

Estrategias para un Reclutamiento Proactivo

Nicolás Bahamón, Frether I. Hernández

Universidad De la Sabana

*Resumen*

Se hizo una revisión bibliográfica a través de Internet y libros de psicología organizacional acerca de diferentes estrategias de reclutamiento, para poder reestructurar el proceso de selección que en la actualidad, se maneja en la empresa Domesa de Colombia, organización que se dedica al transporte de documentos valor, sensibles al riesgo y al tiempo. Este artículo pretende fortalecer el subproceso de reclutamiento como aporte al proceso de selección; se puede decir que los resultados de esta revisión teórica podrían ser una herramienta importante en el área de recursos humanos, ya que un proceso de selección bien estructurado va a permitir optimizar las bases de datos de hojas de vida de posibles aspirantes en Domesa de Colombia. Así mismo, se puede afirmar que a través de nuevos canales de reclutamiento se puede ofrecer un mejor servicio a los clientes, cumpliendo con la misión y visión de la empresa.

Palabras clave: Canales de reclutamiento, procesos de selección.

*Abstract*

One became a bibliographical revision through Internet and books of organizational psychology about different strategies from recruitment, in order to be able to reconstruct the selection process that at the present time, it is handled in the Domesa company of Colombia, organization who dedicates to the document transport value, sensible to the risk and the time. This article tries to fortify the subprocess of recruitment as it contributes to the selection process; it is possible to be said that the results of this theoretical revision could be an important tool in the area of human resources, since a structured process of affluent selection is going to allow to optimize the data bases of leaves of life of possible aspirings in Domesa of Colombia. Also, it is possible to be affirmed that through new channels of recruitment is possible to be offered a better service to the clients, fulfilling the mission and vision of the company.

Key words: Channels of recruitment, selection processes.

### Estrategias para un Reclutamiento Proactivo

Domesa de Colombia es una empresa dedicada al transporte de documentos valor sensibles al riesgo y al tiempo, tiene como visión ser la mejor opción en el mercado colombiano, en soluciones de logística de documentos sensibles al riesgo y al tiempo, y su misión es proveer soluciones de logística de documentos sensibles al riesgo y al tiempo, que satisfagan las necesidades del cliente, a través de excelencia operativa, calidad en el servicio e innovación, soportados en el desarrollo humano y tecnológico, con altos estándares de seguridad y estrictos principios éticos.

Esta empresa tiene una alta rotación de empleados, específicamente en el área de operaciones motorizadas, debido a que el gremio de personas dedicadas a mensajería motorizada, cada vez es más inestable, Domesa de Colombia en este momento tiene un déficit para el cubrimiento de vacantes en esta área, ya que carece de una base de datos de hojas de vida de posibles aspirantes al cargo de operador motorizado, esto se debe al crecimiento operativo de la empresa, a la competitividad salarial con empresas dedicadas al mismo negocio y además a las pocas fuentes de reclutamiento que posee, el impacto de esta situación a nivel empresarial, es que las diferentes operaciones de la organización se ven afectadas ya que el personal vinculado, no alcanza para cubrir todos los servicios que ofrece Domesa a sus diferentes clientes, con oportunidad y efectividad, significando esto un obstáculo en la consecución del objetivo planteado en la visión organizacional de Domesa.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado Werther & Davis (2001).

Pero, ¿que significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Según Milkovich, George T. (1994) la selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa. El objetivo aquí es dar una breve mirada desde la psicología a este proceso, porque favorece el trabajo multidisciplinario el conocer el quehacer de las demás disciplinas que intervienen en el proceso.

Para cualquier profesional ya sea que esté en formación, que esté en proceso de vincularse a trabajar en alguna empresa, que tenga su propia empresa o que esté en proceso de vincular nuevas personas en la empresa en

la que se encuentra; es importante conocer algunos aspectos de la selección de personal. Por lo general estos procesos son llevados a cabo por personal especializado en el tema, pero los profesionales de todas las áreas se ven involucrados en algún momento del proceso.

Haciendo énfasis en varios aspectos de la relación de las personas consigo mismas y con los demás miembros de sus equipos de trabajo, la conformación de esos equipos, etc. es importante considerar la vinculación de personas a la organización porque también formarán parte de esos grupos de trabajo y también influirán sobre el ambiente y sobre esas relaciones.

Lo siguiente es un resumen de la secuencia básica que se presenta en nuestro medio en el proceso de selección de personal. Como es obvio, este asunto puede variar de una empresa a otra, de un lugar a otro, etc. Lo que aquí presentamos es sólo una idea básica con el ánimo de ilustrar el proceso y de resaltar el uso de elementos de psicología para la evaluación de los candidatos a ocupar un puesto en una empresa. Estos elementos son útiles en la medida en que nos pueden ayudar a la evaluación de personas con las que vamos a trabajar, que nos afectarán y a las que afectaremos con nuestro hacer diario.

Los procesos de selección en las empresas por lo general son costosos y toman un tiempo importante. Esto conlleva la necesidad de que se haga la mejor selección posible porque de lo contrario se generará frustración tanto para la empresa que al poco tiempo se verá obligada a prescindir del nuevo empleado o a reubicarlo en otro cargo (lo que es volver a comenzar) como para

el empleado mismo que se verá enfrentado a un fracaso y a cambios por lo menos molestos Werther & Davis (2001).

Según Werther & Davis (2001) los pasos a seguir en la selección de personal son los siguientes: En primer lugar hay que realizar un levantamiento del perfil que se requiere, en segundo lugar se debe establecer la vacante a ocupar, posteriormente se realiza el reclutamiento el cual puede ser tanto interno como externo, a continuación se realiza el proceso de selección, empezando por la entrevista seguido de esto la aplicación de pruebas psicológicas que pueden medir personalidad, motivación y habilidades; en la segunda parte de este proceso se hace una verificación de referencias laborales, para posteriormente elaborar un informe integrador del proceso que permita realizar una visita domiciliaria al participante.

Para conocer cada una de estas etapas más concretamente se procederá a explicarlas una por una para luego contextualizar dicha dinámica en la organización que se está tratando en este artículo.

Para Werther & Davis (2001) el levantamiento del perfil es un paso de gran importancia en el proceso de selección y es necesario cubrirlo de primero, porque determina los pasos que siguen. El proceso de selección cambia dependiendo del perfil porque éste es el que determina las pruebas de habilidad que se van a presentar, la forma como se conducen las entrevistas, las pruebas técnicas o de conocimientos a que haya lugar, etc.

A su vez, el perfil se define, en primer lugar con base en las tareas o funciones que se van a realizar en el cargo, el tipo de relaciones que se deben

tener con los demás, el tipo de proveedores de insumos o información que tendrá en su cargo, el tipo de productos y el tipo de clientes que su producto tendrá. Es importante determinar, por ejemplo, si se requiere alguien con gran capacidad de concentración y trabajar largos períodos de tiempo sin contacto con otras personas o si por el contrario se requiere de alguien con gran habilidad para relacionarse con los demás y con gran iniciativa para ello.

Cuando se levanta el perfil del cargo también se especifica la experiencia que deben tener los aspirantes. Esto se determina de acuerdo con el tipo de función que se espera que realice la persona, lo particular que sea esa función y las políticas que al respecto se tengan en la empresa. Esto importante por varios motivos. Como dijimos, uno de los objetivos de un buen proceso de selección de personal es elegir adecuadamente el empleado para un cargo específico, y elegir a una persona con mucha experiencia en un cargo que no lo requiere puede ser muy desmotivante para la persona que no tendrá retos y no tendrá que esforzarse y puede llegar a sentirse como subvalorado. Por el contrario si se requiere experiencia para desempeñar un cargo y este es suplido por alguien que no cuenta con esa experiencia, se verá enfrentado a retos que pueden superar sus capacidades del momento, se encontrará en situaciones de estrés muy alto que no le benefician ni a él mismo ni a la organización.

El levantamiento del perfil debe incluir explícitamente las características que debe cumplir el aspirante cuando estas son exigidas por encima de la media o cuando por el cargo se salen de lo común. Por ejemplo, la capacidad para seguir instrucciones y obedecer órdenes no se requiere igual en un militar

que en un gerente. La creatividad no será igual de necesaria para trabajar en despachos en una bodega que para hacerlo en una agencia de publicidad, etc. Es decir, queremos hacer énfasis en que no hay características que sean buenas o malas por sí mismas como habilidades de trabajo, sino que es muy importante tener en cuenta las características de las personas para el tipo de trabajo. No necesariamente unas características o habilidades son mejores que otras sino que son distintas y se adecuan diferente a las diferentes labores o a los diferentes ambientes de trabajo. Conviene entonces que el perfil sea explícito en un en cuanto a: las habilidades de comunicación, nivel de experiencia, nivel de instrucción formal, capacidad o habilidad para seguir instrucciones y las posibilidades de desplazamiento o viajes

Por otro lado la vacante hace referencia a que el proceso de selección debe comenzar realmente cuando la vacante para el cargo está dispuesta. Si bien es cierto que con frecuencia se mantienen bancos de candidatos y aspirantes a distintos cargos, no se debe comenzar un proceso formal de selección que no se espere que termine con una vinculación efectiva.

Así mismo, en el reclutamiento Interno y externo es importante determinar el ámbito de búsqueda de quien va a llenar la vacante, porque puede ser sólo al interior de la organización o puede ser abierto. Esto puede marcar diferencias en el proceso de selección, porque al ser un proceso interno podrían omitirse pasos en el proceso (la visita domiciliaria, la búsqueda de referencias o algunas de las pruebas, por ejemplo) lo que a su vez redundaría en bajar costos al proceso.



Cuando se tengan claros los puntos anteriores, comienza en efecto el Proceso de Selección, que comprende: La entrevista la cual pueden ser una o varias, dependiendo de las políticas de la empresa, de las necesidades y de las variables de cada proceso (Interno o Externo, por ejemplo). Por lo general se tienen al menos dos entrevistas. una de ellas de corte psicológico, en la cual se evalúan algunos aspectos de la personalidad y características del aspirante que han sido reveladas en los tests de personalidad, motivación y habilidades que mencionaremos más adelante. Otra de las entrevistas suele ser con quién será el jefe inmediato del empleado a vincular. Esta entrevista, que por lo general se lleva a cabo después de la psicológica, tiene por objetivo aclarar dudas, medir empatía, observar ajuste del candidato a las normas y costumbres de la empresa, etc. Con frecuencia, como es el último paso en todo el proceso de selección y ya se han tenido en cuenta los resultados de las demás etapas, esta entrevista es la instancia decisoria para la vinculación. Seguido de esta etapa la aplicación de pruebas psicológicas dependerá de la cantidad y tipo de pruebas que se lleven a cabo dependerá de muchas variables, como el interés de la empresa, sus políticas, el tiempo disponible para la selección, el tipo de cargo a proveer, etc. Por lo general se consideran tres tipos de pruebas de corte psicológico que servirán de insumo para las entrevistas de este tipo, en primer lugar se evalúa personalidad, porque como dijimos es importante para que el ajuste del aspirante al cargo sea el adecuado, después Se evalúa motivación, porque la motivación es un elemento muy importante para las personas y para las organizaciones. La motivación es un factor determinante en el crecimiento y progreso de las personas y las organizaciones por ultimo Se evalúan habilidades, porque en muchos de los

cargos y para muchas de las labores se requieren habilidades específicas para su mejor desempeño. La medición de habilidades desde este punto de vista no tiene relación con el nivel de instrucción o con la formación académica de la persona.

Siguiendo con el proceso de selección en la Verificación de referencias laborales, que con frecuencia también es llevado a cabo por psicólogos, tiene por objetivo medir la percepción que sobre el aspirante tienen personas que lo conocen en el plano laboral. Cómo ha sido el desempeño y cómo han sido las relaciones con las personas con las que ha trabajado recientemente son importantes. Cuales han sido los motivos o las circunstancias en que ha terminado esos trabajos, etc.

Por otro lado informe integrador del proceso hace referencia a que en este punto se integran todos los elementos recogidos, se producen unas conclusiones sobre ellos. Pueden incluir recomendaciones y observaciones que servirán de insumo tanto para la visita domiciliaria como para entrevistas sucesivas.

En la ultima parte de este proceso se realiza visita domiciliaria que en nuestro medio es común que las empresas, sobre todo aquellas más grandes y con políticas más definidas en cuanto al tipo de empleados que requieren, hagan visitas a las residencias de los aspirantes para confrontar lo visto en los puntos anteriores del proceso y para conocer de primera mano sobre el nivel de vida, la calidad de vida y las relaciones del aspirante en su hogar.

Ya para finalizar, el examen medico de admisión se realiza bajo fundamentos legales que se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaria del trabajo y dicen:

Art.15 "Los patrones están obligados a mandar practicar el examen médico de emisión y periódicos a sus trabajadores..."

Art.16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad de los informes que el médico le solicite"

Art.17 "en cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por autoridad"

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares como: Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo, evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal, propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto desempeñar, proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Es posible encontrar recomendaciones o exigencias de algunas empresas en cuanto a la presentación personal de los aspirantes. Por los efectos de estos temas en los climas laborales y en las relaciones entre los compañeros de trabajo, es importante que estas condiciones sean explícitas al momento de

comenzar con el proceso de selección tanto por respeto a los aspirantes como por evitar fracasos y frustraciones cuando el proceso está muy avanzado o ha terminado.

En la actualidad hay algunas corrientes en la selección de personal que se apoyan en llevar al candidato a extremos para evaluarlo en situaciones de alto estrés y determinar así, con la experiencia y “en carne viva” si el individuo sirve para trabajar bajo presión. En este tipo de técnicas, se llevan a cabo entrevistas en las cuales el sujeto es agredido verbalmente por el entrevistador y es atacado en su persona haciendo afirmaciones sobre su manera de vestir, de comportarse, de hablar, etc, que pueden indisponer al entrevistado. También se utiliza plantear situaciones altamente estresantes a modo de problemas que el sujeto debe resolver en un tiempo límite, mientras sufre adicionalmente presiones del ambiente. Mientras todo esto sucede, el aspirante es observado cuidadosamente para medir sus reacciones, para evaluar el grado de agresividad que es capaz de soportar, para determinar su comportamiento bajo presión y en momentos de crisis. Este tipo de técnicas pueden herir susceptibilidades de quienes se someten a las entrevistas e incluso pueden dejar marcas en estas personas que no sólo les impidan acceder al puesto en cuestión sino que les desestabilicen en su vida personal. Esto no es frecuente y parece una exageración, pero son técnicas cada vez más utilizadas y que pueden estar faltando a la ética y al respeto por las personas.

Según las etapas del proceso de selección propuestas por Werther & Davis (2001). Y comparándolas con las etapas del proceso de Domesa de

Colombia, se puede afirmar que dicha organización se ha basado en las teorías de los autores nombrados anteriormente, demostrando así tener un proceso de selección ampliamente estructurado.

La selección de personal es un campo aún no totalmente determinado ni se tienen sobre él verdades que se puedan aplicar sin temor al error. En vista de que se está trabajando con personas se puede acertar o no, se pueden presentar errores y se puede elegir equivocadamente. Por este motivo psicólogos y empresas que se dedican a asesorías en el reclutamiento están permanentemente en la búsqueda de nuevos elementos que permitan determinar con mayor precisión las capacidades, aptitudes y actitudes de las personas.

Según Chiavenato, I. (2000) dependiendo de las orientaciones que tengan los encargados de los procesos se creará más o menos en los tests o en las entrevistas o en las referencias o en la experiencia y se otorgarán a estos elementos pesos distintos a la hora de la decisión final.

Una de las medidas del éxito del proceso de selección de personal es la permanencia del seleccionado en el puesto de trabajo después de un determinado número de meses. No sólo pasar un período de prueba que puede estar fijado por la ley laboral, sino que después de un tiempo específico haya satisfacción tanto por parte del empleado como de la empresa. Sin embargo esta variable también tienen matices que podrían prestarse a discusión. Por ejemplo, ¿cuál es la forma como la compañía evalúa el desempeño del empleado? ¿Qué tanto se tiene en cuenta la opinión de los

compañeros de trabajo del evaluado? ¿Se miden sólo resultados finales o se evalúan la trayectoria, los procedimientos y los resultados intermedios?

Una de las grandes falencias y causales de las alta rotación de Domesa de Colombia, es que las personas que ingresan, no duran mucho tiempo ya que hay altas exigencias de trabajo por parte de los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa.

En fin, hay una gran posibilidad de variantes a la hora de recoger elementos que determinen la idoneidad de una persona para el puesto de trabajo. Podemos hacer un pequeño esfuerzo e imaginarnos muchos métodos para “conocer” y evaluar las personas, podemos intentar formas nuevas o recurrir a formas muy clásicas y documentadas. Pero en el fondo de todos los métodos, que jamás estarán libres de errores y de posibles fallas, están el comportamiento humano, la honestidad o deshonestidad con la que se actúe, tanto por parte del empleador como del empleado, el interés por el crecimiento justo y la justa medida en el uso de la fuerza laboral.

#### *Proceso de reclutamiento*

Para French, W. (2000). Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

French, W. (2000). Afirma los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

#### *Entorno de reclutamiento*

Diane, A. (1987). dice que se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son: Disponibilidad interna y externa de recursos humanos; Políticas de la compañía; Planes de recursos humanos; Prácticas de reclutamiento y Requerimientos del puesto.

#### *Límites y desafíos del reclutamiento*

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente Chiavenato, I. (2000).

Según Werther & Davis (2001) el reclutador puede acudir a tres índices básicos: Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación; Actividades de reclutamiento de otras compañías. Estas permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa; Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

Pero para que estos índices y en general todas aquellas dinámicas que debe tener en cuenta los reclutadores se deben tener en cuenta los factores estructurales de la organización.

*Políticas y normas de la organización:*



Según Portillo, M. (2002) en ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

Políticas de compensación. Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

Políticas sobre situación del personal. Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

Políticas de contratación internacional. Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en

una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

Algunas de las políticas de Domesa de Colombia son grandes limitantes a la hora de desarrollar el proceso de reclutamiento, como por ejemplo que las personas que ingresen a esta organización deben ser bachilleres, o en el caso que la persona ya este vinculada, la perdida de un documento es causal de despido sin tener en cuenta la historia del participante dentro de la compañía.

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización Chiavenato, I. (2000).

La ARH tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros Chiavenato, I. (2000)

#### *Planes de recursos humanos:*

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular

cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente Milkovich, G. T. (1994).

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Milkovich, (1994). Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación French, W. (2000).

#### *Planeación de recursos humanos y capacidad organizacional estratégica*

Según French, W. (2000). Medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios. Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida. La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

*La planeación de recursos humanos y la exploración del entorno*

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualesquiera estrategias deberán ser consistentes con las tendencias del medio y las cuestiones contemporáneas que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos. Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes 5, son las más vigiladas: Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas: Cambios tecnológicos, incluyendo robótica y automatización de la oficina; Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas; Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación; y Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo Chiavenato, I. (2000).

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorías culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorías comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o

mejorarla. La auditoria puede incluir preguntas, como lo son: ¿Cómo emplean los empleados su tiempo?, ¿Cómo interactúan entre ellos?, ¿Tienen autoridad?, ¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo de los gerentes? Y ¿Cómo escala el personal dentro de la organización?

Al hacer entrevistas a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados.

García, A. (2003). Los elementos de una planeación eficaz de Recursos Humanos fluctúan dentro de la planeación de los recursos humanos en donde los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo.

Los 3 elementos fundamentales del proceso son pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda. Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a cumplir sus requerimientos de personal. Kohn, P.F. y Mortimer, K.P. (1983).

#### *Pronóstico de la demanda de empleados*

Un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales pueden influir en la demanda de recursos humanos al igual que los factores externos como los ciclos económicos, que influyen en gran parte.

Con frecuencia el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante en que opera una organización contribuye a este problema. Existen 2 enfoques para el pronóstico de recursos humanos: cualitativo y cuantitativo. Estos últimos suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales. Por ejemplo, en el análisis de tendencia se realiza siguiendo varios pasos: primero se elige un factor adecuado de negocios, segundo se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados, tercero se calcula la relación de productividad de los últimos 5 años por lo menos, por ultimo se calcula la demanda de recursos humanos dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad

En contraste con los enfoques cuantitativos, los enfoques cualitativos de pronóstico son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización. En organizaciones grandes y pequeñas, los planificadores de recursos humanos quizá dependan de expertos que les ayuden a preparar pronósticos para anticipar los requerimientos de personal. Los pronósticos ejecutivos son opiniones de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto a las necesidades futuras de empleo de la organización. Kohn, P.F. y Mortimer, K.P. (1983).

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo

suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa García, A. (2003).

En el caso de la Domesa es muy difícil hacer un pronóstico acerca de las requisiciones futuras de personal, ya que índice de rotación depende la criticidad diaria de la operación, y dicha criticidad es muy variable.

*Oferta interna de trabajo:*

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo.

*Oferta externa de trabajo:*

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

Cuando las organizaciones tienen un exceso de empleados en ciertas áreas, deben encontrar maneras de reducir el conteo de cabezas. Por lo general, las decisiones de despedir empleados se basan en la antigüedad, el desempeño o ambas. En algunas organizaciones, en especial las que tienen contratos colectivos, quizá la consideración fundamental sea la antigüedad. En otras, quizá aparezcan factores como la habilidad y la aptitud al determinar los despidos Grados, J. A. (2003).

Por otro lado, según Werther & Davis (2001) con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

Es importante tener en cuenta los factores que inciden en la construcción de los requerimientos del puesto. El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial Grados, J. A. (2003).

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente: ¿Qué es necesario hacer?, ¿Qué es necesario saber?, ¿Qué es necesario aprender? Y ¿Qué experiencia es realmente relevante?.

Otro factor de relevancia es el de los costos. El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de



identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización Brookimg, A. (1997).

Según French, W. (2000). Algunas compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

### *Canales De Reclutamiento*

#### *Reclutamiento dentro de la organización*

Según Grados, J. A. (2003) el reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

#### *Ventajas de reclutar desde el interior*

Para Grados, J. A. (2003) la mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la

empresa, mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

*Medios para localizar candidatos calificados para el puesto*

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos Grados, J. A. (2003).

Las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. El sistema de requisición de puestos puede traer muchos beneficios para una organización; sin embargo, es posible que no se materialicen a menos que los empleados crean que el sistema se administra con justicia. Además, la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la empresa.

*Recomendaciones de los empleados de la empresa:*

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización

Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.

Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó Milkovich, G. T. (1994).

Frente al reclutamiento interior, Milkovich, G. T. (1994) afirma que veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Así mismo, en el caso de ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.

El reclutamiento por medio de recomendaciones de empleados de la compañía se da constantemente en Domesa, pero la mayoría a de las veces las personas recomendadas no cumplen los requisitos para el cargo que esta vacante en el momento, sin embargo esas hojas de vida siempre se mantienen en un archivo para hacer un seguimiento de ellas.

#### *Reclutamiento fuera de la organización*

Grados, J. A. (2003) dice que a menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización.

Así, cuando se retiran el presidente o el director ejecutivo de una organización, es posible que ocurra una reacción en cadena de promociones como consecuencia. Por tanto, la cuestión no es traer personas a la organización, sino más bien en que nivel se incorporan.

### *El mercado laboral*

French, W. (2000). Dice que el mercado laboral, o el área donde se reclutan los solicitantes, varían según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones. El reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico, que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, puede ser de alcance nacional, o aun internacional. La facilidad con que los empleados puedan cambiar de trabajo también incide en los límites del mercado laboral.

### *Fuentes de reclutamiento externo*

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Por ejemplo, no es probable reclutar un programador de computadoras de la misma fuente que al operario de una máquina. Las escuelas especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados Grados, J. A. (2003).

La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los periodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos. Un mercado laboral estrecho, con bajo

desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas.

### *Anuncios*

Para Grados, J. A. (2003) uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

Los anuncios en la prensa pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la

compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir: Las responsabilidades del empleo, la manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar, los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Los anuncios como fuente de reclutamiento podría ser una buena opción para Domesa ya que no manejan este tipo de canales para abastecer sus bases de datos, y este es un medio que atrae masivamente a las personas que están buscando empleo.

#### *Agencia pública de colocación*

Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, las agencias públicas de empleo, pueden ayudar a los patronos con la prueba de selección, el análisis de puestos, los programas de reviewuación y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad. Grados, J. A. (2003).

#### *Agencia privadas de colocación*

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados. Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante

o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual Grados, J. A. (2003).

#### *Agencia para reclutamiento de ejecutivos*

En contraste Grados, J. A. (2003) asevera que con la mayoría de las agencias de colocación, las agencias de búsqueda de ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona que ubican.

Por otro lado, los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año). A su vez las instituciones educativas son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios Grados, J. A. (2003).

Domesa cuenta con el servicio de diferentes empresas externas de reclutamiento, para proveer de trabajadores temporales que cubren tiempos cortos, como por ejemplo vacaciones e incapacidades, pero no son suficientes

ya que la empresa requiere personas que estén vinculadas directamente por la compañía

#### *Recomendaciones de los empleados*

Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen. Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una "venta de reclutamiento" exitosa. Otros incentivos que utilizan las organizaciones incluyen una cena de agradecimiento, descuentos en mercancías, viajes con todos los gastos pagados y seguros gratuitos Brookimg, A. (1997).

#### *Solicitantes y currículos que llegan solos*

Muchos patrones reciben solicitantes y currículos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.

Al contrario de lo que se plantea en argumento anterior la mayor fuente de reclutamiento para Domesa de Colombia son los solicitantes y las hojas de vida que llegan solos, por voluntad propia del aspirante, este es el canal que mas alimenta las bases de datos de esta organización.

#### *Organizaciones profesionales*

Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que



incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo. . Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

### *Sindicatos*

Algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral Brookimg, A. (1997).

### *Mejoramiento de la eficiencia del reclutamiento*

Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de una organización por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo, los gerentes pueden hacer varias cosas para aumentar la probabilidad del éxito al máximo. Esto incluye calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales, y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos: dichos índices de tolerancia incluyen el hecho que permiten ayudar a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer a candidatos calificados para el puesto Werther & Davis (2001).

Por otro lado, Werther & Davis (2001) dicen que el costo de los diversos procedimientos de reclutamiento puede calcularse utilizando una fórmula.

Dentro del proceso del reclutamiento, Grados, J. A. (2003) afirman que existen los reclutadores organizacionales quienes realizan la función de reclutamiento depende principalmente del tamaño de la organización. Las empresas grandes contratan reclutadores profesionales de recursos humanos para encontrar nuevos empleados. En organizaciones más pequeñas, el reclutamiento puede estar a cargo de quien maneja de manera general los recursos humanos, o si la organización no tiene un puesto de RH, los gerentes y supervisores pueden realizar el reclutamiento. Al cumplir la obligación legal de proporcionar igualdad de oportunidades en el empleo, muchas veces los patrones desarrollan un programa formal EEO/AA. Una parte esencial de cualquier política EEO/AA es un esfuerzo afirmativo para reclutar miembros de las clases protegidas.

Para Grados, J. A. (2003) las mujeres constituyen el grupo más numeroso de las clases protegidas. Las mujeres serán una importante fuente de nuevos ingresos a la fuerza laboral durante la próxima década. La mayoría de las mujeres no trabajan solo por "salir de casa" o por cubrir necesidades psicológicas, al igual que los hombres, lo hacen por diversas razones, pero en particular por la necesidad económica. Para muchas minorías, las oportunidades de empleo aún son muy limitadas, debido a las desventajas sociales y educacionales. Así mismo, como el entorno social de estas personas pueden encontrarse a veces separado de la corriente principal, es difícil

conectarlas mediante los métodos comunes de reclutamiento Grados, J. A. (2003).

Por otra parte, las obstrucciones físicas, se eliminan a medida que los patrones realizan las mejoras aprobadas por las legislaciones federales para dar cabida a los trabajadores discapacitados. Se espera que los esfuerzos para eliminar la discriminación de los discapacitados en cuanto contratación, promoción y compensación aumentan de manera dramática, a medida que las organizaciones comienzan a cumplir las obligaciones que establece la Ley para discapacitados Milkovich, G. T. (1994). Así mismo, el contratar a personas de mayor edad, es resultado del cambio de la demografía de la fuerza de trabajo, así como de las actitudes de los patrones y los empleados. Las organizaciones se han dado cuenta que los trabajadores de mayor edad cuentan con experiencia laboral comprobada, conocimientos prácticos sobre el trabajo y son confiables. Las personas de mayor edad son una excelente fuente de reclutamiento para puestos de tiempo por horas y completo que, de otra manera, serían muy difíciles de cubrir Milkovich, G. T. (1994).

#### *Proceso de reclutamiento en Domesa de Colombia*

Dentro del proceso de selección de Domesa de Colombia el reclutamiento debe ser un área importante, ya que debido a la alta rotación de sus empleados especialmente en el área de operadores motorizados y operadores caminantes las bases de datos siempre deben tener una alta cantidad de candidatos que permitan dar solución rápida y oportuna a las requisiciones que diariamente

solicita la operación de la empresa, desafortunadamente Domesa de Colombia tiene serias falencias en este campo, ya que las bases de datos no son suficientes para las requisiciones de personal que exige la empresa, las bases de reclutamiento con las que cuenta Domesa son algunas de las mencionadas anteriormente como lo son fuentes internas por recomendaciones de empleados de Domesa, fuentes externas como: los candidatos espontáneos, y por medio de empresas de empleo temporales, que no son suficientes ya que la compañía requiere personal que sea contratado directamente con ella y no por medio de contratos con empresas externas, pero estos métodos no son suficientes para cubrir el déficit que se está presentando en el área de selección, siendo este déficit un impedimento para que la operación diaria de la empresa cumpla normalmente con sus labores, y lo más importante aun que no puedan suplir las necesidades de sus clientes que por lo general son entidades bancarias.

## Discusión

De acuerdo a la revisión bibliográfica y confrontándola con la realidad de la empresa se pudo encontrar que Domesa de Colombia carece de estrategias de reclutamiento que permitan alimentar las bases de datos activamente, ya que al no ser suficientes los métodos utilizados en la actualidad por la empresa, no se ha hecho el esfuerzo por obtener otras fuentes que permitan optimizar el proceso, así como también se encontró que una de las mayores limitantes en el proceso de reclutamiento son las políticas internas de la empresa, Según Portillo, M. (2002) en ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento, que en muchos en casos en Domesa de Colombia son muy exigentes para los requerimientos de los diferentes cargos, además las actividades de reclutamiento de otras empresas resultan ser un obstáculo para obtener una mayor cantidad de aspirantes para los puestos que solicita Domesa de Colombia, por otro lado la empresa cuenta con el servicio de agencias privadas de colocación como las llama Grados, J. A. (2003) o temporales, pero la compañía requiere que los empleados sean contratados en la mayoría de los casos directamente con la compañía, para que la rotación de la empresa no se incremente. Domesa de Colombia al contar solamente con canales de reclutamiento como los aspirantes espontáneos y los candidatos por recomendaciones de los empleados de la compañía, Brookimg, A. (1997), deberían implementar nuevas formas de convocatoria, para poder obtener volúmenes mas altos de aspirantes, los anuncios en la prensa pueden llegar a mayor número de personas. Según Grados, J. A. (2003) los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y

proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo, esta podría ser una opción viable, ya que la población que se requiere para esta clase de cargos, tienen una mayor tendencia a consultar el periódico, que avisos por Internet, debido a su formación estrato-cultural. Por otra parte el contacto con instituciones de formación secundaria, podría ser otra fuente de convocatoria, ya que al exigir Domesa que todos los recursos que ingresan a la compañía sean bachilleres, en estos institutos se podrían encontrar con algunos aspirantes, con el requisito ya comprobado, ya que en algunos casos la gente que se presenta a los procesos de selección, miente acerca de este requisito, y el proceso de selección se ve truncado, perdiendo así tiempo por parte del seleccionador y dinero para la empresa, es por esto que los contactos con este tipo de instituciones permiten asegurar una mayor efectividad y confiabilidad en el proceso de selección. Por ultimo se recomienda que la empresa sea un poco mas flexible en cuanto a sus políticas no solo de ingreso de personal, sino también de despido del mismo ya que según Diane, A. (1987) los límites del entorno se originan en la organización, y estas limitaciones han sido un factor importante en la alta rotación de los empleados en estas áreas y según French, W. (2000) la planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación

En resumen la empresa debería fortalecer las estrategias de reclutamiento, mencionadas anteriormente, ya que dicho proceso es fundamental en la selección de personal, por que según French, W. (2000) el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Y el tener al obtener estrategias exitosas de reclutamiento, los resultados serán positivos para el proceso de selección en Domesa de Colombia, por las anteriores razones no se deberían dejar a un lado como un simple estudio descriptivo ó revisión bibliografica, si no que por el contrario sea un aliciente para buscar nuevas formas de selección que permitan que Domesa se posicione aun mas en el mercado como una empresa sólida y productiva en cada unas de sus áreas.

## Referencias

- Brooking, A. (1997). *El capital Intelectual, el Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio*. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición.
- Diane, A. (1987). *Selección efectiva de personal: reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados Dirección de personal y recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- French, W. (2000). *Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos*. (7ª ed.). México DF: Limusa.
- García, A. (2003). *La Entrevista de Selección. PriceWaterhouse Coopers*  
México: Ed. McGraw Hill.
- Grados, J. A. (2003) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. México: El Manual Moderno.
- Kohn, P.F. y Mortimer, K.P. (1983). *Selecting effective trustees, Change*. Vol. 15, pp. 10–15.
- Milkovich, G. T. (1994) *Dirección y Administración de recursos humanos*. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Portillo, M. (2002). *Compendio para el estudio de la administración de recursos humanos. Del contenido programático de la Cátedra de Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*. Maracaibo.



Rose, M. W., (1993). *The Trustee Selection Process in Virginia's Public, Four-year Colleges and Universities (1985–1989)*, Doctoral dissertation (Virginia, VA, Department of Educational Leadership and Policy Studies, University of Virginia).

Werther & Davis (2001) *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

[http://www. Administración de personal \ empresarios-AS\\_COM.htm](http://www.Administración de personal \ empresarios-AS_COM.htm)

[http://www. Administración de personal \ análisis administrativo 2 ; Unamosapuntes-México.htm](http://www.Administración de personal \ análisis administrativo 2 ; Unamosapuntes-México.htm)

[http://www. Administración de personal \ orientación Y UBICACIÓN.htm](http://www.Administración de personal \ orientación Y UBICACIÓN.htm)

[http://www. Administración de personal\Reclutamiento y Selección Unamos Apuntes-México.htm](http://www.Administración de personal\Reclutamiento y Selección Unamos Apuntes-México.htm)

[http://www. Administración de personal \ requerimientos del puesto y recursos humanos; Unamosapuntes-México.htm](http://www.Administración de personal \ requerimientos del puesto y recursos humanos; Unamosapuntes-México.htm)