementos procedimentales. Hoy en día se incrementan los casos de procedimientos que no son exhaustivos porque no se completan todos los pasos a seguir o se distorsionan. La planificación es omitida con frecuencia (sobre todo en empresas de trabajo temporal) porque en el proceso de búsqueda de candidatos la misma se hace complicada habida cuenta de que las condiciones laborales que el seleccionador propone al candidato son tan desajustadas entre las capacidades del mismo y las exigencias del puesto que es el propio candidato el que termina por rechazar la oferta si no se cumple un mínimo exigible, siempre que su situación personal no sea límite y se tuviera que ver obligado a aceptarlo.

De esta manera la tarea selectiva se convierte en una labor comercial en la que el seleccionador tiene que "venderle" el puesto a los candidatos. Ante este hecho se da la circunstancia cada vez más habitual de encontrar puestos de trabajo altamente rotativos porque candidatos que han sido persuadidos en un proceso de selección muy parcial para cubrir puestos muy determinados, terminan por abandonarlo cuando en un plazo de tiempo muy corto se dan cuenta de que las expectativas laborales que se le planteaban en la entrevista no tienen nada que ver con las tareas que acomete de facto.

Por lo que respecta a los acuerdos de prestación y el reclutamiento también se han incrementado las situaciones de desequilibrio. Así es habitual encontrarse con ofertas publicadas en diversos soportes en donde las condiciones son muy generales. En ocasiones son ofertas "gancho" ficticias que sirven para incrementar la cartera de candidatos de una empresa determinada.

La información que al candidato se le debe proporcionar "sobre las fases y plazos del proceso" (Tabla 2) es otra de las condiciones cuyos malos hábitos se están expandiendo en la época de crisis. Se incrementan las situaciones en las que al candidato no se le da información concreta sobre el itinerario del proceso y los tiempos de actuación, o simplemente no se cumplen. A veces el candidato, al no obtener respuesta de la empresa donde realizó la entrevista en el intervalo de tiempo acordado en la misma, opta por ponerse en contacto con la empresa en cuestión para interesarse por su situación en el proceso. Ese hecho concreto genera ya una irregularidad en la cadena.

Las situaciones de estrés e incertidumbre en el candidato se incrementan cuando éste está inmerso en varios procesos selectivos y espera la respuesta de la empresa previamente acordada que, en frecuentes ocasiones, no llega. En base a un estudio cualitativo vertebrado por diez entrevistas de carácter motivacional y testimonial realizadas a candidatos que habían tenido un proceso de selección en fase inicial, en una sucursal de la ETT Manpower en Madrid, hemos podido comprobar que esta característica de quienes llevan los procesos de selección se repite frecuentemente. Ante esta realidad se da la circunstancia de que el candidato, en ocasiones, tiene una cualificación por encima de la que tiene el seleccionador.

Así, por ejemplo, en una de las entrevistas realizadas a una licenciada en ADE con 6 años de experiencia laboral y un nivel de idioma inglés B2, el seleccionador intentaba realizar preguntas relacionadas con el área de ADE y de los departamentos de contabilidad y finanzas que eran erróneas. La candidata tuvo que corregir al seleccionador en varias ocasiones. A la hora de evaluar la competencia del idioma inglés, el seleccionador no hablaba en ese idioma, y por lo tanto se hace difícil evaluar dichas competencias en un candidato cuando el que lo va a valorar no tiene los conocimientos adecuados.

**Tabla 2.** Comparativa entre buenas y malas prácticas en selección de personal (II)

PRÁCTICAS RECOMENDABLES	MALAS PRÁCTICAS
<b>RECLUTAMIENTO (BÚSQUEDA DIRECTA)</b>	
<p>Informar con precisión al candidato en el contacto inicial sobre las condiciones de la oferta y las fases y plazos del proceso.</p> <p>Reforzar las medidas de Protección de Datos, estableciendo restricciones especiales al acceso a la información.</p> <p>Establecer garantías escritas de compromiso de cada una de las partes antes de avanzar en la negociación del acuerdo.</p>	<p>Proporcionar información confidencial (al empleador o al candidato) sin consentimiento expreso de la parte interesada.</p> <p>Proporcionar información confusa o inexacta al candidato para captar su interés.</p> <p>Realizar las búsquedas a través de más de un intermediario, sin coordinación sobre las personas con que se contacta.</p>
<b>RECLUTAMIENTO (GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN)</b>	
<p>Contestar todas las candidaturas recibidas (incluso las espontáneas) acusando su recibo y explicando el tratamiento que recibirán.</p> <p>Archivar los datos confidenciales de acuerdo a las exigencias de las leyes de Protección de Datos Personales.</p> <p>Destruir la información confidencial una vez cumplido el plazo de validez de la oferta.</p> <p>Solicitar consentimiento expreso si se quiere mantener el registro de expedientes de candidatos potencialmente interesantes para otros puestos.</p> <p>Comunicación a los candidatos del estado de su candidatura en las distintas fases del proceso</p>	<p>Permitir el acceso a la información a personas sin compromiso de confidencialidad</p> <p>Utilizar las referencias de contacto adquiridas para propósitos diferentes al de la oferta de empleo para la que se recibieron.</p> <p>Archivar la información (en soporte físico o electrónico) sin medidas de protección del acceso.</p>
<b>EVALUACIÓN</b>	
<p>Documentar las normas técnicas, deontológicas y de procedimiento que seguirá el proceso de evaluación.</p> <p>Utilizar únicamente procedimientos de evaluación que dispongan de descripción rigurosa de las normas de aplicación, análisis e interpretación.</p> <p>Comprobar las cualificaciones, experiencia y acreditaciones requeridas de los miembros del equipo de evaluación para aplicar cada tipo de prueba, o para realizar las funciones auxiliares en el proceso.</p> <p>Informar con antelación a todos los candidatos sobre las características del proceso: tipos de pruebas, duración, fases, derechos y obligaciones del empleador, el candidato y el equipo de evaluación.</p>	<p>Dar por supuesto el consentimiento expreso para la realización de las pruebas que lo requieren, o recabarlo sin registrar su prestación por los candidatos.</p> <p>Aplicar pruebas que vulneran la dignidad, o humillan al candidato. Indagar en la vida privada del candidato.</p> <p>Aplicar pruebas psicológicas por personas sin la cualificación o competencia necesarias.</p> <p>Realizar evaluaciones psicológicas sin ninguna entrevista personal entre evaluador y evaluado.</p> <p>Realizar informes automatizados sin intervención de profesional competente.</p> <p>Aplicar pruebas psicológicas no tipificadas con objeto de investigación, y sin consentimiento expreso a la colaboración, o con coacción para conseguir la colaboración.</p> <p>Utilizar formularios de recogida de datos fraudulentos.</p> <p>Utilizar pruebas de evaluación cuya relación con los criterios del Perfil de Exigencias no tengan fundamentación precisa.</p>

Fuente: Castaño et al., 2011: 42-44.

En este caso, como hemos dicho, la candidata estaba haciendo una entrevista de trabajo en Madrid, ciudad en donde reside, pero la frustración de algunos candidatos tiene añadidos cuando éstos son de lugares diferentes a los que realizan la entrevista. Uno de ellos era de otra provincia y se había desplazado a Madrid a hacer una entrevista de la que salió profundamente irritado después de comprobar que le habían hecho desplazarse 400 kilómetros desde su lugar de residencia para una cita que no duró más de 10 minutos y no cumplía con los requisitos mínimos exigidos, en este caso, por el candidato. En un primer contacto telefónico, lo explicado al candidato no tenía nada que ver con el desarrollo de la entrevista personal.

**Tabla 3.** Comparativa entre buenas y malas prácticas en selección de personal (III)

PRÁCTICAS RECOMENDABLES	MALAS PRÁCTICAS
<b>DECISIÓN</b>	
<p>Establecer procedimientos de toma de decisión que garanticen la independencia de criterio de cada uno de los miembros del órgano decisorio.</p> <p>Verificar la prioridad de los principios de capacidad y mérito como criterios de elección.</p> <p>Precisar las reglas para la solución de discrepancias en la interpretación de los criterios de selección.</p> <p>Redactar y custodiar acta del proceso de decisión que permita la comprobación posterior del cumplimiento de las normas establecidas para el proceso.</p> <p>Documentar y custodiar la aceptación por todos los miembros del comité de selección de los principios de respeto, responsabilidad e integridad.</p>	<p>Establecer un proceso de evaluación diferente para los candidatos "recomendados".</p> <p>Utilizar diferentes criterios de ajuste para los candidatos procedentes de distintas fuentes de reclutamiento.</p> <p>Admitir en los órganos de decisión personas vinculadas a los candidatos.</p>
<b>NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS A LOS CANDIDATOS EVALUADOS</b>	
<p>Entregar a los candidatos elegidos documento de oferta de empleo vinculante.</p> <p>Comunicar a los candidatos no seleccionados la finalización del proceso y el plazo en que se destruirán los datos obtenidos en la evaluación.</p>	<p>Comunicar exclusivamente la oferta de empleo a las personas elegidas, sin notificar la conclusión del proceso a los restantes candidatos.</p> <p>Modificar las condiciones laborales o los plazos de incorporación establecidos en la oferta de empleo.</p>
<b>ACOGIDA</b>	
<p>Establecer un procedimiento normalizado de recepción en el puesto de trabajo que especifique las actividades a realizar por la persona que se incorpora durante el periodo necesario para que pueda alcanzar los resultados previstos en su puesto sin supervisión continua.</p> <p>Entregar un documento de bienvenida que recoja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>la exposición de las actividades en el primer día de trabajo, incluyendo explicación de instalaciones y equipos</li> <li>las referencias de contacto con los servicios de información y solución de problemas laborales</li> <li>las normas de regulación de la conducta en el ámbito profesional</li> <li>las contribuciones que se esperan del trabajador</li> <li>los compromisos de la empresa con los empleados</li> </ol> <p>Formar a las personas que tengan que participar en la acogida en los objetivos y procedimientos.</p>	<p>Dejar a la libre iniciativa de los compañeros de trabajo, o del supervisor inmediato el modo de realizar la recepción en el puesto.</p> <p>No hacer seguimiento de la acogida</p>
<b>VALIDACIÓN</b>	
<p>Utilizar protocolos normalizados de garantía de la calidad (Investors in People, Balance Social, Normas ISO,...)</p> <p>Analizar los costes y calidad del proceso de R&amp;S</p> <p>Utilidad de las decisiones</p> <p>Analizar la rentabilidad económica del proceso de R&amp;S</p>	<p>Documentar con testimonios de personas "parciales" como único medio de presentar evidencias sobre el proceso.</p> <p>Dar por finalizado el proceso de R&amp;S una vez se incorpora el candidato o candidatos seleccionados.</p>

Fuente: Castaño et al., 2011: 42-44.

El incumplimiento de muchas de estas prácticas viene derivado del estado en que se encuentra la función de los Recursos Humanos que ya hemos mencionado con anterioridad. Como consecuencia de estas malas prácticas las empresas se enfrentan a un déficit en el capital humano que dejará de reportarle beneficios óptimos derivado de los costes de la "no calidad" como son la mala elección de los candidatos, la pérdida de potencialidad en sinergias, desmotivación de los empleados, imagen deteriorada o defectos y errores en los procesos, entre otros.

### 5. Los resultados de aplicar las nuevas políticas de Recursos Humanos: adaptación a los tiempos de crisis

Las circunstancias del momento generan un gran desajuste en la función de los RR.HH para con los solicitantes de empleo que en una importante proporción derivan en el desamparo de los candidatos que en innumerables ocasiones tienen que mostrar una actitud de conformidad con la situación. De aquí que los resultados de los procesos de selección no muestren resultados congruentes entre la potencialidad del candidato y el puesto ofertado. Siguiendo los datos publicados por el estudio realizado por la web de empleo Infojobs junto con ESADE (Infojobs-ESADE, 2012) podemos decir, como resultados relevantes, lo siguiente.

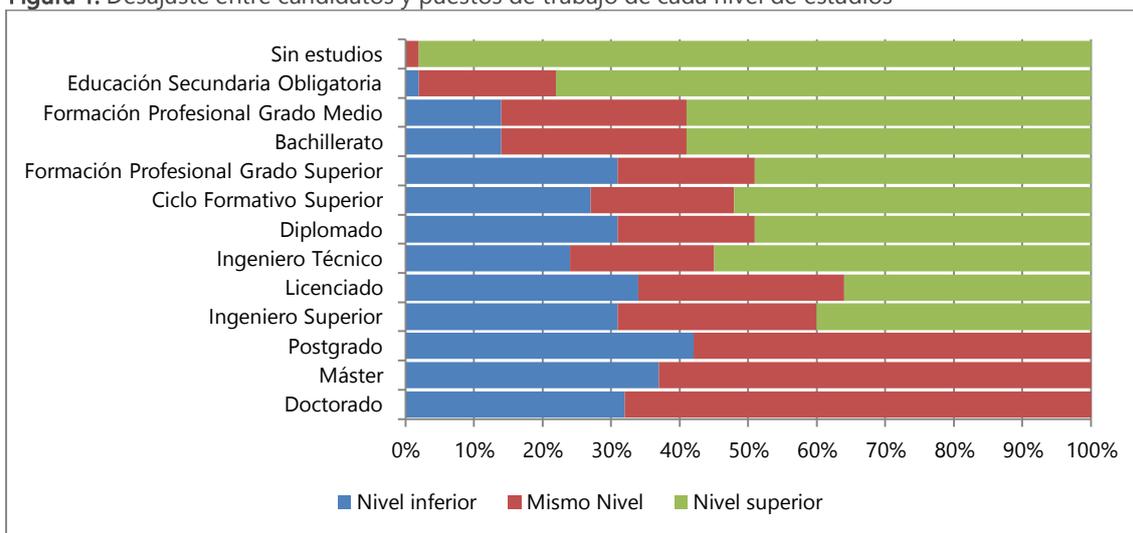
En primer lugar, la búsqueda de empleo se realiza por debajo de las expectativas de los candidatos. El informe de Infojobs nos hace ver cómo un gran porcentaje de candidatos están sobrecualificados con respecto a las ofertas de trabajo a las que han decidido optar. Esto es una consecuencia de lo anteriormente dicho sobre el colapso del mercado de trabajo que hace que los currículos de los candidatos se ajusten a las circunstancias del momento haciéndolos más modestos de lo que son en realidad, hasta tal punto que se da un resultado preocupante: el 83% de los candidatos que se inscribieron en puestos de becario tenían un nivel superior y una experiencia laboral previa.

En segundo lugar, en el aspecto retributivo los candidatos están receptivos a aceptar puestos de trabajo cuyo salario está bastante por debajo de sus expectativas y cualificación. Ante la imposibilidad de ver cumplidas sus exigencias, los candidatos aceptan unas contraprestaciones que en muchos casos son ofensivas para los candidatos por su valía profesional. Lo ven como último recurso y como consecuencia de la necesidad imperante de recibir un sueldo que les mantenga.

Finalmente, se da una brecha entre las figuras de empleo que se buscan. Se incrementa la búsqueda de puestos para directivos y becarios, de modo que los puestos intermedios se reducen o estancan. Ya hemos advertido anteriormente que la figura de becario o personal en prácticas ha aumentado por efecto de la crisis, pues es personal que saca el trabajo por un bajo coste (sobre todo económico) para la empresa. Los directivos buscan sobre todo la movilidad para mejorar sus condiciones.

A continuación podemos ver las Figuras 1 y 2 que indican el desajuste entre las expectativas de los candidatos y la realidad que se les presenta.

**Figura 1.** Desajuste entre candidatos y puestos de trabajo de cada nivel de estudios

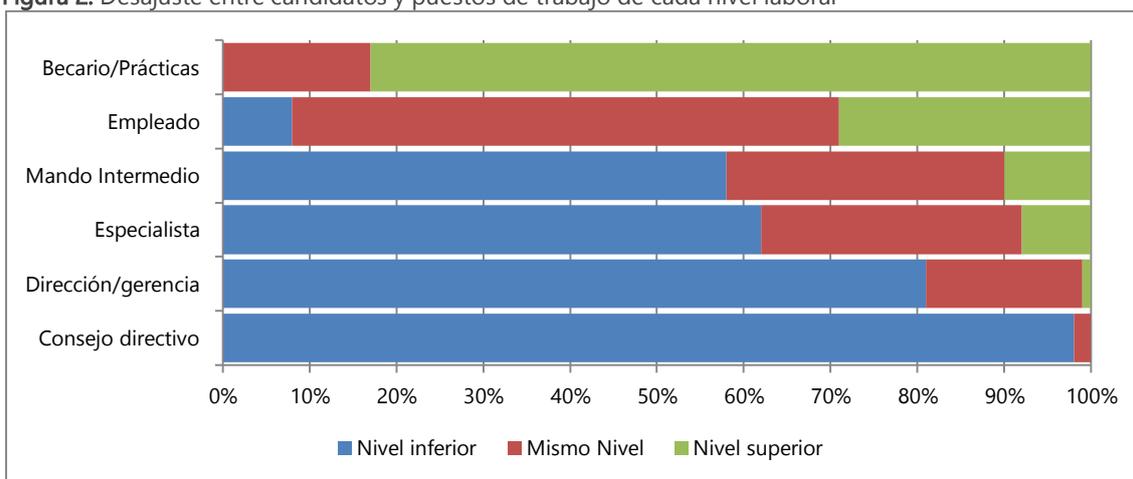


Fuente: Infojobs-ESADE, 2012

Es curioso ver en el gráfico cómo una significativa proporción de candidatos con un nivel superior de estudios (el 98%) concurren a puestos de trabajo donde no se exige una cualificación superior, unas aptitudes concretas o un mínimo grado de formación. Sólo el 2% de candidatos opta a puestos de trabajo que se ajustan a un perfil “sin estudios”. Esto es una realidad constante en tiempos de crisis en donde los

currículos se adaptan a las circunstancias siendo habitual eliminar méritos del mismo para tener alguna oportunidad en esos puestos de trabajo donde de otra manera el encaje no sería adecuado por sobrecualificación. A la inversa también se incrementa en tiempos de crisis el número de candidatos con menor cualificación que optan a puestos de nivel superior, aunque en menor proporción que el caso anterior. Conforme se va avanzando en el nivel de estudios el desajuste es menor. No obstante, la media de candidatos que sí se ajustan al perfil requerido en los puestos de trabajo según cada nivel de estudios es aproximadamente de un tercio.

**Figura 2.** Desajuste entre candidatos y puestos de trabajo de cada nivel laboral



Fuente: Infojobs-ESADE, 2012

En la Figura 2 podemos comprobar cómo las realidades se invierten por efectos de la crisis. Candidatos con un nivel de estudios superior, muchos de ellos con experiencia previa, optan, enviando sus currículos a puestos de trabajo muy incongruentes con la aptitud que tienen. Estos candidatos optan a esos puestos a la desesperada sabiendo que si acceden a esos trabajos lo hacen renunciando a muchas exigencias que se derivarían de sus capacidades, pero lo hacen como vía para reengancharse al sistema laboral que les puede servir de lanzadera o canal para volver en un futuro a conseguir un puesto adecuado a su valía, sobre todo cuando finalice la crisis. En el otro extremo están los candidatos que optan a puestos de nivel laboral superior sin tener la cualificación apropiada. En este caso los candidatos mandan sus currículos asumiendo que enviándolos no tienen nada que perder, a diferencia del supuesto anterior.

## 6. Conclusiones

La crisis global en la que nos vemos envueltos desde 2008 ha generado importantes modificaciones en el mercado laboral que tienen su efecto en la dinámica de los departamentos de Recursos Humanos. Las empresas están dando prioridad a la contabilidad en detrimento del factor humano sin valorar que lo primero es consecuencia de lo segundo. Quizá las empresas estén viendo que con esa toma de decisiones las cuentas les están cuadrando pero no manejar una buena organización de los Recursos Humanos significa una pérdida de potencialidad muy importante que no sólo les haría cuadrar cuentas sino obtener mejores réditos en todos los sentidos.

Ese cambio en las políticas de Recursos Humanos repercute en una bajada de la calidad en los procesos de selección lo cual conlleva varias consecuencias a tener en cuenta. La primera de todas es que el desfase natural que ya había en la relación entre los candidatos y los técnicos de selección es mucho más marcado. No existe ni equilibrio ni cercanía a una cierta igualdad en las exigencias entre las partes, lo cual genera agravios en todas las direcciones. Es evidente que un responsable de selección debe hacer todas las preguntas que considere oportunas al candidato y verificar con sus medios las aptitudes y actitudes del mismo para poder elegir a la persona más adecuada para un puesto en su empresa. Pero

también sería muy saludable que el candidato pudiese hacer preguntas y poner condiciones sobre sus expectativas así como tomar referencias de la empresa a los trabajadores que están en plantilla de la empresa objeto. Eso nos daría con una fórmula muy saludable de equilibrio y de esfuerzo por ser mejores por ambas partes. Sin embargo esta situación no sólo no se da sino que es totalmente contraria a la realidad de hoy. La posición dominante de los selectores con respecto a los candidatos es muy amplia actualmente debido al manejo de las circunstancias que los primeros hacen de los segundos por el simple hecho de la necesidad laboral que hay.

En segundo lugar, la bajada de la calidad en los procesos selectivos nos lleva a quedarnos no con los candidatos más adecuados, sino con los más "rentables", una falsa rentabilidad que nos lleva a una fórmula muy pobre basada en reclutamiento de personal barato que sea capaz de sacar el trabajo y que me dé los beneficios proyectados. Es una decisión errónea que da como resultado los costes de la no calidad que tendrá que afrontar la empresa en el medio y largo plazo, por mucho que le reporte ciertos beneficios en el plazo corto. Al elegir no al candidato mejor sino al instrumentalmente más útil, la empresa se enfrenta a la negatividad de los defectos, errores y rectificación en los procesos, que conllevan una repetición en la operación, devoluciones, anulaciones, desmotivación de empleados, desagrado y pérdida de clientes, boca oreja negativo, imagen deteriorada y las reclamaciones, litigios y compensaciones correspondientes, entre otras.

En tercer lugar, el advenimiento de las TIC es imparable y si se encauza adecuadamente se puede sacar un potencial de ellas. Sin embargo los departamentos de Recursos Humanos no se están adaptando bien a las nuevas tecnologías y por lo tanto están perdiendo oportunidades. Es cierto que los departamentos de Recursos Humanos han adoptado mayoritariamente los Sistemas de Información en Recursos Humanos, esto es, programas de nóminas y software singular para la evaluación y selección de personal y su administración, pero la parte web está aún sin explotar. La sensación tradicional de custodios de importantes bases de datos que tienen las empresas es todavía muy amplia, pero no contemplar de manera extensa las posibilidades de negocio que genera el amplio espectro de la red de redes es un gran error que sólo será remediado con el tiempo.

En definitiva la relación entre quienes tienen que elegir candidatos a cubrir puestos de trabajo en empresas y quienes tienen que "elegir" (¿se tiene posibilidad hoy?) empresa para desarrollar su potencial laboral es actualmente una relación muy desigual basada fundamentalmente en una posición de poder que se ha incrementado por las situaciones acarreadas por la crisis. Al haber más demanda que oferta de empleo la figura del profesional se cotiza muy por debajo de lo que sería adecuado. Eso le resta posibilidades de elección, de negociación o de presión con respecto a sus intereses. Todo lo contrario le sucede a las empresas que tienen más capacidad de una decisión más unilateral en todos los procesos. Pero esta enorme brecha sólo puede traer consecuencias negativas para nuestro mercado laboral en el medio y largo plazo que se resume en una pérdida de calidad y por lo tanto de competitividad. Así estamos viendo fenómenos que adquieren relevancia como la de una progresiva fuga de cerebros a otros países o una mayor movilidad de personal cualificado entre empresas. Lo que nos quedaría por saber es si en la salida de la crisis los desequilibrios tenderán a eliminarse regresando a una situación de mayor equidad o si por el contrario la brecha seguirá dándose o aumentará (Touraine, 2011). Lo que nos queda claro es que en esta crisis todas las partes salen perdiendo.

## Referencias bibliográficas

- Beck, U. (2000): *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (1999): *Estrategias de empleo y multinacionales: tecnologías, competitividad y recursos humanos*. Barcelona: Icaria.
- Castaño, G., Lopez-Montalvo, G. y Prieto, J. M. (2011): *Guía técnica de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personas*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- ESCP EUROPE (2012): "Las empresas dejan de invertir en procesos de selección y tiran de las cada vez más habituales candidaturas espontáneas". Disponible en web:

- <http://www.escpeurope.eu/nc/campus/madrid/escp-europe-madrid-campus-news-room/news-single/back/232/pointeur/3/article/solo-el-20-de-las-ofertas-de-empleo-existent-salen-a-la-luz>. [Consultado 15-09-2013].
- FUNDIPE (2007): *Evolución demográfica e impacto sobre el mercado de empleo en España*. Madrid: FUNDIPE-AEDIPE.
- García Noya, M., Hierro Díez, E. y Jiménez Bozal, J. J. (2001): *Selección de personal: sistema integrado*. Pozuelo de Alarcón: Esic.
- Gratton, L. (2012): *Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí*. Barcelona: Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.
- Infojobs-ESADE (2012): *Informe Infojobs-ESADE 2011: Estado del mercado laboral en España*. Madrid: Infojobs.
- Köhler, H. D. y Martín Artiles, A. (2007): *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Michael Page (2013): *Barómetro global de RR.HH. 2013. La hoja de ruta de RRHH: un objetivo estratégico compartido, con diferentes prioridades regionales*. Madrid: Michael Page International Italia.
- Montes Alonso, M. J. y González Rodríguez, P. (2010): *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias.
- Morell Blanch, A. y Brunet Icart, I. (1999): "El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional", *Papers*, 59: 173-194.
- Porret Gelabert, M. (2007): *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Pozuelo de Alarcón: Esic.
- Rifkin, J. (2000): *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- Roche Cárcel, Juan A. (2013): "El incierto sentido del trabajo en la sociedad del riesgo global", *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 15: 207-226.
- Rodríguez Ávila, N. (2008): *Manual de sociología de las profesiones*. Barcelona: Publicacions i edicions de la Universitat de Barcelona.
- Sennett, R. (2000): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- SEPE (2013): *Síntesis anual del mercado de trabajo 2012*. Madrid: SEPE.
- Tezanos, J. F. (2001): *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?* Madrid: Biblioteca Nueva.
- Touraine, A. (2011): *Después de la crisis. Por un futuro sin marginación*. Barcelona: Paidós.

#### Breve CV del autor

Rubén J. Pérez Redondo es licenciado en Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca. Actualmente es Profesor de la Universidad Rey Juan Carlos en donde imparte docencia dentro del Departamento de Comunicación II y Ciencias Sociales, centrado sobre todo en temas de turismo, empresa y cultura. Ha participado en diversos proyectos de investigación y forma parte del grupo de investigadores de la Cátedra de Turismo de la Universidad Rey Juan Carlos. En la empresa privada ha trabajado en el ámbito comercial, de la investigación de mercado y de los Recursos Humanos.