

# **EFFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA MUNDIAL DEL 2008 SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE COSTA RICA**

Realizado por:

**DIEGO MARCELO JÁCOME NARANJO**

Profesor tutor:

**César Enríquez Caruzo**

**Diciembre, 2009**

## ÍNDICE GENERAL

Resumen .....	3
Palabras Clave .....	3
Abstract .....	4
Key Words .....	4
1. Introducción.....	5
2. Reclutamiento y Selección de Personal .....	6
2.1 Definición y objetivos de Reclutamiento y Selección de personal .....	6
2.2 Reclutamiento y Selección de personal como subsistema de Recursos Humanos .....	7
2.3 Reclutamiento y Selección de personal como proceso de comparación .....	7
2.4 Reclutamiento y Selección de personal como proceso de decisión .....	8
2.5 Resultados esperados después del proceso de Reclutamiento y Selección de personal .....	9
2.6 Reclutamiento y Selección Interna de personal, un modelo diferente frente a la crisis .....	9
2.6.1 Ventajas de la Selección Interna de personal .....	10
3. La Crisis Económica Mundial .....	10
3.1 La situación económica actual en Costa Rica .....	11
3.2 La Crisis en las empresas de Costa Rica .....	12
3.3 La Crisis en los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas en Costa Rica .....	12
4. Efectos originados por la crisis económica mundial sobre los procesos de selección y reclutamiento de personal de las empresas en Costa Rica .....	13
4.1 El desempleo y el subempleo, eslabones críticos en el ciclo de una crisis económica .....	14
4.2 El despido en el trabajo, primer mecanismo de defensa en contra de la crisis económica mundial .....	14
4.3 Rotación de Personal, ciencia o ficción en época de crisis .....	16
4.4 Una visión de los procesos de selección y reclutamiento de personal .....	16
4.5 Falta de innovación o despreocupación en desarrollar mecanismos más efectivos de selección .....	18
4.6 Opiniones de especialistas en la Administración de Recursos Humanos sobre el tema .....	19
5. Conclusiones .....	20
6. Bibliografía .....	22

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de empleados por año en las empresas consultadas .....	15
Gráfico 2. Nivel de rotación de empleados en el 2009 en las empresas consultadas .....	16

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de los procesos de selección y reclutamiento de personal en las empresas consultadas .....	17
Tabla 2. Principales medios para el reclutamiento de personal en las empresas consultadas .....	18

## **Resumen**

Se hizo público en el último trimestre del 2008, la confirmación de una crisis económica a nivel global que afectó a personas naturales y empresas sin distinción. En el ámbito organizacional los cambios y efectos surgidos a raíz de la crisis pusieron en alerta a empresarios y colaboradores, muchas empresas cerraron sus puertas y otras modificaron políticas y procesos. El área de los recursos humanos sufrió un impacto singular después de la ola de despidos y el crecimiento del desempleo, y las unidades de Selección y Reclutamiento tuvieron un reto importante un año después de la crisis, su meta principal fue obtener el mejor capital humano disponible en el mercado laboral que permitiera establecer solidez y estabilidad; sin embargo, en Costa Rica como en otros países latinoamericanos y tercermundistas, no se aplican normas ni medidas claras que apoyen la realización de un eficiente proceso de selección y reclutamiento en general. Los efectos de la crisis han sido diversos en este campo, y dependen de la visión que cada empresa tiene sobre la importancia de contratar, capacitar y desarrollar a lo que se considera el principal capital organizacional que es el talento humano.

## **Palabras Clave**

Recursos Humanos, selección de personal, reclutamiento de personal, crisis económica mundial, efectos de la crisis en Costa Rica

## **Abstract**

In the last quarter of 2008 was made public confirmation of a global economic crisis that affected individuals and firms without distinction. At the organizational level impacts and changes that resulted from the crisis put on alert employers and employees, many businesses closed their doors, and other policies and processes changed. The human resources area had a unique impact after wave of layoffs and rising unemployment, and the units of selection and recruitment are a major challenge one year after the crisis, their main goal is to get the best available human capital in the labor market in order to establish Solid and stability, but in Costa Rica and other Latin American and Third, do not apply clear rules and measures that support implementation of an efficient recruitment and selection process in general. The effects of the crisis have been mixed in this field, and depend on each company's vision on the importance of recruiting, training and developing what is considered the leading organizational capital is human talent.

## **Keywords**

Human Resources, recruitment, recruitment, global economic crisis, crisis effects in Costa Rica

## 1. Introducción

El activo más importante de una organización es el óptimo capital humano que se posee para cumplir eficientemente las funciones y responsabilidades que cada puesto de trabajo requiere. Para lograr este objetivo se necesita planificar procesos de selección y reclutamiento adecuados a las exigencias que cada organización demande, enfocándose en técnicas de motivación, capacitación y desarrollo de los colaboradores para fomentar el adecuado desempeño del personal y lograr eficiencia organizacional.

La crisis económica mundial que se agudizó el último trimestre del 2008, conllevó a que el mundo se adaptara a una serie de cambios y nuevas reglas, las cuales han acoplado nuevos modelos en el mundo de los negocios de acuerdo con la naturaleza de cada organización. La recesión económica ha tenido un impacto primariamente financiero sobre las empresas, y la primera reacción fue el disminuir costos en diferentes procesos y áreas organizacionales, y los despidos fueron la fórmula sencilla para intentar ahorrar capital y aumentar liquidez, un error fatal que desencadenó desesperación y aumentó la inestabilidad económica y social en el mundo.

El panorama económico a nivel mundial ha recibido un gran desafío en especial desde el 2008, una tormenta que se venía llegar desde hace más de un lustro ha llegado a su punto cúspide en estos últimos meses, y al parecer estamos saliendo de esta situación. Esta crisis nos afecta a todos, y en pro de una solución efectiva para el problema actual se necesita planificación estructurada a corto, mediano y largo plazo, pero que vaya de acuerdo con las necesidades que el medio ha creado; para el eventual logro de estas metas nos vemos en la obligación de crear herramientas válidas que promuevan la reconstrucción de este proceso de cambio en el que estamos envueltos. La forma más asertiva para enfrentarnos a esta crisis global es impulsando a las mismas personas a que generen propuestas y acciones que, paso a paso, fomenten el desarrollo estable de cada empresa en la cual se desempeñan; es decir, que todos en conjunto trabajemos por mejorar esta situación.

El campo de los Recursos Humanos, y puntualmente en los procesos de Selección y Reclutamiento de personal, el cambio no se ha limitado exclusivamente a la cantidad de ofertas de trabajo que se publican en el mercado laboral o el número de trabajadores despedidos de una empresa. Los especialistas en esta área buscan adaptarse de la mejor manera a diferentes renovaciones y reformas políticas y organizacionales que se han venido dando desde inicios del 2009.

El propósito de este trabajo es analizar los efectos originados por la crisis económica mundial sobre los procesos de selección y reclutamiento de personal de las empresas en Costa Rica, obteniendo información de un grupo diverso de empresas para conocer los posibles cambios y medios adoptados por las organizaciones para enfrentar la situación.

## **2. Reclutamiento y Selección de personal**

El Reclutamiento y Selección de Personal, para varios autores, es una de las puertas más importantes y económicas para generar motivación en los empleados, y a su vez la empresa se garantiza en obtener a los colaboradores con potencial de valor.

### **2.1 Definición y objetivos de Reclutamiento y Selección de personal**

Muchos conceptos y términos dentro del campo de la Administración de los Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas son utilizados indistintamente como sinónimos. Se debe tener muy claro lo que ocupa cada aspecto, este tema es muy grande y complejo, y se debe tener en cuenta qué es y hasta dónde abarca cada uno de ellos, y cuál es su relación.

La Selección de personal, según Idalberto Chiavenato, se refiere a escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2002).

El Reclutamiento de personal en sí es definido como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 2000).

El Reclutamiento y Selección de personal puede ser interno, es decir, cuando el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a uno u otro candidato a un puesto de trabajo es tomado de la misma organización, y a los cuales se les considera aptos para reubicarlos a través de un plan de desarrollo de recursos humanos, con el fin de cubrir una vacante con capital humano propio. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

Ante cualquier decisión es muy importante realizar una efectiva investigación del mercado laboral, ya que el entorno y los sistemas en el campo del empleo están conformados por las ofertas de trabajo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época, y varían de acuerdo con múltiples factores.

## **2.2 Reclutamiento y Selección de Personal como subsistema de Recursos Humanos**

Existen distintas unidades funcionales dentro de los Recursos Humanos, en cuanto a la previsión, aplicación, conservación, desarrollo y control de personal en una organización. El subsistema de Reclutamiento y Selección es el área encargada de los procesos que responden por los insumos humanos e implica todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Su objetivo primordial es de tratar de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Este subsistema ofrece el contacto inicial entre la organización y los empleados, pero no necesariamente es el que tiene la decisión final de contratar al colaborador. (Zepeda, 1999)

## **2.3 Reclutamiento y Selección de Personal como proceso de comparación**

Cuando hablamos de selección de personal, estamos entrando en un proceso donde se comparará las especificaciones del cargo con las características del o de los candidatos, a partir de los requisitos exigidos para el cargo relacionándolos con las características, habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que el candidato ofrece. Posteriormente se contraponen el análisis y la descripción del cargo para saber cuáles son los requisitos que el cargo exige a su ocupante contraponiéndolo con las distintas técnicas de selección para saber cuáles son las condiciones personales para ocupar el cargo deseado. (Porret, 2006)

## **2.4 Reclutamiento y Selección de Personal como proceso de decisión**

Existen algunas modalidades de selección, pero todas ellas tienen en común el hecho de afectar o decidir en algún grado la situación ocupacional del individuo, ya sea contratándolo, transfiriéndolo o promoviéndolo. Por lo tanto existen tres tipos básicos de selección que pueden definirse como selección de personal entrante si se contrata, colocación si se transfiere a un empleado o promoción si se promueve al colaborador.

Varios autores coinciden en los siguientes ocho pasos infaltables que deben estar presentes en cualquier proceso de selección: Entrevista inicial de evaluación, llenado de solicitud, pruebas de empleo, entrevista amplia, investigación de antecedentes y referencias, oferta condicional o condiciones del empleo, exámenes físicos y médicos; y, oferta definitiva de empleo.

Es preferible diferenciar los siguientes aspectos para un efectivo reclutamiento y selección de personal, primero identificar la necesidad de la vacante para poder publicarla o divulgarla. Así se atraen candidatos y se recibe información sobre estos, la cual pasa por un primer filtro de selección inicial; en el caso de promoción interna, se puede disponer de boletines de merecimiento, lo cual equivale al historial laboral. Los precandidatos seleccionados son convocados a una entrevista inicial, y dependiendo del caso, se aplican pruebas psicológicas o de conocimientos; la información que se obtenga es el determinante para llamar a los aspirantes a una entrevista final. El objetivo es escoger una terna de los mejores candidatos que se postularon para cubrir la vacante inicial. La información de esta terna se debe enviar al organismo

solicitante, en dónde se toma la decisión final, se reciben los documentos necesarios para la documentación legal del cargo, y se procede a la contratación definitiva. Dependiendo del puesto de trabajo, a veces se solicita un examen médico para conocer el estado de salud del futuro colaborador. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

Cada uno de estos pasos representa una decisión que requiere algún tipo de retroalimentación afirmativa para que el proceso continúe; además, busca ampliar el conocimiento de la organización acerca de los antecedentes, capacidades y motivación del solicitante, así como aumentar la información a partir de la cual los encargados de la toma de decisiones realizarán sus predicciones y tomarán la decisión final.

## **2.5 Resultados esperados después del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

Lo que se espera del reclutamiento y la selección de personal es la identificación de una persona o grupo de personas con las mayores probabilidades de éxito en el desempeño de un puesto de trabajo y hacer corresponder las características de un individuo, como capacidad, experiencia, etc., con los requisitos del trabajo que va a realizar. El propósito de la selección es predecir el probable rendimiento futuro de los aspirantes.

El resultado final del proceso se traduce en el nuevo personal contratado, siendo lo más probable que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente, la prueba más fehaciente de ello constituye un buen trabajador con buen desempeño.

## **2.6 Reclutamiento y Selección Interna de Personal, un modelo diferente frente a la crisis.**

El obtener y desarrollar capital humano partiendo desde el recurso que ya se posee dentro de la empresa es todo un reto a pesar de que trae ventajas y desventajas como todo proceso.

María García Noya (2001) propone para poder lograrlo, que en el proceso de selección interna de personal debemos conocer el potencial humano con que cuenta la empresa, valorar el impacto

que tiene el proceso dentro de la organización, valorar la urgencia y el contexto para realizar el proceso, generar sistemas ideales y eficaces según la realidad de cada organización para ejecutar el proceso, y establecer un sistema de méritos que permita a los empleados conocer sus posibilidades en la empresa.

Recapitulando, la selección interna de personal es el proceso similar al que se utiliza en una selección externa, es decir posee los mismos pasos esenciales, lo único que difiere es la fuente de dónde tomamos los recursos. Debemos conocer las necesidades y capacidades de la organización para decidir qué tipo de selección ejecutar.

### **2.6.1 Ventajas de la Selección Interna de Personal**

Muchos entendidos sobre el tema coinciden que las principales ventajas en la selección interna de personal son: que el personal tiene una fuente de motivación que permite el ascenso o la promoción, premiando la capacidad, puntualidad, compromiso y lealtad, entre otros factores. Por otra parte, se impulsa a los empleados a formarse, capacitarse y desarrollarse permanentemente, aprovechando la inversión que se hace en el desarrollo, capacitación y entrenamiento del capital humano. Además, se fomenta la sana competencia entre colaboradores. Y lo que en época de crisis se necesita, reduce el riesgo de realizar una selección inadecuada, aumentando su validez y seguridad, ya que se conoce de antemano a los candidatos; en ese mismo sentido este tipo de selección implica menor costo económico y un ahorro considerable del factor tiempo.

## **3. La Crisis Económica Mundial**

Durante las tres últimas décadas Costa Rica y el Mundo se han visto involucrados en una serie de procesos, cambios y situaciones que han demarcado la historia y el presente del escenario económico, y lo cual nos está obligando a buscar proyecciones asertivas para buscar un futuro estable y con posibilidades de desarrollo y crecimiento desde los niveles microeconómicos hasta el campo de las sensibles variables macroeconómicas. (Bernanke & Frank, 2007)

### 3.1 La situación económica actual en Costa Rica

Desde el año 2000 hasta el 2009, Costa Rica presentó un saneamiento progresivo de las cuentas públicas mediante la reactivación de las actividades productivas, impulsadas a partir de procesos de inversión extranjera directa, y el éxito de las políticas de estabilización económica y de ajuste estructural. La idea era focalizarse en la reducida construcción de infraestructuras, las ineficiencias del sistema financiero y el elevado volumen de deuda interna, el desajuste que se intentó reducir mediante la conversión en deuda externa a partir de la emisión de bonos internacionales, la contención del gasto público y la negociación de plazos más largos de amortización. Estos problemas se combatieron desde un cambio en la perspectiva política que dispuso de la mejor imagen democrática en el exterior de entre los países del área, lo que atrajo inversión extranjera directa, mejoró los procesos de negociación en los foros internacionales e incentivó la llegada de capital, reduciendo a corto y mediano plazo las tasas de inflación y de desempleo, haciendo que la empresa privada sea la impulsora del crecimiento económico.

Durante esta última década, los diferentes Tratados de Libre Comercio han servido para impulsar y ser una vía de absorción externa de la economía, y los tratados se han firmado con varios países de la región, del continente, y ahora se expande a otros mercados como el asiático y en un futuro no muy lejano al europeo. Distintamente a las buenas acciones y decisiones aún existe una elevada deuda tanto interna como externa y una excesiva dependencia del capital extranjero.

El año 2009, en materia de economía se ha traducido en una palabra: Crisis, una situación que para muchos expertos no se ha tocado fondo el asunto, otros que han tomado varias medidas que incluyen el despido de personal y la reducción de costos de operaciones entre otras. Los gobiernos centrales de distintos países han reaccionado de manera emergente ante la actual situación, pero la estabilidad está lejos de ser alcanzada. La especulación, la volatilidad y la incertidumbre asechan los mercados económicos y afectan tanto a familias como a grandes industrias, aún nadie tiene datos registrados sobre el efecto real de la crisis en estos últimos meses, tampoco de su valoración comparativa y posibles proyecciones, pero seguramente en

distintos medios publicarán a futuro lo que se puede esperar de las actuales acciones y decisiones tomadas.

### **3.2 La Crisis en las empresas de Costa Rica**

La actual crisis económica ha llevado a los gobiernos y organizaciones a actuar y fomentar medidas para fortalecer el mercado interno, incentivar la producción, estabilizar las fuentes y puestos de empleos, y generar medidas de crecimiento económico a largo plazo, preocupándose por controlar la actual inestabilidad e incertidumbre general que se ha desatado.

Ante esta situación, Costa Rica y las empresas que operan dentro de ella deben crear y fomentar nuevos nichos a través de la investigación de mercado y de la unidad nacional, generar procesos de investigación y de desarrollo tanto académicos, como administrativos, tecnológicos, informáticos e industriales.

Luis Paulino Vargas , catedrático e investigador de la UNED, en una conferencia dictada el 26 de Junio del 2009 en el campus de la UNED, afirmó que Costa Rica necesita replantearse sus objetivos gubernamentales y empresariales a mediano y largo plazo, pues probablemente la economía mundial no va a crecer como en los últimos años y se verán perjudicados en las exportaciones y el turismo; es por eso que el gobierno costarricense necesita replantearse a profundidad, lo que usualmente llaman el modelo de desarrollo del país, enfocándose en el mercado interno para apoyar a las micro pequeñas y medianas empresas, mirando hacia el mercado centroamericano y desarrollando nuevos lazos de cooperación e integración a nivel latinoamericano, sobre todo mirando hacia Sudamérica, buscando ahí nuevos lazos para el comercio y la cooperación financiera. (Aimituma, 2009)

### **3.3 La Crisis en los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas de Costa Rica**

No se sabe con exactitud el impacto de la crisis sobre los procesos de recursos humanos en Costa Rica, apenas se pueden obtener datos fríos y sin análisis o estudio de la base de datos de la

Universidad de Costa Rica. Extraoficialmente se conoce que no existe ningún conteo real, y que las empresas mantienen de forma confidencial datos relacionados con despidos, rotación de personal, ausentismo, procesos judiciales por liquidación o por despido intempestivo, y otras variables relacionadas con el presente documento.

Lastimosamente los países llamados tercermundistas, no cuentan con herramientas y sistemas adecuados para estudiar impactos de la magnitud cómo lo sucedido con la Crisis Económica Mundial del 2008. El 7 de mayo del 2009, se publicaba en el periódico La Nación de Costa Rica, basándose en datos revelados por la Organización Internacional del Trabajo, el desempleo en Costa Rica podría pasar de un 4,9% a un 7,9% para el 2010, calculando que el número de desempleados subiría en unas 90.000 personas; y tomando los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, los desocupados pasarían de 102.000 en el 2008 a 192.000 hasta finales del 2009. (Loaiza, 2009)

Más allá de estos datos relativos no existen datos confiables en el país sobre los indicadores de recursos humanos. Ni siquiera la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada, abordan el tema.

#### **4. Efectos originados por la crisis económica mundial sobre los procesos de selección y reclutamiento de personal de las empresas en Costa Rica**

El presente documento se basa en artículos publicados en la prensa escrita y en Internet, tomando como referencia los acontecimientos y análisis realizados por las dependencias gubernamentales e internacionales que regulan el campo de los Recursos Humanos en las organizaciones.

Se aplicó para efecto comparativo un cuestionario básico en cinco empresas de Costa Rica las cuales son la Defensoría de los Habitantes de la República, el Grupo Nación SA, la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, MANPOWER de Costa Rica, la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica y el Instituto Costarricense de Electricidad; cuyos encargados

de la Gerencia de Recursos Humanos proporcionaron información sustentable de sus organizaciones.

#### **4.1 El desempleo y el subempleo, eslabones críticos en el ciclo de una crisis económica**

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica es el ente gubernamental encargado de garantizar la adecuada aplicación y el cumplimiento de la legislación laboral. Esta dependencia del estado costarricense no posee datos o registros oficiales sobre la tasa de desempleo y subempleo que afecta al país, sin embargo, el diario El Financiero publicó el 29 de octubre que la tasa de desempleo en Costa Rica llegó a un alarmante 7,8% en el 2009, mientras que la tasa de subutilización de la mano de obra pasó de un 11% en el 2008 a un 15% en el 2009. El Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica publica en su sitio Web ([www.inec.go.cr](http://www.inec.go.cr)) datos actualizados hasta julio del 2008 lo cual no entrega registros que representen los efectos de la crisis sobre los indicadores sociales de empleo en el 2009.

#### **4.2 El despido en el trabajo, primer mecanismo de defensa en contra de la crisis económica mundial**

La crisis económica mundial que alcanzó su punto más alto en el último trimestre del 2008, afectó de diferente medida a todos los países y a varios sectores sociales, políticos, comerciales y económicos. A raíz de ello las empresas en Estados Unidos de América enfrentaron varios cambios para no desaparecer y cerrar sus puertas de forma definitiva, y el recorte de personal mediante despidos masivos fue una constante que se propagó como la fórmula conveniente para reducir costos y enfrentar la falta de liquidez de las empresas.

Costa Rica es un país que depende en su mayor parte de su principal socio comercial y aliado político como es Estados Unidos. Es tal el nivel de dependencia que posee este pequeño estado centroamericano, que pocas veces sus representantes se detienen a analizar si las medidas que adopta el gigante norteamericano son aptas para el entorno nacional costarricense, y durante los primeros meses del 2009, las empresas en Costa Rica implementaron la fórmula del despido con

responsabilidad patronal como principal mecanismo para ahorrar dinero y procurar liquidez financiera.

El periódico de la Universidad de Costa Rica, Semanario, publica, en su edición 1832, datos aproximados de la cantidad de personas que perderían sus puestos de trabajo a raíz de la crisis económica mundial. Este valor asciende a 50000 empleados de diversos sectores, pero muchos despidos intempestivos que están al margen del orden legal y jurídico de lo establecido en el Código de Trabajo no constan dentro de los estudios de pronóstico y análisis.

El Gráfico 1 despliega la comparación del número de empleados que constan en los registros de nómina en los períodos del año 2008 y del año 2009. Como se puede observar las gráficas no presentan mayor variación, y no ratifican una disminución de colaboradores en las empresas consultadas. El tamaño de la muestra no es significativa y no abarca todos los sectores industriales y laborales, por lo tanto, es un referente de que el efecto de desempleo atacó a otras esferas profesionales, las cuales según la Organización Internacional del Trabajo atribuye a los sectores de producción como las inmobiliarias y constructoras, el sector automotor y el sector manufacturero entre las principales.

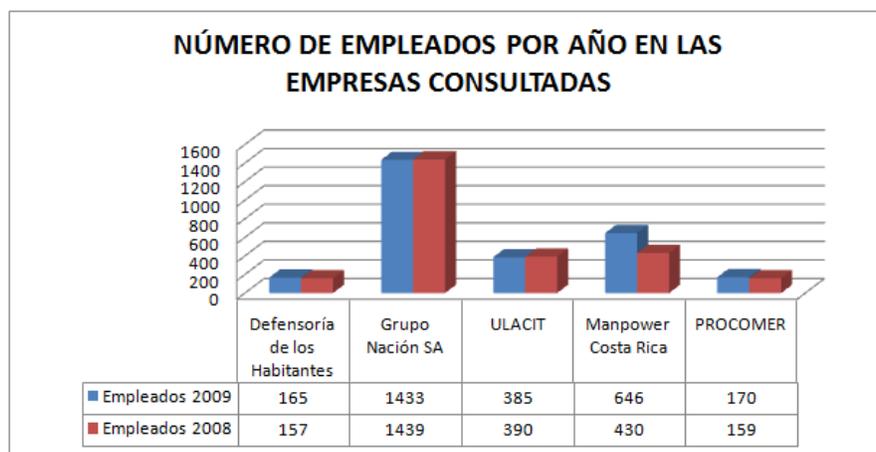


Grafico 1. Fuente propia

### 4.3 Rotación de Personal, ciencia o ficción en época de crisis

La rotación de personal en las empresas es un indicador en el área de recursos humanos que pretende conocer y analizar la dinámica de los colaboradores frente a la capacidad de una empresa para ocupar las vacantes de los puestos de trabajo necesarios para el óptimo funcionamiento organizacional.

Se puede observar en el gráfico 2, cuál fue la rotación de personal en el 2009 en las empresas consultadas. Sin embargo, no se obtuvieron los datos relativos con respecto al período del 2008. La Defensoría de los Habitantes, MANPOWER y PROCOMER aseguraron que los niveles de rotación se mantuvieron iguales en comparación de los últimos dos años, MANPOWER se reservó en revelar los datos efectivos por cuanto los indicadores de rotación no están medidos por empresa sino por proyecto; mientras que en el Grupo Nación SA se declaró que el nivel de rotación disminuyó en comparación con el 2008, sin definir el valor real de este indicador; y por otro lado, en la ULACIT se ratificó un incremento en el porcentaje de rotación de personal comparando los años 2008 y 2009, sin ofrecer de igual forma el dato estadístico histórico.

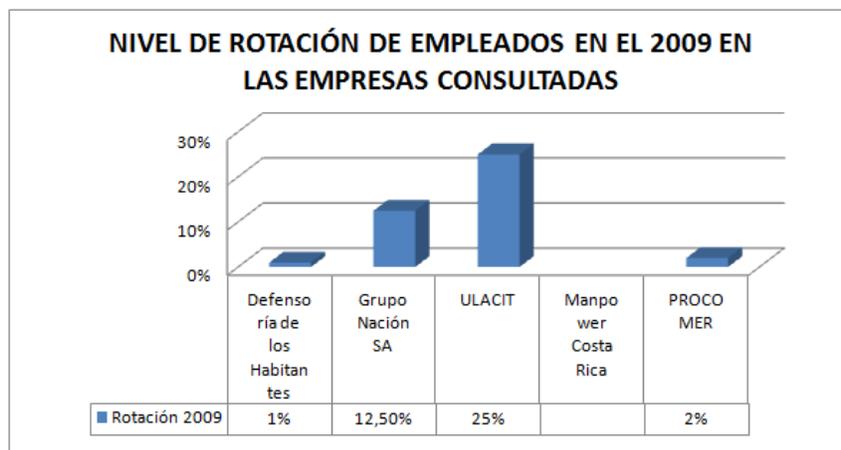


Gráfico 2. Fuente propia

### 4.4 Una visión de los procesos de selección y reclutamiento de personal

En el capítulo 2 del presente artículo se hace referencia al proceso general para efectuar una óptima selección y reclutamiento de personal, no obstante, cada empresa adecua el proceso de acuerdo con sus necesidades y limitaciones.

El Cuadro 1 resume los procesos de selección y reclutamiento de personal con los que operan los departamentos de Recursos Humanos de las empresas consultadas. Cabe recalcar que por lo general no se entregan detalles de los procedimientos más puntuales con los que se interviene, el motivo es porque se pretende eliminar el sesgo y la manipulación de información tanto de los especialistas encargados como de los postulantes para acceder a una vacante. Al plantear el cuestionario a los encargados de las empresas, todos afirmaron no haber realizado modificaciones relevantes en la aplicación de los procesos de selección y reclutamiento. En el Grupo La Nación SA, se realizan adaptaciones de formulario de acuerdo con el tipo de vacante. En la ULACIT se incorporó un procedimiento con tiempos de presentación de ternas, pero con el mismo procedimiento, y en PROCOMER se modificaron los tiempos de respuesta propiamente en la selección que está bajo la responsabilidad de las jefaturas; estas variaciones no afectan en sí el proceso que ellos realizan la selección y reclutamiento de personal, sólo efectivizan segmentos particulares del procedimiento básico.

PROCESOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO EN LAS EMPRESAS CONSULTADAS	
<b>Defensoría de los Habitantes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de documentos aportados por los candidatos para determinar los factores a valorar</li> <li>2. Prueba escrita para determinar y valorar el nivel de conocimientos relacionados con el puesto</li> <li>3. Entrevista</li> <li>4. Envío de la información al Jefe inmediato del puesto en concurso para que emita su recomendación</li> <li>5. Remisión de los resultados del concurso y la recomendación del Jefe inmediato del puesto</li> <li>6. Nombramiento de la persona seleccionada</li> <li>7. Publicación del acuerdo de nombramiento tomado en La Gaceta</li> </ol>
<b>Grupo Nación SA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La presidencia aprueba la contratación</li> <li>2. El especialista de Reclutamiento y Selección, revisa el descriptivo del puesto</li> <li>3. Se publica concurso interno y/o externo, según el caso</li> <li>4. De la currícula recibida se hace una preselección de acuerdo a los requisitos que indica el descriptivo</li> <li>5. Pre-entrevista telefónica a los candidatos preseleccionados para verificar información general</li> <li>6. Entrevista a los candidatos que cumplen con el perfil deseado donde se realiza la entrevista laboral, entrevista conductual y aplicación de pruebas psicométricas</li> <li>7. Verificación de referencias laborales y crediticias</li> <li>8. Selección de una terna, la cual mediante una matriz de evaluación se le envía a la jefatura</li> <li>9. La jefatura realiza una segunda entrevista a los candidatos de la terna y selecciona a uno de ellos, este lo comunica al especialista de reclutamiento y selección y se formaliza la contratación</li> </ol>
<b>ULACIT</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicación de anuncio en medios de prensa</li> <li>2. Recepción física de currículos</li> <li>3. Revisión de los datos recibidos</li> <li>4. Contacto telefónico con los candidatos que cumplen el perfil (screening)</li> <li>5. Establecimiento de citas con personas interesadas y que cumplen con el perfil</li> <li>6. Entrevista con RH</li> <li>7. Aplicación de pruebas</li> <li>8. Informe de candidatos</li> <li>9. Entrega de terna a departamento interesado</li> <li>10. Revisión por parte del departamento interesado</li> <li>11. Entrevista con jefe inmediato</li> <li>12. Entrevista con Presidencia.</li> </ol>
<b>Manpower Costa Rica</b>	Información confidencial
<b>PROCOMER</b>	Información según Normas de Calidad ISO

Tabla 1. Resumen de los procesos de selección y reclutamiento de personal en las empresas consultadas

El enfoque del reclutamiento de personal no ha evolucionado en los últimos cinco años, y a pesar de la crisis se mantiene sin reformas, las herramientas a utilizarse son las mismas, pero cabe señalar que muchas empresas como la Defensoría de los Habitantes, PROCOMER y el Grupo La Nación optan por buscar colaboradores que llenen una vacante primero dentro de sus organizaciones, promoviendo planes de carrera para impulsar el desarrollo interno de los empleados y fomentar motivación organizacional. El Cuadro 2 señala los principales medios utilizados por las empresas consultadas para reclutar personal en sus instituciones.

<b>MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EN LAS EMPRESAS CONSULTADAS</b>	
<b>Defensoría de los Habitantes</b>	Correo Interno
	Pizarras Informativas
	Periódicos nacionales y locales
<b>Grupo Nación SA</b>	www.eempleo.com
	Bolsas de empleo de las universidades
	Intranet
	Pizarras informativas
<b>ULACIT</b>	www.eempleo.com
	Prensa escrita
<b>Manpower Costa Rica</b>	Base de datos propia
	Ferías de empleo
	Páginas electrónicas
	Bolsa de empleo de universidades y empresas
<b>PROCOMER</b>	www.eempleo.com
	Bolsa de empleo de universidades
	Base de datos de colegios profesionales y técnicos

Tabla 2. Principales medios para el reclutamiento de personal en las empresas consultadas

#### **4.5 Falta de innovación o despreocupación en desarrollar mecanismos más efectivos de selección y reclutamiento**

La crisis económica es una etapa de cambio y de toma de decisiones, el progreso en la historia de la humanidad es el resultado de la búsqueda de soluciones asertivas y proactivas para sobrellevar conflictos y afrontar los problemas sociales, culturales y en este caso económicos.

Pocas empresas han dirigido sus esfuerzos para desarrollar mejores procesos en el área de los Recursos Humanos con el fin de impulsar el crecimiento individual de sus colaboradores y por ende incrementar el perfeccionamiento organizacional. Las empresas de los países desarrollados trabajan en elevar la motivación y el sentido de pertenencia de sus trabajadores, con el fin de lograr resultados más eficientes y efectivos. Sin embargo, los países latinoamericanos y sin lugar a duda Costa Rica, enfrentan un retraso en cuanto a las técnicas y herramientas utilizadas para el desarrollo organizacional.

Las encuestas realizadas entregaron algunos datos interesantes, de las empresas consultadas, sólo MANPOWER aseguró poseer procesos diferentes e innovadores, lo cual es el resultado de su especialización dentro de la industria del Servicio de Recursos Humanos, ofreciendo servicios para el ciclo completo de negocio y empleo, que incluyen administración de nómina, reclutamiento y selección, contratación permanente y temporal, evaluación de empleados, capacitación, transición de carrera y consultoría; pero sus procesos son de carácter confidencial, ya que es la naturaleza propia del negocio. Por otra parte, en los cuestionarios aplicados el Grupo Nación y PROCOMER afirmaron que su proceso diferente e innovador es la Selección y Evaluación de Personal por Competencias, concepto que ha estado vigente desde hace más de 15 años, y que recién se está aplicando en ciertas empresas costarricenses.

#### **4.6 Opiniones de especialistas en la Administración de Recursos Humanos sobre el tema**

EL cuestionario aplicado a las empresas traía un espacio opcional para acceder a opiniones de los especialistas sobre el tema. Hernán Rojas Angulo, Director de Recursos Humanos de la Defensoría de los Habitantes de Costa Rica afirmó que “los efectos de la crisis deben ser muy diversos, y variarán de acuerdo con el enfoque que se le quiera dar a una investigación. Por ejemplo, las empresas podrían no reponer las plazas que quedan vacantes, reducir los pasos del proceso de selección o buscar fuentes de reclutamientos más baratas, o al contrario podrían volverse más exigentes para mejorar la productividad, etc.”. Por otra parte, Alejandra Quesada, Especialista de Recursos Humanos del Grupo La Nación argumentó que “puede ser un poco contradictorio, pero la crisis, posiblemente ha hecho que las personas procuren valorar y cuidar

un poco más su empleo actual, por lo que el índice de rotación ha disminuido. Sin embargo, al aumentar el desempleo, la oferta ha crecido y no hemos tenido problemas en cubrir nuestros procesos de reclutamiento y selección”. Finalmente, Sonia Luján, Directora de Desarrollo Organizacional de la ULACIT considera “que Recursos Humanos es responsable de darle oportunidad a las personas que durante periodos de crisis, estén desempleadas y que cumplan con los perfiles buscados. De esta forma, minimizar los niveles de rotación, desempleo y aumentar los ingresos dentro de los hogares costarricenses”.

## 5. Conclusiones

Los organismos internacionales, gubernamentales y empresariales son los responsables de gestionar y controlar los procesos que se ejecutan dentro y fuera de las empresas y de sus colaboradores. Los índices de gestión de calidad en los procesos de recursos humanos son escasos u obsoletos a nivel latinoamericano, no existen datos que representen la situación actual de las empresas y tampoco existen normativas aplicables que obliguen a las organizaciones a presentar auditorías que avalen los procesos dentro de los departamentos de Recursos Humanos.

Muchas empresas se desprecupan de su capital humano, pero lo toman en cuenta cuando se debe reducir costos o cuando empiezan los problemas de liquidez. Se debe afrontar las situaciones y tomar decisiones de forma holística e integral viendo a la empresa como un sistema dinámico y donde el capital humano juega un papel importante en el desarrollo y futuro éxito de las organizaciones, y que a su vez las interacciones e interrelaciones que los colaboradores experimentan dentro del ámbito laboral son indispensables investigarlas, estudiarlas, analizarlas para poder adoptar estrategias proactivas y preventivas en el caso de que exista alguna situación desfavorable.

Los países latinoamericanos no cuentan con herramientas que puedan medir a ciencia cierta los efectos reales que se produjeron a raíz de la crisis económica mundial. Las tasas de desempleo, subempleo, desarrollo y otros indicadores sociales y económicos no han sido capaces de exponer

con certeza la realidad social a las que las personas fueron expuestas. Los seres humanos son individuos biosicosociales que se desenvuelven dentro de un ambiente en constante cambio y evolución tanto interna como externamente. Ningún periódico, boletín informativo o documento oficial ha presentado un análisis de los efectos psicológicos en las personas que perdieron sus empleos a razón de la crisis económica mundial, o de cómo el clima organizacional en las empresas varió de acuerdo con los niveles de tensión que se originaron a partir de las especulaciones y falta de seguridad laboral que se propagaba a nivel mundial y que ocasionó un efecto dominó en varios ámbitos del comportamiento social e individual.

El subsistema de selección y reclutamiento de personal es el punto de partida para adquirir, formar y contratar el mejor personal disponible en el medio para cumplir con las funciones que los puestos de trabajo de las organizaciones dispongan, este proceso debe ir ligado a la estrategia empresarial de las instituciones, y se debe evaluar de forma continua para conocer el estado de eficiencia del subsistema, su impacto para el adecuado funcionamiento de la empresa y el valor agregado que el procedimiento genera para alcanzar metas y objetivos organizacionales.

Muchos individuos por cultura e idiosincrasia no complementan sus acciones dentro de las empresas, es decir, no comprenden o no observan a las organizaciones como una serie de subsistemas que trabajan en armonía para la consecución del éxito y el aprovechamiento de los recursos con el fin de entregar un servicio eficiente y rentable; se debe promover el trabajo en equipo y la confianza dentro de los departamentos, áreas y unidades que conforman las diferentes empresas.

La crisis económica ha afectado a las personas y a las organizaciones de diferentes maneras, por ello se deben promover estudios que evalúen la situación real de las empresas y los impactos derivados de la crisis, es indispensable promover conjuntamente campañas de concienciación y de humanización. Se está dejando sin importancia el concepto universal de bienestar y de salud, el cual abarca y complementa los espectros físicos, biológicos, y mentales en los que se desenvuelven los individuos. Las empresas y los denominados hombres de negocio caen en el error de ocuparse solamente de las cifras y números que representan el estado productivo de los

negocios, y se olvidan de que tras de cualquier tipo de productividad e innovación se encuentran personas que se merecen atención y reconocimiento, en especial cuando las situaciones del entorno se vuelven hostiles e inestables.

Es concluyente que el verdadero cambio está en nosotros como empresarios o colaboradores, las crisis son etapas naturales que no se pueden evitar, pero que sí se puede prevenir, y la experiencia del pasado nos sirve de ejemplo para mejorar nuestras actitudes y aptitudes. Un primer paso es aceptar lo que ha pasado, y de ahí en adelante tomar lo mejor de este aprendizaje y proyectarlo para proteger a las personas que forman parte de las empresas. No hay que temer al cambio, hay que saber cambiar para crecer y desarrollarse a nivel personal y profesional.

## 6. Bibliografía

Alles, M. (2006). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2007). Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Bernanke, B., & Frank, R. (2007). Principios de Economía. Madrid: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill.

Clegg, B. (2000). Motivación al instante. México: Granica.

Collins, J., & Porras, J. (2006). Empresas que perduran: principios exitosos de compañías. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

García, M., Hierro, E., & Jiménez, J. (2001). Selección de Personal: Sistema Integrado. Madrid: Esic.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación.

Porret, M. (2006). Recursos Humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Madrid: ESIC Editorial.

Thompson, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica: teoría y casos*. México: McGraw-Hill.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Adisson Wesley Longman.

Zúñiga, A. (2006). *Consejos para un buen desempeño laboral*. Bogotá: Intermedio Editores.

Aimituma, R. K. (26 de junio de 2009). Universidad Estatal a Distancia. Recuperado el 9 de Noviembre de 2009, de <http://www.uned.ac.cr/Acontecer/noticias/Crisiseconomicamundial.htm>

Loaiza, V. (7 de mayo de 2009). *La Nación*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2009, de [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2009/mayo/07/pais1956647.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2009/mayo/07/pais1956647.html)

Páginas WEB de búsqueda y referencia:

<http://www.centralamericadata.com>

<http://www.elfinanciero.com>

<http://www.google.com>

<http://www.inec.go.cr/>

<http://www.semanario.ucr.ac.cr>