

# Selección: el panorama ha cambiado



[iStockphoto/Thinkstock.

Tanto en épocas de crisis como de bonanza, el talento es un bien necesario para las empresas, pero así como, en momentos de crecimiento económico, se convierte en un recurso escaso por el que competir y, por tanto, caro, el nuevo escenario provocado por la crisis pone en el mercado buenos profesionales dispuestos a aceptar condiciones económicas que un año atrás no habrían aceptado. Para las empresas, es la oportunidad de identificar en el mercado y contratar el talento del que puedan carecer.

Yolanda Antón

**D**os circunstancias han modificado el panorama de la selección que venía desarrollándose en los últimos años. El aumento del paro, por un lado, y la falta de recursos económicos en las empresas, por otro, han cambiado las premisas que se habían impuesto en los buenos tiempos, cuando el candidato, con posibilidad de elección entre diversas ofertas de empleo, ponía sobre la mesa sus condiciones al tiempo que la empresa necesitaba urgentemente contratar al mejor candidato en el menor tiempo posible.

**Hoy las empresas buscan candidatos polivalentes que puedan ejercer un doble cargo y/o sean capaces de producir más a menor coste**

Ahora, los buenos profesionales no son escasos y están dispuestos a aceptar, además de salarios más competitivos, condiciones que, en otro momento, no hubieran asumido, como disponibilidad para viajar o, incluso, para cambiar de lugar de residencia. Al tiempo, los que están activos se piensan mucho el

cambiar de empleo y sólo lo hacen cuando tienen la certeza de que la compañía y el puesto le ofrecen garantías de estabilidad.

Por su parte, las empresas, además de optimizar al máximo las plantillas evitando la contratación de nuevos empleados, aprovechan a los ya existentes para cubrir vacantes. Según un estudio realizado por la escuela de negocios ESCP Europe utilizando como base las principales multinacionales asentadas en España, a la hora de cubrir vacantes, las empresas siguen apostando por la promoción interna. En concreto, el 40% de las organizaciones afirma recurrir a las promociones internas de sus propios empleados o de compañías filiales antes que a la contratación directa y externa de personal.

**Se ha producido una significativa variación en los criterios de selección, que apunta más al potencial de realización de los candidatos que a su experiencia pasada**

Las compañías utilizan la promoción interna como fórmula de motivación entre sus empleados con el objetivo de incentivarlos y hacerlos partícipes del proyecto empresarial, al tiempo que se ahorran los costes generalmente elevados que conllevan los nuevos fichajes, aunque, si deben realizarlos, optimizan la selección. Buscan más que nunca candidatos polivalentes que puedan ejercer un doble cargo y/o sean capaces de producir más a menor coste, de encontrar nuevos nichos de mercado a pesar de la crisis, que generen optimismo, confianza y aprovechen las oportunidades.

Pero, sobre todo, buscan personas que, además de poseer conocimientos y ser capaces de ponerlos en práctica, puedan

mejorar su entorno, transferir conocimiento y captarlo a la vez, personas que no se casen con la tarea ni con el proceso, pues, de lo contrario, serían eminentemente operativas. Deben agregar valor a través de la gestión, impactar positivamente en la empresa inyectando la energía suficiente para alcanzar sus metas y objetivos con calidad.

No obstante todas estas consideraciones, y aunque resulte paradójico, debemos señalar que las épocas de crisis pueden ser también momentos de oportunidad para identificar en el mercado y contratar el talento del que la empresa carece. Si realmente aceptamos que el talento es estratégicamente la fuente de ventajas competitivas, no perdamos la ocasión de robustecer el nuestro para así prepararnos para cuando regresen, que regresarán, los tiempos de crecimiento y desarrollo. Mirando hacia adentro de la organización, ¿tengo a las personas que necesito en el lugar que las necesito? Aceptando la dificultad del encaje persona-puesto, para conseguir una buena cobertura de las necesidades es clave planificarlas bien contemplando las actuales

y las futuras. Eliminar lo que no es útil nos ayudará a estar en mejor posición que muchos de nuestros competidores para generar valor para nuestros clientes y, así, ganar posiciones en el mercado.

También debemos señalar que, en los últimos tiempos, se ha producido una significativa

variación en los criterios de selección, que apunta más al potencial de realización de los candidatos que a su experiencia pasada. No deja esto de ser lógico. Con la tremenda y vertiginosa dinámica de los mercados y la necesidad de ajustarse a nuevos desafíos, ¿vale tanto la experiencia anterior? El haber obtenido éxitos en el pasado, ¿asegura que se obtendrán en el futuro?

Precisamente, Richard Sennett, el prestigioso académico de Harvard, desarrolla y analiza en su libro *La corrosión del carácter* la situación de dependencia laboral y la reconfiguración de las labores y trabajos tradicionales ante las demandas estructurales del capitalismo que no valoran la experiencia ni el conocimiento adquirido. Ante ese cambio en el entorno del trabajo, importa hoy más en las sociedades modernas la capacidad de encontrar soluciones eficaces a los nuevos desafíos que la capacidad demostrada en el pasado ::



iStockphoto/Thinkstock