

La Afectación y Desafectación en las Empresas: un análisis de las grandes industrias del Campo de Gibraltar

Laura González Arjona

Relaciones Laborales y Recursos Humanos

lau-g.ar@hotmail.com

Tamara Rodríguez González

Departamento de Organización de Empresas

Universidad de Cádiz

tamara.rodriquez@uca.es (*) autor de correspondencia

RESUMEN:

En la actualidad, en el mercado laboral está cambiando no sólo la manera en que la gente es contratada y despedida, sino también la opinión que tienen los empleados sobre sus puestos de trabajo, sus empresas y sus carreras profesionales. Este trabajo plantea el estudio de las relaciones entre el capital humano y la empresa a través de las estrategias de afectación y desafectación laboral. *Objetivos:* conceptualizar, describir y analizar las estrategias de afectación y desafectación laboral, e identificar y describir las prácticas de selección de talento humano y de salida de personal que se aplican en las grandes industrias de la comarca del Campo de Gibraltar. *Metodología:* investigación con un diseño mixto en dos fases, una para cada objetivo; en una primera fase se realiza una revisión teórica documental, y una investigación descriptiva de corte transversal para la segunda fase del estudio. *Desarrollo/Resultados:* se identificaron, analizaron y describieron los procesos de reclutamiento, selección, contratación, dimisiones, jubilaciones, despidos y reducciones de plantillas en la primera fase del estudio. En la segunda fase, resultó ser la entrevista de selección de personal la herramienta más empleada por las empresas y el instrumento de primera opción, con mayor peso, en la toma de decisión final para la contratación de personal; mientras que las jubilaciones fueron identificadas como las principales causas de ruptura laboral en las empresas estudiadas. *Conclusiones:* los recursos humanos son el pilar básico que sustentan las funciones y objetivos de la empresa, pero existen diferencias entre los procedimientos y métodos de selección que sugiere la investigación científica y los que se emplean en la práctica por los profesionales.

Palabras clave: Capital humano, Afectación laboral, Desafectación laboral, Reclutamiento de personal, Selección de personal, Contratación de personal.

ABSTRACT:

Currently, the labour market is changing not only the way in which people are been hired and dismissed, but also the opinion that employees have about their job positions, their companies, and their professional careers. This paper proposes the study of the relations between human capital and the company through the affection and disaffection labour strategies. **Aims:** conceptualise, describe and analyse the affectation and disaffection labour strategies and identify and describe the human talent selection practises and the staff exit that are applied in the big industries of The Campo de Gibraltar. **Methodology:** investigation within a mix design in two phases, one to each aim; the first phase is carried out through a documentary theoretical review, and a descriptive cross-sectional investigation in the second phase of the study. **Development/Results:** the recruitment processes, selection, hiring, resignations, retirements, dismissals and staff reductions, were identified, analysed and described in the first phase of the study. In the second one, it was the personnel selection interview the most used tool and it was also the most important in order to take the hiring final decision; while retirements were identified as the main cause of disaffection. **Conclusions:** human resources are the mainstay that support the functions and objectives of the company, but there are differences between the procedures and selection methods suggested by scientific research and those that are used in practice by professionals.

Keywords: Human capital, Labour dismissal, Recruitment, Staff pick, Hiring of personnel.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el incremento de la globalización, la entrada de los nuevos países del este en la Unión Europea, la velocidad con la que se producen los cambios en la economía, la aparición de nuevos competidores cuyos costes salariales son mucho más bajos que en nuestro país, las nuevas tecnologías e Internet, por citar sólo algunos aspectos, están fomentando un importante nivel de incertidumbre empresarial. Las empresas, como consecuencia directa de todo lo anterior, se ven obligadas a moverse y adaptarse, lo más rápidamente posible, a estos escenarios para responder a las demandas que exige el entorno, para lograr los niveles de competitividad necesarios e irrumpir en los mercados regionales, nacionales e internacionales (Restrepo y Arias, 2016).

Se está promoviendo un giro en los modelos de gestión empresarial, pasando de un enfoque a corto plazo y preocupado por la gestión de sus recursos tangibles, hacia un enfoque a largo plazo orientado a los recursos intangibles, es decir, orientados a aspectos tales como la imagen, el prestigio, la reputación (Tejedo-Romero y Ferraz, 2016) y otorgando una particular importancia al capital humano que trabaja en la empresa, ya que el capital humano es uno de los grupos de interés en los que la empresa debe apoyarse y favorecer su desarrollo profesional y personal, pues éste es la base del crecimiento empresarial y del posicionamiento en el mercado; además, es el mejor publicista de la organización (López, Ojeda y Ríos, 2017).

El concepto de capital humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo. Por tanto, desde un punto de vista global, el capital humano está estrechamente relacionado con la cualificación de los trabajadores de una empresa. Dicho de otra manera, el capital humano es la suma total de conocimientos y

habilidades de los trabajadores que la empresa puede utilizar para promover sus objetivos (Aguilar, 2011). Después de todo, mientras más capacitado esté el equipo humano, con mayor eficiencia serán realizadas las labores que se llevan a cabo dentro de una organización y con mayor facilidad podrán cumplirse los objetivos propuestos. La trascendencia que tiene el capital humano en las empresas ha propiciado que diversos investigadores e instituciones realicen propuestas en el área de recursos humanos. Por ejemplo, el libro sobre crecimiento, competitividad y empleo (Domínguez y Fernández, 2011) establece estrategias para el desarrollo del empleo; la Comisión Europea en su Libro Verde (2001) menciona que las empresas deben propiciar el equilibrio en las actividades laborales, familiares y de ocio del capital humano.

En el ámbito laboral, diversos autores indican la necesidad de instaurar programas de salud y seguridad, capacitación y desarrollo; programas de motivación (Ríos, López y Contreras, 2013); de calidad en el empleo y mejores condiciones laborales; de estabilidad en puestos de trabajo y ayuda social a sus empleados (Lacalle, Caldas y Carrión, 2012), programas en los que prevalecen valores como la seguridad, capacitación, trabajo en equipo, reconocimientos y beneficios del trabajador (Aristimuño, Velásquez y Rodríguez, 2010); favoreciendo la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados (Ríos, Ferrer y López, 2013).

Pero también el capital humano tiene que ser responsable en la empresa donde presta sus servicios, y actuar con ética, tal como lo indican Lacalle et al., (2012, p. 13): “tienen el deber de trabajar con diligencia y buena fe, ejerciendo los derechos y deberes que establece el Estatuto de los Trabajadores”. Así mismo, se le debe otorgar responsabilidades en su trabajo, estimular la comunicación con sus superiores y compartir el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Para Alea (2007), ser solidario con el capital humano, proporciona ciertas ventajas para la empresa, tales como:

- 1) Favorece la confianza y sentido de pertenencia de sus empleados.
- 2) Aumenta su disposición hacia el trabajo, situación que propicia una menor rotación de personal y, por tanto, disminuyen los costes de reclutamiento.
- 3) Facilita los procedimientos de seguridad.

Lo que sin duda mejora su productividad, eficiencia, logro de metas, calidad en las actividades que realiza y, por ende, mejora su desempeño financiero y la imagen de la empresa (López et. al, 2017).

Este trabajo plantea el estudio de las relaciones entre el capital humano y la empresa a través de las estrategias de afectación y desafectación laboral.

El trabajo que se presenta está de la siguiente forma. Tras este apartado introductorio, en el segundo apartado se justifica el trabajo y se proponen los objetivos. En el tercero se expone el marco metodológico empleado, que incluye el diseño del estudio, la población a estudiar, las operaciones variables, los procedimientos y técnicas. En el cuarto, desarrollo/resultados, se describen los procesos de afectación y desafectación laboral y se exponen las prácticas de selección de talento humano y de salida de personal que se aplican en las grandes industrias de la comarca del Campo de Gibraltar. En el quinto se analizan los resultados del estudio y se discute su significado, al mismo tiempo que se comparan con los obtenidos en otros estudios anteriores y se reflejan las limitaciones del mismo. En el sexto apartado se presentan las conclusiones. En ellas, se reflejan los alcances, las recomendaciones que pueden ser útiles al problema desarrollado, así como las consecuencias y determinaciones que pueden contribuir al desarrollo del conocimiento.

2. JUSTIFICACIÓN

Desde finales de los años noventa, como se ha expuesto en la introducción de este trabajo, las empresas se han dado cuenta de que los procesos de selección no sólo merecen una mayor atención, sino un pensamiento más creativo, ya que, debido a los enormes cambios ocurridos en el entorno empresarial en los últimos años, han podido comprobar que el elemento identificativo y diferenciador es su capital humano (Castilla, 2013).

Pero al mismo tiempo, está surgiendo un nuevo grupo de trabajadores con un punto de vista muy particular sobre el mercado de trabajo. Este grupo está compuesto de personas que han visto a sus padres involucrados en reducciones de plantillas, reestructuraciones y todo tipo de recortes, así que no tienen una buena opinión sobre la lealtad corporativa. De hecho, es algo que no esperan y que difícilmente van a dar. Su actitud es pensar primero en sí mismos y no esperar nada de la empresa ni confiar en ella (López, Ojeda y Ríos, 2017).

También, ha aparecido un mercado de trabajo completamente diferente. Está cambiando no sólo la manera en que la gente es contratada y despedida, sino también la opinión que tienen los empleados sobre sus puestos de trabajo, sus empresas y sus carreras profesionales.

Esta situación nos ha motivado a centrar nuestro interés, para la realización de este trabajo, en dos temas que a nuestro juicio son de capital importancia en los momentos actuales. Por un lado, la afectación o incorporación de personal a las empresas y, por otro, la desafectación o salida de personal de las mismas.

Para ello, nos hemos planteado los siguientes objetivos:

Objetivo general 1: Conceptualizar, describir y analizar las estrategias de afectación y desafectación laboral.

Objetivos específicos:

- Reconocer y describir los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal como parte de las estrategias de afectación laboral.
- Enumerar y describir los tipos de desafectación laboral, sus ventajas e inconvenientes y costes derivados de las mismas.

Objetivo general 2: Identificar y describir las prácticas de selección de talento humano y de salida de personal que se aplican en las grandes industrias de la comarca del Campo de Gibraltar.

Objetivos específicos:

- Identificar cuáles son los instrumentos de selección y de salida de personal que emplean las grandes industrias de la comarca.
- Determinar cuáles son los instrumentos de selección y de salida de personal utilizados que tienen mayor peso en la decisión final de la contratación y despido de personal.

3. METODOLOGÍA

Para la consecución de los objetivos propuestos, se ha elaborado una investigación con un diseño mixto en dos fases, una para cada objetivo; en una primera fase se realiza una revisión teórica documental, y una investigación descriptiva de corte transversal para la segunda fase del estudio.

3.1. Fase 1. Descripción de los procesos de afectación y desafectación laboral

Se utiliza como método la revisión teórica documental. Podemos definir la revisión documental como parte esencial de un proceso de investigación científica que indaga,

interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen servir de base para el desarrollo científico (Rivera, 2008; Pineda, 2010). El objeto que maneja este tipo de investigación es el documento en su más amplia acepción, esto es, todo lo que informa, da testimonio o prueba algo.

Las etapas seguidas han sido las siguientes: 1) acopio de la bibliografía básica sobre el tema; 2) elaboración de carpetas con archivos bibliográficos y hemerográficos en los que se registraron, de manera independiente, los datos de las obras consultadas; 3) lectura rápida del material; 4) delimitación del tema; 5) elaboración del esquema de trabajo; 6) ampliación del material sobre el tema ya delimitado; 7) lectura minuciosa de la bibliografía; 8) redacción del trabajo final.

Este trabajo se inicia con la búsqueda y el estudio de la documentación existente sobre los siguientes descriptores o palabras clave: “capital humano”, “afectación laboral”, “desafectación laboral”, “reclutamiento de personal”, “selección de personal”, “contratación de personal”, y en inglés: “human capital”, “labour dismissal”, “recruitment”, “staff pick”, “hiring of personnel”. Para ello, se han utilizado las siguientes bases de datos: Scielo, Dialnet, ScienceDirect, Redalyc, el buscador Google Académico y Google.

3.2. Fase 2. Identificación y descripción de las prácticas de selección de talento humano y de salida de personal que se aplican en las grandes industrias de la comarca del Campo de Gibraltar

Para el segundo objetivo, se realizó un estudio descriptivo de corte transversal (últimos datos en el momento de iniciar el estudio). Dicho estudio se llevó a cabo en las grandes industrias ubicadas en la comarca del Campo de Gibraltar. La figura 1 muestra los municipios que componen dicha comarca y en la tabla 1 se recogen los nombres y dedicación de estas grandes industrias. El estudio se realizó durante los meses de febrero a junio de 2018.



FIGURA 1
Municipios que conforman la comarca del Campo de Gibraltar (modificado de Wikimedia Commons, 2008).

TABLA 1
Grandes industrias de la Comarca del Campo de Gibraltar

EMPRESA	DEDICACIÓN
Abelló Linde, S.A.	Fabricación y distribución de gases para su aplicación en los ámbitos industrial, alimentario y medicinal.
Acerinox	Fabricación de aceros inoxidables.
Air Liquide	Gases, tecnologías y servicios para la industria y la salud.
Puerto Bahía de Algeciras	Tráfico de mercancías (contenedores) y pasajeros. Es gestionado por la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras.
APM Terminals	Terminal de contenedores.
CEPSA	Destilación de petróleo.
CEPSA Química	Fabricación de n-parafinas alquilbenceno lineal usadas en la industria de los detergentes.
CLH y CLH Aviación	Transporte y almacenamiento de productos petrolíferos en el mercado español.
Endesa	Producción, transporte, distribución y comercialización de electricidad.
Gas Natural Fenosa	Generación, comercialización y distribución de gas natural y electricidad.
Indorama Ventures	Producción de ácido tereftálico purificado (PTA) para su uso en la producción de fibras de poliéster.
Viesgo	Generación de energía eléctrica y gas.
Vopak Terminal Algeciras	Instalaciones de almacenamiento y servicios afines para los sectores del petróleo, químico y gas.

Fuente: AGI Campo de Gibraltar (2016). Elaboración propia.

Para la obtención de los datos se utilizó un cuestionario elaborado y validado por Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015) para un estudio realizado sobre selección de personal en pequeñas y medianas empresas en la comunidad autónoma de Galicia. A dicho cuestionario se le añadió otro apartado dedicado a la salida de personal de las empresas.

El cuestionario presenta tres preguntas que las empresas debían responder, dos relacionadas con la selección de personal: 1) seleccionar cuáles eran los instrumentos que se empleaban en la empresa, para lo que se les aportaba un listado y 2) indicar cuáles de los instrumentos utilizados tenían un mayor peso sobre la decisión final de contratación; y otra, 3) relacionada con las principales causas de ruptura laboral en la empresa (anexo I).

La recogida de datos se realizó a través de una entrevista personal estructurada, apoyada en el cuestionario, con la persona propuesta por el departamento de RRHH de cada una de las empresas, con las que previamente se contactó telefónicamente y se les explicó el objeto de nuestro estudio.

En base al diseño desarrollado, se estudiaron las siguientes variables: 1) currículum, 2) referencias, 3) entrevista de selección de personal en tres modalidades (adaptada a cada candidato, con el mismo guion para todos los candidatos y conductual o por competencias), 4) tests de inteligencia o aptitudes, 5) tests y cuestionarios de personalidad, 6) pruebas profesionales (p. ej., pruebas de muestras de trabajo, pruebas de conocimientos técnicos), 7) simulaciones o role playing, 8) assessment center y 9) otros instrumentos (p. ej., realidad virtual, videojuegos), 10) jubilación, 11) dimisión, 12) despidos, 13) reducción de plantillas y 14) otros.

Los datos se analizaron descriptivamente según las distribuciones de porcentajes correspondientes y para el procesamiento y posterior análisis estadístico de los mismos se ha empleado el programa informático Microsoft Excel 2013.

4. DESARROLLO/RESULTADOS

4.1. Fase 1. Descripción de los procesos de afectación y desafectación laboral

4.1.1. La Afectación en Recursos Humanos

En recursos humanos, se entiende la afectación como una de las estrategias que se pueden adoptar cuando éstos son gestionados y que incluye los procesos de reclutamiento, selección, contratación y desafectación (Caldera, 2004; Burgos, 2017). Si bien es cierto que en la bibliografía consultada la desafectación laboral se incluye como un proceso más dentro las estrategias de afectación, en nuestro trabajo hemos considerado oportuno tratarla y describirla como una estrategia independiente de la de afectación.

Describiremos, a continuación, cada uno de estos procesos:

A. Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento comienza necesariamente con una descripción y una especificación detallada de los puestos de trabajo (Ivancevich, 2004). Sin dicha descripción y especificación, los reclutadores no pueden determinar en qué medida concuerdan los solicitantes con los puestos. Los reclutadores deben entender claramente qué requisitos son indispensables y cuáles son sólo deseables. Aguirre de Mena, Andrés, Rodríguez y Tous Zamora (2008), definen el reclutamiento como:

El conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerlos de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaboradores buscados (p.195).

Es un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes (Agreda, 2014). Según diversos autores (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001; Chiavenato, 2011) constituye una actividad especialmente relevante para una empresa, debido esencialmente, a dos factores:

- Por un lado, precede a la selección de personal y la condiciona, de modo que, por muy buenas que sean las técnicas de selección aplicadas, no podrán mejorar la calidad de los candidatos sobre los que actúan. Este hecho resulta especialmente relevante en nuestros días ya que la competitividad de las empresas depende considerablemente de su capital humano, de su talento y de su capacidad para generar y gestionar el conocimiento.
- Por otro lado, supone el primer contacto entre la empresa y sus futuros trabajadores, contacto que genera una serie de expectativas sobre la organización y el trabajo ofrecido que van a condicionar la actitud, comportamiento y permanencia del nuevo trabajador una vez incorporado en la organización, según se cumplan o no estas expectativas.

De acuerdo con Huelva de Orellana (2008), los fines del reclutamiento se pueden concretar en: determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo: suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización; aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de

candidatos con insuficiente o excesiva cualificación; reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse; cumplir con la normativa jurídica existente; aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo; evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento. En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento es fundamental y prioritario planificar la estrategia a seguir. Diversos autores proponen las siguientes fases (Martín, 2008; Valero y Fernández Acebo, 2010):

- Planificar la plantilla, tanto a corto como a medio y largo plazo, esto es, detectar las necesidades de personal presentes y futuras.
- Definir el perfil necesario, profesigramas, obtenido a través de la información que nos proporciona el Análisis de Puestos de Trabajo (APT) y que se completa con información sobre retribución, tipo de contrato, horarios, etc.
- Recabar información sobre el mercado laboral, la competencia y sus procesos de selección.
- Obtener información laboral sobre subvenciones, tipos de contratos vigentes o bonificaciones sociales entre otros.
- Canales de reclutamiento disponibles y selección, información relativa a costes, efectividad, ventajas y desventajas, adaptación a la cultura empresarial.

Grados-Espinosa (2013) define los medios de reclutamiento como los mecanismos de difusión que se utilizan desde la organización para dar a conocer un puesto vacante. Entre ellos se encuentran:

- Medios impresos: prensa, boletines, falda hawaiana, hombre sándwich, etc.
- Radio y televisión. El alto costo de estos medios no permite que sean utilizados con frecuencia.
- Grupos de intercambio. Están constituidos por los encargados de reclutamiento de diferentes empresas y por los de las bolsas de trabajo de escuelas, institutos o universidades que tienen como objetivo apoyar a su comunidad a conseguir empleo.
- Reclutamiento online (vía Internet). Internet representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo por medio de las bolsas de trabajo y grupos de intercambio “virtuales” (puesto que sólo existen en el ciberespacio), así como las redes sociales.
- Bolsas de trabajo virtuales. Estas bolsas de trabajo son portales creados con objeto de apoyar a los usuarios y a las empresas a cubrir sus necesidades laborales, brindando a los usuarios información de las empresas en las que existen vacantes disponibles.
- Redes sociales. También existen redes sociales para profesionales, donde las personas que se registran colocan en su perfil la información relacionada con su área de trabajo, así como los servicios que proporcionan, a qué se dedican, sus resultados en otras empresas, entre otras. La información se proporciona de manera que otros profesionales puedan revisar los perfiles y contactar con las que son de su interés para su reclutamiento.
- Grupos de intercambio virtuales. Estos grupos de intercambio se denominan así debido a que el medio de contacto y de intercambio de información es Internet, pues pocas veces los representantes de las empresas y las organizaciones que en ellos participan se conocen entre sí. Estos grupos de intercambio se forman por medio de las cadenas de direcciones de correo electrónico de personas que se

dedican a realizar reclutamiento en otras empresas, las cuales pertenecen al mismo giro organizacional o tienen perfiles de puestos similares.

Las nuevas tecnologías e Internet, al igual que en todos los aspectos de la vida cotidiana, han supuesto una revolución en los departamentos de Recursos Humanos y, como no podía ser de otra manera, en los procesos de reclutamiento y selección de personal. En este momento, las prácticas tradicionales de reclutamiento ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad y conexiones; las empresas necesitan estar presentes en redes sociales y construir su imagen de marca (Brown y Vaughn, 2011), reclutando potenciales candidatos y, para ello, es necesario diseñar una estrategia de reclutamiento (Saiz, 2016), tal es el caso del denominado reclutamiento 3.0. El Reclutamiento 3.0 se define como el proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo o de mano de obra a través de las redes sociales multi-plataformas de Internet (Infojobs, Twitter, Facebook, LinkedIn, Xing, etc.) que son compatibles o accesibles desde diferentes plataformas tecnológicas (Mababu, 2016). En el reclutamiento clásico, son los candidatos los que remiten sus CV a las empresas como respuesta a la publicación de las ofertas de trabajos realizadas por éstas (Schlesinger, 2014). En el reclutamiento 3.0, son las propias empresas las que van en busca de aquellos candidatos que consideran podrían ajustarse a los puestos de trabajos que pretenden cubrir.

El V Informe Infoempleo-Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España (Guelbenzu y Vázquez, 2016) recoge que las tres herramientas a las que recurren siempre o casi siempre los profesionales de recursos humanos que quieren reclutar a futuros candidatos son los portales web de empleo (67%), los contactos personales (48%) y las redes sociales (46%). Del mismo modo, y según datos del informe citado anteriormente, la primera opción a la que recurren los candidatos cuando están en búsqueda activa de trabajo son los portales web de empleo, consultados por el 98% de los encuestados.

Existen dos fuentes de reclutamiento:

▪ **Las fuentes de reclutamiento interno**

Básicamente utiliza a los propios empleados, quienes pueden ser promovidos para reclutar al candidato idóneo. Puede implicar transferencia de personal (movimiento horizontal), promoción-ascenso de personal (movimiento vertical), transferencia con promoción de personal (movimiento diagonal), programas de desarrollo y planes de carrera para el personal (Liévano, Rodríguez y Zorro, 2011). Además, exige una intensa y continua coordinación e integración entre los departamentos o áreas involucradas en la empresa. En la tabla 2, se describen las ventajas y desventajas de esta fuente de reclutamiento.

TABLA 2
 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Económico, rápido y presenta un índice mayor de validez y seguridad.	Exige que los empleados nuevos tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos a un nivel superior.
Disminuye el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo, pues el candidato ya es conocido y valorado por sus superiores.	Puede generar conflicto de intereses al crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran las capacidades necesarias para acceder a la oportunidad.
Contribuye a mantener y/o mejorar la motivación del personal por convertirse en una ocasión de cambio y crecimiento dentro de la empresa, gracias a las oportunidades que ofrece una futura	Si se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de

promoción.

Desarrolla un espíritu saludable de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se ofrecen a aquellos que demuestran aptitudes meritorias.

Peter", esto es, elevar a la persona a una posición donde no pueda demostrar su competencia, sino más bien, se provoque que ésta muestre el máximo de su incompetencia.

Fuente: González-Colmenares (2017). Elaboración propia.

▪ **Las fuentes de reclutamiento externo**

Principalmente, buscan fuera de la empresa a los candidatos idóneos para cubrir el puesto vacante. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Al igual que el reclutamiento interno, el reclutamiento externo, también, tiene ventajas y desventajas. En la tabla 3, se describen las ventajas y desventajas de esta fuente de reclutamiento.

TABLA 3
Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se identifica la entrada de recursos humanos con diferentes enfoques y nuevas ideas, que permiten a la organización mantenerse actualizada respecto al ambiente externo.	El tiempo que se invierte en la elección e implementación de las técnicas más apropiadas para impactar en las fuentes de reclutamiento es superior a si se aplicara un reclutamiento interno.
Renueva y enriquece sus recursos humanos porque aprovecha las inversiones en formación, capacitación y entrenamiento hechas por otras empresas o por los mismos candidatos, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.	Es mucho más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos para aplicar las técnicas definidas y contar con el equipo que lo haga. A pesar de esta inversión, la empresa no tiene manera de verificar con exactitud el origen y la trayectoria profesional del candidato externo.

Fuente: González-Colmenares (2017). Elaboración propia.

B. Proceso de Selección

Para cualquier empresa es fundamental contar con las personas idóneas para los puestos precisos, motivo por el cual perfeccionan sus políticas de Recursos Humanos frente al proceso de selección de personal. Este perfeccionamiento le permitirá aumentar las posibilidades de encontrar una persona idónea para suplir las necesidades identificadas en cada una de las áreas.

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo (Portillo, 2018).

Diversos autores han definido el concepto de selección:

Proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica (Fernández, Vázquez, Dujarríc, Díaz y Soto, 2015, p. 21).

El proceso de selección se puede resumir en las siguientes tres fases:

a) Establecimiento del perfil del puesto de trabajo: Se realiza por medio del análisis de las tareas encomendadas con posibilidades objetivas para su realización. El perfil

comprende también la enumeración de las cualidades que el candidato debe poseer para la correcta realización de las actividades que el puesto de trabajo comporta, así como el grado de importancia que dicha competencia tiene.

b) Evaluación del candidato: Se dispone de una amplia gama de posibilidades para elegir las pruebas (se describirán a continuación) que, de alguna manera, intentan determinar los niveles de aptitud de una persona en relación con ciertas cualidades que se estiman precisas para desarrollar correctamente las tareas.

c) Adaptación del candidato al perfil: Una vez conocidos los niveles en que cada postulante posee una determinada cualidad se procede a su comparación con las cualidades del perfil del puesto de trabajo establecido, lo que permite conocer el grado de adaptación de cada candidato y obtener, en definitiva, un orden de preferencia entre ellos.

Todas las personas que desean ingresar a una organización deben pasar por procesos de selección. Para las empresas, es fundamental elegir de modo correcto las herramientas que van a ser empleadas en dichos procesos, ya que de ello dependerá tanto el éxito, es decir, que se consiga que los mejores solicitantes cubran los puestos ofertados por la empresa (Alonso et al., 2015), como que no se origine la posibilidad de una demanda legal por parte de alguno de los solicitantes, cuando éste crea que puede haber sido discriminado durante el proceso (Bastida y Moscoso, 2015).

Entre las principales herramientas para la selección de personal se encuentran:

El currículum. Suele ser usado por las organizaciones para la realización de una primera preselección de solicitantes. Se trata, además, de una de las herramientas mejor percibida por los candidatos.

Es el documento que recoge la información de índole personal (datos biográficos, residencia), educativa y formativa (académica, profesional) y laboral (experiencia, habilidades y conocimientos), que un individuo ha adquirido a lo largo de su vida, con el objetivo de servirle como presentación o requisito para postularse a un puesto de trabajo (Rodríguez, 2015, p. 79).

Las referencias. Consisten, fundamentalmente, en la solicitud de información relevante sobre el candidato a antiguos empleadores, compañeros, responsables o a otras personas que puedan aportar información sobre su desempeño profesional (Sánchez, 2017). Apenas existen formatos estándares para la recogida de referencias, lo que hace que en la práctica tanto sus contenidos como su estructura presenten una gran diversidad. Sin embargo, varias investigaciones indican que son un instrumento con una aceptable fiabilidad.

La entrevista de selección de personal. La entrevista es el procedimiento diseñado para obtener información derivada de las respuestas verbales que una persona proporciona a preguntas orales (Dressler, 2009). Es, probablemente, el método más empleado por las organizaciones de todo el mundo en los procesos de selección (Alonso, Moscoso y Salgado, 2017), aun así, se debe prestar mucha importancia al tipo de preguntas a realizar. En el anexo II, se describen las preguntas que, según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), no debieran emplearse en una entrevista.

Las organizaciones no emplean un único tipo de entrevista, sino que existen diferencias importantes en función del contenido y la estructura de la misma. Rodríguez (2016) clasifica las entrevistas en:

a) Entrevista convencional sin estructura o semiestructurada. Dura pocos minutos y las preguntas no son las mismas para todos los candidatos. Es el tipo de entrevista más

empleado por las organizaciones y al mismo tiempo el que cuenta con menor respaldo psicométrico, al no contar con niveles de fiabilidad y validez suficientes.

b) Entrevista convencional estructurada. De mayor duración y utilizan un repertorio de preguntas similar para todos los entrevistados. Los resultados psicométricos encontrados para esta entrevista avalan su uso por las organizaciones.

c) Entrevista conductual estructurada. Se centra en preguntas sobre experiencias en el trabajo y, fundamentalmente, en descripciones de conducta. Es una de las técnicas más fiables y con mayor capacidad predictiva. A veces también se la denomina entrevista por competencias.

Test de capacidades cognitivas o aptitudes. Son los instrumentos más clásicos de la selección de personal. De las habilidades cognitivas forman parte el conjunto de aptitudes, destrezas o capacidades tales como razonamiento inductivo, fluidez verbal, capacidad numérica, atención, percepción o memoria. Así pues, incluyen en este conjunto todos aquellos test destinados a evaluarlas, con independencia de su modalidad (Alonso et al., 2015).

Medidas de personalidad. Estos test pretenden evaluar el carácter y el temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Su objetivo es medir rasgos significativos del comportamiento para ver en qué medida una persona se adecua a un puesto de trabajo determinado (Fernández, 2010).

Pruebas profesionales. Dentro de esta categoría se incluyen diferentes tipos de pruebas. Las más comúnmente empleadas son los test de muestras de trabajo y los test de conocimientos del puesto.

a) Test de muestras de trabajo. Consiste en dar al candidato una muestra del trabajo que debe hacer y pedirle que demuestre su habilidad para ejecutarlo (González, 2002). Se trata no sólo de uno de los métodos más válidos para la selección de personal sino de uno de los instrumentos preferidos por los candidatos.

b) Test de conocimientos del puesto. Se trata de un tipo de prueba que ofrece indicaciones concretas sobre el nivel de conocimiento que tiene un potencial candidato en relación con las habilidades que ha adquirido a partir de su experiencia profesional y académica sobre el contenido del puesto (Nicuesa, 2015).

Centro de evaluación o Assessment Center. Se trata de una técnica que combina ejercicios de simulación y otros procedimientos diseñados para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo (Alonso et al., 2015). Además del uso de determinados test (p. ej., habilidades cognitivas o personalidad) y de entrevistas, se realizan ejercicios situacionales, como el role playing - consiste en representar una situación que parezca real con el fin de que el observador detecte las características profesionales e interpersonales del candidato (Pulakos, 2005) -, discusiones grupales - implican discusión verbal y se emplean para conocer la personalidad de los candidatos y averiguar cómo actuarán en una situación similar en el entorno laboral (Moreno, 2016) - o el test in basket - se basa en el planteamiento de un conjunto de tareas a realizar en un determinado tiempo, donde se valora el modo en el que el candidato jerarquiza las situaciones y toma decisiones para abordarlas (Aguado, 2016) -.

Otros instrumentos. Además de los procedimientos anteriores, los seleccionadores disponen de otro tipo de herramientas, cuyo uso es más limitado. En este tipo de herramientas nos encontramos con dos que destacan por su frecuencia: la valoración de los méritos de los candidatos y las pruebas de idiomas (Alonso et al., 2015).

Por último, como fase final dentro del proceso de selección habrá que considerar dos aspectos fundamentales: comunicar los resultados a todos los candidatos que

participaron en las diferentes fases del proceso, como parte de la responsabilidad social de la empresa, y la acogida en ésta de la persona seleccionada, lo que se conoce como proceso de socialización (González-Colmenares, 2017), al cual se hará referencia más adelante.

C. Proceso de Contratación

Finalizado el proceso de selección de personal, es conveniente una entrevista con el candidato para ofrecerle el puesto y aclararle e informarle de todos los procedimientos, reglamentos, beneficios y los documentos necesarios para la firma y legalización del contrato.

El contrato de trabajo puede celebrarse por escrito o de palabra. Deberán constar por escrito los contratos de trabajo cuando así lo exija una disposición legal, y en todo caso, para los de prácticas y para los de formación y el aprendizaje, los contratos a tiempo parcial, fijos-discontinuos y de relevo, los contratos para la realización de una obra o servicio determinado, los de los trabajadores que trabajen a distancia y los contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero. Igualmente constarán por escrito los contratos por tiempo determinado cuya duración sea superior a cuatro semanas. De no observarse tal exigencia, el contrato se presumirá celebrado por tiempo indefinido y a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite su naturaleza temporal o el carácter a tiempo parcial de los servicios (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017).

Cualquiera de las partes podrá exigir que el contrato se celebre por escrito, incluso durante el transcurso de la relación laboral.

En la guía de contratos editada por el Servicio Público de Empleo Estatal (2018, pp. 10-134) se establecen cuatro modalidades de contratos. Algunas de sus características y algunas de sus cláusulas específicas se exponen en la tabla 4.

TABLA 4
Modalidades de contratos

DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Contrato indefinido	Se concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato.
Contratos temporales	Tiene por objeto el establecimiento de una relación laboral entre empresario y trabajador por un tiempo determinado.
Contrato para la formación y el aprendizaje	Se configura como un instrumento destinado a favorecer la cualificación profesional de las personas jóvenes, en un régimen de alternancia de actividad laboral retribuida en una empresa con actividad formativa recibida en el marco del sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo.
Contrato en prácticas	Tiene por objeto la obtención por el trabajador de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados. Este contrato podrá concertarse con quienes estuvieren en posesión de título universitario o de formación profesional de grado medio o superior o títulos oficialmente reconocidos como equivalentes, de acuerdo con las leyes reguladoras del sistema educativo vigente, o de certificado de profesionalidad, de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, que habiliten para el ejercicio profesional.

Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (2018). Elaboración propia.

El establecimiento de las condiciones laborales de las personas trabajadoras viene determinado no sólo por la legislación laboral vigente en cada momento sino, también, por las particularidades que puedan establecerse mediante los pactos, acuerdos o convenios colectivos establecidos a nivel de empresa o de sector, según el caso. Conocer el convenio de aplicación es relevante a la hora de determinar los derechos y obligaciones de las personas trabajadoras y las empleadoras (Servicio Andaluz de Empleo, s.f.).

Pero como se expuso en el párrafo final del proceso de selección, el proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los RRHH que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización, es decir, a medida que los nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la socialización empresarial, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él.

La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán y puede llegar a representar la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo (Gómez-Mejía, et al., 2008). Es un proceso mediante el cual la persona asimila valores, normas, competencias, conductas esperables, y conocimientos para asumir un determinado rol laboral (personalidad laboral), y adopta las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización (ambiente laboral) (OIT, 2010).

Además, aspectos tales como la formación para desempeñar las tareas, el conflicto entre deseos, actitudes, personalidad del empleado y la cultura de la organización, satisfacción en las relaciones interpersonales, “choque” entre la realidad de la organización y las expectativas de los empleados, la claridad del rol, etc. son algunas de las variables que deben ser atendidas para considerar una integración adecuada (Herrán, 2015).

4.1.2. La Desafectación en Recursos Humanos

En su acepción más amplia la desafectación o desvinculación laboral hace referencia a la finalización del vínculo contractual entre el empleador y el empleado por cualquiera de las causas posibles que pueden poner fin a dicho vínculo (Martínez, Criado Sanabria y Carcagno, 2008).

A. Causas de la desafectación laboral

Cuando un empleado deja de ser miembro de una organización surge lo que se denomina una ruptura laboral. Ésta puede dividirse en dos categorías: rupturas voluntarias y rupturas involuntarias (Isert y Paredes, 2003).

La ruptura voluntaria se define como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral (Littlewood, 2006). Según Gómez-Mejía et al. (2008), la ruptura voluntaria puede ser de dos tipos: evitables e inevitables. Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales o trascendentales del empleado sin que el empleador pueda ejercer ningún control sobre ello. Las rupturas laborales evitables se deben, fundamentalmente, a errores en la contratación y suelen implicar un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

Existen dos tipos de rupturas laborales voluntarias: las dimisiones y las jubilaciones.

Dimisiones. En el ámbito del derecho del trabajo, la dimisión se define como la cesación voluntaria en las funciones de un trabajador, comunicada al empresario con el período de preaviso dispuesto en las normativas sectoriales. De no mediar dicho plazo ni la comunicación correspondiente, se estará ante un abandono del puesto de trabajo (López, 2015).

El artículo 49.1 del Estatuto de los Trabajadores (BOE, 2015) contempla dos supuestos en los que el trabajador puede extinguir el contrato de trabajo por su voluntad:

- a) Por dimisión, debiendo mediar, el preaviso que señalen los convenios colectivos o la costumbre del lugar.
- b) Por incumplimiento contractual del empresario. Esto es, la resolución judicial del contrato a petición del trabajador como reacción a una acción previa del empresario, que se considera legalmente causa justa de resolución.

La decisión de dimitir, según Gómez-Mejía et al. (2008) depende de: en primer lugar, del grado de insatisfacción del empleado en su puesto de trabajo y en segundo, del número de alternativas atractivas que éste tenga fuera de la organización.

En caso de dimitir, el trabajador deberá comunicar al empresario que quiere terminar la relación laboral o dimitir, es el denominado preaviso. El plazo con el que éste se hace viene recogido en los diferentes convenios colectivos pero la costumbre establece un plazo de 15 días y en caso de que no se haga o el plazo sea menor, el empresario puede descontar de la liquidación una indemnización por daños y perjuicios cuya cuantía dependerá de lo establecido en el convenio colectivo de aplicación.

Si el trabajador se da de baja, no tendrá derecho a solicitar la prestación por desempleo (UGT Illes Balears, 2007).

Jubilaciones. El sistema español de pensiones permite distintas vías de acceso a una prestación pública de jubilación. Las diferencias dependen de la edad del trabajador, de los años cotizados o de su interés por seguir en activo para prolongar su vida laboral. En la tabla 5, se especifican las principales fórmulas de acceso a una pensión pública de jubilación.

TABLA 5
 Pensiones públicas de jubilación y fórmulas de acceso

DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Jubilación Ordinaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se produce en el momento en el que el trabajador cumple la edad legal de retiro. Con anterioridad a 2013 dicha edad era de 65 años, pero desde entonces sube cada año de forma progresiva. ▪ Otro de los requisitos de acceso es que el trabajador debe haber cotizado al menos 15 años a la Seguridad Social y dos de estos años deben estar en los quince años anteriores a la jubilación.
Jubilación Anticipada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se produce antes de cumplir la edad legal de jubilación y lleva aparejada una reducción de la pensión, proporcional al tiempo con el que se anticipa el retiro. El recorte de la prestación será de entre un 6% y un 7,5% dependiendo de los años cotizados, por cada año o fracción que falte para cumplir la edad legal de retiro. ▪ Desde 2013, hay dos tipos: la forzosa (derivada del cese no voluntario del empleado). Y la voluntaria, a la que se accede por propia voluntad del trabajador. Tienen requisitos diferentes.
Jubilación Parcial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En esta modalidad el trabajador reduce su jornada y empieza a cobrar la

	parte proporcional de la pensión. La edad de acceso depende de si la empresa contrata a un trabajador que le releve durante la reducción de la jornada o no (contrato de relevo).
Jubilación Demorada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los trabajadores que quieran seguir trabajando una vez cumplida la edad de jubilación legal en cada momento (65 años y seis meses en 2018) pueden hacerlo y, además, si cumplen unos requisitos, pueden seguir cotizando. ▪ El trabajador tiene que haber cotizado como mínimo 15 años en el momento de cumplir la edad legal de jubilación en cada momento. ▪ Se reconoce al trabajador un incremento de la pensión del 2% por cada año más completo de cotización si se tenían cotizados hasta 25 años; un 2,75% más, si se hubieran cotizado de 26 a 37 años y un 4% adicional, con más de 37 años cotizados.
Jubilación activa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los trabajadores que acceden a esta jubilación pueden seguir trabajando después de jubilarse y compatibilizar su sueldo con el cobro del 50% de la pensión.

Fuente: Pascual (2017). Elaboración propia

La ruptura involuntaria es aquella que se produce cuando la dirección de la empresa decide zanjar la relación laboral con un empleado. Dicha decisión puede deberse, fundamentalmente, a necesidades económicas de la empresa o a un mal ajuste entre el empleado y la organización (Gómez-Mejía et al., 2008).

Existen dos tipos de ruptura laboral involuntaria: despidos y reducciones de plantilla.

- Despidos. El despido implica la terminación del contrato de trabajo por voluntad unilateral del empresario (expresa o implícita). La decisión parte del empresario sin participación del trabajador, pero no es válido en términos jurídicos hasta que llega a conocimiento del afectado (Bujan, 2012).

Los despidos se clasifican de diferentes tipos según las causas, la legalidad del proceso y la dimensión (Tabla 6).

TABLA 6
Clasificación de los despidos regulados por la legislación actual

TIPOS DE DESPIDOS		CARACTERÍSTICAS
Según la causas	Disciplinario	La empresa lo justifica tras detectar un incumplimiento grave por parte del trabajador, recogido en el <u>artículo 54 del ET (BOE, 2015)</u> .
	Objetivo	En estos casos la empresa opta por la vía de despido para terminar con la relación laboral por causas que no residen en el empleado. Las razones son de tipo económico, organizativo o de producción y quedan reguladas en el <u>artículo 52 del ET (BOE, 2015)</u> .
Según la legalidad del proceso	Procedente	Cuando las causas quedan demostradas y todo el trámite se produce por las vías legales que marca la legislación, conforme a lo dispuesto en el artículo 55.4 del ET (BOE, 2015).
	Improcedente	Aquellos cuyas causas no se han justificado correctamente o se haya vulnerado algún punto de las normativas que regulan este tipo de situaciones (Art. 56 ET) (BOE, 2015).
	Nulo	Los que se produzcan con violación de derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador. Cuyos efectos serán la readmisión, así como una indemnización (Art. 55.5 ET) (BOE, 2015).
Según la dimensión	Individuales	Sólo afectan a una persona o a un grupo reducido de empleados que finalizan la relación laboral por causas que

	<u>pueden coincidir o no con la del resto de compañeros.</u>
Colectivos (ERE)	Se producen cuando afecta a un mínimo de 10 trabajadores de una empresa que tiene al menos 100 o cuando lo sufre un 10 por ciento de la plantilla de una compañía de entre 200 y 300 empleados. En los lugares de trabajo donde hay más de 300 debe haber al menos 30 despidos para considerar esta acción un ERE (Art. 51.1 ET) (BOE, 2015).

Fuente: Universidad de Valencia (2017). Elaboración propia.

– Reducciones de plantillas. Se define la reducción de plantilla como:

Una práctica de reducción planificada y permanente de la fuerza del trabajo, que puede implementarse mediante diversas modalidades y que está dirigida a incrementar la eficacia o competitividad de la empresa (Sánchez y Suárez, 2005, pp. 81-96).

Normalmente, una organización decidirá realizar una reducción de plantilla cuando no pueda reducir sus costes laborales de ninguna otra forma (Gómez-Mejía et al., 2008).

B. Costes de la ruptura laboral

Cuando un trabajador ingresa o causa baja en una empresa se denomina rotación de personal.

Cabrera, Ramona, Ledezma, Rivera y Nora (2011, p. 85) definen la rotación de personal como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, esto quiere decir la cantidad de personas que ingresan y salen de una organización, siendo este un indicador importante para medir la estabilidad del personal como uno de los aspectos vinculados con el desempeño de las áreas de gestión humana (Cubillos-Calderón, Reyes y Londoño, 2017).

La tabla 8 muestra algunos costes relacionados con la sustitución de un empleado:

Tabla 7
 Clasificación de los costes por ruptura laboral

CLASES DE COSTES	CARACTERÍSTICAS
Costes de Reclutamiento. Asociados al reclutamiento de un sustituto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anuncios del puesto vacante. ▪ Reclutador profesional que viaja a distintos lugares. ▪ Tiempo del evaluador. ▪ Honorarios de empresas de búsqueda.
Costes de Selección. Asociados a la selección, contratación y colocación de un nuevo empleado en un puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas. ▪ Pruebas a los empleados. ▪ Comprobación de referencias. ▪ Reasignar.
Costes de Formación. Relacionados con la necesidad de información específica requerida por el nuevo empleado para desempeñar su puesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a los valores y cultura de la empresa. ▪ Costes de formación directa. ▪ Tiempo del formador. ▪ Productividad perdida durante la formación.
Costes de ruptura laboral. Costes incurridos cuando un empleado se va, independientemente de si va a ser sustituido o no	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indemnización por despido. ▪ Prestaciones médicas hasta que encuentre otro puesto de trabajo. ▪ Costes del seguro de desempleo. ▪ Entrevista de salida. ▪ Recolocación. ▪ Puestos vacantes.

Fuente: Durán (2015). Elaboración propia.

Estos costes, según Blanck (2002, p. 594), “son los costos fijos que la empresa no puede recuperar una vez que se han comprometido”.

C. Beneficios de la ruptura laboral

Algunos autores opinan que la ruptura laboral aporta beneficios tanto para la organización como para el trabajador. En la tabla 9 se describen estos beneficios.

TABLA 8
 Beneficios de la ruptura laboral

BENEFICIOS	JUSTIFICACIÓN
PARA LA ORGANIZACIÓN	
Reducción de costes laborales	Los ahorros salariales derivados de la supresión de algunos puestos pueden compensar fácilmente las indemnizaciones por despido y otros costes asociados con la reducción de plantilla.
Sustitución de empleados poco rentables	Si un empleado es poco rentable y no responde a las políticas de apoyo de la empresa puede ser mejor sustituirle por otro mejor cualificado.
Mayor innovación	Una importante fuente de innovación en las empresas son los nuevos contratados que proceden del exterior, que pueden ofrecer una perspectiva más fresca.
Oportunidad de disponer de mayor diversidad	La ruptura laboral crea nuevas oportunidades para contratar a empleados con antecedentes diversos, y para volver a distribuir la composición cultural y de género de la fuerza laboral al tiempo que se mantiene el control sobre las prácticas de contratación.
PARA EL TRABAJADOR	
Salir de una situación laboral desagradable	Posibilidad de encontrar otro trabajo menos estresante o que le satisfaga más, personal y profesionalmente.

Fuente: Gómez-Mejía et al. (2008, pág. 231). Elaboración propia

4.2. Fase 2. Identificación y descripción de las prácticas de selección de talento humano y de salida de personal que se aplican en las grandes industrias de la comarca del Campo de Gibraltar

De las 13 empresas que constituyen las grandes industrias en el Campo de Gibraltar, se han podido recoger datos de 8 de ellas, obteniéndose los siguientes resultados:

En el gráfico 1 se muestran los porcentajes de las empresas que emplean cada uno de los instrumentos de selección de personal propuestos en el cuestionario. La entrevista de selección de personal, el currículum y el test de inteligencia o aptitudes son las tres herramientas más empleadas por las empresas. Examinando los diferentes tipos de entrevistas, puede observarse que la más empleada es la entrevista conductual o por competencias en un 62,5% de las empresas, seguida de la entrevista no estructurada, es decir, adaptada a cada candidato, utilizada en el 37,5% de éstas, mientras que la entrevista convencional estructurada, esto es, con el mismo guion para todos los candidatos, no es empleada por ninguna de las empresas. Respecto al resto de herramientas, el test-cuestionario de personalidad, las referencias y las pruebas profesionales, tan sólo son usadas por el 12,5% de las empresas.

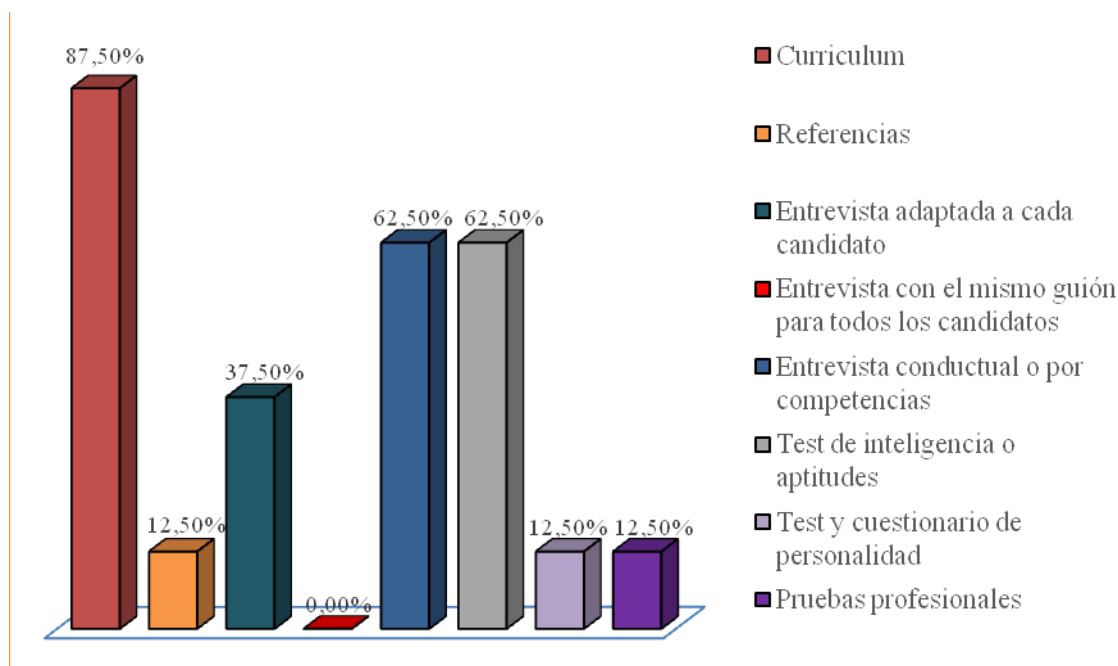


GRÁFICO 1
 Porcentajes de las empresas que emplean cada uno de los instrumentos de selección de personal

En cuanto al peso de los diferentes instrumentos de selección sobre la decisión final de contratación, el gráfico 2 recoge los resultados sobre los considerados más importantes por las empresas.

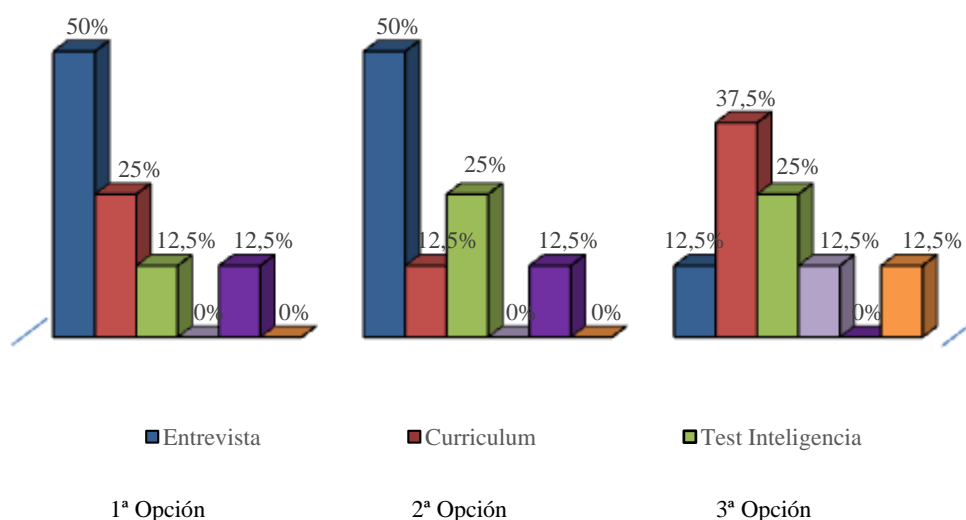


GRÁFICO 2
 Instrumentos con un mayor peso para la decisión final de contratación en las empresas

Los resultados muestran que la entrevista es el instrumento de primera opción con mayor peso en la toma de decisión final (50%). El currículum es el segundo instrumento más utilizado (25%) por las empresas para la decisión final de contratación y el test de inteligencia o aptitudes y las pruebas profesionales, el tercero, 12,5% cada uno de ellos.

Por último, en el gráfico 3, se muestran las principales causas de ruptura laboral en las empresas estudiadas.

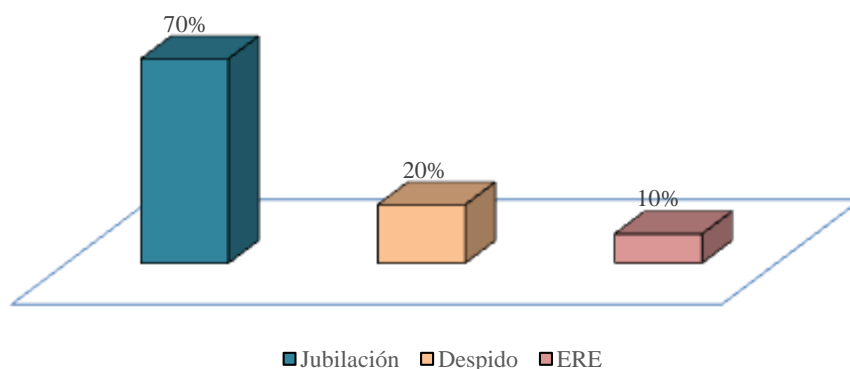


GRÁFICO 3
Principales causas de ruptura laboral

Como puede observarse el 70% de las causas de rupturas laborales son voluntarias (70% de jubilaciones), mientras que el 30% restante son rupturas involuntarias, de las cuales un 20% son por despidos y un 10% por reducción de plantillas.

5. DISCUSIÓN

El desarrollo de este TFG y su estrecha relación con la situación laboral actual que atraviesa nuestro país, nos ha permitido hacer una serie de reflexiones sobre cada una de las fases en las que éste se estructuró:

Fase 1. Los procesos de afectación y desafectación laboral

Nuestra primera reflexión está relacionada con los denominados “programas de referidos” (en inglés, “*referral*”) como nuevo instrumento de selección de personal. En nuestro país su uso, aún, es reducido.

Los programas de referidos son una nueva fórmula de selección de personal que involucra a los trabajadores ya existentes de una compañía. Se les da la oportunidad de realizar recomendaciones de candidatos, es decir, la empresa informa a sus trabajadores de la apertura de una plaza vacante en la compañía, con la intención de que sean ellos mismos, los empleados, quienes atraigan nuevos candidatos. Esta idea llevada a cabo por numerosas empresas en el mundo anglosajón (Oliver, 2015) se incorpora cada vez con más fuerza en la cultura corporativa (Gómez, 2015). Se trata de poner en práctica lo que se conoce como “recomendaciones”, que tiene su origen en las técnicas *member gets a member* (Zapater, 2014), procedente del marketing.

Para algunos autores (Forés, 2014), el reclutamiento por recomendaciones no difiere del enchufismo. Amiguismo, nepotismo, enchufes, contactos, etc. los nombres son múltiples, la idea en el ámbito del empleo es la misma: conseguir un puesto de trabajo gracias a la acción de un tercero que te recomienda para ese puesto.

Sin embargo, para otras personalidades en el mundo empresarial, como Marcos (2015), directora de Selección en España de Accenture, la mejor adecuación del perfil al puesto es una de las grandes virtudes de este sistema frente a otras vías de reclutamiento, o para Gómez-González (2015), directora de Gestión de Talento de

Microsoft Western Europa, para quien sus propios empleados son los mejores embajadores de la empresa y fuente fundamental de candidatos para un puesto, ya que las referencias facilitan localizar el talento y, al conocer de antemano a los candidatos, se confía más en que esas personas van a asumir mejor sus responsabilidades y retos en la empresa.

En España este sistema aún no está muy extendido, aunque es una tendencia claramente al alza; de hecho, tan sólo una de cada cinco ofertas de empleo es pública, permaneciendo el resto en una especie de mercado oculto; vacantes que las empresas prefieren cubrir por sus propias fuentes de reclutamiento. Por tanto, los candidatos que no tienen la opción de ser recomendados se sitúan en una posición de gran desventaja respecto a los otros (Lee Hecht Harrison, 2015).

Fase 2. Prácticas de selección de talento humano y de salida de personal que se aplican en las grandes industrias de la comarca del Campo de Gibraltar

Los resultados encontrados han permitido hacer, también, determinadas reflexiones de esta 2ª fase de nuestro trabajo:

Coincidiendo con Alonso et al. (2015), y según se ha descrito, en las últimas tres décadas en la investigación sobre selección de personal se han logrado grandes avances en el conocimiento de la validez predictiva de los instrumentos de selección gracias a las nuevas técnicas metodológicas empleadas, particularmente la utilización del meta-análisis psicométrico (Salessi y Omar, 2016). Éstas nos han permitido conocer cuáles son las herramientas de selección más fiables y válidas y, además, cuáles aportarán una mayor utilidad económica a la organización.

Nuestros resultados, respecto al uso de instrumentos de selección de personal, coinciden con los obtenidos por el Chartered Institute of Personnel Development (2011) de Reino Unido en el que se recogen los resultados de una encuesta realizada a organizaciones inglesas sobre el reclutamiento y selección de su personal.

Sorprende, gratamente, que un elevado número de empresas de nuestro estudio utilicen la entrevista conductual o por competencias como primer instrumento en la selección de personal, ya que como vimos anteriormente, dicho instrumento es el que cuenta con mayor respaldo psicométrico, presentando, por tanto, mayor nivel de fiabilidad. Sin embargo, los resultados también indican que otros instrumentos que presentan buenas propiedades psicométricas, han sido utilizados en menor medida; tal es el caso del test de habilidades cognitivas, las medidas de personalidad o las pruebas profesionales.

No obstante, los resultados de nuestro trabajo evidencian diferencias en relación con los hallados por otros autores. Como en el caso del estudio realizado por Alonso et al. (2015) sobre procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas, en el que identificaron que los instrumentos más utilizados por las empresas fueron: el currículum, la entrevista sin estructura y las referencias. O, también, con el estudio más reciente sobre el uso de las herramientas de selección de personal realizado, a nivel mundial, por Krantowitz (2014) en el que los resultados mostraron que las herramientas de selección más empleadas por las organizaciones son, por orden: los tests de destrezas y conocimientos, los tests de personalidad, los tests de habilidades cognitivas, los tests de ajuste con el puesto, los tests de habilidades específicas, los tests de juicio situacional, los assessment centers, los tests de muestras de trabajo, los biodata, los tests de ajuste a la cultura organizacional, las simulaciones y la evaluación de intereses; resultados que, como puede observarse, difieren mucho de los reflejados en nuestro trabajo.

Por último, queremos indicar que una posible limitación del presente estudio haya sido centrarse exclusivamente en el examen de las grandes industrias de la comarca del Campo de Gibraltar, por lo que no se han incluido en la muestra pequeñas y medianas empresas. Estudios posteriores, además de ampliar la muestra de la presente investigación, deberían incluir empresas de pequeño y mediano tamaño para contemplar todo el espectro de las empresas campogibaltareñas y comprobar si hay diferencias entre ellas en función del tamaño.

6. CONCLUSIONES

Nuestra primera conclusión es que el desarrollo de nuestro trabajo nos permitió alcanzar los objetivos propuestos.

Basándonos en dichos objetivos, también podemos concluir que:

- Los recursos humanos (RRHH) son el pilar básico que sustentan las funciones y objetivos de la empresa.
- A través de las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y movimientos de personal, los departamentos de recursos humanos contribuyen al éxito de las empresas, dado que son los responsables de evaluar y tomar decisiones que cumplan con las expectativas de personal que compone (o compondrá) la organización, tomando en cuenta las respectivas características, comportamientos, motivaciones y, por supuesto, la estrategia en materia de RRHH que la empresa haya establecido.
- Sobre los procedimientos y métodos de selección que sugiere la investigación científica, basándose en su fiabilidad y validez, se constata que existen grandes diferencias entre éstos y los que se emplean en la práctica por los profesionales.

Si los resultados recientes de la investigación científica son aplicados y se generalizan en la práctica profesional, la gestión de los recursos humanos en las organizaciones se enfrenta a un reto apasionante en relación con la selección de su personal ya que los resultados finales (productividad) serán mucho más efectivos al ligar los procesos de selección con el desempeño en el puesto de trabajo y con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente.

BIBLIOGRAFÍA

- AGI Campo de Gibraltar. (2016). Empresas asociadas. Recuperado de: <http://www.agicg.es/EMPRESAS-ASOCIADAS/>
- Agreda, S. (2014). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal. Boletín Informativo CEI, 74.
- Aguado, D. (2016). Testing informatizado para selección de personal: innovación, controversia y reto. Recuperado de: <http://www.iic.uam.es/pdf/TestingInformatizado.pdf>
- Aguilar, C. (2011). El Capital Humano como creador de valor en la organización. Recuperado de: <http://axeleratum.com/2011/el-capital-humano-como-creador-de-valor-en-la-organizacion/>
- Aguirre de Mena, J., Andrés, M., Rodríguez, J. y Tous Zamora, D. (2008). Dirección y gestión de personal. Madrid: Pirámide.
- Alea, A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. Revista Futuros, 5 (17). Recuperado de: www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp.htm
- Alonso P., Moscoso, S. y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. Journal of Work and Organizational Psychology, 31, 79–89.
- Alonso, P., Moscoso, S. y Salgado, J. F. (2017). Structured behavioral interview as a legal guarantee for ensuring equal employment opportunities for women: A meta-analysis. The

- European Journal of Psychology Applied to Legal Context, 9(1), 15-23. <https://dx.doi.org/10.1016/j.ejpal.2016.03.002>
- American Psychological Association (APA). (2010). Manual de publicaciones de la American Psychological Association (6ª ed.). México, D.F.: Manual Moderno.
- Aristimuño, M., Velásquez, Y. y Rodríguez, C. (2010). La responsabilidad social empresarial (RSE), como valor organizacional en la pequeña y mediana industria (PYME). Recuperado de: <http://www.researchgate.net/publication/260338373>
- Bastida, M. y Moscoso, S. (2015). Steel barrier: Legal implications from a gender equal opportunity perspective. The European Journal of Psychology Applied to Legal Context, 7, 11–20. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejpal.2014.11.004>
- Blanck, P. (2002). Tratado de defensa de la libre competencia: estudio exegético del D.L. 701: legislación, doctrina y jurisprudencia regulatoria de la libre competencia. Lima: PUCP.
- Boletín Oficial del Estado. (2015). Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. BOE núm. 255, de 24 de octubre, páginas 100224 a 100308.
- Bujan, C. (2012). Las relaciones laborales en la empresa: el despido y sus modalidades. Recuperado de: <https://www.pymesyaautosomos.com/legalidad/las-relaciones-laborales-en-la-empresa-el-despido-y-sus-modalidades>
- Burgos, A. (2017). Principales contenidos de la función de recursos humanos. Recuperado de: http://www.xprttraining.com/direccion_de_recursos_humanos/
- Brown, V. y Vaughn, D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. Journal of Business Psychology, 26 (2), 219-225.
- Cabrera, P., Ramona, A., Ledezma, E., Rivera, M. y Nora, L. (2011). El Impacto de Rotación de Personal en las Empresas Constructoras del Estado de Nuevo León. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, vol., V, núm. 5, 83-91 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Caldera, R. (2004). Planeación estratégica de recursos humanos. Conceptos y teoría sobre planeación efectiva de recursos humanos. Nicaragua: Estrategika-Consultoria, S.A.
- Castilla, A. (2013). Optimización del talent en las organizaciones: gestión por expectativas. Tesis de doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. España.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2011). 2011 Recruitment, retention, and turnover survey. London UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (9ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Comisión Europea (2001). Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Unión Europea.
- Cubillos-Calderón, C.H., Reyes, M.A. y Londoño, M.T. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. Revista FACCEA 7(1), 58-66.
- Díaz-Contreras, C.A., Aguilera-Rojas, A. y Guillén-Barrientos, N. (2014). Fuzzy logic vs. multiple regression for selection personnel. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 22(4), 547-559. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052014000400010>
- Domínguez, R. y Fernández, J. (2011). Libro blanco de la responsabilidad social corporativa. CEOECEPYME, Cantabria, Santander, España.
- Dressler, G. (2009). Administración de recursos humanos (11ª ed.). Madrid: Pearson.
- Durán, R. (2015). Ruptura laboral. Costes de la ruptura laboral. Recuperado de: <https://prezi.com/uhrt9nobm175/ruptura-laboral/>
- Ena, B. y Delgado, S. (2012). El proceso de selección. En: B. Ena y S. Delgado (eds.), Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa (pp.137-164). Madrid: Paraninfo.
- Fernández, I. (2010). Importancia del reclutamiento y selección de personal para las empresas. Recuperado de: <http://goo.gl/oZDitQ>
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarric, G.M., Díaz, N. y Soto, H. (2015). Profile for job skills and recruitment model for the A Technical Management Position in Human Resources. Rev. Wímbu, 10(1), 9-37.
- Forés, S. (2014). ¿Por qué lo llaman "recomendación" cuando quieren decir "enchufe"? A veces alguien te puede abrir las puertas a un puesto de trabajo. Recuperado de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/enchufe-entrevista-trabajo>

- Gómez-González, B. (2015). Las referencias internas son una fuente efectiva de captación de talento para las grandes empresas. En R. Oliver, Mejor si viene recomendado. Recuperado de: http://elpais.com/m/economia/2015/09/24/actualidad/1443118926_066474.html
- Gómez, J. (2015). Aumentan los programas de candidatos “referidos” o “recomendados” por empleados de la propia empresa. Recuperado de <http://www.cerem.es/blog/aumentan-los-programas-de-candidatos-referidos-o-recomendados-por-empleados-de-la-propia-empresa>
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001): Dirección y gestión de recursos humanos (3ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2008): Gestión de recursos humanos (5ª ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- González-Colmenares, L.B.S. (2017). Importancia de una buena gestión del proceso de selección del talento humano en el desarrollo de la empresa. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16240>
- González, M. E. (2002). *Pruebas de trabajo y rendimiento laboral*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/pruebas-de-trabajo-y-rendimiento-laboral/>
- Grados-Espinosa, J.A. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (4ª ed.). México: Editorial El Manual Moderno, S.A.
- Guelbenzu, J. y Vázquez, I. (2016). Informe 2016. Infoempleo - Adecco. Redes sociales y mercado de trabajo. Recuperado de: <http://www.adeccorientaempleo.com/webwp/wp-content/uploads/2017/02/Informe-2017-Empleo-y-Redes-Infoempleo-Adecco-2.pdf>
- Herrán, F.J. (2015). Socialización organizacional. Del estar al ser. Recuperado de: <http://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/psicoprevencioncom>
- Huelva de Orellana, M.E. (2008). El reclutamiento y selección de los recursos humanos. Recuperado de: <https://aiu.edu/publications/student/spanish/180-207/Organizational%20Phsycology.html>
- Isert, J.M. y Paredes, N.C. (2003). Análisis de los procesos de obtención y desvinculación de recursos humanos en la Empresa Telefónica del Sur S.A. Recuperado de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fei.78a/pdf/fei.78a.pdf>
- Ivancevich, J.M. (2004). Administración de recursos humanos (9ª ed.). México: McGraw Hill.
- Krantowitz, T. M. (2014). Global assessment trends report. Surrey, UK: CEB-SHL.
- Lacalle, G.G., Caldas, B.M. y Carrión, H.R. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa (1ª ed.). Pozuelo de Alarcón (Madrid): Editorial Editex, S.A.
- Lee Hecht Harrison. (2015). Mercado oculto de las ofertas de empleo. En R. Oliver, Mejor si viene recomendado. Recuperado de http://elpais.com/m/economia/2015/09/24/actualidad/1443118926_066474.html
- López, L. (2011). Identificación de los Factores que Propician la Rotación de Personal en Empresas Comerciales en la Región de Veracruz. Recuperado de: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>
- López, A., Ojeda, J.F. y Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 20 (1), 36–46.
- Liévano, J.M., Rodríguez, F.A. y Zorro, M.J. (2011). Redes sociales como fuente de reclutamiento de personal en las organizaciones. Recuperado de: <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/1667>
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25.
- López, A., Ojeda, J.F. y Ríos, M. (2017). The corporate social responsibility from the perception of human capital. A case study. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 20 (1), 36–46.
- López, J.M. (2015). La extinción del contrato de trabajo por voluntad del trabajador. Tesis de doctorado, Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción*, 32 (10), 135-151.
- Marcos, L. (2015). Las referencias internas son una fuente efectiva de captación de talento para las grandes empresas. En R. Oliver, Mejor si viene recomendado. Recuperado de http://elpais.com/m/economia/2015/09/24/actualidad/1443118926_066474.html

- Martín, A. (2008). Incorporación de capital humano (II): Reclutamiento, selección y acogida de personal. Madrid: Tecnos.
- Martínez, M.I., Criado, S., Sanabria, F. y Carcagno, G. (2008). Prejubilación y desvinculación laboral después de los 50 años. Vivencia del proceso y adaptación al cambio. Madrid: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte Secretaría de Estado de Política Social, Familia y Atención a la Dependencia y a la Discapacidad.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2017). Guía laboral del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Madrid: Editorial BOE.
- Moreno, L. (2016). Técnicas alternativas de selección de recursos humanos. Recuperado de: <http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3687/>
- Nicuesa, M. (2015). El test de conocimiento en los procesos de selección. Recuperado de: <https://empresariados.com/el-test-de-conocimiento-en-los-procesos-de-selección>.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2010). Los jóvenes y su socialización laboral. Recuperado de: http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_236483/lang-es/index.htm
- Oliver, R. (27 de septiembre de 2015). Mejor si viene recomendado. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/09/24/actualidad/1443118926_066474.html
- Pascual, R (24 de junio de 2017). El futuro de las pensiones. Seis maneras de acceder a la jubilación. CincoDías. El País Economía. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/23/midiner/1498224589_801666.html
- Pineda, M. (2010). Investigación Documental. Recuperado de <http://mariopinedayala.blogspot.com/2010/03/investigacion-documental.html>
- Portillo, A. (2018). Selección de personal. Recuperado de: http://www.academia.edu/7609679/SELECCION_DE_PERSONAL
- Pulakos, E. D. (2005). Selection Assessment Methods. Recuperado de: https://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/assessment_methods.pdf
- Restrepo, F. y Arias, F.J. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences* 4 (2), 20-32.
- Ríos, M.M., Ferrer, G.J. y López, S.A. (2013). Las empresas familiares rumbo a la responsabilidad social sostenible. En: S.A López, S.R. Contreras y S.R. Molina (Coord.). *La empresa familiar como objeto de estudio* (pp. 176-187). México: Pearson.
- Ríos, M.M., López, S.A. y Contreras, S.R. (2013). La responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad del plan de negocios. En: M.M. Ríos y G.J. Ferrer (Coord.). *Plan de negocios para pymes* (pp. 25-46). México: Pearson.
- Rivera, R.F. (2008). Curso La Investigación Documental. Julio 2008. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-investigacion-documental>
- Rodríguez, A. (2016). Validez predictiva e impacto adverso de la entrevista conductual estructurada en el sector público. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 75-85. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.04.003>
- Rodríguez, O. (2015). La entrevista de trabajo, como una práctica creativa en la clase de Administración de Recursos Humanos. *Revista Multi-Ensayos*, 1 (1), 77-81.
- Saiz, C. (2016). Reclutamiento 2.0. Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento. Recuperado de: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/>
- Salessi, S. y Omar, A. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en psicología*, 93-108.
- Salgado, J. (2005). El ingreso en las administraciones públicas: selección por competencias. Nuevos enfoques de la gestión de RHH en las administraciones públicas. Recuperado de: <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/20/2220.pdf>.
- Sánchez, M.J. y Suárez, I. (2005). Los procesos de reducción de plantilla en el ámbito español: motivos y modalidades utilizadas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3), 81-96.
- Sánchez, M.M. (2017). Diseño de una herramienta de gestión de procesos de selección de personal bajo una filosofía de diseño centrado en el usuario. Recuperado de: <http://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4992/SANCHEZ%20ROGEL%2c%20MARIA%20MIREYA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schlesinger, R. (2014). *The Suitability of Social media for Headhunters to recruit managers from and for the fashion business*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.

Servicio Andaluz de Empleo. (s.f.). Contratación laboral. Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/servicios-empresas/contratacion-laboral.html>

Servicio Público de Empleo Estatal (2018). Guía de contratos. Servicio Público de Empleo Estatal. Madrid: Editorial BOE.

Tejedo-Romero, F. y Ferraz, J. (2016). Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión*, 16 (1), 125-143.

Trecet, J. (2016). Qué es un ERE y cómo funciona. Recuperado de: <http://gestionpyme.com/que-es-un-ere/>

UGT Illes Balears. (2007). Guía laboral. Recuperado de: <http://www.ugtbalears.com/es/ugtbalears/Documents/Gu%C3%ADa%20laboral%20castellano.pdf>

Unión Europea. (2018). Conéctese con Europass. Curriculum vitae. Recuperado de: <https://europass.cedefop.europa.eu/es>

Universidad de Valencia. (2017). ¿Cuáles son los tipos de despido regulados por la legislación actual? Recuperado de: <https://www.uv.es/uvweb/master-abogacia-valencia/es/blog/-cuales-son-tipos-despido-regulados-legislacion-actual-1285879156917/GasetaRecerca.html?id=1285999479916>

Valero, J.A. y Fernández-Acebo, J. (2010). Casos prácticos de recursos humanos y relaciones laborales. Madrid: Pirámide.

Werther W., Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (6ª edic.). México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.

Wikimedia Commons. (2008). Mapa del Campo de Gibraltar. Recuperado de: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa_mudo_del_Campo_de_Gibraltar_\(gris\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa_mudo_del_Campo_de_Gibraltar_(gris).jpg)

Zapater, A. (2014). *Estrategias de captación de clientes Member-Get-Member*. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/246>