



AUDITORÍA SOCIOLABORAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECYSEL, S.L.

Relaciones Laborales y Recursos Humanos

31/07/2014

ALEJANDRO PÉREZ CASADO

Convocatoria de defensa: 24/09/2014

Director del Proyecto: MIGUEL PÉREZ VALLS

ÍNDICE

Introducción	4
---------------------------	---

PARTE 1. MARCO TEÓRICO

1.1-. Proceso de Reclutamiento y Selección	7
---	---

- Definición de reclutamiento
- Modalidades de reclutamiento
- Tipos de reclutamiento
- Fuentes del reclutamiento
- Definición de selección
- Técnicas del proceso de selección

1.2-. Auditoría Sociolaboral	11
---	----

- Evolución de la auditoría
- Auditoría sociolaboral

1.3-. Auditoría de Recursos Humanos	15
--	----

- Aproximaciones a la Auditoría de Recursos Humanos
- Rasgos de la Auditoría de Recursos Humanos
- Utilidades de la Auditoría de Recursos Humanos
- Beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos

1.4-. Auditoría de Reclutamiento y Selección	17
---	----

- Objetivos principales
- Actividades a evaluar en el reclutamiento
- Requisitos de la política de selección
- Ratios para comprobar el cumplimiento del proceso

PARTE 2. APLICACIÓN PRÁCTICA

2.1-. Descripción de la empresa auditada	21
---	----

- Estructura de la empresa

- Áreas de negocio
- Técnicas de reclutamiento utilizadas

2.1-. Auditoría Sociolaboral del Reclutamiento y Selección de RecySel, S.L.....26

- Nivel legal
- Nivel de eficacia
- Nivel estratégico

PARTE 3. INFORMES FINALES

3.1-. Informe de Auditoría.....	52
3.2-. Informe ejecutivo.....	53
4-. Conclusiones.....	55
Bibliografía.....	58

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de recursos humanos siempre hemos de tener en cuenta el carácter dinámico del concepto, si además, lo que pretendemos es englobar a los recursos humanos dentro de un proceso donde entran en juego el uso de técnicas y herramientas, a la hora de la elaboración y confección de esas técnicas, hemos de tener aún más presente ese componente dinámico.

Vivimos en una sociedad tremendamente cambiante donde la globalización se está apoderando de los mecanismos de actuación más tradicionales y universalistas, donde cada vez es más frecuente encontrar lazos de unión entre países que hasta hace relativamente poco eran desconocidos para la gran mayoría de empresas de este país y donde una lenta adaptación a estos cambios puede suponer un muro infranqueable para cualquier empresa.

Dentro del ámbito del reclutamiento y la selección de personal el panorama se multiplica, si cabe, ya que los puestos de trabajo a desempeñar son cada vez más complejos, los candidatos están mucho más preparados y las actuales condiciones del entorno no son precisamente las más favorables posibles. Todo esto hace que la fase de reclutamiento y selección vaya adquiriendo un carácter más sensible y minucioso que en tiempos anteriores.

En la actualidad, consideramos verdaderamente importante asegurarse que las empresas utilicen las técnicas y herramientas correctas para dotar al proceso de reclutamiento y selección de la mayor calidad posible. El éxito en la utilización de estas herramientas provoca los siguientes beneficios empresariales:

- Un ajuste en tiempo y en coste de las diferentes fases que se deben realizar para un exitoso proceso de selección
- Que la empresa sea capaz de reclutar a los candidatos más preparados para el puesto de trabajo a desempeñar, en gran parte depende de la gestión y uso que se le dé a estas técnicas

- Hace que la empresa reaccione más rápido a las posibles alteraciones que se puedan producir en el mercado en el que operan
- Como consecuencia, un aumento en la calidad total de los procesos que provocaría una mejora de la imagen de la empresa de cara al exterior

Para abordar este proyecto hemos seleccionado una empresa que se dedica entre otras cosas a ofrecer este tipo de servicios a las diferentes empresas del sector y que nos va a facilitar todo el material necesario para que podamos realizar un buen trabajo de auditoría.

Con este proyecto pretendemos conocer al máximo los criterios que utiliza la empresa en las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección con el fin de evaluar si realmente esos procesos que llevan a cabo se ajustan a lo que demanda el mercado.

Para ello, primero vamos a definir en qué consiste un proceso de selección, definiendo por separado las fases de reclutamiento y de selección y cuáles son los beneficios que reporta a la empresa una correcta utilización de estas herramientas.

Posteriormente, hablaremos sobre la auditoría y más concretamente sobre la auditoría sociolaboral, incidiendo en los tres niveles que la componen, el nivel legal, el nivel de eficiencia y el nivel estratégico. Definiremos cada uno de los niveles y explicaremos qué buscamos con cada uno de ellos.

Una vez tengamos el marco teórico definido pasaremos a la parte más práctica del proyecto. En esta parte, primero identificaremos a la empresa sobre la que vamos a realizar el proceso de auditoría (sin indicar su nombre) describiendo principalmente las actividades que realiza, el tamaño de la empresa y el tipo de estructura que forman, entre otras, para posteriormente empezar con la auditoría sociolaboral en los procesos de reclutamiento y selección. Este apartado se divide en los tres niveles de los que hablamos anteriormente, en el nivel legal identificaremos cual es la legislación laboral vigente en materia de reclutamiento y selección para posteriormente evaluar si la empresa tiene en cuenta el marco legal a la hora de realizar sus procesos. Para el nivel de eficacia, hemos accedido a un informe de selección que generosamente nos ha facilitado la empresa auditada, en el que podremos ver las diferentes fases que realizan durante todo el proceso de selección y las técnicas y herramientas que utilizan en cada fase para seguidamente evaluar si esos mecanismos que utilizan son verdaderamente

eficaces para la empresa. Por último, en el nivel estratégico, compararemos dos informes de selección, que también nos ha facilitado la empresa, con el fin de ver si esos informes se ajustan a los objetivos marcados y establecidos por la organización.

Para finalizar, emitiremos dos informes de diferente naturaleza. El primero será un informe de auditoría, dirigido a la alta dirección de la empresa auditada y en el que se podrá observar los campos objetos de estudio, las diferentes fases del estudio y unas pequeñas conclusiones generadas del análisis de la materia. El segundo será un informe ejecutivo, dirigido a la dirección estratégica de la empresa, en el que proponemos una serie de mejoras y alternativas a los procedimientos frecuentados por la empresa.

PARTE 1-. MARCO TEÓRICO

1.1-. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Estos dos términos se incluyen dentro de un proceso que conocemos como **SELECCIÓN DE PERSONAL**. Antes de adentrarnos a incluir estos términos dentro del contexto de los Recursos Humanos, vamos a definirlos por separado.

Podemos definir **Reclutamiento** como el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo, es decir, el primer paso del proceso de contratación (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

Dentro de esta definición podemos destacar varias palabras claves que posteriormente serán objeto de estudio. Dentro de este proceso será muy importante analizar cuidadosamente a los candidatos **cualificados** siempre desde el punto de vista de lo que la empresa necesita (no existe candidato perfecto sino candidato que mejor cubra las necesidades de la empresa). Esto quiere decir que se requiere un estudio previo al proceso de reclutamiento para conocer exactamente cuál es el puesto que requiere el determinado candidato. Más adelante veremos esto con más detenimiento.

Como hemos indicado previamente, antes de llegar a la fase de reclutamiento, se debe haber planificado correctamente todos los recursos de los que dispone la empresa, tanto humanos como técnicos.

Podemos definir Planificación de Recursos Humanos como aquel proceso al que recurre una organización para garantizar que tiene al personal adecuado, en términos cuantitativos y cualitativos, para ofrecer un determinado nivel de productos o servicios en el futuro (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

¿Por qué es tan importante planificar los recursos humanos de una empresa? ¿Qué relación guarda una buena planificación con un exitoso reclutamiento? Estas preguntas nos pueden ayudar a conocer más de cerca estos conceptos.

Como apuntábamos en la definición de reclutamiento, es necesario generar un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto, pero para eso debemos tener

claro cuál es el puesto que queremos cubrir y cuál es el perfil que mejor encaja en ese puesto. Una buena planificación, entre otras cosas, te aporta un desglose pormenorizado de todas las funciones que se realizan en los diferentes puestos de trabajo que existen en la organización, o lo que es lo mismo, el Análisis del Puesto de Trabajo, que recoge expresamente todas las tareas que se realizan en cada puesto, así como el estilo de comunicación y dirección existente (superior jerárquico, jefe de departamento, etc.). En definitiva, lo que te aporta la planificación de recursos humanos, es detectar en cada momento las determinadas necesidades que puedan surgir en materia de recursos humanos, paso que a su vez es necesario para realizar con éxito un determinado proceso de selección.

Vemos como ambos términos están relacionados entre sí y podemos afirmar que existe una relación directa entre una cuidadosa planificación de recursos humanos y una rápida detección de las necesidades empresariales en materia de selección.

Una vez visto los mecanismos que pueden influir en el proceso de selección y más concretamente en la fase de reclutamiento, veremos cuáles son las técnicas más utilizadas a la hora de realizar el reclutamiento, los tipos de reclutamiento que existen y de qué va a depender escoger un tipo u otro.

En el proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada exclusivamente en el análisis de solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la que la empresa toma la iniciativa en la búsqueda de los recursos humanos (Dolan, Schule y Valle, 1999).

Como indica Fuentes (2005), la vida cotidiana de las organizaciones puede producir dos modalidades diferentes de reclutamiento:

1. *Reclutamiento planificado*, donde la búsqueda de personas se realiza de manera premeditada y prevista (de acuerdo con planes, puntas estacionales de trabajo ligadas a las características de la producción, etc.);
2. *Reclutamiento urgente*, el realizado de manera imprevista cuando de manera imperiosa hay que conseguir candidatos para cubrir necesidades apremiantes.

Es importante crear planes de actuación para ambos tipos de reclutamiento ya que no será lo mismo la manera de actuar ante un reclutamiento planificado, dónde tienes unos tiempos perfectamente marcados y todo está bien estructurado, que ante un

reclutamiento urgente donde el proceso se puede convertir en un caos si no existe un “plan b” que sustituya al planificado inicialmente.

Otra decisión importante a tener en cuenta a la hora de realizar el proceso es la elección del tipo de reclutamiento. Existen dos tipos principales de reclutamiento; **el interno y el externo.**

El reclutamiento interno es aquel que se produce en el seno de la organización, es decir, los candidatos al puesto son aquellos que ya pertenecen a la organización. Este tipo de reclutamiento es menos costoso que el externo y, además, los candidatos conocen perfectamente el funcionamiento de la organización (no necesariamente del puesto vacante), lo cual evita o minimiza costes de adaptación o afianzamiento a la nueva empresa. Este tipo de reclutamiento se suele usar para mandos intermedios y para puestos de trabajo poco ambiguos.

Por el contrario, el reclutamiento externo no capta a candidatos que en ese momento forman parte de la plantilla laboral, sino que se nutre del mercado ajeno a la organización, es decir, los candidatos al puesto serán aquellas personas que, o bien demanden por sí mismas el empleo vacante o bien sean llamadas o reclutadas por parte de la empresa para optar al puesto vacante (siempre y cuando esas personas estén fuera de la plantilla laboral). Este tipo de reclutamiento se suele utilizar en los puestos más bajos y en los puestos más específicos y con mucha cualificación. Por el contrario es un proceso mucho más lento y más costoso que el interno.

La elección del tipo de reclutamiento no la debe marcar el precio o el tiempo, en mi opinión, te la debe marcar el tipo de organización que seas y, sobre todo, el tipo de organización en la que quieras convertirte. De ahí la importancia del reclutamiento.

Es necesario pensar por parte de la alta dirección que los activos humanos de la empresa son los que realmente van a determinar el papel que juega la organización dentro del sector en el que opera. Si esto se tiene claro, el valor de la planificación y del reclutamiento y selección subirá como la espuma.

Una vez que tenemos claro los tipos de reclutamiento que existen, se ha de tener claro los mecanismos que se van a usar para llevar a cabo ese reclutamiento. Estos mecanismos serán diferentes dependiendo del reclutamiento seleccionado.

Según Puchol 2007 éstas son las diferentes **fuentes de reclutamiento** que existen:

Reclutamiento interno;

- **Promoción interna**
- **Traslado horizontal**
- **Transferencia;** de una empresa a otra
- **Formación “in house”;** la empresa se convierte en la promotora de formación especializada para cubrir determinados puestos de futuro
- **Recurrir a trabajadores interinos, eventuales o a tiempo parcial**
- **Recurrir a familiares o amigos**

Reclutamiento externo;

- **Oficinas de empleo**
- **Centros de formación**
- **Competencia**
- **Head hunters**
- **Anuncio en los medios de comunicación**
- **Consultoras de recursos humanos**
- **Redes sociales**

“A mayor variedad y cantidad de formas de reclutamiento mayores posibilidades de seleccionar candidatos acordes al puesto que se ofrece. Cuanto mejor se utilicen y se comprendan el alcance de estas herramientas, más efectivo será el proceso de selección, cuyo objetivo es encontrar al candidato adecuado para cada puesto.”

LosRecursosHumanos.com

Ya tenemos definido y claro el primer paso que debe dar la empresa antes de contratar a un trabajador. Seguidamente a este proceso, y no por ello menos importante, nos encontramos con la fase de selección, la cual podemos definirla como el proceso tendente a escoger o elegir el candidato que mejor se ajuste al puesto de trabajo vacante. Si el reclutamiento supone conseguir una cantera de candidatos, la selección es el mecanismo que determina la calidad global de los recursos humanos de la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy: 1996).

Lo más relevante de la fase de selección es escoger la técnica adecuada para cada caso concreto. No sería exitoso utilizar técnicas muy costosas y de un alto nivel para un puesto de trabajo de nivel bajo y de funciones sencillas.

Fuentes García (2005) detalla las diferentes técnicas que se pueden usar a la hora de hacer una exitosa selección;

- Fichas de solicitud: son impresos que estructuran y resumen el currículum e información de los candidatos, se utilizan para comenzar el proceso de selección y realizar la primera criba de selección.
- Test. Son pruebas de diversa naturaleza (los hay de inteligencia, de personalidad, etc.) pretendiendo conseguir información de los candidatos y en ciertos casos una puntuación que permita establecer una ordenación preliminar.
- Pruebas y exámenes de cualificación. Son pruebas tendentes a medir la formación o conocimientos técnicos de los candidatos a fin de evaluar si están preparados para asumir el puesto ofertado.
- Entrevistas de grupo. Consiste en reunir a un grupo de candidatos informándoles de las características de la oferta y debatir con ellos temas del trabajo o de otra índole.
- Entrevistas individuales. Consiste en reunir a representantes de la empresa con cada candidato a fin de conocer a fondo su historial académico y profesional, expectativas, etc. y a la par informarle acerca de los requerimientos del puesto de trabajo.

Para finalizar este apartado, cobra especial importancia señalar que estos dos términos o magnitudes, en la empresa, se estudian de manera conjunta y forman parte de un proceso único, a pesar de que ambas se ejecuten de manera independiente.

1.2-. AUDITORÍA SOCIOLABORAL

El propósito de este proyecto es el de realizar una auditoría sociolaboral de los procesos de reclutamiento y selección de un proceso en cuestión y de una empresa en cuestión. Pues bien, hemos empezado definiendo, brevemente, en qué consiste y qué beneficios produce para una empresa un exitoso proceso de reclutamiento y selección, ahora nos vamos a centrar en explicar cómo se realiza una auditoría sociolaboral, en qué consiste,

cuales son los diferentes niveles que la componen y en qué proporción va a ayudar a la empresa.

Para ello vamos a empezar por lo básico que es definiendo el concepto de auditoría y viendo la evolución que ha sufrido a lo largo de los años.

Según la RAE, se define auditoría como la “revisión de la contabilidad de una empresa, de una sociedad, etc., realizada por un auditor”. Obviamente esta es una definición escueta y anticuada pero que cobra mucho sentido si la situamos dentro de un contexto “industrializado”, si se me permite la expresión. Por qué digo industrializado, porque fue a partir de la revolución industrial cuando los empresarios empezaron a darle valor al dinero, dónde el fin justificaba los medios y dónde el trabajador solo tenía sentido como fuerza de trabajo, nunca como fuente de sabiduría. De ahí que tuviera sentido que la auditoria solo tuviera lugar en una parcela contable.

En la actualidad, esta definición se queda obsoleta. Ahora si importan los medios utilizados para conseguir los objetivos, ahora los recursos humanos se ven precisamente como un recurso de la empresa, como un valor diferencial e imprescindible en la organización. Ahora auditar es mucho más que centrarse en la contabilidad.

Un concepto de auditoría más acorde al contexto actual puede sería el siguiente: acción de revisar documentos, procesos o resultados de una gestión por parte de un experto en la materia y con el fin de emitir una opinión basada en una serie de procedimientos y/o pruebas. Fuentes, Veroz y Morales (2008)

Toda esta evolución ha desencadenado en un concepto mucho más amplio y complejo denominado auditoría sociolaboral.

La auditoría sociolaboral es un compendio de las definiciones que se le han ido dando a la auditoría de Recursos Humanos y que se ha ido refundiendo hasta construir lo que hoy entendemos como auditoría sociolaboral.

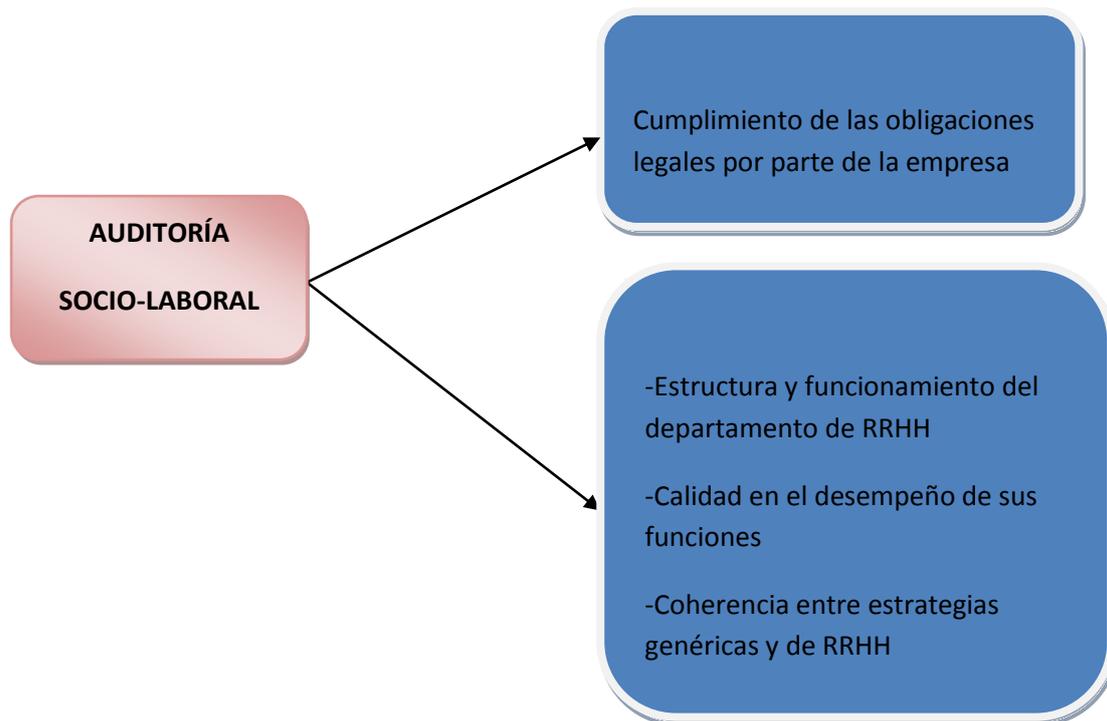
Son muchos los autores que la definen, todos y cada uno de ellos aportando ideas relevantes, aunque yo me voy a centrar en la definición según dos autores, De la Poza Lleida (1992) y Galán (2000) citados por Fuentes, Veroz y Morales (2008):

1. De la Poza Lleida (1992) sostenía que la auditoria sociolaboral está constituida por dos partes fundamentales: la auditoría social-humana que está orientada al

control de la correcta aplicación de las vigentes leyes laborales y la auditoría humana, que se ocupa de la valoración de puestos de trabajo, política de empleo, en definitiva, desde una visión más interna de la empresa y teniendo en consideración datos productivos y eficientes de la empresa.

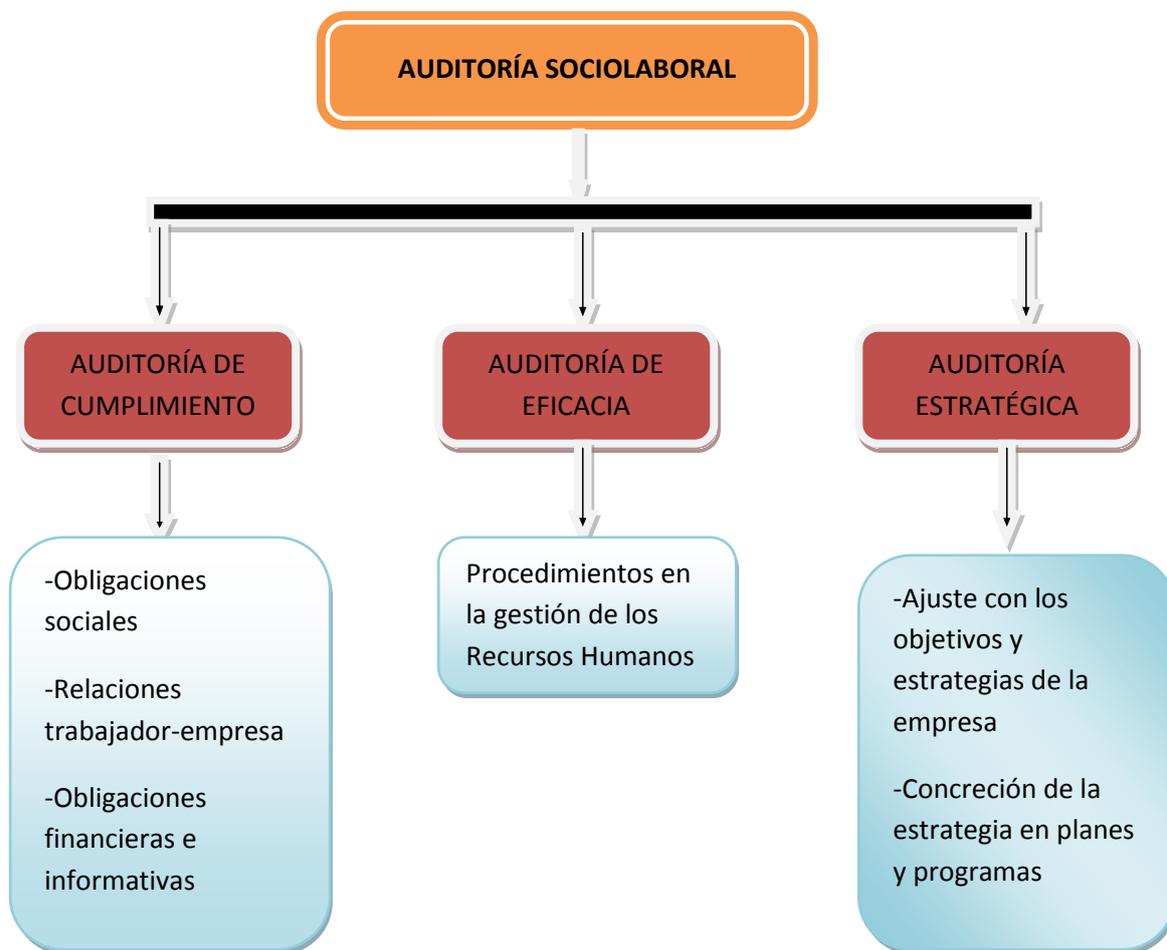
2. Por otro lado, nos encontramos con la definición de Galán (2000), el que para mí mejor define la auditoría sociolaboral. Podemos verlo de una manera más didáctica en las siguientes figuras:

Figura 1. Concepto de la auditoría sociolaboral



Fuente: Galán (2000)

Figura 2. Actividades integradoras de la auditoría sociolaboral



Fuente: Fuentes, Veroz y Morales (2008)

1.3-. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Según Nevado Peña (1997) uno de los objetivos de la auditoria social o de recursos humanos es buscar la eficacia en la empresa. Por lo tanto, estudia los hechos observados en función de su contribución al desarrollo de la empresa por una parte, y otra a conseguir satisfacer las necesidades y aspiraciones del personal. Esto lleva a que se tengan en cuenta aspectos cuantitativos (costes de la remuneración, etc.), cualitativos (comunicación, cualificación profesional) y psicológicos (motivaciones del personal, calidad de las relaciones, etc.), además, debe responder a varios objetivos que le son fijados por la dirección general o dirección de personal como son un mejor control, diagnostico de las causas y de las consecuencias de los problemas que surjan en función de personal, un dominio de los costes salariales y sociales y una mejor preparación de las decisiones.

Todos los autores defienden la postura de que la Auditoría de Recursos Humanos presenta una gran confusión terminológica. Pese a esto, cada una de las denominaciones desembocan en ciertos puntos en común, como son el deseo de conformidad con la normativa, la mejora de la eficacia y el respeto a la metodología (Sánchez, 2014). Las denominaciones a las que nos referimos son: auditoría social, auditoria de personal, auditoria de Recursos Humanos, auditoria sociolaboral, control de la función social, etc. (Nevado, 1999).

Para aproximarnos lo más cerca posible a la definición de auditoria de recursos humanos, nos apoyaremos en el manual de Sánchez Pérez, 2014 en el que cita a los siguientes autores para su definición:

- Odegov y Niconova (2004) sostienen que la auditoria de recursos humanos *es un ejercicio periódico desarrollado dentro del ámbito de recursos humanos que incluye el seguimiento y captación de información, su análisis y evaluación sobre la base de la eficiencia con la que la organización emplea sus recursos humanos, con el propósito de mejorar continuamente los resultados y la satisfacción en el trabajo de los empleados.*
- Por su parte, Reyes (2005) mantiene que la auditoria de recursos humanos *es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los*

programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de persona.

El denominador común de todas las definiciones de auditoría de recursos humanos es el de caminar por una secuencia que te permita primero analizar y recopilar información sobre los procesos o procedimientos que sean objeto de seguimiento, para después evaluar o comprobar si esos procesos se ajustan a diferentes parámetros marcados por la empresa, como pueden ser legales, relativos a programas establecidos con anterioridad, etc.

Como indica Sánchez (2014) estos son los rasgos que deben acompañar a la auditoría de recursos humanos:

1. **Basada en la evidencia:** apuesta por dejar a un lado el pensamiento subjetivo y centrar en los hechos, en la realidad y comenzar a considerar la métrica como instrumento de análisis.
2. **Independiente:** no tiene por qué referirse a la exteriorización del proceso, sino a la conducta del responsable y a los propósitos de la auditoría. Debe ser un proceso transparente y objetivo y normalmente estos calificativos te los ofrece un auditor independiente.
3. **Iterativa:** hace referencia a la repetición porque así se perfeccionan los componentes, los procesos y las correcciones adoptadas ante las desviaciones no deseadas advertidas.
4. **Inductiva:** el análisis de los registros obtenidos de las variables consideradas particularmente nos pueden llevar al establecimiento de normas de actuación de carácter general amparadas en la consistencia y fiabilidad de las asociaciones identificadas entre tales variables.
5. **Puntual:** el carácter puntual está limitado a la duración del proceso y no a la extensión temporal de los registros volcados.
6. **Cooperativa:** por una parte, el desarrollo de todo proyecto de auditoría requiere de una estrecha colaboración entre el profesional en el campo de la auditoría y otro profesional del ámbito objeto de análisis ya sea de recursos humanos en general o algún proceso concreto de la función.

7. **Educativa:** como consecuencia de su carácter cooperativo e iterativo surge una relación estable entre los profesionales de recursos humanos y los profesionales de auditoría. Es de esperar que esta relación provoque un trasvase de conocimientos y habilidades mutuas entre ambos profesionales de lo que se puede beneficiar la propia organización.

Dolán, Schuler y Valle (1999) enumeran algunas de las utilidades que reporta el desarrollo de la auditoría de los recursos humanos:

- Contribuye a evaluar el estado de salud del sistema de recursos humanos y describir las áreas problemáticas.
- Contribuye a evaluar y hacer un seguimiento de las diversas actividades de recursos humanos en función de criterios tangibles (contribución a los resultados mínimos aceptables a la organización).
- Ayuda a anticipar problemas futuros y a iniciar intervenciones.

En otro contexto, Wherter y Davis (1990) enumeran los beneficios de la actividad de la auditoría de recursos humanos:

- Mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos;
- Alienta al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar a un nivel más alto de profesionalidad;
- Esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento de RRHH.;
- Facilita la uniformidad de las prácticas y de las políticas;
- Garantiza el cumplimiento de disposiciones legales;
- Reduce los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas;
- Promueve los cambios necesarios en la organización.

1.4-. AUDITORÍA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Según Fuentes (2005) los objetivos principales que se persiguen en el área de reclutamiento y selección son los siguientes:

- Evaluar los métodos de reclutamiento empleados y si resultan apropiados para conseguir los trabajos requeridos en cada momento (en calidad, cantidad, tiempo y coste);

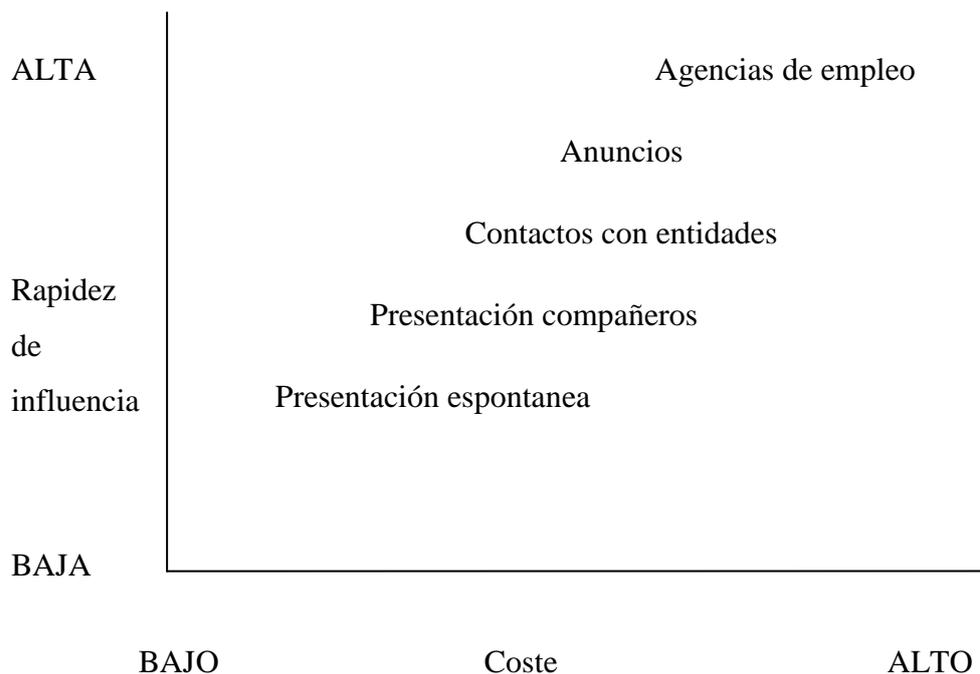
- Analizar cómo se realizan los procesos de selección, adecuación de la definición de puestos y perfiles, criterios de selección y ausencia de contaminación de los procesos por influencias externa.

En relación al reclutamiento, Fuentes (2005) nos indica las actividades en la evaluación del reclutamiento que se han de revisar:

1. Adecuación del coste del reclutamiento de los métodos empleados;
2. Cantidad y calidad de los candidatos obtenidos por cada método en relación a los puestos ofertados;
3. Rapidez del proceso

En la siguiente figura veremos los métodos más frecuentes utilizados en relación al coste y la rapidez según Dolan, Schuler y Valle (1999):

Figura 3-. Coste y rapidez de influencia de los métodos de reclutamiento



Según la consultora DOPP (1992), para auditar, los requisitos que ha de cumplir una política de selección de personal es:

- ✓ Claridad, es mejor que esté definida formal y explícitamente, de manera que resulte comprensible;
- ✓ Afinidad y uniformidad con la política, la concepción y los objetivos generales de la empresa,
- ✓ Coherencia con la política social y con la legislación laboral vigente;
- ✓ Flexibilidad, debe admitir las correcciones y matices concretos para cada caso particular;
- ✓ Debe ser conocida por todos los interesados y transmitida por los adecuados medios de comunicación internos de la empresa.

Anteriormente vimos las técnicas de selección usadas con mayor frecuencia según Luis Puchol, ahora veremos cuáles son las cualidades que deben tener esas técnicas, según Gómez Mejía y Balkin (2003):

1. *Validez*. Grado de adecuación de la técnica para valorar candidatos con el desempeño del puesto, se subdivide en:
 - a. *Validez de contenido* (medida que relaciona el proceso de selección con las actividades actuales o conocimientos necesarios para el desempeño del puesto)
 - b. *Validez empírica* (evidencia estadística de que el método de selección es capaz de distinguir los empleados con desempeños más altos y más bajos)
2. *Fiabilidad*. La medida de la consistencia de los resultados del método de selección, si varias mediciones ofrecen resultados muy dispares el método es poco fiable.

Cantera (2005) propone el uso de pruebas o ratios para valorar la fiabilidad o el cumplimiento de los diferentes mecanismos dentro del proceso de selección (incluye reclutamiento y selección):

- Nivel de planificación de la selección
- Nivel de utilización del análisis de puestos para la selección
- Nivel de utilización de fuentes de reclutamiento
- Tasa de selección: número de candidatos / número de puestos
- Razón de selección: número de candidatos validos / número de candidatos totales
- Nivel de utilización de pruebas de selección

- Nivel de utilización de criterios de decisión en selección
- Nivel de empleados rechazados /presentados
- Número de personas que no superan el periodo de prueba
- Relación de criterios de selección /rendimiento

PARTE 2-. APLICACIÓN PRÁCTICA

2.1-. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA AUDITADA

Por motivos de confidencialidad no vamos a desvelar el nombre de la empresa sobre la que versa el proyecto aunque si detallaremos lo más ampliamente posible todo lo que sea relevante con el objeto de estudio. A partir de este momento y para su mejor identificación, nos dirigiremos a la empresa auditada como RecySel, S.L.

Estructura de la empresa

RecySel, S.L. inició sus actividades en el año 2001. Opera y realiza sus funciones en dos sectores diferentes, incluso esta organización dispone de dos razones sociales diferentes, una para cada actividad (posteriormente detallaremos las funciones que realizan en cada sector). Esta empresa dispone en la actualidad de 5 miembros en plantilla, es decir, una pequeña empresa de los cuales uno ejerce la figura de propietario, jefe y empresario, dos están contratados de manera indefinida y otros dos están con un contrato para la formación y el aprendizaje.

Al ser pequeña posee una estructura funcional, dónde la comunicación es directa y casi horizontal. El jefe tiene un rol casi paternalista y el trato con sus trabajadores es cercano y amable.

Este modelo de estructura ofrece numerosas ventajas con respecto a otras de mayor tamaño, por ejemplo al existir pocos puestos de trabajo todos conocen a la perfección las funciones que realizan los demás compañeros. Al existir una gran comunicación hace que la empresa se pueda adaptar mucho mejor al entorno y a los diferentes cambios que se producen en los sectores que operan.

En RecySel encontramos dos departamentos que se ocupan de dos actividades diferentes, por un lado el departamento de formación y por otro el departamento de consultoría y recursos humanos.

En el departamento de formación nos encontramos a tres trabajadores, cuyas funciones son las de comercializar el producto. Se encargarán de visitar a todas las empresas de diferentes parcelas geográficas con el objetivo de captar el mayor número posible de clientes y venderles los paquetes formativos que RecySel ofrece.

En el departamento de consultoría encontramos a un solo empleado, con formación en Recursos Humanos y que se encarga de realizar todos los servicios de consultoría anteriormente enumerados. Además, este empleado realiza funciones propias de secretaría y recepción telefónica, por lo que normalmente no centra toda su energía en realizar las actividades de consultoría sino más bien las gestiones y funciones del día a día.

En un nivel jerárquico superior nos encontramos al jefe de la empresa, que asume las funciones más apremiantes y de mayor responsabilidad de la empresa, tales como contratar las personas encargadas para impartir la formación, negociar con proveedores y clientes así como el encargado de movilizarse para dar a conocer a la empresa y buscar nuevos recursos para explotar, sin olvidarnos de la función de apoyo en todas las actividades que realizan los trabajadores. Si bien es cierto que la parcela en la que centra un mayor interés es en la de crecer en el sector formativo.

Áreas de negocio

La principal actividad de la RecySel es la de ofrecer **FORMACIÓN** a cualquier tipo de cliente, aunque en un porcentaje muy amplio esos clientes suelen ser empresas. En menor medida, incluso en un plano secundario, la empresa también realiza actividades de **CONSULTORIA**. Ambas actividades tienen un denominador común, operar en el sector de los Recursos Humanos. A continuación detallaremos las funciones que realizan en cada una de estas actividades.

Formación:

Esta empresa posee un convenio firmado con la Fundación Tripartita, la cual le autoriza para poder impartir formación bonificada a cualquier trabajador de cualquier empresa, siempre que esa empresa reúna una serie de características.

Como la propia Fundación Tripartita indica, la formación bonificada es una formación que ayuda a las empresas a incrementar su competitividad y productividad, desarrollando las competencias y cualificaciones de sus asalariados. Para ello, disponen de una ayuda económica que se hace efectiva mediante bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social. La empresa puede decidir cuál es el tipo de formación que necesita, cómo y cuándo la realiza y organizarla bien por sí misma, bien

agrupándose con otras empresas delegando todos los tramites en una entidad organizadora.

RecySel, al margen de la formación bonificada, también ofrece servicios de formación para aquellas empresas que dispongan de algún trabajador en plantilla cuyo contrato de trabajo sea para la formación y el aprendizaje, en este caso, RecySel se encargaría de gestionar y facilitar toda la formación necesaria para que el trabajador cumpla con las obligaciones que emanan de esa modalidad contractual en materia de formación.

En definitiva, esta empresa gestiona, imparte y realiza cualquier formación que se adapte a las necesidades que demande el cliente, ya sea empresa, asociación de empresa o particular.

Nuestra intención no es desarrollar exhaustivamente los procesos que sigue la empresa a la hora de ofrecer este tipo de actividad porque no es la actividad que nos ocupa en este proyecto, aunque si hemos creído conveniente mencionar las actividades de formación que realiza la empresa porque más tarde tomarán un papel importante en el proyecto.

Consultoría de RRHH:

El otro gran bloque de servicios que ofrece esta empresa es el de **CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS**. Dentro de este gran bloque, podemos diferenciar varios tipos de actividades que realizan y servicios que ofrecen:

- **Servicio de Outsourcing:** el Outsourcing es una práctica que consiste en que una empresa “A” contrata los servicios de una empresa “B” para que éstos realicen un trabajo concreto. Normalmente las funciones que se suelen subcontratar son las que no forman parte de las tareas principales de la empresa, y al no querer “perder” tiempo y coste en desarrollarlas es mucho más accesible (a veces) subcontratarlas. En este caso, la empresa que es subcontratada sería RecySel y los servicios por los que son subcontratados lo veremos a continuación.
- **Análisis de puesto:** Se trata de un estudio pormenorizado de los diferentes puestos de trabajo que integran una organización. A su vez, dentro de cada puesto, hay que desarrollar las diferentes tareas que realiza el trabajador, cómo las realiza, quién es su inmediato supervisor y su jefe de departamento, así cómo

saber cuál es el tipo de comunicación que impera en los diferentes puestos de trabajo existentes en la empresa.

- **Manual de acogida:** Se trata de la creación de un documento físico que ayude a los nuevos trabajadores de la empresa a adaptarse rápidamente a los requerimientos del puesto y a la idiosincrasia de la organización.
- **Selección de personal:** RecySel realiza selecciones de personal con el objetivo de encontrar al candidato ideal para el puesto solicitado. En su propia página web indican las fases que siguen a la hora de desarrollar el proceso:

1. Descripción del perfil y toma de datos
2. Búsqueda del perfil y captación de candidatos
3. Filtrado y preselección de candidatos
4. Entrevista personal y pruebas de actitud al candidato
5. Generación de informes
6. Preselección de candidatos para la empresa cliente
7. Entrevistas con la empresa cliente
8. Selección de candidatos y finalización del proceso
9. Mantenimiento de dos meses

El servicio de selección de personal es el servicio más contratado por los clientes, esto en gran parte se debe a la política de marketing y de ventas que ha desarrollado la empresa. Como vimos anteriormente, la actividad más importante y de mayor facturación de RecySel es la relacionada con la formación, también vimos que hay diferentes vías de ofrecer la formación y una de ellas era a través de los contratos para la formación y el aprendizaje, contratos que requieren de un año de formación obligatoria, toda ella bonificada por el mero hecho de contratar esta modalidad contractual. Ahora bien, ¿cuál es la estrategia que utiliza RecySel para este tipo de contratos?, pues bien, ellos ofrecen de manera complementaria a la formación, los servicios de selección con el objetivo de aumentar la cartera de servicios y así diferenciarse de alguna manera de la competencia. La peculiaridad de los servicios de selección en estos contratos es que RecySel los ofrece gratuitamente a cambio de que la empresa externa los contrate para gestionar la formación, lo que deja bien claro cuál es la actividad predominante en la empresa.

Al margen de este plan estratégico, por supuesto que no todos los procesos de selección que la empresa realiza los ofrece de manera gratuita. En caso de procesos para puestos de trabajo relacionados con cualquier otra modalidad contractual, la empresa tiene un precio estipulado y obtiene una remuneración a cambio.

Técnicas de reclutamiento utilizadas

RecySel utiliza exclusivamente fuentes externas de reclutamiento. Obviamente al estar reclutando trabajadores para un puesto de trabajo externo a su propia empresa, las fuentes internas quedan excluidas como posible opción.

Dentro de las fuentes externas, son varias las técnicas y mecanismos que utilizan para reclutar a los candidatos;

- **Anuncios en web:** RecySel está dada de alta en diferentes buscadores de empleo gratuitos, entre ellos la web del Servicio Andaluz de Empleo, dónde informan a los usuarios sobre cuáles son los diferentes procesos de selección que están abiertos en ese momento. El usuario ve la oferta de empleo y decide si quiere incluir su currículum en la oferta o no. A su vez, la empresa tiene una página web propia dónde también informa sobre los diferentes procesos de selección. Al ser una empresa pequeña y de calado local, los currículos que llegan a la web propia son cuantitativamente muchos menores que los que llegan a los diferentes buscadores de empleo.
- **Redes sociales:** RecySel dispone de un perfil propio en las redes sociales más frecuentadas (twitter y facebook) dónde informan sobre las diferentes ofertas de empleo activas y sobre los avances y crecimientos de la empresa. Normalmente, en las redes sociales se insta a que el usuario entre en la web de la empresa para que una vez allí, incluya su currículum en la oferta deseada.
- **Boca a boca:** esta modalidad suele ser muy frecuentada en la mayoría de las agencias de selección de personal. Hablar con amigos, familiares, conocidos, para corran la voz sobre las diferentes ofertas de empleo activas.
- **Bolsa de empleo:** la web dispone de una bolsa de empleo donde acumula todos los currículos que han ido entrando de las diferentes ofertas con el objetivo de agilizar procesos posteriores. Dentro de la bolsa de empleo existen diferentes categorías ajustadas a los diferentes puestos de trabajo existentes. Dependiendo

del perfil del trabajador, cada currículum se depositará en la categoría correspondiente.

2.2-. AUDITORÍA SOCIOLABORAL DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECYSEL, S.L.

Una vez hemos definido todos los conceptos relevantes sobre los que versa el proyecto, vamos a pasar a la realización de la auditoría sociolaboral de los procesos de reclutamiento y selección de RecySel. La auditoría sociolaboral principalmente se va a centrar en tres grandes bloques:

- En el primero de ellos, trataremos de identificar la legislación laboral vigente que mencione cómo se han de realizar este tipo de prácticas, con el fin de evaluar si realmente los procesos que sigue la empresa se ajustan a los requerimientos legales o no. Este nivel se denomina **NIVEL LEGAL**.
- Una vez sepamos si la empresa se ajusta a la normativa vigente o no, trataremos de resolver si la empresa lo hace de manera eficiente o no. Para ello, la empresa nos ha facilitado varios informes de selección que nos servirán de apoyo para analizar y describir los procedimientos y criterios que utiliza la empresa en las diferentes fases del proceso con el objetivo de evaluar si esas prácticas que están manteniendo les ayuda a ser eficientes o no. Este nivel se denomina **NIVEL DE EFICIENCIA**.
- Por último, haremos una comparativa entre los diferentes procesos de selección de personal facilitados por la empresa con el objetivo de esclarecer cuál de ellos se ajusta a los objetivos definidos por la empresa y por el contrario, cuál de ellos no forma parte de los objetivos futuros de RecySel. Este nivel se denomina **NIVEL ESTRATÉGICO**.

NIVEL LEGAL:

No existe en España, en la actualidad, una normativa legal que regule a las Agencias de Selección de Personal. Es por ello que tenemos que recurrir a las normas internacionales para conocer el marco legal sobre el que se basan este tipo de prácticas.

A nivel internacional estas agencias si cuentan con una gran amplitud de normas, destacando por encima del resto el Convenio 181 de 1999 de la OIT, ratificado por España el 19 de Mayo de 1999 y que está dedicado a las agencias de empleo privadas.

A continuación detallaremos los artículos, a nuestro juicio más relevantes de esta normativa, para finalmente evaluar si RecySel tiene en cuenta estas disposiciones a la hora de realizar sus servicios.

Lo primero es identificar a quién va dirigido el convenio 181 de la OIT. El **art. 1** de dicho convenio dice que *“la expresión “agencia de empleo privada” designa a toda persona física o jurídica, independiente de las autoridades públicas, que presta uno o más de los servicios siguientes en relación con los mercados de trabajo”*:

- a) *Servicios destinados a vincular ofertas y demandas de empleo, sin que la agencia de empleo privada pase a parte en las relaciones laborales que pudieran derivarse.*

El punto b) habla sobre la ajenidad del trabajo, es decir, el poner al trabajador a disposición de otra persona que supervise la ejecución de las tareas y funciones.

Ambos apartados definen exactamente a nuestra empresa por lo que estamos en condiciones de catalogarla como una agencia de empleo privada.

El artículo 6 garantiza la confidencialidad de los datos personales y que no se exceda el límite de centrarse en cuestiones relativas a las calificaciones y experiencia profesional.

El artículo 7 garantiza el carácter gratuito del servicio, salvo algunas excepciones que deberán estar previamente motivadas y justificadas en una memoria.

El artículo 9 y artículo 11 garantiza una serie de condiciones mínimas para el trabajador que firma el contrato con la empresa usuaria. Por supuesto, la agencia privada deberá vigilar que esas condiciones mínimas no sean violadas, ni ellos mismo ofrecer premeditadamente malas condiciones laborales para el aprovechamiento de la empresa

usuaria. Estos artículos luchan contra la explotación infantil, contra las pésimas condiciones en materia de seguridad y en materia laboral como pueden ser tiempos de trabajo, salario mínimo, acceso a la formación, libertad sindical, etc.

¿Cuál es el principal problema que tenemos en España con este tipo de agencias? **Que no tenemos una norma jurídica que desarrolle este convenio.** La mayoría de los artículos de este convenio se insta al estado Miembro a adoptar las medidas necesarias para garantizar su cumplimiento, esto sería a través de una norma jurídica (ley, reglamento, etc.) que desarrolle y tipifique detalladamente cuales son las conductas antijurídicas y las sanciones correspondientes. Como en España hemos ratificado pero no transpuesto a una ley propia este convenio, nos queda un margen normativo muy pequeño en el que apoyarnos. Es cierto, que si hay leyes que regulen por separado muchos de los puntos tratados en este convenio, pero no lo hacen desde el punto de vista de las agencias de selección de personal.

Ahora bien, **¿cumple RecySel con estas garantías mínimas que exige el convenio de la OIT?** Vamos a ver detenidamente si la empresa cumple con cada uno de los artículos que hemos nombrado anteriormente;

- Cuando describimos las técnicas de reclutamiento externas utilizadas por RecySel mencionamos el uso de diversos mecanismos para reclutar a los candidatos. Entre ellas mencionamos **anuncios en web y bolsa de empleo**, pero ahora bien, **¿garantizan estas herramientas el cumplimiento de los artículos 6 y 7 del convenio 181 de la OIT sobre confidencialidad de los datos y el carácter gratuito del servicio?**

En los diferentes buscadores de empleo que la empresa utiliza, existen dos vías principales para acceder a ellos, una es el acceso para empresas y otra para los demás usuarios. Si accedes a la web de empleo como usuario cotidiano únicamente podrás visualizar las diferentes ofertas de empleo activas e incluir tu currículum si lo deseas oportuno. También se podrá ver la cantidad de personas que han incluido su currículum en la oferta pero en ningún caso se podrá acceder a los datos personales de los demás candidatos.

Por el contrario, si accedes como empresa (para ello deberás acreditar que puedes realizar ese tipo de servicios) tienes la posibilidad de crear diferentes anuncios con las

ofertas de trabajo existentes y además, podrás acceder a los datos de todos los candidatos que hayan incluido su currículum en las ofertas de empleo.

La bolsa de empleo funciona de un manera similar, solo los que tengan poderes de administrador (trabajadores de la empresa) podrán ver los datos curriculares de los candidatos.

Dicho esto podemos afirmar que RecySel en su modalidad de agencia de empleo privada si garantiza el cumplimiento del **artículo 6 del convenio 181 de la OIT** sobre la confidencialidad de los datos.

El **artículo 7 del convenio 181 de la OIT** habla sobre el carácter gratuito del servicio a los trabajadores que buscan empleo. Durante todo el proceso de selección, que se inicia con la creación y alta del anuncio de empleo en los diferentes buscadores y pagina web propia, no se genera ni directa ni indirectamente, ningún tipo de coste para el trabajador que desea buscar empleo, es decir, la empresa no cobra al trabajador ningún honorario por los servicios de reclutamiento y selección y, a su vez, darse de alta en los diferentes buscadores y enviar el currículum en las ofertas activas tampoco supone un esfuerzo económico para la persona que busca empleo.

Por lo que también estamos en condiciones de asegurar que RecySel cumple minuciosamente con el artículo 7 del convenio 181 de la OIT que garantiza el carácter gratuito del servicio de selección al trabajador.

- Con lo que respecta a los **artículos 9 y 11 del convenio 181 de la OIT**, ¿podemos garantizar que RecySel cumple con todos los requisitos que desarrollan estos artículos?

Durante todo el proceso de selección la empresa auditada mantiene el anonimato sobre la empresa cliente. Esto quiere decir que los trabajadores que se inscriben en las ofertas de empleo conocen todos los datos relacionados con el puesto de trabajo vacante (tareas que van a desempeñar, tipo de contrato, fecha de incorporación) pero en ningún caso se le da información sobre el nombre de la empresa cliente. Incluso para aquellos candidatos que pasan el primer corte y son seleccionados para realizar una entrevista se le mantiene el sigilo sobre los datos personales de la empresa cliente. Con todo esto, lo que se trata es de **garantizar la igualdad de trato y oportunidad** para todos los

candidatos, ya que de lo contrario se podría estar favoreciendo a ciertos candidatos que pudieran guardar cualquier relación con la empresa cliente.

El artículo 9 de dicho convenio obliga a todos los estados Miembros a que luchen contra las prácticas a favor de la mano de obra infantil. En España, de manera inherente, cualquier modalidad contractual vela por la seguridad de la mano de obra infantil, así nuestro Estatuto de los Trabajadores en su artículo 6 prohíbe el trabajo a los menores de dieciséis años y a aquellos de entre dieciséis y dieciocho años cuyos trabajos se declaren insalubres, penosos, nocivos o acarreen cierto riesgo para la salud. Como el fin del proceso de selección da lugar al inicio de la actividad laboral del trabajador, lo que supone la firma del contrato de trabajo (en cualquiera de sus modalidades), y acabamos de ver la imposibilidad de celebrar contratos de trabajo en nuestro país con menores de dieciséis años (lo que se consideraría mano de obra infantil), estamos en condiciones de afirmar que RecySel **cumple con el artículo 9 del convenio 181 de la OIT.**

Lo que respecta al **artículo 11 del convenio de la OIT** también emana del nacimiento del contrato de trabajo. Dicho artículo indica que todos los estados Miembros adoptarán las medidas necesarias para asegurar la protección en las siguientes materias:

1. Libertad sindical
2. Negociación colectiva
3. Salarios mínimos
4. Tiempo de trabajo y demás condiciones de trabajo
5. Prestaciones de seguridad social obligatorias
6. Acceso a formación
7. Seguridad y salud en el trabajo
8. Indemnización en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional
9. Protección en caso de insolvencia y protección de los créditos laborales
10. Protección y prestación de maternidad y protección y prestaciones parentales

Todas estas materias están protegidas por nuestro ordenamiento jurídico, algunas de ellas por la norma suprema de nuestro ordenamiento, la Constitución Española y otras, por normas con rango de ley, como el Estatuto de los Trabajadores, etc.

Una vez que el contrato de trabajo es firmado por el trabajador, la empresa cliente se ve en la obligación de cumplir con todos los requerimientos que emanan de dicho contrato. Gran parte de esos requerimientos se citan en el artículo 11 del convenio 181 de la OIT.

Todos sabemos que a pesar de existir un contrato que trata de regular las condiciones laborales del trabajador, estas condiciones, en algunos casos, no se cumplen o se cumplen a medias. Aquí es donde debe entrar en juego las agencias de selección y por lo menos requerir a la empresa cliente que se ajuste totalmente a las condiciones del contrato firmadas. La empresa auditada sigue algunos procedimientos para que esto no ocurra y para asegurar que al trabajador se le imponen todas las cláusulas que fueron firmadas en su contrato.

¿Cómo lo hace? Una vez que el candidato seleccionado firma el contrato y pasa a ser trabajador de la empresa cliente, RecySel no se desvincula totalmente de este servicio. Se pueden dar dos casos de diferente naturaleza por los que nuestra empresa no se desvincula totalmente del proceso:

1. **Que se haya firmado un contrato de formación y aprendizaje;** la peculiaridad de este contrato es que combina el tiempo de trabajo efectivo del trabajador en la empresa con una pequeña formación a distancia, que suele durar un año, y que es de obligado cumplimiento por parte del trabajador. En todos los contratos de formación que se generan en RecySel, los encargados de gestionar esa formación es la propia empresa. Esto hace que siga existiendo un contacto entre la empresa cliente, trabajador y agencia de selección (empresa estudiada) en el que normalmente se intercambian opiniones entre el trabajador y la agencia para saber en qué condiciones se encuentra el trabajador. En caso de que la empresa cliente esté incumpliendo algunas de las cláusulas más importantes del contrato, como puede ser el salario pactado, las condiciones de trabajo, tiempos de trabajo, etc., la agencia de selección requiere a la empresa cliente que actúe con la mayor celeridad posible y revierta la situación.
2. **Que se haya firmado cualquier otro tipo de contrato;** en este caso, no existe una relación “obligatoria” posterior a la firma del contrato entre empresa cliente, trabajador y agencia de selección. A pesar de esto, la empresa sigue manteniendo relación con la empresa cliente y el trabajador mediante llamadas telefónicas, que suelen ser de manera trimestral, y que sirven para evaluar la

satisfacción de la empresa cliente con el candidato seleccionado y del trabajador con la empresa. En esta llamada siempre se trata de averiguar si la empresa cumple con las condiciones de trabajo firmadas en el contrato.

Dicho esto, podemos asegurar que la empresa auditada utiliza todos los medios que están a su alcance para garantizar el cumplimiento del artículo 11 del convenio 181 de la OIT.

Conclusiones del auditor en su Nivel Legal:

Una vez identificada la legislación laboral vigente en relación a las agencia de empleo privadas y evaluados todos los procesos que realiza la empresa relativa a esta materia, estamos en condiciones de afirmar que RecySel, S.L. garantiza el cumplimiento de todos los principios que tipifica el convenio nº181 de la OIT en las prácticas que realiza. RecySel ofrece los servicios de reclutamiento de manera gratuita, protege los datos de todos y cada una de las personas que internan en el proceso y garantiza unas condiciones mínimas para el trabajador que firma el contrato. Por todo esto afirmamos que existe un perfecto ajuste entre lo que indica el convenio nº 181 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Agencias de Empleo Privadas y las prácticas que lleva a cabo la RecySel, S.L.

NIVEL DE EFICACIA:

Una vez sabemos que RecySel, S.L cumple con los preceptos legales, vamos a dirigir nuestra atención a un segundo nivel, no por ello menos importante, donde trataremos de dilucidar si las prácticas y técnicas utilizadas por la empresa en las diferentes fases del proceso son las adecuadas.

Para ello, RecySel nos ha facilitado un informe concreto dónde podremos ver detalladamente los pasos que realiza la empresa durante todo del proceso, desde el momento en el que una empresa externa contrata sus servicios hasta el momento en el que se cierra el proceso de selección, con el objetivo de evaluar si todos los métodos utilizados durante las diferentes fases del proceso son las que realmente exige un exitoso proceso de selección.

**Podemos ver el informe completo en el Anexo I*

El puesto de trabajo a cubrir con el que vamos a trabajar es el de **“Responsable de Administración y Calidad”**. A continuación, describiremos los pasos y herramientas que se han utilizado para este caso concreto, tratando de identificar también el tiempo aproximado que ha durado cada fase.

Fases del Proceso:

1. Análisis de Puesto de Trabajo
2. Reclutamiento de candidatos
3. Filtrado y preselección de currículos de candidatos previamente evaluados (según criterios de perfil profesional establecidos para el puesto)
4. Comprobación de disponibilidad e interés
5. Evaluación de competencias
6. Confección de Informe de Adecuación al puesto; acerca de los resultados en el proceso de selección de los candidatos que han llegado hasta la última criba.

1-. Análisis de Puesto de Trabajo:

Se trata del primer contacto entre la empresa auditada y la empresa cliente. Esta fase es imprescindible y fundamental que se realice con la mayor profesionalidad posible ya que va a marcar el devenir del proceso y su posterior éxito. En esta fase la empresa auditada ha de recopilar la siguiente información:

- **Funciones relativas al puesto;** la empresa cliente debe definir perfectamente el puesto de trabajo vacante, en el caso del *Anexo 1* RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD; el siguiente paso sería desarrollar detalladamente las tareas y funciones que se van a desempeñar en el puesto de trabajo definido. Cuanto más preciso sea el desarrollo de las funciones, mayor facilidad para la agencia de selección a la hora de encontrar los candidatos.
- **Perfil demandado;** dependiendo de las características relativas al puesto de trabajo, se identificarán los perfiles que mejor encajarían para desempeñar estas funciones. Esta descripción ha de hacerla la empresa cliente bajo el asesoramiento de la empresa auditada. La información que se ha de recopilar es;
 - Perfil duro; habla sobre los requisitos mínimos que el candidato debe tener y que se consideran indispensables para la realización de las tareas requeridas en el puesto de trabajo. Por ejemplo, experiencia mínima, titulación académica, etc.
 - Perfil blando; se refiere a las capacidades y aptitudes que han de tener los candidatos que opten al puesto de trabajo.

Esta primera fase no tiene una duración determinada, ya que va a depender en gran medida de la celeridad que quiera darle al proceso la empresa cliente. Suele influir mucho en la duración de esta fase el tipo de empresa que contrate los servicios y el perfil demandado. Normalmente, las empresas de mayor tamaño disponen de una planificación de Recursos Humanos, lo que supone tener definidos los puestos de trabajo existentes y las características que han de tener los candidatos al puesto y a su vez una mayor rapidez en esta fase del proceso. De ser así, esta primera fase puede durar de 2 a 3 días. **En el caso concreto del Anexo 1, se tardó aproximadamente tres o cuatro días entre que RecySel exigió esta documentación hasta que la empresa cliente la facilitó.**

2-. Reclutamiento de candidatos:

Cuando RecySel ya tiene en su poder el Análisis del Puesto de Trabajo, se pasa a la segunda fase, que consiste en reclutar a los candidatos que mejor se ajusten al perfil demandado (perfil blando y perfil duro).

En esta fase se utilizan todas las técnicas que desarrollamos en el apartado 4.A. Lo primero que hace es crear la oferta de empleo; en ella hay que desarrollar las

características del puesto de trabajo utilizando el perfil duro y el perfil blando, así como cualquier otro factor esencial para el puesto de trabajo (vivir en determinada zona geográfica, disponer de vehículo propio, etc.). Una vez creada la oferta de empleo es momento de activarla en los diferentes buscadores de empleo, web propia y redes sociales, así como de difundirla entre amigos y familiares.

Normalmente esta es la fase de mayor duración de todo el proceso, ya que hay que ser paciente y esperar a que entren los currículos en los diferentes buscadores. Cuantos más requisitos se exijan en el perfil duro más complicada se hace la fase de reclutamiento.

Para el caso concreto del puesto de trabajo del Anexo 1, se tardaron aproximadamente entre tres y cuatro semanas para crear una bolsa de candidatos sobre los que poder trabajar.

3-. Filtrado y preselección de currículos de candidatos.

A partir del momento en el que sea crea el anuncio de empleo en los diferentes buscadores, todos los currículos que entran se filtran de la siguiente manera; primero se van seleccionando los currículos que se ajusten total o parcialmente al perfil seleccionado. Lo normal es que con este método se reúnan una bolsa de candidatos suficientes para hacer una primera preselección. Si no es así, habrá que seleccionar aquellos currículos que se ajusten mínimamente al perfil requerido, aunque siempre garantizando que se cumplen una serie de requisitos mínimos.

Cabe la posibilidad de que en fases posteriores los candidatos seleccionados se vean obligados a dejar el proceso, ya sea por disponibilidad, porque no pasan exitosamente alguna de las pruebas realizadas o por cualquier otro motivo y sea necesario volver a esta fase para seleccionar candidatos que en un principio no tuvimos en cuenta o, incluso, que han ido entrando en fases posteriores. Por esto, esta fase perdura durante todo el proceso de selección.

RecySel lo que hace es mirar diariamente los currículos que van entrando y seleccionando los que pasan el primer corte, aunque depende mucho del volumen de trabajo que haya en ese momento puesto que como ya vimos, no existe en la empresa una persona que se ocupe sola y exclusivamente de la realización de estos procesos. **El tiempo estimado en esta fase suele coincidir con el tiempo estimado en la fase**

anterior (Reclutamiento de candidatos), ya que son dos fases que se pueden realizar de manera conjunta.

4-. Comprobación de disponibilidad e interés

Una vez que han filtrado aquellos currículos que mejor se ajustan al perfil demandado, comienza la fase en la que se genera el primer contacto verbal entre la agencia de empleo y el candidato.

En esta fase existe el primer contacto con los candidatos seleccionados, siempre mediante vía telefónica, comunicándole lo siguiente:

- Primero se le comunica la oferta de empleo en la que el candidato introdujo su currículum y se le pregunta si estaría interesado en seguir avanzando dentro del proceso, es decir, pasar a la fase de entrevista.
- En caso afirmativo, la empresa auditada proporciona al candidato algunos datos que debe tener conocimiento a la hora de su elección. Se le comunica el tipo de contrato y todos los datos que sepamos sobre las condiciones del mismo (salario, horario laboral) y muy importante el lugar geográfico en el que se encuentra su lugar de trabajo.
- Una vez que la empresa pone en conocimiento del candidato todos los datos sobre el puesto de trabajo, le vuelven a plantear la pregunta para conocer exactamente su interés. Es frecuente que debido a la situación geográfica de la empresa o las condiciones del contrato, algunos candidatos rechacen el puesto de trabajo y por consiguiente seguir en el proceso.
- Llegado a este punto de la conversación, la empresa tiene dos opciones; primero y en caso de que el candidato se oponga a algunas o todas las condiciones de la oferta de empleo, se cerraría la “entrevista” telefónica de la manera más profesional posible, agradeciendo su participación en el proceso y animándolos a que continúen activamente en su búsqueda de empleo; la otra opción es que el candidato acepte las condiciones de la oferta, entonces se le citará para que se presente de manera presencial en la empresa, para allí continuar con la siguiente fase de selección.

Esta fase suele durar un día, tiempo suficiente para ponerse en contacto con la lista de candidatos que se ha fabricado en anteriores fases. En caso de que la empresa

auditada no pueda ponerse en contacto con algún candidato, se seguirá intentado mientras dure la fase de entrevistas.

Normalmente se suelen dejar varios días de margen entre la llamada de disponibilidad con el candidato y la cita para la entrevista, aunque este margen no suele ser superior a tres días.

5-. Evaluación de competencias

Esta fase la asociamos con la **FASE DE SELECCIÓN**, en la que la empresa trata de conocer de una manera más profunda los perfiles reclutados con el fin de lograr el mejor ajuste entre el perfil demandado y el perfil de los candidatos.

RecySel, S.L, en el caso del Anexo 1, utilizó dos técnicas de selección diferentes;

1. La primera se trató de una **entrevista de evaluación individual**; en esta entrevista la empresa trata de constatar la realidad del currículum del candidato. Para ello, la entrevista la dividen en tres grandes bloques; el primero de ellos trata sobre averiguar de una manera profunda todos los datos posibles sobre su formación académica. Las preguntas van encaminadas a resolver las siguientes cuestiones: ¿Cuál es el motivo por el que iniciaste los estudios de...? ¿Qué es lo que más te gustó de toda la formación académica que tienes? ¿Valorarías positivamente el obtener un puesto de trabajo relacionado con tu formación? Entre muchísimas otras. Con estas preguntas tratan de asegurarse en qué medida el candidato puede estar motivado para las funciones que va a desarrollar o no. No soportará en igual medida el estrés o situaciones complejas una persona que le motive su trabajo a una persona que tenga muchas dudas sobre lo que quiere, o que sus objetivos en la vida sean bien diferentes a lo que te puede aportar el puesto de trabajo vacante;

El segundo bloque lo que pretende es obtener información sobre su vida laboral. Se le realizará una batería de preguntas para obtener información sobre los siguientes temas: ¿Cuál es el puesto de trabajo en el que se ha sentido más cómodo? ¿El motivo por el que dejó sus anteriores empleos? ¿Cuál ha sido la relación con sus jefes anteriores? ¿En todos los trabajos anteriores le despidieron o se fue usted? Entre otras muchas preguntas que se

pueden realizar. Con estas preguntas tratan de asegurarse en qué medida la relación con sus superiores puede ser buena, si las funciones que va a realizar las considera atractivas para él, si ha tenido algún problema de comportamiento en sus anteriores empleos, etc.

El tercer bloque trata sobre habilidades personales y hobbies. Se le hará una serie de preguntas en las que el candidato puede desenvolverse con la idea de intentar ver cuáles son sus principales habilidades y conocimientos. Se le preguntarán cosas tales como su capacidad de adaptación para nuevas situaciones, su capacidad para trabajar en equipo, que tipo de rol le gusta ejercer normalmente, etc. Por último, también resulta interesante conocer sus distracciones y que cantidad de tiempo utiliza en el área de ocio, así como sus preferencias en deportes, etc.

La entrevista individual suele durar entre 20-30 minutos, y cada día se suelen entrevistar a 6 candidatos aproximadamente. Se utilizan los días que sean necesarios para entrevistar a la remesa de candidatos creada.

En esta fase se genera otra criba y solo pasarán el corte los que mejor actitudes y aptitudes demuestren durante la entrevista. Esta fase la pueden pasar todos los candidatos e incluso puede que no la pase ninguno y haya que volver al punto de preselección de candidatos.

2. Los candidatos que continúan en el proceso, tuvieron que pasar una prueba de conocimientos, la **prueba** se llama **16PF**, y como se indica en el Anexo 1, es una prueba estructurada, comúnmente utilizada como instrumento para la medida y comprensión de la personalidad. La prueba se basa en la medida independiente de varios factores psicológicos. Ver Anexo 1 para ver en qué consiste. Esta prueba lo que trata es de conocer los aspectos de la personalidad del candidato para hacernos una idea (muy genérica) de cómo puede actuar ese trabajador en su puesto de trabajo. Esta prueba no deber ser decisiva simplemente usarla como un dato más a tener en cuenta dentro del contexto del proceso completo.

Para la realización de esta prueba de selección, la empresa tuvo que ponerse nuevamente en contacto con los candidatos que pasaron el corte de la primera entrevista y citarlos para la realización de esta nueva fase. Se necesitan aproximadamente dos días

para crear el informe de todos los entrevistados y valorar objetivamente los que van a pasar a la siguiente fase de selección. Cuando ya está confeccionada la lista de candidatos que pasan a la siguiente fase de selección, nuevamente la empresa se pone en contacto con aquellos candidatos seleccionados para que vuelvan a citarse en su empresa. **Desde el momento en el que empieza la primera fase de selección (entrevista individual) hasta que acaba la segunda fase (test 16PF) pasaron en el caso del Anexo 1 aproximadamente 9 días.**

6-. Informe de adecuación al puesto

Esta es la última fase del proceso, en ella se confecciona el informe de los candidatos que han pasado con éxito todas las fases del proceso. El informe contiene todas las fases por las que ha pasado el proceso y finaliza con una pequeña conclusión de la persona que ha llevado el proceso sobre el ajuste del perfil demandado con los candidatos seleccionados. Ver Anexo 1.

Este informe se trasladará a la empresa cliente para que ellos tengan toda la información necesaria para tomar una correcta toma de decisión. En el caso del Anexo 1, la empresa cliente citó a varios de los candidatos seleccionados para realizar otra entrevista, ya con su jefe real, y conocer con exactitud las verdaderas condiciones del contrato.

Vemos como exactamente el encargado de tomar la decisión final es la empresa cliente. La agencia de empleo lo que trata es de proporcionarle a la empresa cliente la remesa de candidatos que mejor se ajuste a las condiciones del puesto.

Anteriormente indicamos que esta fase no concluye aquí, ya que dijimos que la empresa auditada suele seguir en contacto con la empresa cliente y el trabajador para conocer la satisfacción de unos y otros.

En resumidas cuentas, lo que tardó este proceso de selección desde el momento en el que la empresa cliente facilita el Análisis de Puesto de Trabajo hasta que la empresa auditada envía el informe de adecuación al puesto, fueron aproximadamente 45 días.

Evaluación del proceso:

Una vez descritas y desarrolladas las fases por las que pasó el proceso de reclutamiento y selección estudiado (ellos mismo aseguran que en todos los procesos de selección que realizan se mantienen casi todas las fases que vimos anteriormente), nos disponemos a evaluar si realmente estos métodos utilizados se ajustan en calidad, cantidad, tiempo y coste.

Para ello, trataremos de responder a una serie de cuestiones que nos planteamos:

- ¿Sigue la empresa una secuencia lógica durante la fase de selección?
- ¿Son correctos los métodos de reclutamiento empleados?
- ¿Son suficientes las pruebas de selección utilizadas?
- ¿Se podría haber recortado en tiempo el proceso de selección?
- ¿Es correcto el establecimiento de prioridades dentro de las fases del proceso de selección?

Si vemos todo el proceso desarrollado en el punto anterior, observamos cómo no podríamos alterar en orden ninguna de las fases que lo componen. Toda la secuencia que transcurre desde el momento en el que la empresa cliente se pone en contacto con la empresa auditada hasta que envía el informe de adecuación al puesto es muy precisa y acertada. Dentro de esta secuencia, RecySel no podría crear la oferta de empleo sin conocer cuáles son las características del puesto que va a cubrir y no podría comenzar a reclutar candidatos sin saber cuál es el perfil que demanda la empresa cliente. Por otra parte, es importante señalar la gran labor de previsión que realizan sobre todo a la hora de mantener constante el filtrado de candidatos, ya que en caso de que surgiera algún problema con los candidatos seleccionados en primera instancia, les va a permitir tener un margen de maniobra muy amplio y poder volver a la fase de reclutamiento sin que eso suponga una excesiva pérdida de tiempo.

Otro planteamiento que podría suscitar alguna duda con respecto a la secuencia sería la de realizar la fase de entrevistas individuales con posterioridad a la prueba de personalidad del 16PF, ya que sería de lógica pensar en hacer una primera criba con el test de personalidad para que la fase de entrevistas individuales sea la última del proceso, como suele ser habitual. Bien, es cuestión de ahorrar en costes y esfuerzos. Si

tenemos en cuenta que la prueba del 16PF exige un mayor tiempo de realización y corrección y por consiguiente un retraso del proceso y un aumento de gastos, es de obligado cumplimiento mantener la prueba del 16PF con posterioridad a la entrevista individual, puesto que nos vamos a asegurar realizar esta prueba con un menor número de candidatos.

Dicho todo esto podemos afirmar que la secuencia en la que se engloba cada fase dentro del proceso de selección sigue los parámetros lógicos ajustados a coste y eficiencia.

En cuanto a los **métodos de reclutamiento empleados**, observamos cómo la empresa utiliza exclusivamente medios virtuales, ¿son suficientes?

Hasta hace relativamente poco, el método de reclutamiento más usado era el que se difundía mediante anuncios en periódicos de tirada local o nacional, dependiendo del alcance del proceso, aunque poco a poco las nuevas tecnologías han ido cerrando el paso de la utilización de este recurso. El problema que surge cuando utilizas solo medios electrónicos para reclutar a los empleados es que estás dejando a un sector de la población activa (sobre todo los mayores de 45 años) prácticamente sin opciones de acceso a este servicio. RecySel tiene que ser consciente de que con su anuncio de empleo se ha de llegar al mayor número de personas posibles, porque cuanto mayor sea ese número en mayor medida estaremos cumpliendo con una de las premisas fundamentales de la fase de reclutamiento que es la de conseguir en cantidad y en calidad la mayor remesa de candidatos posible.

Dentro de los medios electrónicos que utilizan en la fase de reclutamiento, ¿son realmente esos medios los más apropiados para reclutar a los candidatos? ¿Retrasan esos medios el proceso de selección? Principalmente son cinco los buscadores virtuales utilizados por la RecySel. Uno de ellos es la página del Servicio Andaluz de Empleo (SAE). Ellos mismo aseguran que solamente del SAE captan más del 90% de las solicitudes de empleo totales. El otro 10% proviene de currículos de los otros buscadores de empleo. Nos llamó especialmente la atención el bajo porcentaje de currículos que captaban estos buscadores y nos fijamos en las características que tenían en común para ver dónde podría estar el desajuste. Pues bien, todos estos buscadores tienen algo en común que es el acceso gratuito para empresas a dicho servicio (luego veremos si realmente influye el carácter gratuito en la fase de reclutamiento). Ahora

bien, ese desfase que existe en la proporción de currículos entre el SAE y los demás buscadores ¿se debe realmente a la poca fiabilidad que proporcionan los otros buscadores? O simplemente que la página del SAE tiene tal visibilidad que hace que se inunden de currículos las oferta de empleo. Antes de contestar la cuestión vamos a identificar cuáles son esos buscadores de los que estamos hablando:

- Cambia de empleo.com
- Mil trabajos.com
- Computrabajo.es
- Web propia.

Si gastamos cinco segundos de nuestro tiempo y accedemos a google, y ponemos en el buscador de google las siguientes palabras “buscar, empleo, Almería”, que posiblemente sean las tres palabras empleadas por cualquier persona que quiera buscar empleo en Almería, nos damos cuenta que de todos los buscadores que esta empresa utiliza solo uno aparece en la primera página, concretamente en el anuncio número ocho, incluso en la segunda página seguimos sin encontrar ninguno de estos buscadores. Es evidente que los medios que utiliza RecySel para reclutar a candidatos no cumplen con la premisa principal de llegar a la mayor cantidad de personas posible. Lo que ocurre con el SAE es diferente, ya que de alguna manera están obligando a aquellas personas que necesiten renovar su tarjeta de desempleo a frecuentar la página, lo cual hace que sea un buscador comúnmente conocido. Por otro lado es una página que engloba a toda una comunidad, no solo se centra en el ámbito local, de ahí que no aparece el SAE cuando a la hora de buscar trabajo ponemos en google el comando Almería, en cambio si nosotros ponemos en google “buscar, trabajo, Andalucía” la cuarta página que te aparece es la del Servicio Andaluz de Empleo y seguimos sin tener ni rastro de los otros cuatro buscadores de empleo.

Dicho todo esto, es evidente que los buscadores de empleo **retrasan** la fase de reclutamiento, puesto que la frecuencia de entrada de currículos en los diferentes buscadores de empleo es muy limitada. Prácticamente podemos afirmar que todos los candidatos de todas las ofertas de trabajo están seleccionados de la web del SAE.

¿Influye en el bajo rendimiento de los diferentes buscadores de empleo que el servicio sea gratuito? La respuesta es un rotundo SI. Los servicios virtuales de reclutamiento que tienen un coste te aseguran algo primordial en el sector de Internet, que es el

posicionamiento, que hace que la página aumente en visitas y en visibilidad. Cuando careces de ese posicionamiento, como ocurre con los buscadores que utiliza RecySel, te conviertes en una página totalmente desconocida y que solo interesa por el carácter gratuito del servicio y no por la eficacia de la herramienta, que es cómo debería ser.

En cuanto al **establecimiento de prioridades**, si evaluamos la prioridad como la fase a la que más tiempo dedica la empresa, podemos observar como en la fase de reclutamiento de candidatos la empresa necesita entre tres y cuatro semanas para obtener una remesa de candidatos que le permita continuar con el proceso, sin embargo, en la fase de evaluación de competencias, en la cual se realizan pruebas de personalidad al candidato y una entrevista individual, solo se requieren diez días para completar la fase. **¿Realmente el reclutamiento de candidatos es la fase del proceso que más tiempo y atención requiere?** Es una pregunta compleja a la que vamos a tratar de dar respuesta.

Si tuviéramos que contestar usando el sentido común diríamos que la fase a la que más tiempo hay que dedicar es a la de evaluación por competencias, ya que de esta fase saldrán los candidatos seleccionados para el puesto y en principio debe requerir una mayor atención. Esta fase requiere de un periodo de preparación de la entrevista y de las diferentes técnicas que se van a utilizar para la selección, requiere de un periodo de estudio de resultados en el que realmente observamos si el candidato se ajusta al perfil demandado por la empresa cliente y requiere de un periodo de valoración global de todo el proceso antes de por último, desarrollar el informe final. **Todo esto conlleva una dedicación y un trabajo imposible de reducir en tiempo.**

Por el contrario, el hecho de que la fase de reclutamiento dure más o menos en tiempo **no depende de la maduración en los procesos o del estudio de las técnicas** como veíamos en la fase de evaluación por competencias, sino que dependerá exclusivamente del ritmo en el que entren los currículos, es decir, que si en una oferta concreta van a entrar a final del proceso trescientos currículos, será mucho mejor que se recluten en tres días que en quince días.

Llegados a este punto, la pregunta que debe hacerse RecySel es la siguiente; **¿Estamos decidiendo nosotros mismos sobre el establecimiento de prioridades y tiempos o realmente nos lo está imponiendo el cliente?** Esa es la cuestión importante del tema.

Parece evidente que en este caso es el cliente (persona que busca empleo) el que decide el periodo que va a durar el proceso de selección completo. Cualquiera podría llegar a la conclusión de que en todos los procesos de selección el tiempo lo impone la persona que busca empleo ya que son realmente los que deciden si desean inscribirse en una oferta o no. Nada más lejos de la realidad, la empresa ha de centrar sus esfuerzos en conseguir un proceso de selección equilibrado y ha de luchar por aportar mayor prioridad a las fases que realmente lo requieran. La empresa ha de buscar soluciones que proporcionen ese equilibrio y que reduzcan el periodo de reclutamiento de candidatos y sin embargo, viendo las prácticas que utilizan, no podemos llegar a esa conclusión.

Si nos fijamos, todos los problemas de la empresa convergen en una misma solución, **buscar técnicas alternativas que reduzcan o minimicen la fase de reclutamiento de candidatos y que hagan que sea la empresa la que decida a qué fase dedica más tiempo, y no el cliente.**

En la **fase de selección** se podría plantear la duda sobre si las pruebas de selección escogidas por la empresa son o no suficientes para llevar a cabo un exitoso proceso de selección. A continuación vamos a detallar las peculiaridades del puesto de trabajo requerido en el Anexo 1 y vamos a evaluar si la empresa realiza todas las pruebas necesarias para seleccionar al trabajador correcto.

En el caso del anexo 1, la empresa ha utilizado dos pruebas de selección; una entrevista individual y una prueba de personalidad. Ahora bien ¿son suficientes estas dos pruebas para el perfil demandado?, ¿es correcta la elección de estas dos pruebas para el perfil demandado?

Exigencias del puesto de trabajo del Anexo 1:

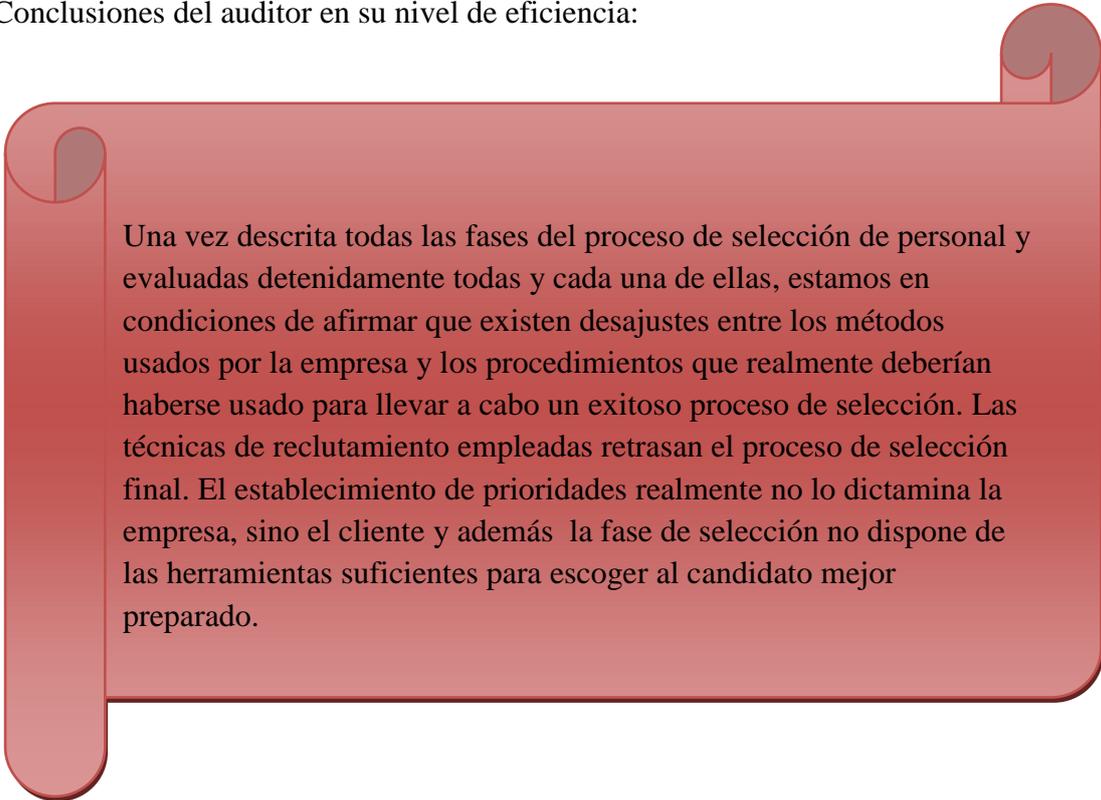
- a. Se trata de un puesto con **RESPONSABILIDAD**. Lo cual quiere decir que han de hacerse pruebas para valorar si el perfil del candidato podrá o no asumir la responsabilidad que requiere el cargo.
- b. Las funciones a desempeñar son concretas. El hecho de que una persona indique en su currículum que tiene un cierto nivel de educación y de experiencia no garantiza que esté preparado para desempeñar las funciones del puesto que se describen en el Anexo 1. Habrá que realizar pruebas para garantizar que el

candidato tiene recursos suficientes para buscar la legislación laboral vigente, que conozca las diferentes certificaciones de calidad que existen y en qué consisten, etc.

Teniendo en cuenta el perfil demandado, la empresa ha realizado una entrevista individual, que veíamos anteriormente que servía para constatar los datos que aparecían en el currículum y para informar al trabajador sobre las funciones y tareas que requería el puesto en cuestión, y un test de personalidad que permitirá a la empresa tener más información sobre las cualidades y características del trabajador.

En principio estas dos herramientas pueden servir perfectamente para detectar si el candidato está preparado para asumir la responsabilidad y requerimientos del puesto de trabajo pero parece que no es suficiente para medir cuáles son sus capacidades y si esas capacidades son las necesarias para desempeñar las funciones relativas al puesto de trabajo demandado. Hubiera sido conveniente para una mayor calidad en la fase de selección, que la empresa hubiera utilizado una prueba o examen de cualificación con la finalidad de medir los conocimientos técnicos del candidato con respecto al perfil demandado. Eso hubiera proporcionado más datos objetivos a la empresa con el fin de escoger al “candidato perfecto”.

Conclusiones del auditor en su nivel de eficiencia:



Una vez descrita todas las fases del proceso de selección de personal y evaluadas detenidamente todas y cada una de ellas, estamos en condiciones de afirmar que existen desajustes entre los métodos usados por la empresa y los procedimientos que realmente deberían haberse usado para llevar a cabo un exitoso proceso de selección. Las técnicas de reclutamiento empleadas retrasan el proceso de selección final. El establecimiento de prioridades realmente no lo dictamina la empresa, sino el cliente y además la fase de selección no dispone de las herramientas suficientes para escoger al candidato mejor preparado.

NIVEL ESTRATÉGICO:

En este bloque analizaremos cuáles son las similitudes y diferencias existentes entre los procesos de selección que realiza la empresa auditada como consecuencia de la materialización de un contrato para la formación y el aprendizaje (a partir de ahora lo llamaremos proceso de selección para la formación) y los procesos de selección restantes o contratados en cualquier otra modalidad contractual.

Para ello, RecySel nos ha facilitado dos informes de diferente naturaleza, uno relacionado con los procesos de selección para la formación y otro realizado en otra modalidad contractual. Los podemos ver en el Anexo 2 y Anexo 3.

Antes de comenzar con el análisis de ambos procesos, nos será de gran ayuda conocer de manera muy genérica cuáles son las peculiaridades del contrato para la formación y el aprendizaje:

- Se podrá celebrar con trabajadores mayores de 16 años y menores de 25 (podrán celebrarse con menores de 30 años hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%), que carezcan de la cualificación profesional reconocida por el sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo requerida para concertar un contrato en prácticas para el puesto de trabajo u ocupación objeto del contrato.
- Se podrán acoger a esta modalidad contractual los trabajadores que cursen formación profesional del sistema educativo.
- La duración mínima del contrato será de un año y la máxima de tres años, si bien pueden existir variaciones en el convenio que adelante la duración mínima a seis meses.
- Los contratos no podrán celebrarse a tiempo parcial. El tiempo de trabajo efectivo, que podrá hacerse compatible con el tiempo dedicado a las actividades formativas, no podrá ser superior al 75% durante el primer año, o al 85%, durante el segundo y el tercer año de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo o, en su defecto, de la jornada máxima legal.
- Los trabajadores no podrán realizar horas extraordinarias, salvo en el supuesto previsto en el artículo 35.3 ET. Tampoco podrán realizar trabajos nocturnos ni trabajos a turnos.

**El contrato para la formación y el aprendizaje tiene otras muchas características que no vamos a tratar aquí por falta de relevancia con el tema a desarrollar.*

A continuación nos planteamos una serie de cuestiones para poder resolver de una manera ordenada los posibles defectos que se observen en el proceso de selección;

- ¿Se deben tratar todos los procesos de selección de igual manera?
- ¿Cuáles serían realmente las consideraciones a tener en cuenta para un exitoso proceso de selección?
- ¿Se ajustan los métodos de reclutamiento y selección a la estrategia y objetivos de la empresa?

Vamos a partir de la base con la que venimos trabajando durante el transcurso del proyecto, no es lo mismo reclutar a candidatos para un puesto de trabajo que requiera una cierta responsabilidad y que pretenda realizar unas funciones muy específicas como por ejemplo ingeniero, que reclutar a candidatos para un puesto de trabajo que exija baja cualificación y con un contrato para la formación y el aprendizaje.

Si nos fijamos en ambos informes nos damos cuenta de que la forma de proceder y las fases que se realizan tanto en uno como en otro son idénticas. No hay ninguna diferencia entre la forma de tratar un proceso para un puesto de trabajo relacionado con la hostelería (en concreto aprendiz de cocina) que para un puesto de trabajo como asesor comercial en una empresa muy importante de transporte en Almería. Antes de iniciar cualquier proceso de selección, el encargado del proceso debe hacerse dos preguntas que van a cambiar el transcurso del mismo y que van a definir en gran medida el éxito del proceso; Cual es el perfil que demanda la empresa y cuáles son los requisitos del puesto de trabajo. Si estas preguntas tienen diferente respuesta resulta imposible tratar a dos procesos de igual manera. Haciendo una comparación futbolística, no sería lo mismo que un equipo necesite contratar a un delantero centro, el cual debe asumir funciones propias de un atacante, como la de goleador y disponer de buen toque de balón (requisitos del puesto de trabajo) que contratar a un defensa cuya parcela de actuación estaría más retrasada y que realizaría funciones propias de un defensor, como ser contundente y expeditivo ante los rivales (requisitos del puesto). En el caso del delantero, el equipo deberá reclutar a futbolistas que acrediten una serie de cantidad de goles en sus equipos anteriores, que pueda jugar con ambas piernas y que tenga buen disparo y remate (perfil demandado por la empresa) y en el caso del central, la empresa

reclutará a futbolistas que acrediten tener experiencia en esa posición, que sean atléticos para poder “pelearse” con los delanteros rivales y que tengan una altura superior a 1.90m para asegurarse que vayan bien en el juego aéreo, por ejemplo, (perfil demandado). Es evidente, siguiendo con la comparación, que las pruebas que se le realicen a unos y a otros para comprobar la adaptación al puesto no pueden ser las mismas, ya que se trata de demarcaciones (en el caso empresarial, puestos de trabajo) totalmente diferentes. Una vez hayamos resuelto las dos preguntas que debemos plantearnos en todos los procesos, lo pondremos en marcha usando las herramientas y técnicas necesarias y que mejor se ajusten a las condiciones del puesto.

Los procesos de selección o más bien, cualquier sector donde entren en juego los recursos humanos, han de ser tratados como un sector dinámico en el que has de ajustarte constantemente a las condiciones que te marca el entorno, ya sea en su ámbito social, en su ámbito laboral o en su ámbito jurisdiccional. La empresa auditada, sin embargo, utiliza procesos y herramientas universalistas (no tienen en cuenta el entorno a la hora de seleccionar unas técnicas u otras), comportamientos mucho más propios de un sector estático y uniforme. Aquí es donde creemos que radica el principal problema de la empresa, en no adaptarse por completo a las condiciones que te exige el entorno.

Esto deja claro que no todos los procesos han de tratarse de la misma forma puesto que cada uno requerirá de las técnicas de reclutamiento y herramientas de selección que mejor se ajusten al perfil demandado y a las características del puesto de trabajo.

Llegado a este punto y teniendo alcance a tres procesos de diferente naturaleza facilitados por la empresa (anexo 1, anexo 2 y anexo 3) vamos a realizar una comparativa entre ellos con el objetivo de analizar en qué medida se ajustan a los objetivos definidos por la empresa.

Para saber si los métodos de reclutamiento y selección que utilizan se ajustan perfectamente a los objetivos definidos por la empresa, primero hemos de identificar cuáles son los objetivos marcados por la empresa. Esta identificación sería bastante más sencilla si en su página web indicaran su misión, visión y objetivos generales, cosa que no hacen. Aun así, a principio de proyecto indicamos que la actividad en la que la empresa fijaba todos sus esfuerzos para aumentar su facturación (información facilitada por la empresa) era en el sector de la formación, dato que podemos contrastar

observando las funciones que realizan cada uno de los trabajadores de la empresa. En la descripción de la empresa vimos como de los cinco trabajadores que actualmente están en plantilla, cuatro se dedican exclusivamente a la captación de nuevos clientes para el sector de la formación y solamente uno se dedica a las funciones de consultoría, por lo que parece evidente que las actividades relacionadas con este último sector se ven relegadas a un segundo plano.

Esta pequeña visión de objetivos empresariales nos vale perfectamente para evaluar los diferentes procesos de selección ya que, si bien es cierto que no detallamos explícitamente los objetivos y metas que se marca la empresa, si nos hacemos una idea del sector en el que pretenden crecer.

Antes de comenzar es esencial subrayar la diferencia que existe entre los procesos de selección del anexo 1 y 2 y el proceso de selección del anexo 3. Los procesos de selección del anexo 1 y 2 son contratados por una empresa cliente, a cambio del pago de una cantidad económica por la realización de esos servicios. En cambio, como ya veíamos anteriormente, el proceso de selección del anexo 3 está contratado a cambio de que la empresa cliente contrate con ellos los servicios de formación para ese nuevo trabajador, en este caso la empresa auditada realiza estos servicios de manera complementaria a los de formación y de manera gratuita.

Es importante poner en contexto este dato porque no es lo mismo para una empresa ofrecer un servicio por el cual no van a encontrar una contraprestación económica que ofrecer un servicio por el que esperas una remuneración justa, de ninguna manera esto va a ser igual. La motivación que existe por mejorar la calidad de los servicios en un proceso que ofreces de manera gratuita va a ser infinitamente menor que si el proceso dependiera de esa calidad para ser contratado por otras empresas. El coste y los recursos utilizados en los procesos de selección para la formación tampoco serán los mismos que los que se utilicen para los procesos de otra modalidad contractual puesto que no saldrían rentable. En general, cualquier servicio que ofrezcas de manera gratuita va a carecer de cierta calidad y de cierta profesionalidad.

Con todos estos datos sobre la mesa y teniendo en cuenta que los objetivos de la empresa son principalmente crecer en el sector de la formación, entendemos mucho mejor los errores cometidos por la empresa en las diferentes fases del proceso del anexo 1 que nosotros evaluamos en el nivel de eficiencia. Entendemos mucho mejor por qué

cometen errores en el uso de las técnicas de la fase de selección o el por qué de la falta de variedad de herramientas seleccionadas en la fase de reclutamiento. Creemos que todo esto se debe a que los procesos de selección en concreto y la actividad de consultoría en general, **no forman parte de las prioridades y objetivos definidos por la empresa y por ello no ponen la energía suficiente para mejorar la calidad del servicio**, de ahí su falta de efectividad.

Sin embargo, si nos centramos en el informe del anexo 3, que es el relacionado con los contratos para la formación y el aprendizaje, la perspectiva cambia totalmente. Este proceso si forma parte de los objetivos principales de la empresa, puesto que realizar un deficiente proceso de selección puede significar que la empresa cliente termine con la relación profesional que les unía, y por ende, perder un cliente en el sector de la formación.

Ahora se nos plantea otra pregunta, viendo que los procesos de selección realizados en los contratos para la formación y el aprendizaje si son importantes para los objetivos empresariales, ¿Se realizan éstos de manera exitosa en relación a los objetivos definidos? En este caso la respuesta es SI y vamos a ver por qué.

Hay que partir de la base de que estos servicios de selección se realizan de manera complementaria a la formación, es decir, que el servicio que ocupa una mayor relevancia dentro del pack de contratación no es el de selección sino el de formación. Aquí ya estamos incluyendo un componente estratégico y debemos analizar al proceso de selección desde este punto de vista e incluyendo estas variantes. El proceso de selección que la empresa realiza es un proceso de bajo coste, donde ya vimos que en su fase de reclutamiento no utiliza herramientas que le generen gastos más allá de los inherentes al tiempo dedicado por la persona que realiza el proceso, y en su fase de selección se ciñen exclusivamente a una entrevista individual con los candidatos, desechando otras alternativas que mejorarían la calidad del proceso pero que a su vez aumentarían los costes del mismo. Sin embargo, este bajo coste se ajusta perfectamente a lo que demandan las empresas que contratan trabajadores en esta modalidad, puesto que para que se celebren estos contratos el trabajador no ha de tener formación relacionada con el puesto, deberá ser menor de 30 años y no podrá acreditar más de un año de experiencia en funciones relativas al puesto demandado, es decir, que en general las funciones requeridas en el puesto son muy genéricas y de baja cualificación y para

ese tipo de puesto no suelen aparecer problemas a la hora de reclutar a candidatos y todo es un poco más fácil.

Resumiendo, las fases de selección que se realizan y las técnicas que se utilizan en el proceso son suficientes para realizar un exitoso proceso de selección, siempre teniendo en cuenta el componente estratégico analizado anteriormente, por lo que **concluimos afirmando que los procesos de selección en los contratos para la formación y el aprendizaje si se ajustan correctamente a los objetivos y metas marcados por la empresa.**

Conclusiones del auditor en su nivel estratégico:

Una vez analizadas las estrategias empresariales y comparadas los diferentes procesos de selección auditados llegamos a las siguientes conclusiones:

- Existe un perfecto ajuste entre los objetivo definidos y las estrategias que se llevan a cabo para realizar el pertinente proceso de selección en los contratos para la formación y el aprendizaje
- Existen evidencias suficientes para afirmar que los procesos de selección relacionados con otras modalidades contractuales, como por ejemplo los del anexo 1 y 2, no se consideran actividades potencialmente rentables para RecySel y están lejos de convertirse en una fuente de crecimiento futura.

PARTE 3-. INFORMES FINALES

3.1-. INFORME DE AUDITORÍA:

Según Fuentes (2005) el trabajo de auditoría no termina hasta que el auditor deja constancia de su opinión. Los informes de auditoría son el objetivo final de todo el trabajo realizado por el auditor, no son intrascendentes emitiéndose por escrito, de modo que terceros puedan acceder a tales opiniones y actuar en consecuencia.

INFORME DE AUDITORÍA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Dirigido a la Dirección de RecySel, S.L.

Hemos realizado una auditoría sociolaboral al proceso de selección de RecySel, S.L, relacionados a los informes del Anexo 1, 2 y 3 y que comprenden principalmente las fases de reclutamiento y selección de personal. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las citadas fases de reclutamiento y selección en su conjunto, basada en el trabajo realizado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, que requieren el examen, mediante la descripción de los criterios adoptados por RecySel, S.L, la evaluación siguiendo parámetros académicos y de la evidencia justificativa.

De acuerdo a los niveles que presenta este tipo de auditoría, nos ceñimos exclusivamente a examinar el cumplimiento de la legislación laboral vigente en materia de empleo, la eficacia de las técnicas y herramientas utilizadas en cada una de las fases del proceso y el ajuste entre esas técnicas y herramientas y los objetivos diseñados por RecySel, S.L. Nuestra opinión se refiere únicamente a los procesos de selección facilitados por la empresa auditada. Con fecha 20 de Julio emitimos nuestro informe de auditoría acerca de las fases de reclutamiento y selección de los informes de los Anexos 1, 2 y 3 en el que emitimos una opinión favorable en su nivel legal y estratégico y con salvedades en su nivel de eficacia.

En nuestra opinión, los procesos de selección adjuntos expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen que RecySel, S.L quiere transmitir al exterior conforme a los objetivos empresariales diseñados. A día 20 de Julio de 2014, RecySel, S.L cumple con todos los requerimientos legales que indica la ley en materia de agencia de empleo y, a su vez, todos los procesos contienen las fases necesarias y suficientes para satisfacer con éxito las necesidades de los clientes. Hemos de añadir, para finalizar, los desajustes encontrados en las técnicas y herramientas utilizadas en los procesos de selección del anexo 1 y 2, ya que a pesar de no guardar relación con los objetivos definidos por la empresa auditada, nuestra obligación es la de advertir la existencia de estas circunstancias que pueden enturbiar el buen funcionamiento de RecySel, S.L.

Alejandro Pérez Casado

20 de Julio de 2014

3.2-. INFORME EJECUTIVO

En este apartado realizaremos un informe dirigido a la dirección estratégica de RecySel, S.L que recoja las diferentes alternativas y mejoras que podrían realizarse en aquellas parcelas en las que anteriormente detectamos desajustes o errores.

- Es necesario y esencial que los diferentes procesos de selección se ajusten a los perfiles de trabajo demandados y a los requerimientos del puesto de trabajo. Por ello, antes de iniciar cualquier proceso, hay que tener presente estas dos cuestiones y, a partir de esa información, proceder a la confección de las diferentes herramientas y técnicas que se van a realizar en las fases de reclutamiento y selección.
- En los procesos de selección que requieran realizar unas funciones muy concretas y de alta cualificación, las técnicas usadas en las fuentes de reclutamiento externo han de ser mucho más variadas con el objetivo de aumentar en cantidad y calidad la cartera de candidatos. Se podrán usar las siguientes alternativas:
 - Utilizar buscadores de empleo que a pesar de tener un coste, tengan la difusión suficiente para reclutar a un mayor número de candidatos. Por ejemplo Infoempleo, InfoJob, etc. El coste de estos buscadores no se trata de una cuota mensual o anual, sino que pagas por el anuncio de empleo que cuelgues en la red, lo cual facilita aún más si cabe el uso de esta herramienta.
 - Utilizar las vías más convencionales y que siempre han dado un alto rendimiento y efectividad. Hablamos de colgar los anuncios de empleo en periódicos y revistas populares, de tirada nacional o local dependiendo del alcance del puesto de trabajo, y que te darán otra vía para reclutar candidatos.
 - Ser mucho más activo en redes sociales. Publicar anuncios de manera frecuente para que tus contactos sigan de manera constante el devenir de la empresa. Tratar de relacionarse con empresas fuertes e importantes del sector, lo que dará una mejor imagen de la empresa al exterior.

- Conseguir acceso a mano de obra preparada. Por ejemplo firmar un convenio de asociación con la Universidad de Almería para poder tener acceso a los perfiles de universitarios que estén buscando empleo. Obviamente esta es una alternativa mucho más complicada pero dotaría a la empresa de unos candidatos realmente preparados para cualquier puesto de trabajo.
- Aumentar el abanico de técnicas usadas en la fase de selección de procesos con cierta responsabilidad o que requieran realizar funciones complejas:
 - En el caso del Anexo 1, teniendo en cuenta los requerimientos del puesto de trabajo, hubiera sido necesario una prueba o examen de cualificación, con el objetivo de medir la formación o conocimientos técnicos de los candidatos con respecto al puesto ofertado.
 - En procesos de selección que requieren que el escogido asuma cierta responsabilidad dentro de la empresa, como podría ser el caso del anexo 1, siempre es interesante realizar entrevistas en grupo, donde todos los candidatos seleccionados tenga la posibilidad de mostrarse en público y debatir sobre las cuestiones o temas que sean propuestos por el entrevistador.
 - En definitiva, son técnicas tendentes a aumentar el número de datos e información que se tiene sobre la persona que va a optar al puesto de trabajo. Cuanto más complejo es ese puesto, mayor información debemos tener sobre el candidato. Cualquier técnica será válida si de ella emana información sobre cómo podría actuar el candidato en el puesto de trabajo ofertado.
 - Una herramienta que complementa a la perfección la entrevista de trabajo individual y que no se suele utilizar de manera frecuente es la de contactar con las empresas que formen parte del pasado laboral de los candidatos, sobre todo en los trabajos que guarden relación con el puesto de trabajo a desempeñar, con el fin de obtener mayor información sobre las actitudes y aptitudes del candidato.

CONCLUSIONES

Los objetivos marcados a principio de proyecto eran los de realizar una auditoría sociolaboral de las fases de reclutamiento y selección en los procesos de selección realizados por una empresa de la provincia de Almería a la que hemos llamado durante todo el proyecto RecySel, S.L.

Lo que pretendíamos con la auditoría sociolaboral era examinar las fases de reclutamiento y selección de RecySel desde tres niveles diferentes. En primer lugar desde un plano legal, viendo en qué medida la empresa se ajustaba a los requerimientos legales o no. En segundo lugar desde una vertiente productiva o de eficacia, donde poder observar si las técnicas y herramientas utilizadas en todas las fases del proceso eran realmente las más apropiadas para realizar un exitoso proceso de selección. Por último desde una perspectiva estratégica, donde evaluaríamos si los métodos y criterios utilizados se ajustan con los objetivos empresariales diseñados por la empresa.

Para evaluar los diferentes niveles nosotros hemos utilizado los siguientes criterios:

- En el nivel legal, hemos tomado como referencia el convenio 181 de la Organización Internacional del Trabajo que regula las agencias de empleo privadas y hemos enumerado y desarrollado sus artículos más relevantes con el objetivo de evaluar si realmente la empresa cumple o no con la normativa internacional vigente en materia de selección. Terminamos este nivel ofreciendo una pequeña valoración sobre el grado de cumplimiento de la empresa RecySel con respecto a la normativa laboral vigente.
- En el nivel de eficacia, hemos cogido como referencia un informe de un proceso de selección facilitado por la empresa auditada en cuestión en el cual, analizamos las diferentes fases del proceso de selección y describimos las herramientas y técnicas que la empresa ha utilizado para realizar dicho proceso. Una vez descritas las fases, pasamos a evaluar si realmente las técnicas utilizadas en cada fase se ajustan en cantidad, calidad, tiempo y coste a los parámetros exigidos necesarios para completar un exitoso proceso de selección.

- En el nivel estratégico, hemos comparados dos informes de selección facilitados por la empresa auditada pero de diferente naturaleza. El objetivo es analizar la diferencia que existe entre ambos procesos de selección y evaluar cuál de ellos se ajusta realmente a los objetivos definidos por la empresa RecySel.

Concluimos con un informe dirigido a la dirección de RecySel, S.L en el que expresamos la conformidad y aprobación respecto a los niveles legales y estratégicos de la empresa haciendo una pequeña excepción con los informes relacionados a los anexos 1 y 2 del presente proyecto, y que están relacionados con el nivel de eficacia, en el que indicamos algunos desajustes entre los criterios utilizados para realizar el proceso de selección y las técnicas y herramientas que realmente debían haber sido empleadas.

En general, pensamos que hemos satisfecho los objetivos por los que iniciamos la auditoría sociolaboral de reclutamiento y selección de la empresa RecySel, S.L puesto que hemos encontrado algunos déficits y errores que de ser corregidos o modificados pueden mejorar el actual funcionamiento de la empresa.

El hecho de que la empresa auditada modifique sus actuales parámetros de actuación por las alternativas que nosotros proponemos puede suponer un crecimiento sustancial en diferentes áreas:

1. En la calidad total de los procesos. La empresa aseguraría el uso de las técnicas concretas y correctas en cada una de las fases del proceso, lo que supondría mejorar su imagen en el sector de los servicios de selección y a la larga un aumento de los beneficios provenientes de este sector.
2. Añadir un componente de agilidad y rapidez al proceso de selección puede generar una mayor adaptación de la empresa al entorno y a los constantes cambios de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Esto generará confianza en las empresas que contraten sus servicios y aumentar el abanico de clientes.
3. Un proceso de selección con errores y que concluya sin haber conseguido los objetivos para los que fue contratado, puede suponer para la empresa unos costes difíciles de asumir, de ahí la importancia de crear un proceso de selección que genera en calidad y cantidad el mayor número posible de candidatos. Si una empresa consigue reducir costes y a la vez mantener el

ritmo de producción se asegura un crecimiento exponencial en el rendimiento y a la larga en los beneficios.

Me gustaría terminar el proyecto haciendo una valoración personal y mostrando mi posición con respecto a los resultados obtenidos en la auditoria sociolaboral.

Me posiciono totalmente a favor de la estrategia adoptada por la empresa RecySel, S.L en materia de selección, puesto que ellos centran todos sus esfuerzos en usar los servicios de selección como suplemento adicional a los de formación, ofreciendo estos servicios de manera gratuita a las empresas externas. Pienso que una empresa pequeña y de ámbito local tiene que centrar todos sus esfuerzos en crecer en un sector determinado. RecySel ha considerado que la formación es un sector emergente y de mayores posibilidades y no dudan en hacer todos los esfuerzos que sean necesarios para captar el mayor número de clientes posibles. Pienso que los procesos de selección pueden tener sitio en aquellos sectores geográficos donde el tejido empresarial sea lo suficientemente complejo y variado para que sean remunerado en proporción al gasto que puede generar realizar un minucioso y exhaustivo proceso de selección. RecySel viendo que no es una actividad en la que puedan basar su futuro, lo que hace es utilizar esta herramienta para ampliar los servicios ofrecidos en el sector de la formación, lo cual me parece una maniobra de reconversión excelente.

BIBLIOGRAFÍA

CONVENIO INTERNACIONAL:

Ratificación del Convenio número 181 de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Agencias de Empleo Privadas, hecho en Ginebra el 19 de Junio de 1997.

Boletín oficial del Estado, 13 de Septiembre de 1999, núm. 219, pp.33072-33075.

DOLAN, S., SCHULER, R., VALLE, R., 1999, La gestión de Recursos Humanos, McGraw-Hill, Madrid.

DOPP CONSULTORES, 1992, Cómo seleccionar personal, Ed. Punto Editorial IMPI, Madrid.

ESCUELA DE NEGOCIOS FORMASELECT, Selección por competencias, Madrid.

FUENTES, F.J., VEROZ, RIACARDO., MORALES, A.C., Introducción a la Auditoría Sociolaboral, Ed. Don Folio, Córdoba.

Fundacióntripartita.org [en línea], 2014, Disponible en: <http://www.fundaciontripartita.org/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Como-Bonificarte.aspx> [consulta: 17/07/2014].

GÓMEZ-MEJIA, L., BALKIN, D., ROBERT, C., Gestión de recursos humanos, Prentice Hall, Madrid.

LEY:

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de Marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Boletín Oficial del Estado, 29 de Marzo de 1995, núm. 75, pp. 9654-9688.

LosRecursosHumanos.com [en línea], 15/04/2010, Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6822-pros-y-contras-de-las-formas-de-reclutamiento-.html> [consulta: 07/07/2014].

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, empleo.gob.es, [en línea], 2014, disponible en: <http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/formacionyaprendiz.html> [consulta: 17/07/2014].

NEVADO PEÑA, D., 1999, Control de Gestión Social: La auditoría de Recursos Humanos, Ed. Universidad de Castilla La Mancha, Murcia, pp. 194

POZA LLEIDA, J.J., 1993, Principios de auditoría sociolaboral, Ed. Deusto, Bilbao.

PUCHOL, L., 2007, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

SÁNCHEZ PÉREZ, JOSÉ, Fundamentos de auditoría de recursos humanos, 101 indicadores claves, McGraw-Hill, Universidad de Cádiz.