

El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)

Rodrigo Naranjo Arango
rodrigonaranjo@mail.uniatlantico.edu.co

Ingeniero en Obras Civiles y Militares (Escuela de Ingenieros Militares), candidato a Doctor of Business Administration y Master of Business Administration –graduado con honores *magna cum laude*– (Atlantic International University), Especialista en Logística Empresarial (Universidad del Norte), Especialista en Alta Gerencia (Universidad Autónoma del Caribe). Profesor de tiempo completo de la Universidad del Atlántico.

Correspondencia: Calle 91 n° 64B-31 Apto. 207, Barranquilla (Colombia).

Resumen

El propósito de este artículo es mostrar los resultados de un trabajo de investigación que se orientó a establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas. Para ello se utilizó la información suministrada por la Cámara de Comercio (2008) y el DANE (2005), que permitió hacer un muestreo aleatorio entre 260 empresas; se diseñaron dos modelos de encuesta y un modelo de entrevista que permitió apreciar la realidad de la situación laboral; simultáneamente, se entrevistó a los jefes de recursos de las compañías que suministraron la información base para determinar la realidad en los Procesos de Selección, y finalmente, para comparar la información se tomó una muestra representativa de la población laboralmente activa.

Palabras clave: *Liderazgo, selección, contratación, transparencia.*



Abstract

The purpose of this paper is to show the results of a research project, which aims to establish if indeed the medium enterprises in the city of Barranquilla carry out fair processes of selection and recruitment, caring policies and procedures companies. We used the information provided by the Chamber of Commerce (2008) and DANE (2005), wich enabled a random sample of 260 companies, we designed two models of survey and one interview model which allowed to appreciate the reality of employment status, simultaneously the heads of Human Resources of the companies were interviewed and those interviews gave the information base to determine the reality in the selection process. And finally a representative sample was taken from the working population to compare the information.

Keywords: *Leadership, selection, recruitment, transparency.*

1. INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Barranquilla se considera en el argot popular que los procesos de contratación de personal se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos en las diferentes empresas; el liderazgo ejercido por el departamento de recursos humanos se ve influenciado por las decisiones de los dueños o gerentes, lo que conlleva a la falta de transparencia en los procesos de contratación. Esta situación ha generado una cultura de inconformidad y desconfianza por parte de los aspirantes, quienes también al momento de participar en procesos de vinculación empiezan a buscar conocidos o alguna persona que los referencie o “apadrine”.

Con esta investigación se buscó contextualizar el concepto de “hombre”, en la forma como ha venido evolucionado en el mercado empresarial a medida que la gestión ha cambiado, y se centró en los siguientes términos: personal, recurso humano, capital humano y talento humano. Teniendo en cuenta esta evolución, principalmente se analizará la transparencia en los procesos de selección, la importancia de las personas, las cuales están presentes en cada una de las facetas de una empresa. El planteamiento, las funciones y los resultados dependen fundamentalmente de la disposición y trabajo que realicen los empleados; por tanto, un directivo debe saber tanto de actividad empresarial como de personas. Esto es precisamente lo que les falta a muchos directivos: tienen amplios conocimientos técnicos y de estrategia pero carecen de las aptitudes para organizar y motivar a las personas.

Por lo anterior, este artículo busca resaltar la importancia de ejecutar procesos de selección transparentes basados en nuevos modelos de competencia, que permitan identificar la verdadera capacidad productiva de un individuo, definida en términos de desempeño en un contexto laboral, en el cual se reflejan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

2. SOPORTE TEÓRICO

Con el propósito de establecer las bases para la realización de este trabajo de investigación se consultaron varias referencias teóricas que ilustraron la importancia que tiene el liderazgo en los procesos de selección, tales como:

Chiavenato (2000) establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección
- Elaboración de informes
- Entrevista final

Según Peña (1993), la información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Con base en lo anterior se puede afirmar que existen elementos de juicio que se acercan al problema planteado, como la falta de ética en los procesos de selección y la falta de interés en los líderes.

Se conoce que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también se sabe que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente del talento

humano, puesto que de él depende la obtención de los objetivos organizacionales que conduzcan al éxito a cualquier empresa. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de la otra es el talento humano, y esto se logra mediante procesos de selección eficientes.

A finales del siglo XIX y comienzos del XX, las empresas del sector privado delegaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, que, al decir de algunos autores, fue el primer especialista de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal. El primer departamento de personal instituido en Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en 1912; posteriormente, en 1915, se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.

Chruden y Sherman (1992) comentan que “Al empezar la década de 1920, por consiguiente, el campo de administración y personal se encontraba bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales”. A partir de la primera década del siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos. Es preciso observar que en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias Estados Unidos ejerció su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público; tales sistemas, independientemente de desconocer los valores sociales, económicos y culturales de las naciones donde se aplicaron, no recibieron el debido respaldo de la opinión pública, lo cual los hizo inoperantes.

El verdadero avance de la administración de personal echó raíces a partir de 1930, cuando surgió la moderna concepción de relaciones humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal; con ello nació el positivismo administrativo. Los países considerados como avanzados económica y socialmente generalmente han propiciado adecuados sistemas de personal, tanto en el sector privado como en el sector público; en cambio, en otros países menos

avanzados ha sucedido lo contrario: el inicio del desarrollo de las técnicas de personal aún no se ha producido, y prevalecen los métodos más arcaicos para el manejo de personal. En esta época, en la que el conocimiento es la base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo “hombre”, o más específicamente, su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy afronta el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas. Sin embargo, existen situaciones que no se terminan de comprender; en la actualidad se encuentran nuevos paradigmas de selección presentes en este importante proceso.

Basta simplemente ver los anuncios de selección de personal para observar varios factores determinantes, o en algunos casos excluyentes, que conforman lo que se ha denominado la delgada “línea mortal del profesional”; apenas se lee una publicación y de inmediato salta a los ojos el perfil que demanda profesionales o técnicos no mayores de treinta y cinco años, con excelente presentación personal, buena apariencia física, o que sean egresados de determinados centros educativos, entre otros requisitos.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo pretendió analizar y determinar qué tan transparente y tan legal es el proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de Barranquilla, y para ello se utilizó la información suministrada por la Cámara de Comercio (2008) y el DANE (2005) para

hacer el muestreo aleatorio a las medianas empresas de esta ciudad, se estudiaron 123 empresas de producción y 137 empresas de servicios de los diferentes sectores económicos, se utilizó un formulario de encuesta con 15 preguntas y una guía de entrevista con 5 preguntas que permitió apreciar la realidad de la situación laboral de la ciudad.

En el área de producción se encuestó a empresas de los siguientes sectores: alimentos, textiles, metalúrgico, plásticos, construcción, agropecuario y litográfico. En el área de servicios, la parte comercial, salud, educación, transporte, hotelería y servicios públicos; a éstos se le aplicó como instrumento un modelo de encuesta de 15 preguntas, aplicadas a los trabajadores de estas empresas, con la finalidad de obtener información para determinar la veracidad de los procedimientos para la selección del personal.

A veinticuatro empresas de selección de personal se les aplicó un formulario de encuesta de 6 preguntas con la finalidad de establecer los nuevos modelos de selección por competencias utilizados por éstas. Los datos obtenidos fueron sometidos a un análisis que brindó información veraz sobre la transparencia de los procesos de selección realizados en las medianas empresas de Barranquilla.

Para que la empresa obtenga buenos resultados se requiere, ahora más que nunca, además de una excelente infraestructura administrativa y técnica, realizar procesos de selección y de contratación de personal justos, en los que haya oportunidad para todos los sectores de la población, y es necesario determinar si ¿Verdaderamente las empresas se ciñen a los procedimientos establecidos para la contratación de su personal?, ¿Existe transparencia en los procesos de contratación de personal?

Se tomó como población para la muestra a los gerentes o jefes de recursos humanos de las medianas empresas de Barranquilla, los trabajadores de estas empresas, los gerentes de las empresas de selección de personal y los habitantes del distrito de Barranquilla con edades entre 20 y 30 años, con experiencia laboral.

La clasificación de las medianas empresas de Barranquilla que fueron encuestadas se determinó de la siguiente manera: El 52.6% de las empresas encuestadas son de servicios y el 47.4% de producción. Donde el sector de la producción más representativo es el de los alimentos, con un 24.4%; le sigue en importancia el sector de metalúrgico y textiles, con un 20%, y el menos representativo es el sector litográfico, con un 6.0% (ver tabla 1).

Tabla 1
Empresas de producción

Sector	%
Textiles	20.0
Metalúrgico	20.0
Alimentos	24.4
Plásticos	7.0
Construcción	12.2
Agropecuario	10.4
Litográfico	6.0
Total	100.0

Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla (2008).

En el área de servicios, el sector más representativo fue el comercial, con un 40.2%, y le siguió en importancia el sector de la salud, con un 23.4%, y el menos representativo fue el sector de la vigilancia, con un 2.9% (ver tabla 2).

Tabla 2
Empresas de servicios

Sector	%
Comercio	40.2
Salud	23.4
Transporte	20.3
Servicios públicos	5.2
Educación	4.4
Hotelería	3.6
Vigilancia	2.9
Total	100.0

Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla (2008).

4. HALLAZGOS

1.1. EN LA EMPRESA

1.1.1. PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS

La información obtenida se obtuvo de 260 encuestas, con un formulario de 15 preguntas, aplicadas a los trabajadores de las medianas empresas de Barranquilla (ver tabla 3).

La fuente de reclutamiento más utilizada para el ingreso a las empresas es la de la recomendación (44.6%); para las empresas, este mecanismo significa economía, rapidez y seguridad, pero para las personas laboralmente activas se convierte en un factor excluyente al momento de optar por una vacante; para este caso específico no se tiene en cuenta su perfil profesional. Así mismo, un porcentaje de la población encuestada ha utilizado métodos tradicionales como la publicidad en prensa, con un 17.3%, que permite que el proceso de selección sea más equitativo. Por último, es preocupante la poca participación que tienen las universidades, con un 8.9%, lo que demuestra falta de gestión por parte de sus directivos en la colocación del personal estudiantil (ver tabla 4).

El reclutamiento de personal

Un conjunto de procedimiento que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; se evidenció que el 58% del personal prefiere el reclutamiento externo porque considera que es mayor la probabilidad de ser vinculado a la empresa. Por otra parte, el 42% del personal laboralmente activo prefiere la fuente de reclutamiento interna, pues esta da posibilidades de ascenso a las personas que presentan las competencias requeridas y que están vinculadas desde tiempo atrás con la organización. Esta situación desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestran condiciones para merecerlas.

Tabla 3
Distribución de las encuestas

Tipo de empresa	Sector	n° de encuestas	%
Empresas de Servicios	Salud	32	12.3
	Transporte	28	10.7
	Comercio	55	21.1
	Vigilancia	4	1.5
	Hotelero	5	1.9
	Servicios públicos	7	2.7
	Educación	6	2.3
	Empresas de Producción	Textiles	14
Metalúrgico		12	5.4
Alimentos		15	4.6
Plásticos		23	5.8
Construcción		23	8.9
Agropecuario		28	8.9
Litográfico		8	10.8
Total		260	100.0

Fuente: Autor.

Tabla 4
Fuentes de reclutamiento utilizadas

Respuestas	n° de personas	%
Recomendado de un empleado	116	44.6
Reclutamiento en línea (Internet)	30	11.5
Publicidad (prensa)	45	17.3
Contactos con universidades o instituciones	23	8.9
Agencias temporales	32	12.3
Otros	14	5.4
Total	260	100.0

Fuente: Autor.

Teniendo en cuenta lo anterior, el indicador más alto fue la fuente de reclutamiento externa, que ratifica el resultado obtenido del 70.38%

de las personas encuestadas, quienes afirmaron que en la actualidad las compañías no están valorando el recurso humano con el que cuenta, lo cual genera desmotivación y frustración en los empleados, y los obliga a buscar nuevas oportunidades laborales; el 29.62% de las personas encuestadas manifestó que obtuvieron el cargo que desempeñan mediante ascenso. Lo anterior lleva a pensar que esta situación se origina porque el sistema que implementan las empresas es el de *la recomendación*, como quedó demostrado anteriormente; en muchas oportunidades, esta situación ocasiona que la persona que ingresa no cumpla con los requisitos necesarios para el cargo vacante; de igual forma, este tipo de sistema es aprovechado por los mismos empleados para vender sus capacidades a empresas que les puedan brindar crecimiento profesional y económico.

El 74,62% de las personas encuestadas afirmó que no había diligenciado ningún tipo de formato, siendo que este tipo de documentos permite obtener información adicional a la que está plasmada en las hojas de vida; esta información le da a la compañía una visión más clara del perfil profesional del postulante, a su vez, sirve de soporte al proceso de selección, permite demostrar la transparencia del proceso, haciéndolo más participativo; solo el 25.38% de las personas encuestadas diligenciaron este tipo de formato.

La entrevista

Es un factor determinante para establecer los comportamientos del solicitante; es realizada o conducida en gran parte por profesionales con formación en Psicología, quienes son expertos en esta técnica; su objetivo es detectar si la personalidad y la motivación del aspirante coinciden con el perfil de la persona requerida para ocupar la vacante. La entrevista gira básicamente en torno a datos de su hoja de vida, lo cual resulta una conversación amena. Es por esto que el 62.69% de las personas encuestadas manifestaron que se sentían cómodas en el momento de realizar la primera entrevista durante su participación en el proceso de selección.

El 13.46% de las personas que han participado en procesos de selección expresaron que sentían sensación de fatiga e incomodidad, atribuidos a

casos en el que el participante no llena completamente el perfil profesional por tratarse de su primer empleo. El 3.85% de las personas encuestadas manifestaron que se sintieron muy cómodas, lo cual es producto de entrevistas realizadas con un miembro del Departamento de Personal o de Recursos Humanos; estos entrevistadores reúnen el conocimiento de las técnicas de entrevista de los psicólogos y, en general, conocen bastante bien el perfil del puesto que están seleccionando; además, por la propia naturaleza de la labor que desempeñan cotidianamente tienen un amplio conocimiento de la cultura empresarial.

El proceso de selección suele ser molesto e incómodo para los encargados; la revisión de currículos con un gran número de anexos puede desviar la atención para determinar si el candidato cumple con los requisitos exigidos o no. El 56.54% de los encuestados afirmaron que documentos como la hoja de vida, títulos universitarios y constancias de cursos realizados son los más requeridos en el momento de iniciar la fase de entrevista.

Durante la realización de los procesos de selección, el 36.92% de los entrevistados manifestaron que las empresas solo exigieron la hoja de vida del candidato; debido a que en la primera fase de los procesos de selección los psicólogos solo se basan en la evaluación de competencias, como ya se dijo. Mientras el 0.38% se fundamenta con el soporte de los títulos universitarios del candidato, según afirmaron las personas encuestadas.

Actualmente se realizan procesos de selección en los cuales la fase de entrevista es realizada en un período de tiempo inferior a un mes del inicio del proceso; las organizaciones consideran importante que una vez preseleccionados los postulantes, es necesario coordinar y llevar adelante las entrevistas mediante una conversación profunda, conducida para evaluar la idoneidad del candidato respecto al puesto al que aspire.

Para el 38.60% de los encuestados, el tiempo transcurrido entre la primera y la segunda entrevista fue de menos de un día. Un 33.02% registró un lapso de tiempo inferior a una semana, lo que hace referencia a determinados procesos en los cuales es necesaria la aplicación de dos entrevistas; el resultado obtenido del 3.72% de los encuestados hace

referencia a un tiempo superior a un mes, lo cual registró una menor proporción, dado que los procesos de selección son realizados en períodos de tiempos cortos, lo cual permite una mayor rapidez y pertinencia para la realización de las fases de dichos procesos.

Hojas de vida

“Durante el proceso de selección la compañía contratante debe constatar la información suministrada en la hoja de vida del aspirante y a partir de allí verificar que los datos entregados por la persona concuerden” (Werther, 1996). El 52.05% de los encuestados afirmaron que los datos suministrados son verificados; estos son necesarios para responder algunas preguntas sobre el candidato, por lo cual los especialistas recurren a la verificación de referencias y datos personales, así como la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo; el 47.95% manifestó que la documentación entregada no es verificada, puesto que su ingreso en la compañía fue por recomendación, lo cual permite omitir durante el proceso de selección la verificación de la documentación.

Las pruebas a las que se someten los candidatos constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para las admisiones en las empresas cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios (Weather, 1995). Se aprecia que en estas empresas utilizan en 35.38% pruebas prácticas, psicológicas y de personalidad; por otra parte, se resalta que el 21.92% de los encuestados mencionaron que no se le realizaron este tipo de pruebas, lo cual ratifica la afirmación hecha al inicio del numeral 4 de este artículo, en el que se menciona que el ingreso a la compañía se hizo por recomendación, lo cual denota informalidad en el proceso. Un porcentaje inferior del 1.92% de los encuestados refirió que había realizado durante su proceso de selección test de personalidad y prueba práctica.

El artículo 4° de la Resolución 2346 de 2007 del Ministerio de Protección Social regula la práctica de evaluaciones médicas de preingreso, las cuales

se realizan para determinar las condiciones de salud física y mental, así como para detectar los comportamientos sociales del futuro trabajador, en función de las condiciones del trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo. El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente sus labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales¹. El 54.62% de los trabajadores manifestaron que se habían practicado exámenes médicos durante la realización del proceso de selección; un 45.38% afirmó que no se habían realizado exámenes médicos para su ingreso. Esto se atribuye a la informalidad que manejan algunas organizaciones en la realización de los procesos de selección, sometiendo a los empleados a desempeñar cargos sin establecer su estado físico. Estos exámenes son realizados con la finalidad de conocer, mantener y proteger el buen estado de salud de los trabajadores (artículo 348 Código Sustantivo del Trabajo).

El salario

Es todo lo que recibe el trabajador como retribución por los servicios prestados a un empleador.² Además que éste debe atraer, retener, motivar, comunicar, orientar estrategias y reafirmar los valores corporativos, incrementando la satisfacción de los empleados con respecto al salario, reduciendo los conflictos laborales.

Los trabajadores de las medianas empresas de Barranquilla en un 54.62% expresaron que sentían satisfacción salarial; una proporción no muy inferior a 45.38% de las personas encuestadas refirió que no se sentía satisfecha con el salario que recibe. La remuneración es vista como una medida de los logros personales y de su nivel social; es por esto que le atribuyen gran importancia.

¹ Ministerio de Protección Social, Resolución 2346 de 2007, Art. 4.

² Código Sustantivo del Trabajo, artículo 132, modificado por la Ley 50 de 1990.

Otros

El 63.46% de los encuestados se han postulado para cargos en los que no han sido contratados. La mayoría de estas personas han participado en diversos procesos de selección, en búsqueda de una proyección laboral acorde con su formación profesional que les permita mejorar su nivel de vida y aumentar sus ingresos, pues muchas de éstas no están satisfechas con su salario, como ya se mencionó.

El 36.54% de los encuestados dijeron que a los cargos a los cuales se postularon fueron contratados, ya que su ingreso a la compañía fue mediante recomendación, lo que les garantiza la contratación inmediata; este porcentaje es también reflejo de personas que se encuentran laborando en cargos que han sido su única postulación.

Cuando se indagó por las opciones que consideran los encuestados por las cuales no fueron seleccionados en algún momento, se encontró que el 23.98% de los encuestados expresaron que la falta de competencias acordes con el cargo al cual aspiran es el factor más excluyente en los procesos de selección en los cuales han participado, dado que la competitividad demanda que en la actualidad las compañías cuenten con personal altamente capacitado. De igual forma, un 22.81% mencionó la edad como un factor determinante de exclusión, asociado en algunos casos a la inexperiencia.

Las empresas buscan gente que les den valor agregado. No significa que los candidatos a las plazas sean sobre o subvalorados, sino que es cuestión de adaptación a la organización. Las personas mayores de 35 años ven limitadas sus oportunidades de ingresar al mercado laboral colombiano. Sin embargo, los cazadores de talentos evidencian que esto es un paradigma; una de las razones radica en que todo trabajador talentoso es importante, sin importar su edad o condición física, y en un mundo como éste, donde el valor agregado de la producción se relaciona cada vez más con el conocimiento y la innovación.

El 13.45% afirmó que hoy el idioma es otro factor determinante; por ello es vital que los trabajadores manejen varios idiomas, con lo cual una

compañía puede desarrollar ventajas competitivas y alcanzar los retos del mercado actual, que es más globalizado.

El sexo representa un porcentaje significativo del 11.70% como factor de exclusión en los procesos de selección desarrollados; algunos cargos exigen perfiles en los cuales el género es imprescindible; aun cuando la Organización Internacional del Trabajo (OIT) contempla en su artículo 9 de su Decreto Reglamentario 1398 de 1990: “No habrá discriminación de la mujer en materia de empleo”. En consecuencia, se le debe dar igual tratamiento que al hombre en todos los aspectos relacionados con el trabajo, el empleo y la seguridad social.

Un porcentaje inferior al 0.58% afirmó que no fue seleccionado por aspectos como la salud. La religión continúa siendo un factor de exclusión; un 1.17% de los encuestados afirmó que este tipo de discriminación se ha fortalecido debido al entorno económico mundial. Un pastor de la Iglesia luterana de Colombia afirmó: “No ha habido problemas recientes por esta causa, quizá sea más de orden social, pues nuestras creencias religiosas nos impiden asistir a eventos sociales en las empresas”.

1.1.2. RESPONSABILIDAD EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

La información se obtuvo de 48 entrevistas, con una guía de 5 preguntas, aplicadas a los gerentes o jefes de recursos de las medianas empresas de Barranquilla (ver tabla 5).

El Departamento de Recursos Humanos cumple una función importante dentro de toda organización, el cual varía dependiendo del tipo de compañía, y cumple con la función de asesorar, ayudar y prestar servicios a toda la organización. Es el encargado de describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, evalúa el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo, recluta al personal idóneo para cada puesto, capacita y desarrolla programas referentes al mejoramiento de los conocimientos del personal, brinda ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía, además busca solución a los problemas que se generan entre éstos (Dolan & Schuler, 1999).

Tabla 5
 Sectores encuestados

Tipo de empresa	Sector	n° de entrevistas	%
Empresas de Servicios	Salud	7	14.5
	Transporte	4	8.3
	Hotelero	2	4.2
	Seguridad/Vigilancia	1	2.2
	Comercial	8	16.6
Empresas de Producción	Textiles	4	8.3
	Metalúrgicos	4	8.3
	Alimentos	6	12.5
	Plásticos	5	10.4
	Construcción	4	8.3
	Agropecuario	2	4.2
	Litográfico	1	2.2
	Total		48

Fuente: Autor.

Representatividad

Es significativo observar que dentro de las medianas empresas de la ciudad existe diversidad en la forma como está constituido el departamento de Recursos Humanos y el personal encargado de asumir esta responsabilidad. Se nota en su gran mayoría la existencia de jefe de Recursos Humanos apoyado por un asistente; estas dos personas cumplen con las funciones de selección de personal, mantenimiento, salud ocupacional, higiene industrial.

La jefe de Recursos Humanos de la empresa 1³ afirmó que lidera su departamento apoyada por un asistente administrativo. Al igual que la empresa 2, donde el Departamento de Recursos Humanos es direccionado por un profesional encargado y una secretaria que apoya en todos los procesos, como lo afirmó su gerente.

³ A partir de esta empresa se le asignará a cada empresa un número para guardar su identidad (a petición de las empresas).

En compañías como la empresa 3, estas funciones son asumidas por una administradora de empresas, que es la coordinadora administrativa, quien asume las funciones generales y simultáneamente ejerce la responsabilidad del proceso de selección, contratación y mantenimiento del personal. En la empresa 4 también afirmaron que hay una coordinadora administrativa que cumple, entre otras funciones, la de reclutar y seleccionar el personal que ingresa a la compañía.

Es también notable la existencia de departamentos de Recursos Humanos direccionados por un contador, como lo es el caso de la empresa 5, quien es el responsable del reclutamiento, selección y mantenimiento del personal.

En menor proporción, en algunas compañías, como la empresa 6, el Departamento de Recursos Humanos está constituido por un jefe logístico encargado de las funciones de reclutamiento y selección del personal; compañías como la empresa 7 cuentan con el asesoramiento de una psicóloga, quien es la encargada de la selección y reclutamiento del personal; otras compañías también cuentan con el apoyo de profesionales en el área del derecho, quienes se encargan de la parte legal del departamento.

Al momento de determinar la responsabilidad en la Administración de los Recursos Humanos se debe buscar compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor, así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende, de igual modo, de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos (Butteriss, 2000).

El Departamento de Recursos Humanos de las medianas empresa de Barranquilla comprende la responsabilidad de buscar estrategias y políticas que permitan llevar a cabo las diferentes funciones de esta área. La coordinadora de Salud Ocupacional de la empresa 8 afirmó que su mayor responsabilidad en este departamento “es el reclutamiento y selección del personal, escoger entre los candidatos que se han reclutado aquel

que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo”. En compañías como la empresa 9, la directora de Recursos Humanos manifestó que su compromiso en este departamento está orientado a la capacitación, a suministrar a sus empleados los programas que fortalezcan su desempeño laboral, para obtener mayor productividad para la empresa.

Por medio de estos programas se aumenta la calidad de los procesos de productividad de la empresa, se incrementa el conocimiento y la destreza del empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

La jefe de Recursos Humanos de la empresa 10 expresó su preocupación por la responsabilidad en el diseño y análisis de los cargos, ya que, como lo anota Bohlander (2002), “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades”. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo, los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas. En este proceso se determinan los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. El análisis del cargo es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Compañías del sector industrial expresaron su interés por las actividades orientadas a garantizar las condiciones personales de higiene y seguridad del trabajador. Como lo afirmó el jefe de Recursos Humanos de la empresa 11, su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de las distintas variables de su compañía.

La jefe de Recursos Humanos de la empresa 12 evidenció su preocupación por la aplicación de procedimientos para evaluar el desempeño del personal y la elaboración de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo, con la finalidad de estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades del personal.

En cuanto a la responsabilidad que tienen los departamentos de Recursos Humanos de las medianas empresas de Barranquilla, en relación con la política de organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados, se nota un interés por resolver los conflictos entre capital y trabajo mediante una negociación política inteligente.

Criterios para la selección de personal

Cuando se llegó al punto de establecer los mecanismos utilizados para la selección de personal, la gran mayoría los jefes de Recursos Humanos manifestó que el reclutamiento a través de recomendaciones, anuncios de prensa e Internet, al igual que las solicitudes a universidades o instituciones educativas, son los que más se utilizan. Las compañías cuentan con una base de datos de hojas de vida de candidatos, los cuales son sometidos a diversas pruebas y entrevistas que ratifiquen el cumplimiento del perfil requerido. La jefe de Recursos Humanos de la empresa 13 manifestó: “Primero se realiza una convocatoria interna que permita establecer si dentro de la compañía existe un persona idónea que se ajuste al perfil requerido”; esto refleja la responsabilidad que tiene el Departamento de Recursos Humanos para incentivar y mantener un personal motivado brindándole oportunidades de ascensos, garantizando así una mayor transparencia y liderazgo en los procesos de selección.

La empresa 14 expresó que utiliza como mecanismo de selección del personal la subcontratación a través de una bolsa de empleo, que suministra el personal requerido por la compañía. En la actualidad, las técnicas de selección del personal son más subjetivas y afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicotécnicas y los exámenes médicos, como lo manifestó la jefe de Recursos Humanos de la empresa 15.

Las medianas empresas manifestaron en gran proporción el desarrollo de las competencias que exige el perfil entre los aspirantes del cargo como

un factor determinante para la toma de decisiones, tal como lo manifestó la jefe de Recursos Humanos de la empresa 16, para quien es de gran importancia que el personal que va a ser contratado cumpla con el perfil de la vacante y esté acorde con los objetivos trazados por la empresa; esto fue ratificado también por el jefe de Recursos Humanos de la empresa 17. Compañías como la empresa 18 afirmaron que la experiencia es un factor determinante para la toma de decisiones de las personas postuladas al cargo; su jefe de Recursos Humanos manifestó la importancia de contar con personal de gran experiencia, así se garantiza la calidad en los procesos de la empresa.

Cabe destacar que los resultados de las pruebas aplicadas y el desempeño durante la realización de la entrevista juegan un papel muy importante para la toma de decisiones en cuanto al personal que va a ser contratado, como lo expresó la coordinadora de Nómina, Cartera y Recursos Humanos de la empresa 19. Algunas compañías hicieron énfasis en la edad como un factor determinante para la toma de decisiones; para la empresa 20, este factor goza de gran importancia en el momento de excluir o contratar al personal.

Competencias

Es un tema muy reciente, que está cautivando a las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente; y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos. Según Muñoz de Priego (1998), “las empresas determinan un número de competencias consideradas como primordiales para la aceptación de un candidato durante el proceso de selección; éstas por lo general van de la mano con la misión, visión, políticas y filosofías de la organización”.

Los estudios se enfocan en tres tipos de competencias fundamentales; éstas se determinan teniendo en cuenta los objetivos organizacionales. Para la empresa 21 es de gran importancia que el candidato posea competencias básicas como la capacidad intelectual, al igual que las competencias

cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos. Sobre las competencias básicas se debe hacer referencia a tres grupos fundamentales: habilidades básicas, desarrollo del pensamiento o actitudes analíticas y cualidades personales.

Las competencias transversales gozan también de gran importancia para algunas compañías. La jefe de Recursos Humanos de la empresa 22 manifestó que es primordial que el personal que va a ser contratado posea competencias tales como:

- *Gestión de recursos*: Se refiere a la distribución, uso y autocontrol del tiempo, dinero, materiales y equipo, personal.
- *Relaciones interpersonales*: Habilidad de relación con otras personas para lograr un objetivo específico, como trabajo en equipo, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con diversas personas.
- *Gestión de información*: Es buscar la disciplina para evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
- *Dominio tecnológico*: Capacidad para seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Las competencias genéricas constituyen un pilar de gran importancia en los procesos de selección que realizan las empresas. Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.

Son una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa y están orientadas a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización.

1.1.3. MECANISMOS DE SELECCIÓN

Se obtuvo información de la aplicación de 24 encuestas, con un formulario de 6 preguntas, aplicadas a las empresas temporales o bolsas de empleo de Barranquilla.

Evaluando el tipo de información que proporcionan las empresas a las bolsas de empleos, el 50% de éstas indican de la responsabilidad directa que tiene la empresa en el momento de suministrar la información que se requiere para la selección del personal aspirante al cargo; esto implica que la empresa elegida para realizar el proceso debe regirse por los requerimientos de la compañía contratante, perfil, competencias y la solicitud de servicios; de esta manera, la empresa temporal se responsabiliza de cubrir las expectativas de las organizaciones.

En un menor porcentaje, el 36% manifestó que la empresa suministra el perfil del cargo, que es el producto de un trabajo de análisis, en el que se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar el cargo; con esta información la bolsa de empleo se hace responsable del reclutamiento y selección; por lo tanto, el perfil es, en definitiva, el que establece las características que se buscarán en los postulantes. Además de esto, el perfil sirve para diseñar el aviso de reclutamiento.

Se evidencia en un 14% que la solicitud de servicio es la única información que suministran las empresas, en la cual se describe el cargo, edad, experiencia, salario, entre otros datos básicos; en este caso, la bolsa de empleo diseña el perfil del cargo y las competencias requeridas. Según Nebot (1999), el reclutamiento es una acción para atraer capital intelectual a las empresas, en el que se busca no solo unas características sino la persona más adecuada para el cargo.

El mecanismo más utilizado por las bolsas de empleos es el archivo de hojas de vida que ellas mantienen como base de datos, según el 43%, lo que origina rapidez en el reclutamiento; de igual forma, éste debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el

proceso de selección; además, debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la compañía. Otro mecanismo que obtuvo un porcentaje relevante (39%) fue el reclutamiento en línea; esto les permite actuar con rapidez y flexibilidad; la creatividad de los profesionales del Departamento de Recursos Humanos los ha llevado a utilizar búsquedas de candidatos en las bases de datos de páginas autorizadas para los procesos de selección de personal.

Entre otros mecanismos, se encontró que la prensa, con un 5%, ha sido desplazada por el reclutamiento *on line*, por su bajo costo y rapidez, y otros con una participación del 2%, entre los que encontramos la recomendación, que también es utilizada por seguridad, confianza y rapidez (ver tabla 6).

Tabla 6
Herramientas de convocatoria

Concepto	Cantidad	%
Archivo Hojas de Vida	19	43.2
Prensa	2	4.5
Internet	17	38.6
Cazatalentos	0	0.0
Todas las anteriores	5	11.4
Otro	1	2.3
Total	44	100.0

Fuente: Autor.

Los test psicológicos son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes y habilidades, etc., se utilizan para conocer mejor a los candidatos con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, diagnóstico de personalidad; este método es el más aplicado, con un porcentaje del 38%, muchas veces proporciona la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, ya que a veces es difícil averiguar por otros medios.

Así mismo, se aplica el test de personalidad; un 35% manifestó que sirve para analizar los diversos rasgos de personalidad, determinados por el carácter o por el temperamento; estos conceptos proceden de la teoría de Darwin sobre la evolución y la selección natural y, en consecuencia, sobre las diferencias individuales que caracterizan a los miembros de una misma especie, tomando al hombre concreto y global como primordial objeto de estudio.

El interés de este enfoque está puesto en lo que el individuo hace, sus aptitudes, capacidades de realización y de adaptación, comparándolo con los demás.

1.1.4. COMPETENCIAS

El 40% de las empresas temporales encuestadas expresaron que el factor más determinante en los procesos de selección son las competencias que poseen las personas aspirantes a los cargos, ya que en la actualidad las organizaciones requieren un personal altamente capacitado, enfocado al cumplimiento de metas, que sean profesionales proactivos e integrales, con múltiples conocimientos y competencias (ver tabla 7).

De igual forma, un 19% se refirieron a la edad como un factor determinante asociado con la experiencia y el nivel educativo; esto también es relevante, dependiendo del cargo al que la persona aspira y del perfil requerido por la empresa. Como ya se mencionó, los cazadores de talentos evidencian que esto es un paradigma, dado que todo trabajador talentoso es importante, sin importar su edad o condición física, y en la actualidad las empresas se relacionan cada vez más con el conocimiento y la innovación.

Un porcentaje del 17% afirmó que el sexo es un factor determinante en los procesos de selección. Algunos cargos exigen perfiles en los cuales el sexo es imprescindible debido al riesgo que presentan, y por la tradición de que determinados puestos deben ser ocupados por hombres y mujeres.

Se observó que un 12% de las empresas encuestadas tiene en cuenta la apariencia física, que dice mucho de las personas. La primera impresión

que causa un candidato es fundamental e influye en la decisión global. En un menor porcentaje aparecen las instituciones educativas, con un porcentaje del 4%, y la salud, con un 2%, entre otras.

Los factores que finalmente se tienen en cuenta para la toma de decisiones, en un 85% tienen en cuenta el desempeño en las entrevistas, el resultado de las pruebas y las experiencias para la decisión final; lo que indica que las bolsas de empleos están llevando procesos transparentes confiables y seguros para las empresas a las cuales prestan sus servicios, lo cual es validado mediante la aplicación de las distintas pruebas y test psicológico, a través del cual se determina si el candidato cumple con las distintas competencias que exige el perfil requerido.

Tabla 7
Factores excluyentes en los procesos de selección

Concepto	n° de personas	%
Edad	10	19.2
Posición social	0	0.0
Competencias	21	40.4
Sexo/Género	9	17.3
Raza	0	0.0
Idioma	0	0.0
Regionalismo	0	0.0
Apariencia física	6	11.5
Institución educativa	2	3.9
Religión	0	0.0
Salud	1	1.9
Todas las anteriores	2	3.9
Otro	1	1.9
Total	52	100.0

Fuente: Autor.

El 8% considera solo el factor “experiencia” como determinante para la toma de decisiones; dado que las nuevas exigencias del mercado laboral se basan en la selección por competencias, exigen profesionales integrales

que garanticen el éxito a la organización. Un 4% atribuye la toma de decisiones a solo el desempeño en la entrevista y el resultado en las pruebas.

Un 42% considera que las organizaciones, conjuntamente con la empresa de selección, toman la decisión final; esto demuestra transparencia e imparcialidad en la toma de la decisión. Las organizaciones comprenden la importancia de asesorarse de compañías expertas en la evaluación de competencias que les permitan desarrollar procesos de selección efectivos.

Es importante anotar que el 29% de las empresas de selección son las responsables de tomar la decisión final, puesto que las compañías delegan el proceso de reclutamiento, selección y contratación a estas empresas mediante un *outsorsing* que les suministre el personal idóneo para el cargo. Sin embargo, un 29% de las empresas de selección de personal afirmaron que dejan en manos de la compañía la toma de la decisión final, suministrándoles un informe de los resultados obtenidos por los candidatos durante la aplicación de las distintas pruebas y entrevistas realizadas.

1.2. EN LOS TRABAJADORES

Con el fin de validar la información con respecto a los excluyentes, se obtuvo la información de la aplicación de 402 encuestas, con un formulario de 5 preguntas, en la población laboralmente activa, con edades entre 20 y 30 años de edad, en Barranquilla, que según información suministrada por el DANE (2005) son 278 777 personas.

Barranquilla presenta hoy un impresionante dinamismo y crecimiento de la inversión privada, con proyectos que permiten la generación de nuevos empleos⁴, lo cual se refleja en los resultados obtenidos, en los que la mayor proporción de la población entre 20 a 30 años se encuentra laborando. Un porcentaje inferior registra un margen de desempleo.

⁴ Boletín de Fenalco, 2008.

Según la Cámara de Comercio de Barranquilla, en materia laboral, el segundo trimestre de 2008 reportó para Barranquilla resultados alentadores. En efecto, si bien la fuerza laboral (población económicamente activa) se redujo en 5231 personas, la ocupación aumentó en 3229 puestos de trabajo, lo cual conllevó a que 8560 personas dejaran de ser desempleadas. La tasa de desempleo, que fue del 10.4% (la más baja para junio del período 2000-2008), se redujo en 1.1 puntos porcentuales, debido a que el aumento en la ocupación fue significativo y redujo la participación del número de desempleados en el total de la población en busca de trabajo. Es decir, se produjo un incremento simultáneo en la población en edad de trabajar y en la ocupación y una reducción en la desocupación.

La población laboralmente activa en Barranquilla se manifiesta en gran proporción, con un 77% de participación en procesos de selección para ingresar a compañías; esto debido a que las organizaciones comprenden la importancia de realizar procesos de selección que les den seguridad de contar con un personal idóneo que les garantice el éxito.

El 23% de la población legalmente apta para laborar no ha participado en procesos de selección; esto debido a su corta trayectoria laboral. Han realizado su ingreso mediante recomendaciones de algún empleado, lo cual les ha permitido iniciar a laborar sin someterse a un proceso de selección. El 54% de las personas encuestadas consideran que los procesos de selección en los cuales han participado no han sido transparentes, puesto que no son valoradas sus competencias laborales; manifiestan que en gran parte el personal es seleccionado por recomendaciones, lo cual genera un grado de desconfianza en los procesos de selección que realizan algunas compañías.

Sin embargo, un porcentaje del 46% de las personas encuestadas manifestó confianza en los procesos de selección en los cuales ha participado; esto debido a que son sometidos a diversas pruebas de tipo psicológico, personalidad y pruebas prácticas para medir sus competencias y determinar su idoneidad para el cargo al que aspiran. Un 26.71% manifestó que las competencias laborales es el factor de mayor exclusión de los procesos

de selección, dado que éstas no son acordes con el perfil preferido; esto pone de manifiesto el alto grado de exigencia relacionado con las nuevas tendencias de evaluación y desempeño laboral por competencias.

La edad es considerada como uno de los factores de mayor exclusión; un 7.26% de las personas encuestadas ven limitadas sus oportunidades de ingresar al mercado laboral colombiano por la edad. Los jóvenes tienen un paradigma con su edad porque piensan que la relacionan con la falta de experiencia y conocimiento. Por otro lado, quienes han alcanzado una madurez laboral ven reducidas sus aspiraciones en un mundo donde el valor agregado de la producción se relaciona cada vez más con el conocimiento y la innovación sin importar la edad, aun cuando el Estado ha establecido que éste es un requisito ilegal en un proceso de selección, y un 0.98% manifestó la exclusión de procesos de selección debido a la religión que profesa, lo cual pone en manifiesto la disminución de éste como un factor de discriminación (ver tabla 8).

La discriminación e ilegalidad en los requisitos de selección laboral es un fenómeno vigente en el entorno empresarial. Se evidenció que el 77% de las personas encuestadas que han participado en procesos de selección consideran que éstos son acorde con las normas legales; esto se debe al desconocimiento de las normas que regulan los factores de exclusión laboral, tales como el artículo 13 de Constitución nacional, que consagra: “Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica”.

Tabla 8
Factores de exclusión según el trabajador

Concepto	n° de personas	%
Edad	53	17.3
Posición social	10	3.3
Competencia	82	26.7
Sexo/Género	33	10.7
Raza	4	1.3
Idioma	32	10.4
Regionalismo	19	6.2
Apariencia física	10	3.3
Institución educativa	16	5.2
Religión	3	1.0
Salud	1	0.3
Otro	44	14.3
Total	307	100.0

Fuente: Autor.

Un porcentaje del 27% de las personas encuestadas considera que los requisitos exigidos en los procesos de selección no son considerados como legales; esto basados en normativas actuales que prohíben la discriminación laboral por factores como la edad y el sexo.

CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento y contratación que se presenta en mayor proporción es el de la recomendación, lo que denota que no es equitativo ni justo el proceso para el resto de posibles aspirantes. La transparencia en los procesos de selección en las medianas empresas de Barranquilla no existe.

Adicionalmente, un 54% de la población manifestó que no son valoradas sus competencias y el personal seleccionado es escogido en gran parte por recomendación. Esto crea un alto grado de desconfianza en los procesos de reclutamiento.

Las empresas temporales poseen un alto grado de confianza en los procesos de selección, debido a que se ciñen a perfiles establecidos por sus usuarios y de sus bases de datos seleccionan el personal más idóneo. Es importante indicar que el proceso de selección de las empresas temporales es muy completo porque aplican exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, entrevistas, visitas domiciliarias, etc. Este proceso tan eficaz obedece a que la razón de ser de su negocio.

Las medianas empresas de Barranquilla no tienen establecido un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de la verificación y seguimiento del proceso de selección, lo que genera traumatismo cuando no se escoge a la persona más calificada para un cargo.

Debido a la carencia del Departamento de Recursos Humanos, los gerentes y jefes de otras áreas (administradores, contadores, jefes de secciones, abogado) se han visto en la obligación de asumir esta responsabilidad. Percibimos que no existe un liderazgo gerencial que apoye estos procesos. Se evidenció que al momento de la selección de personal existen factores como las competencias, edad, sexo, apariencia física que son determinantes y excluyentes a la hora de tomar la decisión por parte del gerente o jefe de Recursos Humanos.

En las pymes, el sistema de contratación se basa más en la amistad y la recomendación directa que en un exhaustivo proceso de selección, por lo cual es importante determinar en futuras investigaciones las consecuencias de este tipo de contratación.

Este tipo de procedimiento, si así se le puede llamar al sistema de contratación utilizado por las pymes, fue evidenciado en las diferentes empresas encuestadas, y se hace necesario que ante la perspectiva de la consolidación de los tratados de libre comercio en los próximos años, las pymes se fortalezcan y sigan siendo aun más competitivas.

Es necesario que las pymes adopten nuevos paradigmas gerenciales e instalen procesos internos que les garanticen sobrevivir en mercados fuertemente competidos; los gerentes deben dejar de desarrollar varias activi-

dades a la vez y dedicarse a organizar sus empresas. Y ese orden empieza por fortalecer el sistema de contratación.

Referencias

- Bohlander, G. (2002). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Butteriss, M. (2000). *Reinventando los recursos humanos: Cambiando los roles para crear organizaciones de alto rendimiento*. Madrid: Edipo.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chruden & Sherman (1992). *Administración de personal*. México: Compañía Editorial Continental.
- Dolan, S. & Schuler, R. (1999). *La gestión de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Muñoz de Priego, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias. *Training and Development* (10), 24.
- Nebot, M. J. (1999). *La selección de personal*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Peña, M. (1993). *La dirección de personal* (6ª ed.). Barcelona: Hispano Europea.
- Weather, W. (1995). *Administración de personal* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Werther, W. (1996). *Administración de personal y recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.