

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES  
DETERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES  
DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA, S.A.”**



**DINA LIZANDRA LAZARO ALONZO**

**CARMEN LUCIA PINTO LUNA**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2010**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES  
DETERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES  
DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA, S.A.”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE TÉCNICAS UNIVERSITARIAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2010**

## **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín  
**DIRECTORA**

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
**SECRETARIA**

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo  
Doctor René Vladimir López Ramírez  
**REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

Jairo Josué Vallecios Palma  
**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 265-2010  
CODIPs. 1090-2010

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

29 de junio de 2010

**Estudiantes**

Dina Lizandra Lazaro Alonzo  
Carmen Lucia Pinto Luna  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

**Estudiantes:**

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto CUADRAGÉSIMO QUINTO (45º) del Acta QUINCE GUIÓN DOS MIL DIEZ (15-2010), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 24 de junio de 2010, que copiado literalmente dice:

**"CUADRAGÉSIMO QUINTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES DETERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA S.A."**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

**DINA LIZANDRA LAZARO ALONZO**  
**CARMEN LUCIA PINTO LUNA**

**CARNÉ No. 200514436**  
**CARNÉ No. 200514438**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Florida Alma Sosa y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
SECRETARIA



Nelveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs	265-10
REG	384-07
REG	037-08

INFORME FINAL

Guatemala, 11 de Junio 2010

SEÑORES  
 CONSEJO DIRECTIVO  
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES DE TERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA S.A."**

**ESTUDIANTE:**  
 Dina Lizandra Lazaro Alonzo  
 Carmen Lucia Pinto Luna

**CARNÉ No:**  
 2005-14436  
 2005-14438

**CARRERA:** Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 01 de Junio 2010, y se recibieron documentos originales completos 09 Junio 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*Mayra Frine Luna de Álvarez*  
 Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez  
 COORDINADORA

**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"**





**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 266-10  
REG: 384-07  
REG: 037-08

Guatemala, 11 de Junio 2010

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES DETERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA S.A."**

**ESTUDIANTE:**

Dina Lizandra Lazaro Alonzo

Carmen Lucia Pinto Luna

**CARNE**

2005-14436

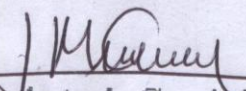
2005-14438

**CARRERA:** Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 13 de Abril 2010 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciado Marco Antonio Garcia Enriquez  
DOCENTE REVISOR

/Arelis.

c.c. Archivo



Guatemala 30 de septiembre de 2,009

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora Centro de Investigación  
En Psicología "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Presente

Licenciada Luna:

Por este medio me permito informar a usted que se procedió a asesorar y aprobar el Informe Final de Investigación titulado:

**"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES DETERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA, S.A"**

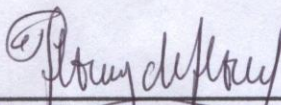
El cual ha sido elaborado previo a obtener el título en Orientación Vocacional y Laboral por las estudiantes:

Dina Lizandra Lazaro Alonzo  
Carmen Lucia Pinto Luna

Carné: 200514436  
Carné: 200514438

El presente trabajo cumple con los requisitos establecidos por la Escuela de Ciencias Psicológicas, por lo que emito dictamen favorable y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,



---

Licda. Florida Sosa  
Colegiado 3298



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"

TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 092-09

REG.: 037-08

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 28 de agosto del 2009.

**ESTUDIANTE:**

Dina Lizandra Lazaro Alonzo

Carmen Lucia Pinto Luna

**CARNÉ No.:**

2005-14436

2005-14438

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Orientación Vocacional y Laboral, titulado:

**"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES DETERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA, S.A".**

**ASESORADO POR:** Licenciada Floridalma Sosa

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 02 de julio del 2009 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

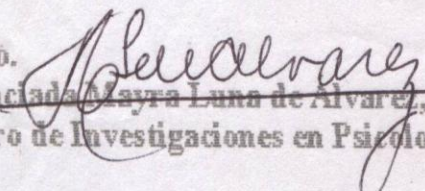
**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciado Marco Antonio García Enriquez

**DOCENTE REVISOR**



Vo.Bó.

  
Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

/Sandra G.

CC. Archivo





En productos importados lo mejor!

Guatemala, 16 de Septiembre de 2009

Licda.  
Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora  
Centro de Investigación en Psicología  
"Mayra Gutierrez"  
Presente

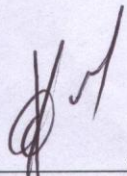
Estimada Licda. Luna:

En mi calidad de Gerente General de la Empresa Grupo Dispersa S.A, por este medio le informo que las estudiantes Dina Lizandra Lazaro Alonzo carné 200514436 y Carmen Lucia Pinto Luna carné 200514438 realizaron la investigación de campo sobre "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ES DETERMINANTE EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO DISPERSA S.A" en la fecha del 02 de julio al 28 de agosto de 2009.

Las estudiantes tuvieron acceso a la información mediante el departamento de Recursos Humanos de la empresa, con quién coordinaron las actividades a realizar.

Sin otro particular, me suscribo.

ATENTAMENTE,

F   
Ing. Oscar Reyes  
GERENTE GENERAL  
GRUPO DISPERSA



## **PADRINOS**

### **Por Dina Lizandra Lazaro Alonzo**

Johand Palencia Solórzano  
Psicóloga Colegiado 6563

### **Por Carmen Lucia Pinto Luna**

Beleheb Ismar Pinto M.  
Médico y Cirujano Colegiado 6236

Mónica Cristina Pinto L.  
Nutricionista Colegiado 3241

## **DEDICATORIA**

### **Dina Lizandra Lazaro Alonzo**

- A DIOS:** Por su amor y ayuda en todos los momentos de mi vida.  
Además, todas las bendiciones recibidas de su mano.
- A MIS PADRES:** ROBERTO LAZARO  
MARIA MAGDALENA ALONZO DE LAZARO  
Por su apoyo incondicional.
- A MIS AMIGOS:** Juan carlos ventura, Henry cabrera, William González, Nancy Bautista, Andrea Ajanel, Sandy Palma, Linda Mazariegos, Dulce María Choc, Karina López, Ivon Solares, Mónica Mejía, Byron Sandoval, Jessica Villacinda, Liliana Álvarez, Gilda Guerra, Johand Palencia.
- A MI AMIGA:** CARMEN LUCIA PINTO LUNA  
Por su amistad y colaboración para realizar esta meta.

## **DEDICATORIA**

### **Carmen Lucia Pinto Luna**

- A DIOS:** Por darme la vida e iluminar mis pasos durante mi carrera y por todas las bendiciones recibidas.
- A LA VIRGEN MARÍA:** Por ser la luz que guía mi camino.
- A MIS PADRES:** BELEHEB Y PATRICIA  
Por su amor y apoyo incondicional y por la oportunidad que me brindaron para iniciar mi vida profesional.
- A MIS HERMANOS:** JUAN PABLO, CRISTINA, TERESA, MIRIAM, DANIEL, VIRGINIA, FRANCISCO, VERÓNICA Y LUIS PEDRO  
Por su cariño y por compartir conmigo este triunfo.
- A MI NOVIO:** MANUEL PINEDA  
Por tu amor y por acompañarme en los momentos difíciles y alegres de mi vida, además por ser un gran apoyo durante mi carrera universitaria.
- A MIS AMIGOS:** Judith, Kattia, Fabiola, Virginia, Rodrigo, Anaelisse, Marleny y Mónica. Por su valiosa amistad.
- A MI AMIGA:** DINA LIZANDRA LAZARO ALONZO  
Por su amistad y colaboración para realizar esta meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- A la Escuela de Ciencias Psicológicas.
- A la Empresa Grupo Dispersa S.A que colaboró para llevar a cabo el trabajo de campo.
- Al Licenciado Marco Antonio García por su valiosa orientación en la realización del presente trabajo.
- A la Licenciada Floridalma Sosa por su asesoría profesional.

# ÍNDICE

Prólogo.....	3
<b>Capítulo I</b>	
Introducción.....	4
Marco Teórico	
Antecedentes.....	5
Revolución Industrial.....	5
Revolución Industrial y las Organizaciones.....	6
Administración Científica.....	7
Psicología Industrial.....	8
Administración de Recursos Humanos.....	9
El Movimiento de la Ciencia del Comportamiento.....	10
Funciones de las Principales Áreas de la Administración de Recursos Humanos.....	11
Hipótesis General.....	17
<b>Capítulo II</b>	
Técnicas e Instrumentos.....	20
<b>Capítulo III</b>	
Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	22
<b>Capítulo IV</b>	
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	30
<b>Anexos</b> .....	32
Anexo 1	
Pauta de Observación del Proceso de Reclutamiento y Selección.....	33
Anexo 2	
Cuestionario al personal nuevo.....	34
Anexo 3	
Cuestionario a Recursos Humanos.....	35
Anexo 4	
Encuesta a Gerencia General.....	36
Resumen.....	37

## PRÓLOGO

En una organización el elemento más importante es el recurso humano, por esto, es importante que los procesos se ejecuten con lineamientos técnicos para que el margen de error sea menos. Es tarea de los directivos cuidar este recurso y velar porque sea el más adecuado para la ejecución del cargo. Tal tarea se puede hacer mediante la Administración de Recursos Humanos que es la que se encarga de todo lo relacionado con el personal y con la productividad de la empresa.

En la Administración de Recursos Humanos se encuentran dos procesos indispensables para toda organización tales como: el proceso de Reclutamiento y el proceso de Selección del personal. Estos procesos se pueden realizar de dos formas; una empírica, es decir, no utiliza lineamientos científicos. Y la forma técnica, esto es, que se fundamenta en la Psicología Organizacional para seleccionar al personal de forma adecuada y para que la empresa logre sus objetivos. La aplicación adecuada del proceso de Reclutamiento y Selección, es fundamental porque determina el desempeño y la ejecución del puesto.

Es por ello que este trabajo tuvo como objetivo general demostrar los beneficios de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección con parámetros de la Psicología Organizacional. Y como objetivos específicos: 1) Implementar en la empresa Grupo Dispersa S.A. el proceso de Reclutamiento y Selección. 2) Fomentar el Reclutamiento y la Selección asertiva. 3). Optimizar las funciones de la Administración de Recursos Humanos para la ejecución de los procesos. 4) Beneficiar la calidad de empleados contratados para mejorar el funcionamiento organizacional y, 5) Auxiliar a Recursos Humanos en el principio de integración para unificar el capital humano de la empresa.

Este trabajo es importante porque con él se invalidó el método empírico por la aplicación técnica en los procesos. Así mismo, es importante a nivel social porque la empresa tomó en cuenta ésta investigación para contratar personal eficiente y competitivo. A nivel científico porque contribuyó a fomentar el proceso de investigación. Y a nivel académico porque participó en el proceso de aprendizaje de las investigadoras.

Los beneficios que se obtuvieron con este trabajo fueron: eliminar la forma empírica que se empleaba en la empresa Grupo Dispersa S.A., por la forma técnica planteada en esta investigación. Y también tener personal calificado que contribuya a mejorar la productividad de la empresa.

Además se agradece a la empresa Grupo Dispersa S.A. por haber permitido a las investigadoras realizar este trabajo.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

El problema que se investigó consistió en determinar si la Empresa Grupo Dispersa S.A ejecutaba de forma empírica el Proceso de Reclutamiento y Selección, es decir, con el predominio de la intuición, la buena voluntad y la inexistencia de parámetros científicos, dando como resultado un bajo rendimiento en la ejecución de las tareas, baja productividad e inconformidad en el puesto.

La Administración de Recursos Humanos, es una estrategia gerencial que va orientada a satisfacer las necesidades de la organización como de sus empleados. Entre las funciones están: reclutamiento, selección, capacitación, inducción, desarrollo organizacional, análisis de puestos y compensación. Pero, las esenciales son Reclutamiento y Selección, aunque son diferentes. No se pueden operar por separado y son necesarios para aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, permitiendo así el logro de los objetivos tanto de la organización como de los trabajadores.

El Reclutamiento es el proceso de atraer candidatos capacitados, tanto en habilidades como características del puesto, para ocupar las vacantes en la organización. Mientras que la Selección es la decisión de elegir entre las personas reclutadas a las más capaces al cargo. Pero, si estos procesos no se ejecutan de la mejor manera influyen en el puesto y en la productividad de la organización. Es aquí donde entra el psicólogo organizacional con diversas técnicas para aumentar la productividad mediante la satisfacción en el puesto.

El proceso de Reclutamiento y Selección se efectúa de dos formas: técnica y empírica. En la ejecución técnica se emplean los parámetros de la Psicología Industrial y la Administración Científica, para obtener el máximo desarrollo operativo y las decisiones que se toman en la selección del personal se cimientan en técnicas lógicas y estructuradas.

En cambio en el proceso empírico, para seleccionar al personal el entrevistador no utiliza bases científicas sino que se rige en intuiciones, corazonadas y la buena voluntad.

Para abordar el problema, se utilizaron instrumentos recolectores de datos, como entrevistas a la encargada de Recursos Humanos, observación y seguimiento al proceso de Reclutamiento y Selección, encuestas a Gerencia General y cuestionarios al personal nuevo.



## MARCO TEÓRICO

Diariamente las organizaciones pasan por diferentes cambios y transformaciones tanto en tecnología, modificando los productos y servicios como en los procesos internos y en el comportamiento de las personas, que se reflejan en la sociedad y en la vida de los individuos.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o mas personas con un fin en común y que sin esta interacción las organizaciones no pueden existir.

### ANTECEDENTES

Encontramos algunos sucesos que han evidenciado el progreso de la industria mediante la productividad, el desarrollo de las organizaciones y el adiestramiento del personal, como la Revolución Industrial, Primera y Segunda Guerra Mundial, Psicología Industrial y la Administración científica.

### REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Se entiende este fenómeno como el proceso de evolución que conduce a una sociedad desde una economía agrícola hasta un proceso de producción mecanizado para fabricar bienes, también es el perfeccionamiento de diversas maquinarias y técnicas complejas que surgió a mediados del siglo XVIII en el seno de la sociedad Inglesa y en menor grado en Europa y América del Norte, donde surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como hilados y tejidos, fundición de metales, la creación de astilleros para fabricar barcos cada vez mas grandes y seguros, el perfeccionamiento de la máquina de vapor, el telar moderno, la tecnología y la concentración de la producción. Todos estos propiciaron contar con instalaciones de creciente nivel de complejidad, es decir, el paso a la fábrica. El punto central de la Revolución Industrial es que la producción pasó de basarse en el trabajo artesanal a la tecnología y trajo consigo cambios que demandaron grupos de trabajadores cada vez más grandes. Además de los adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización. Pero, no solo significó cambios en la fabricación en su parte técnica sino en la organización de la industria. Los trabajadores se empezaron a agrupar en las fábricas lo que hizo posible una mayor supervisión que cuando estaban dispersos en pequeñas tiendas y especializar a un trabajador en una pequeña tarea del proceso productivo podía hacer crecer el mismo, decir, la división del trabajo; que es un principio básico de la industrialización donde cada trabajador es asignado a una fase diferente en el proceso de fabricación y como resultado, la producción total aumenta. De igual forma los fabricantes le dieron movimiento al capital para comprar materiales en bruto y pagar los salarios iniciales.

La Revolución Industrial tiene tres etapas que son:

- Mecanización
- Computarización
- Humanización y posteriormente la globalización.

Lo negativo de estas etapas es que nos trajo la despersionalización. La revolución industrial dejó las bases para lo que posteriormente sería la administración por departamentos y en especial del personal; ya que a fines del XIX varias compañías latinoamericanas iniciaron a establecer los “departamentos de bienestar” que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal cuyas funciones principales era atender las necesidades de los trabajadores como vivienda, atención médica y educación.

Como investigadoras consideramos que es importante conocer la historia porque ahí se estudió el desarrollo de la industria y los primeros orígenes del Reclutamiento y la Selección del personal que respaldaron el marco teórico de este trabajo.

## REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones han sufrido tres eras: la Revolución Industrial ó era de la industrialización clásica, que favoreció la organización de la industria e integró el término organización como sistema de administración. Pero, las personas eran consideradas como recursos de producción, el complemento de la máquina. La estructura organizacional se caracterizaba por un formato piramidal y centralizador, funcional, burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección y establecimiento de reglas para disciplinar y estandarizar el comportamiento; a pesar que ya estaban los cinco pasos de la administración científica (Planeación, Organización, Dirección, Integración, Control). La cultura organizacional estaba orientada al pasado, la conservación de tradiciones y valores (teoría X) y se le daba valor a la experiencia. Lentamente en la sociedad se iban dando cambios progresivos, paulatinos y previsibles que orientaron a las organizaciones a otra etapa llamada era de la industrialización neoclásica; que comprende los años de 1,950 a 1,990 a finales de la Segunda Guerra Mundial. En este período la tecnología sufrió un intenso desarrollo que empezó a influir inmensamente en la vida de las personas y las organizaciones, el comercio pasó de locales a regionales y luego internacional hasta volverse tan compleja como ahora, aquel modelo centralizador y piramidal, funcional y burocrático quedó atrás y las empresas buscaron nuevos modelos que les permitiera innovación, adaptación, dinamismo y competitividad a las nuevas demandas, la antigua noción de las relaciones industriales fue sucedida por la visión de Administración de Recursos humanos y las personas fueron vistas como un recurso vivo y no de producción. A principios de 1,990 a la fecha, las organizaciones atraviesan por una última fase y es la era de la información donde la tecnología provocó el

florecimiento de la globalización de la economía y las organizaciones se intensificaron en la competitividad dando más importancia a los procesos organizacionales que a la organización en sí.

## ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Debido a que los “Departamentos de Bienestar” se ampliaron, algunos investigadores como Frederick Winslow Taylor comenzaron a defender la administración de forma sistemática y como fueron aumentando las necesidades humanas, también se requirió dividir la labor humana; como capacitar al personal se hicieron evidentes, así mismo, la conveniencia de mantener los salarios a la realidad del mercado, la selección de candidatos para ciertos puestos y tratar de forma eficiente las quejas del personal.

Los trabajos de Taylor contribuyeron a la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que hoy son aplicables.

Este pensamiento de gran importancia para la administración de personal es el movimiento de la administración científica y por lo cual, Taylor fue llamado “padre de la administración científica”. Empezó sus experimentos cuando trabajó en una industria de acero, se dedicó a estudiar para encontrar la forma adecuada de motivar a sus trabajadores para aumentar la productividad.

Hacia 1878, Taylor desarrolló lo que él llamó “los cuatro grandes principios en que se basa la administración”, los cuales son:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia en el que incluía la observación, clasificación del trabajo y la tabulación de cada una de las actividades.
2. La selección científica de los trabajadores, es decir, la selección de personas con las habilidades necesarias para la realización del trabajo.
3. El desarrollo y educación científicos del trabajador, es decir, la necesidad de capacitación, sustituyendo el método para que cada trabajador buscara la forma de instruirse y lograr un buen desempeño en el trabajo.
4. Una cooperación amistosa y estrecha entre la administración y los trabajadores, que implicaba igualar el trabajo y responsabilidades entre administrador y el mismo.

La administración científica enfatizaba que los intereses entre patrón y empleado debían ser los mismos con respecto a la organización y que ambos se obligaban a trabajar unidos, para el desarrollo y crecimiento de la empresa, el trabajo del patrón era tan importante como el del empleado.

Aunque Taylor hacía mayor énfasis en la planeación, en la realización efectiva de las tareas y en la simplificación de éstas, no pasó por alto al trabajador, ya que subrayó que estos debían recibir beneficios económicos y que también debían ser reconocidos individualmente por los esfuerzos y trabajo de calidad que brindara a la organización. También le daba mucha importancia al desarrollo de éste dentro

la organización y era consciente de la necesidad de capacitación del personal, incluso comentaba que cuando un trabajador no respondiera como debía ser a la capacitación, que no se le descartara de una vez, sino que se le diera un poco más de tiempo para darle oportunidad o que se le transfiriera a otro puesto de acuerdo a sus habilidades para lograr un buen rendimiento.

Además de resaltar la administración a través de mejores formas y métodos para hacer que todas las personas que conforman una organización puedan trabajar en conjunto por un mismo fin en beneficio tanto para la administración como para todos los empleados. Taylor le da mucha importancia a la selección de un personal potencialmente calificado para la realización de las tareas y su capacitación para el desarrollo y crecimiento de la organización.

De esto se puede extraer que el aporte de Taylor a las organizaciones es mejorar la productividad mediante elementos de administración y personal calificado que conduzcan a la organización a alcanzar los objetivos.

De manera paradójica, la Primera Guerra Mundial ayudó al desarrollo y modernización del departamento de personal sobre todo en los países donde se dio el conflicto y en especial, a selección y reclutamiento del personal.

A pesar que los intereses profesionales de los psicólogos eran bastante variados en América se inclinaron por los problemas de la selección y colocación del personal. Esta fue una característica de la labor psicológica aplicada en el ejército durante la Primera Guerra mundial.

El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares, contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas.

A finales del siglo XIX muchos países seguían usando el antiguo sistema de la leva para conseguir soldados que formaran parte del ejército. El reclutamiento y la selección, tomaron un matiz científico y favoreció a que se crearán los primeros métodos de los exámenes médicos y pruebas psicológicas que ayudaron a destacar a las tropas reclutadas en salud, habilidades académicas y entrenamiento adecuado que se demostró en el campo de guerra. Las personas que no llenaban los requisitos para la batalla, se les dejaba en la fabricación de armas y en especial a las mujeres.

Al finalizar la Primera Guerra Mundial, los departamentos de personal empezaron a tomar importancia dentro de la industria y cada vez se le iba prestando atención a las necesidades de los trabajadores.

Por otro lado, el fenómeno de la Segunda Guerra Mundial obligó a las empresas a trabajar a un ritmo acelerado en la fabricación de armas, lo que desencadenó la necesidad de hacer mas efectiva la labor, abriendo campo a la persuasión, motivación, diseño, descripción de puestos, tiempo y movimiento.

## PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Según Paul Spector, la Psicología Industrial es “un pequeño campo de la psicología aplicada que se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo”. La Psicología Industrial se divide en dos áreas: industrial y

organizacional. Aunque son iguales en contenido, no se pueden separar y ambas tienen origen distinto, por ejemplo, hay temas que son importantes para la psicología industrial como la selección del personal calificado por tomar en cuenta el recurso humano y también le interesa a la psicología organizacional porque interviene en el desempeño del trabajador.

La Psicología Industrial nace mediante un enfoque gerencial de eficiencia organizacional al usar de forma adecuada al recurso humano y se enfoca en temas como: selección del personal, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y la creación de empleos. En cambio la psicología organizacional, apareció después del movimiento de las relaciones humanas y se interesó más en el empleado, centrándose en asuntos como: las actitudes de los empleados, el comportamiento, estrés laboral, técnicas de supervisión y fortalecer el bienestar de los empleados.

La Psicología Industrial y organizacional tiene por objetivo ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva.

Compartimos el punto de vista del autor porque es elemental el papel del Psicólogo Industrial en las empresas, porque tiene importancia la ejecución adecuada de los procesos como interesarse en el empleado.

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades, de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.

Tiene sus raíces en el trabajo pionero de Peter Drucker y Douglas McGregor en la década del 50.

Drucker inventó la administración por objetivos, el dijo que una gerencia efectiva tiene que dirigir la visión y el esfuerzo de todos los gerentes hacia una meta común, este concepto de liderazgo visionario orientado hacia las metas, es fundamental para la Administración de Recursos Humanos. En cambio, Douglas McGregor abogó por la gerencia a base de integración y autocontrol pero primordialmente como una estrategia para la gerencia de personal que afecta a toda la empresa.

El pensaba que una filosofía gerencial tenía que estar cimentada en actitudes y convicciones con respecto a las personas y el papel de la gerencia de lograr integración. Para él, este proceso no se reducía simplemente a un despliegue de técnicas, manuales y formas de personal. En su concepto, un papel clave de la función de personal era idear medios para conseguir que la gerencia examine sus supuestos, considere las consecuencias de su estrategia presente y compare ésta con otra.

La Administración de Recursos Humanos es un enfoque de la gerencia de personal que está basada en cuatro principios fundamentales:

- Primero: el recurso humano es el activo más importante que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave de su éxito.
- Segundo: ese éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.
- Tercero: la cultura, los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan de tal cultura, ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Por tanto, esa cultura tiene que ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde la cima, para conseguir que esos valores sean aceptados y observados en la práctica.
- Cuarto: la gerencia de recursos humanos es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común.

Creemos que es indispensable que toda organización incorpore en su forma de liderar los cuatro principios mencionados, para que los colaboradores sean el elemento más importante de la organización y al mismo tiempo se sientan motivados en su área de trabajo.

## EL MOVIMIENTO DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO

El movimiento de la ciencia del comportamiento alcanzó importancia en el decenio del 60. Fue fundado por escritores tales como Maslow, cuya jerarquía de las necesidades humanas ponía en la cima de la pirámide la autosatisfacción o autorrealización y Likert, quien desarrollo el principio integrador de las relaciones de respaldo. Según este principio, los miembros de la organización, a la luz de sus valores y expectativas, debían considerar su trabajo como un soporte y una contribución a la creación al mantenimiento de su propio sentido del valor y de la importancia personal.

Otra figura importante en el movimiento de la ciencia del comportamiento fue Argyris, quien pensaba que el diseño organizacional debía planearse con miras a la integración y la participación y que los individuos debían sentir que tenían un alto grado de control personal sobre el establecimiento de sus propias metas y sobre los caminos para definir tales metas.

Sin embargo, el miembro de esa escuela que más influyó fue Herzberg, quien abogó por el enriquecimiento del trabajo como un medio para incrementar la efectividad organizacional; él decía que tales mejoras debían centrarse en el trabajo mismo como una fuente de motivación si la gente siente que el trabajo la engrandece, se sentirá motivada a hacerlo bien.

A pesar de tener un matiz un tanto idealista a este respecto, el movimiento de la ciencia del comportamiento hizo dos contribuciones útiles a la Administración de Recursos Humanos, en primer lugar, subrayó la importancia de la integración y la participación; en segundo lugar, destacó la idea de que la Gerencia debe aceptar como valor básico la necesidad de mejorar consciente y continuamente la calidad de la vida laboral como medio para obtener un mayor rendimiento.

Las actividades de recursos humanos ayudan al logro del éxito de una organización, siempre que se ajuste a las estrategias de la empresa. Así entonces, los gerentes deben saber cómo hacer para que su personal y toda la empresa lleguen a ser competitivos y así ayudar al éxito financiero dentro de un marco ético.

Estas actividades también contribuyen al mejoramiento de la productividad al buscar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización. Cuando hablamos de productividad no nos referimos únicamente a la cantidad que se ha logrado fabricar sino que a la combinación y utilización de los recursos adecuados para lograr los resultados esperados. La Administración de Recursos Humanos es un enfoque estratégico de la consecución, motivación, el desarrollo de la Gerencia de los Recursos Humanos de la organización. Está destinada a configurar un cultura corporativa y apropiada y a introducir programas que reflejen y respalden los valores esenciales de la empresa y que aseguren su éxito.

Por lo anterior expuesto, la Administración de Recursos Humanos es proactiva, es decir, que siempre está hacia delante, a lo que se necesite hacer, y luego lo hace: sobre reclutamiento, remuneración o entrenamiento del personal o con respecto a la atención de problemas de relaciones con los empleados en cuanto se presentan.

## FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos es un departamento de servicio porque sirve para brindar ayuda a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Las funciones que tiene este departamento son las siguientes:

- Reclutamiento de personal
- Selección
- Diseño, descripción y análisis de puestos
- Evaluación del desempeño
- Compensación
- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones laborales
- Desarrollo organizacional

- Base de datos y sistemas de información
- Auditoría de Recursos Humanos

A continuación se describen las funciones de la Administración de Recursos Humanos según menciona la Psicología Organizacional. Y consideramos que es importante conocerlas para ejecutarlas de acuerdo a lineamientos técnicos. Estas son:

### **Reclutamiento de Personal:**

“Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”.<sup>1</sup> Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han determinado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de Staff, sus actos dependen de una decisión de línea, generalmente denominada requerimientos de empleado ó requerimientos de personal.

La función del reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos y tiene por objetivo inmediato atraer candidatos capacitados para seleccionar los futuros participantes de la organización. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitudes de trabajo del cual se seleccionará después a los nuevos empleados. Al llevarse a cabo el reclutamiento deben tenerse en cuenta las necesidades del puesto y las características que la persona debe tener para desempeñar bien su trabajo; dentro de estas se toman en cuenta: conocimientos, habilidades, personalidad y otras características que requiera el puesto. Los métodos de reclutamiento son muy variados; de hecho, los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar. Siempre que lo juzgue

---

<sup>1</sup>. Werther, William B. Y Davis, Jr. Keith \* Administración de Personal y Recursos Humanos \* 5ta ed. \* editorial McGraw Hill, \* México, D.F. \* Pág. 150



necesario debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita un nuevo empleado.

Al hablar de reclutamiento decimos que es un esfuerzo de la empresa en escoger los buenos elementos dentro de la gran cantidad posible de empleados. Este proceso inicia mediante dos acciones: la existencia de una plaza vacante y la generación de nuevos puestos que surgen de la expansión o cambios organizacionales. “El reclutamiento es una actividad importante debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes más selectivo se puede ser en la contratación.”<sup>2</sup>

Cuando la oferta de aspirantes es insuficiente, la empresa realiza esfuerzos considerables para atraer a los más adecuados para ocupar los puestos. Esencialmente el reclutamiento inicia con la anunciación de la plaza y se usan varios métodos para atraer a los aspirantes como un anuncio en el periódico, la radio y la televisión, un rótulo en la puerta de la empresa, divulgarlo entre los mismos empleados ó solicitantes por iniciativa propia. Con esto, es necesario mencionar que las diferentes fuentes de aspirantes mencionadas no siempre atraen la misma calidad de solicitantes.

#### **Medios de Reclutamiento:**

El mercado de Recursos Humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe localizar e identificar, esto para atraer candidatos que suplan las necesidades, mediante el uso de varias técnicas de reclutamiento. Tomando en cuenta que la demanda del mercado está formada por un conjunto de candidatos que pueden estar trabajando en otra empresa, en la nuestra ó pueden estar desempleados, estos empleados pueden ser reales o potenciales.

Para atraer candidatos el reclutamiento se realiza de diversas maneras y dentro de éstas podemos encontrar:

**Reclutamiento Interno:** Es cuando al presentarse una vacante la empresa cubre la misma al reubicar a sus empleados, son ascendidos (movimiento Vertical), ó trasladados (movimiento horizontal) ó transferidos con ascensos (movimiento diagonal).

**Reclutamiento Externo:** Opera con candidatos que no trabajan en la empresa. La organización intenta llenar la plazas vacantes con personal de afuera, es decir, candidatos externos extraídos por técnicas de reclutamiento. Incide en candidatos reales, potenciales, disponibles ó de otra organización, por medio de los medios de comunicación.

---

<sup>2</sup>Dessler, Gary \* *Administración de personal*, 4ta ed., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A \* México, D.F, año 1991 \* pág. 137

**Reclutamiento Mixto:** Es el que se enfoca en ambas fuentes, ya que en una empresa las técnicas no actúan aisladamente si no que siempre hay una relación.

Este reclutamiento puede ser adoptado en tres maneras:

- **Primero Externo y luego Interno:** La empresa se interesa en la entrada de candidatos más que en su transformación, salvo que no encuentre lo esperado asciende a su personal.
- **Primero Interno y luego Externo:** Se da prioridad a los empleados sino se encuentra resultados, se acude al reclutamiento externo.
- **Externo e Interno Simultáneos:** En caso de que haya igualdad de condiciones una buena política es preferir a los empleados internos frente a los externos.

### **Selección:**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. Por lo tanto su propósito es “asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. También sirve como medio conveniente para información acerca del solicitante y como medio útil para almacenar información para subsecuentes referencias”.<sup>3</sup>

El reclutamiento y la selección deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Igualmente, selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal.

### **Técnicas de Selección:**

Conociendo las características que debe tener el candidato para ocupar un puesto, se procede a la utilización de técnicas que ayuden a conocer y escoger al candidato apropiado. Dentro de estas podemos mencionar:

- **LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** Dicha técnica es un sistema de comunicación entre dos personas con el fin de descartar a los candidatos que no llenan los requisitos del puesto.
- **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO:** Principalmente es para ver el nivel de conocimientos del candidato, las habilidades para ejecutar ciertas tareas en el área profesional.

---

<sup>3</sup> French, Wendell L. \* *Administración de personal* \* 4ta reimpresión \* Editorial Limusa S.A., México, D.F, año 1993, pág. 225

Estas se asocian con la capacidad de la persona y pueden ser de dos formas: Generales; como por ejemplo: pruebas sobre cultura general, o sobre el conocimiento de algún otro idioma y específicas como las pruebas de conocimientos técnicos.

- **PRUEBAS PSICOMÉTRICAS:** Permiten evaluar el desarrollo mental, habilidades y aptitudes. Es una técnica que ayuda a obtener información acerca de la conducta o el desempeño futuro en una persona  
También son pruebas objetivas, estandarizadas, en las que sus resultados se comparan con las estadísticas asignando así un valor, esto para comparar mejor entre candidatos. Estas se centran en las aptitudes individuales de cada persona.
- **PRUEBAS DE PERSONALIDAD:** Sirven para analizar el carácter, que es el rasgo adquirido y el temperamento que es el rasgo heredado en una persona. También dan a conocer las necesidades, actitudes, motivaciones y tendencias de comportamiento.

### **Diseño, Descripción y Análisis de Cargos:**

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Un cargo como anotan Chruden y Sherman, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

El análisis del cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Así mismo, 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.

### **Evaluación del Desempeño:**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, para evaluar el personal y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona, medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial en desarrollo.

### **Compensación:**

Está dada por el salario, su función es dar una remuneración adecuada en valor monetario al empleado por el servicio prestado.

### **Beneficios Sociales:**

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, estos beneficios puede ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad, así como, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

### **Higiene y Seguridad:**

Constituye dos actividades estrechamente relacionadas orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud, este es un estado completo de bienestar físico, mental y social y no sólo la ausencia de enfermedades. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: El hombre y su ambiente de trabajo. Así también, la prestación no sólo de servicios médicos, sino de enfermería y primeros auxilios; tanto en tiempo total como parcial, según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

### **Entrenamiento y Desarrollo:**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral, obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio de estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pérdida de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

### **Inducción:**

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en ese medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Si la inducción se maneja adecuadamente puede ayudar a minimizar el nerviosismo, así como el *shock de la realidad* que se puede experimentar. Se le llama Shock de la realidad al problema que se da cuando “los nuevos empleados con frecuencia tienen expectativas poco realistas sobre las ventajas de sus nuevos empleos y normalmente quedan impactados por la realidad de obtener menos de lo que habían negociado”<sup>4</sup>

### **Relaciones Laborales:**

Se basa en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo mediante una negociación política inteligente.

---

<sup>4</sup> Op. cit. Dessler, Gary, pág. 137

### **Desarrollo Organizacional:**

Se basa en los conceptos y método de paciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

### **Base de Datos y Sistemas de Información:**

El concepto sistema de información Gerencial se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e información su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

### **Auditoría:**

Se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual acompañado de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, ó prácticas y condiciones que deben incrementarse.

## **HIPÓTESIS GENERAL**

- El proceso de Reclutamiento y Selección mejora el desempeño en el puesto en la empresa Grupo Dispersa S.A.

### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

#### **Desconocimiento de las Funciones de la Administración de Recursos Humanos:**

Las funciones contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados. Por ello, es necesario conocer las funciones de la administración y lo beneficioso que surge la ejecución del método técnico en los procesos.

#### **Reclutamiento y Selección Empírica:**

Antiguamente, en la Primera y Segunda Guerra Mundial, el proceso de reclutamiento y selección era a través del viejo sistema de la leva, que consistía en el cierre de las calles principales y, un militar era el encargado de enlistar a los

hombres, que a su criterio podían transportar armas y, los que no eran seleccionados, eran enviados al departamento de fabricación de armas. Pero, este sistema trajo a un enorme malestar en la sociedad y, además, las tropas reclutadas bajo este procedimiento militarmente eran los menos eficientes en el campo de batalla.

En la empresa Grupo Dispersa S.A., el proceso de Reclutamiento y Selección, es tarea de Gerencia General y, esta sección no cuenta con bases técnicas para seleccionar a los empleados, por lo que, de forma empírica ingresan a la organización, en palabra de ellos, “a ojo de buen Cubero”. Pero, este viejo proceso repercute en la ejecución de las tareas.

**Desempeño Laboral:** este proceso es muy significativo, por que si la selección no se realiza correctamente, puede atraer problemas a la empresa, como un desempeño deficiente y, puede afectar el desempeño de los otros trabajadores, incluso puede crear pérdidas a la empresa.

#### INDICADORES:

1. Desconocimiento de las Funciones de la Administración de Recursos Humanos.
2. Reclutamiento y Selección Empírica.
3. Desempeño Laboral.
4. Manual de Puestos.

#### VARIABLE DEPENDIENTE:

**Mayor margen de error:** el arcaico sistema de la leva demostró su ineficacia en los soldados reclutados, cuando estos iban al campo de batalla y, permitió el surgimiento de estudios demográfico para seleccionar a las personas que sí podían portar armas y, hacer el proceso de reclutamiento y selección mas racional y efectivo.

Con esta investigación se pretende lo mismo, que se elimine el método empírico por el método técnico, que garantice la calidad de empleados, la ejecución del puesto y el aumento de la productividad.

**Inconformidad en el puesto:** esto, a causa de tener en el puesto al empleado equivocado producto de la selección empírica, repercutiendo en esta conducta que obstaculiza al empleado como a la organización a desarrollarse y alcanzar los objetivos trazados.

**Ansiedad:** la ansiedad es una emoción que activa nuestro cuerpo para adaptarse a los nuevos acontecimientos. Aplicado al contexto, cuando un empleado llega a su primer día de trabajo a la organización, experimenta esta emoción por que desconoce la organización como el puesto.

INDICADORES:

1. Mayor margen de error.
2. Conformidad en el puesto.
3. Ansiedad.
4. Desorganización.
5. El empleado es un objeto de trabajo.

## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La empresa Grupo Dispersa S.A., es una mediana empresa que se dedica a la exportación y distribución directa de frutas y granos básicos.

La empresa permitió que se trabajara con el personal nuevo y las características generales de esta población son: 10 personas, sexo femenino y masculino, la edad oscila de 18 a 60 años, estado civil: solteros, unidos y casados, nivel socioeconómico medio y bajo, con escolaridad de sexto primaria y tercero básico. Puestos: pilotos, ayudantes de bodega y empacadores.

La muestra elegida es no probabilística de juicio, esto es que la elección no dependió de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación. Este tipo depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas. Y es de Juicio por que los individuos o elementos que formaron parte de la investigación fueron elegidos siguiendo el criterio de las investigadoras, de acuerdo a las características requeridas para obtener la información adecuada; es decir que el investigador utilizó la subjetividad y ciertos miembros de la población tuvieron una pequeña probabilidad de ser seleccionados.

Las técnicas que se utilizaron para este trabajo fueron:

#### **Observación No Participante:**

En investigación cualitativa, es el tipo de observación que se desarrolla por medio de la interacción entre el investigador y los informantes en su ambiente natural, sin ninguna intrusión para recopilar la información que se necesite.

Éste instrumento se utilizó para percibir y captar sistemáticamente la ejecución de los procesos de Reclutamiento y Selección. Con esta técnica se pudo observar qué medios de Reclutamiento y que técnicas de Selección se emplean para ejecutar estos procesos.

#### **Entrevista No Estructurada:**

Ésta técnica da mayor libertad al entrevistado mediante preguntas abiertas que facilitan la iniciativa del entrevistador. De acuerdo al desarrollo de la conversación, se puede ir modificando según los intereses, haciendo la entrevista más amplia y profunda. También permite al entrevistado plena libertad para expresar sus sentimientos y opiniones.

Ésta técnica sirvió para elaborar una conversación orientada al planteamiento del problema y diseñar la muestra de estudio.



Igualmente se pudo medir si se conocían las funciones de la Administración de Recursos Humanos y si el departamento de Recursos Humanos contaba con un manual de puestos.

### **Cuestionario:**

Es una forma de concretar la observación para que el investigador se centre en el objeto de estudio. El cuestionario está formado por aquellos elementos básicos que nos interesa del fenómeno y podemos eliminar aquellos que no nos conciernen.

Éste instrumento se utilizó para elaborar preguntas apropiadas al personal nuevo de la empresa con respecto a cómo fue su Proceso de Reclutamiento y Selección y con este se pudo medir y comprobar la hipótesis.

### **Encuestas:**

Éste instrumento recolector es un tipo de cuestionario donde el encuestador llena las preguntas estructuradas frente al encuestado. Las preguntas son concretas sobre el problema, además, se define a quiénes se va a encuestar y con un límite de tiempo para responder.

La encuesta sirvió para indagar si el empleado estaba en el puesto indicado, cómo ingresó a la empresa, si hubo entrevista, que aspectos se tomaron en cuenta en la entrevista de contratación y los medios de reclutamiento, además de medir la satisfacción y desempeño en el puesto.

### **Diario de Campo:**

Cuando se está desarrollando el trabajo de campo es útil plasmar en un escrito lo observado para luego hacer un análisis e interpretación de lo vivido.

El diario de campo sirvió para llevar un registro de lo realizado en cada visita a la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La presente investigación se llevó a cabo en la Empresa Grupo Dispersa S.A. Los directivos de la Empresa Grupo Dispersa S.A, aceptaron que esta investigación se realizara porque se dieron cuenta que es necesario implementar una forma efectiva para seleccionar al personal y ofrecieron el apoyo institucional para este trabajo.

Para el trabajo de campo se planificó trabajar con 10 personas que forman la población nueva de la empresa. Sin embargo por cuestiones de horarios, la población que participó en la aplicación del cuestionario fueron cinco colaboradores de la empresa.

Con el apoyo de Recursos Humanos se planificaron actividades para recopilar información tales como: Cuestionario al Personal de Primer Ingreso, Observación del proceso de Reclutamiento y Selección, Cuestionario a Recursos Humanos y Encuesta a Gerencia General.

Se inició con la pauta de observación al proceso de Reclutamiento y Selección para explorar sobre la forma en que se realizan estos procesos. Según las preguntas elaboradas en esta pauta, el proceso de Reclutamiento inicia con la necesidad de cubrir una vacante, el departamento de Recursos Humanos coloca el anuncio de la(s) plaza(s) en el periódico Prensa Libre o acudiendo a los contactos, y los candidatos se presentan a la empresa.

Seguidamente, el proceso de Selección inicia con la recepción de currículas y la solicitud de empleo, se procede a citar a los candidatos a la empresa, para una primera entrevista con los directivos, y son ellos quienes deciden la contratación. Posteriormente el candidato seleccionado es referido al departamento de Recursos Humanos donde se le informa de su contratación, inicio de labores, papelería a completar, sueldo y trámites legales. Si se cree conveniente, Recursos Humanos hace una pequeña entrevista sobre alguna información y se le toma foto al contratado para apertura de expediente.

Con las preguntas del cuestionario aplicado al personal nuevo, se logró indagar sobre cómo se enteró de la plaza, si llenó solicitud, qué plaza solicitó, cuántas veces lo entrevistaron, si tiene experiencia en el puesto que solicitó, cómo se siente en el puesto donde está, qué espera de la empresa y cómo se siente en la empresa. Y de acuerdo a las preguntas se observó que unas personas se enteran de la vacante a través de la fuente de Reclutamiento del anuncio en el periódico. Otros saben de la vacante a través de un amigo y algunos mediante el contacto directo con la empresa. También el cuestionario mostró que los candidatos ingresan a la empresa al momento de presentarse y llenar la solicitud de empleo y adjuntarla al currículum. De acuerdo a la plaza solicitada o la vacante son citados

a una o dos entrevistas. Así mismo se observó que en la entrevista de contratación participa Gerencia y Sub-Gerencia General y en ocasiones Recursos Humanos.

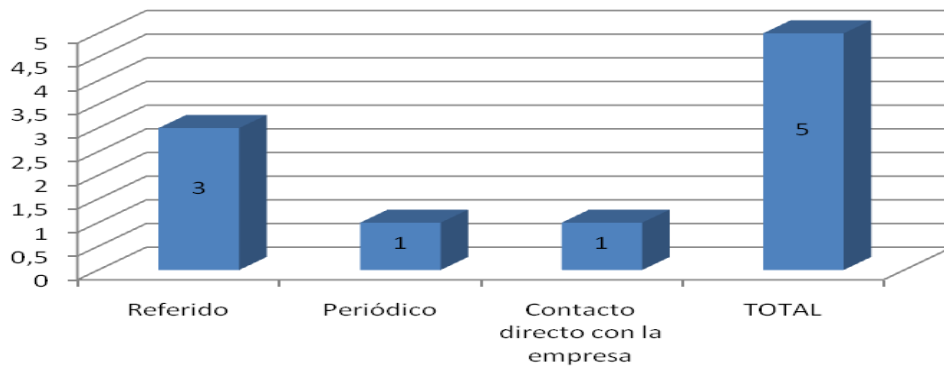
Además el cuestionario evidencia que rara vez se toma en cuenta la experiencia laboral del candidato.

Por otro lado, se aplicó un cuestionario a la encargada de Recursos Humanos para indagar sobre el conocimiento de sus funciones y si está en el puesto que solicitó. Y las preguntas del cuestionario mostraron que la encargada de Recursos Humanos, desempeña un puesto el cual no solicitó y desconoce las funciones que corresponden a este puesto.

Por último se aplicó una encuesta a Gerencia General para poder confirmar toda la información recabada en las actividades anteriores, sobre el proceso de Reclutamiento y Selección. Las preguntas de la encuesta denotaron que las principales fuentes de Reclutamiento y Selección en la empresa son los referidos y el anuncio en el periódico prensa libre. Las características que toma en cuenta Gerencia General para la contratación es: nivel académico, religión y pretensión salarial. Se observó que Gerencia General no toma en cuenta la experiencia laboral para ubicar al candidato en un puesto. También las preguntas de la encuesta reflejaron que generalmente se realiza una entrevista al candidato y dependiendo del puesto pueden ser dos entrevistas.

## GRÁFICA No. I

### ¿Cómo se enteró de la plaza?



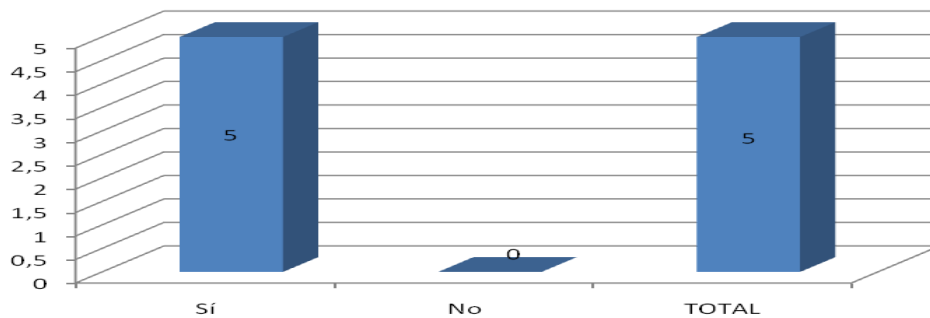
**Fuente:** Datos obtenidos a partir del cuestionario No.1 aplicado al personal de primer ingreso (5 personas) del área de bodega de la empresa Grupo Dispersa S.A.

#### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de los candidatos nuevos que operan actualmente en el área de bodega, se enteraron de la plaza que solicitaron, por medio de referencias, es decir, por medio de amigos, que trabajan en la empresa, por medio de familiares o recomendaciones; siendo este el medio de reclutamiento más utilizado.

## GRÁFICA No. II

### ¿Llenó solicitud de empleo?



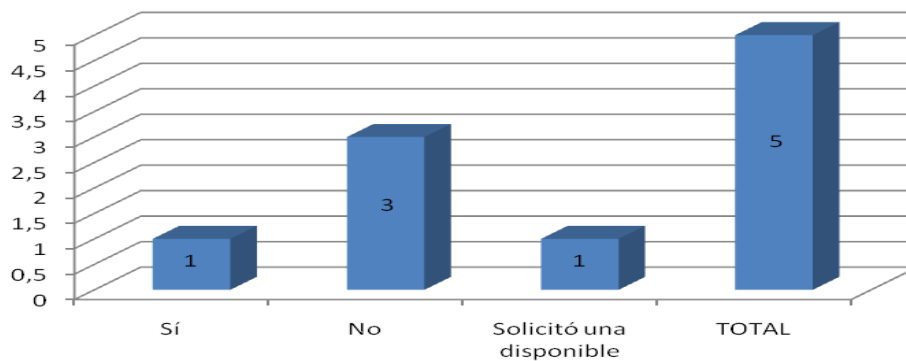
**Fuente:** Datos obtenidos a partir del cuestionario No.1 aplicado al personal de primer ingreso (5 personas) del área de bodega de la empresa Grupo Dispersa S.A.

#### **Interpretación:**

Con esta gráfica se puede decir que al momento que los candidatos nuevos llegaron a la empresa, se les pidió a todos que llenaran la solicitud de empleo para luego adjuntarla con la papelería requerida. Todo esto como requisito para poder continuar con el proceso de Selección.

### GRÁFICA No. III

¿Se encuentra ubicado en la plaza que solicitó?



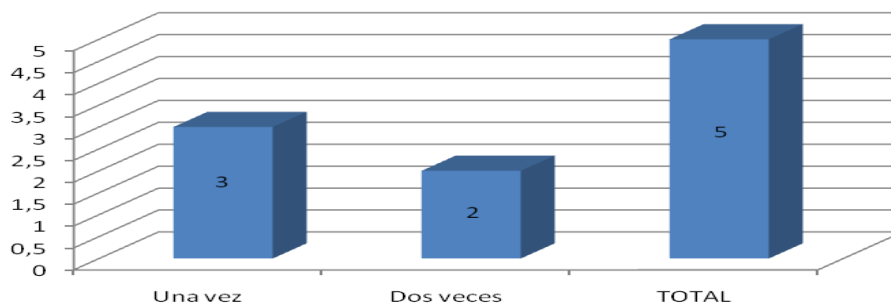
**Fuente:** Datos obtenidos a partir del cuestionario No.1 aplicado al personal de primer ingreso (5 personas) del área de bodega de la empresa Grupo Dispensa S.A.

#### Interpretación:

Con lo anterior expuesto podemos decir que la mayoría de los candidatos nuevos, no se encuentran desempeñando el puesto de trabajo que en la solicitud de empleo colocaron. Dicho situación puede intervenir en el desempeño del puesto, por parte de los trabajadores.

### GRÁFICA No. IV

¿Cuántas veces lo entrevistaron?



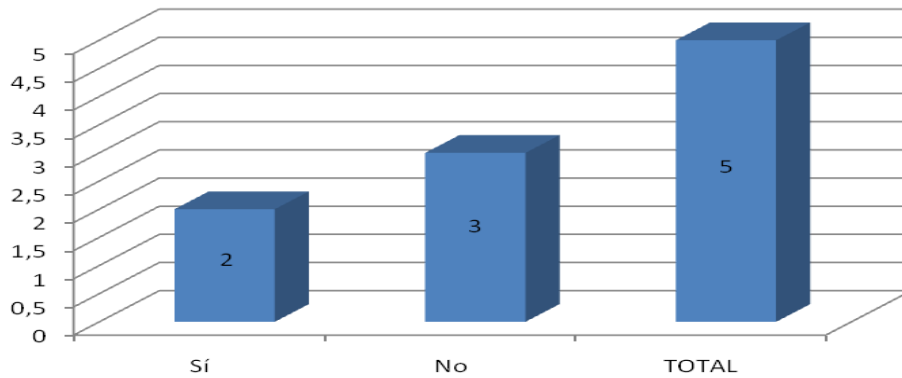
**Fuente:** Datos obtenidos a partir del cuestionario No.1 aplicado al personal de primer ingreso (5 personas) del área de bodega de la empresa Grupo Dispensa S.A.

#### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede deducir, que durante el proceso de Selección, a la mayoría del personal nuevo se le entrevistó solamente una vez, situación que podría afectar debido a que no se puede recabar toda la información necesaria para tener un panorama más amplio sobre la persona que desea laborar en la empresa.

### GRÁFICA No. V

¿Tiene experiencia en el puesto que desempeña actualmente?



**Fuente:** Datos obtenidos a partir del cuestionario No.1 aplicado al personal de primer ingreso (5 personas) del área de bodega de la empresa Grupo Dispersa S.A.

#### Interpretación:

Con lo anterior expuesto podemos ver que al momento de seleccionar y contratar al candidato para ocupar la vacante, generalmente no se toma en cuenta la experiencia en el puesto, lo que de igual manera podría afectar el desempeño de la persona en la realización de las funciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

## ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS GRÁFICAS

Para obtener los cuadros de porcentajes de los indicadores que sustentaron esta investigación, se aplicaron dos cuestionarios y una encuesta a la población formada por cinco personas del área de bodega.

Según los resultados adquiridos, en la empresa Grupo Dispersa S.A., se utilizan dos fuentes de Reclutamiento. Y consideramos que este proceso es una de las funciones indispensables de la Administración de Recursos Humanos, porque con el se atrae a los candidatos adecuados; por lo tanto se puede pensar en otras fuentes de Reclutamiento en la empresa como: el reclutamiento interno, las bases de datos y las páginas de internet.

Respecto a la gráfica de la solicitud de empleo, en la empresa se considera un requisito que todos los candidatos deben llenar esta hoja, para continuar con el proceso, porque la solicitud contiene datos de interés para ser tomado en cuenta para una entrevista.

Del proceso de Selección depende el ingreso del candidato a la organización. Por esto es que conviene realizarlo de forma adecuada y por ello es importante hacer efectiva la entrevista de contratación, realizando tres entrevistas. Una con Gerencia General, para conocer al candidato. Otra con el jefe inmediato, para conocer si el candidato se adecúa a los requerimientos del puesto. Y otra con Recursos Humanos, para conocer al candidato en cuanto a aptitudes, personalidad y habilidades cognitivas, para ser ubicados en el puesto que solicitó y favorecer el desempeño en el mismo

Otro punto importante que evidenciaron las gráficas fue que las personas son ubicadas en la plaza que este disponible en la empresa, sin tomar en cuenta la experiencia laboral del candidato, afectando así el desempeño en el mismo, porque causa que el individuo esté inconforme o que desempeñe un puesto que demande características como: experiencia, nivel académico, edad, habilidades y aptitudes. Por lo que se considera que es necesario ejecutar el proceso de Reclutamiento y Selección de forma adecuada.

También en las gráficas se observó que en el proceso de Selección hay ausencia de test psicométricos que ayuden a este proceso, porque con esta herramienta se identifican las aptitudes del candidato y de acuerdo a esa información poderlo ubicar en el puesto que corresponda según características individuales.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

1. Se acepta la hipótesis formulada en la investigación: El Proceso de Reclutamiento y Selección mejora el desempeño en el puesto de los trabajadores de la Empresa Grupo Dispersa S.A.
2. El Proceso de Reclutamiento se da principalmente por dos fuentes que son: el periódico Prensa Libre y a través de contactos.
3. Se observó que en el Proceso de Selección no se aplican pruebas psicométricas, sino que los directivos seleccionan a la persona que llene los requisitos necesarios para ocupar la vacante.
4. Según el cuestionario aplicado a Recursos Humanos se evidencia el desconocimiento de las funciones de la Administración de Recursos Humanos de la variable independiente.
5. Ocasionalmente Recursos Humanos participa en la entrevista de contratación.
6. Existe un desconocimiento de las técnicas que pueden ayudar a llevar a cabo un Proceso de Reclutamiento y Selección efectivos.



## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la empresa Grupo Dispersa S.A. que el Proceso de Reclutamiento y Selección se ejecute con lineamientos técnicos para garantizar la calidad de empleados contratados.
2. A la empresa se le recomienda que todos los candidatos sean sometidos a un Proceso de Selección para seleccionar al candidato adecuado y favorecer el desempeño y la satisfacción en el puesto.
3. Se recomienda a la empresa realizar dos entrevistas y tomar en cuenta la aplicación de pruebas psicométricas en el Proceso de Selección para conocer mejor al candidato para que el margen de error sea menos.
4. Se considera que es importante elaborar un manual de puestos para conocer que características requiere el puesto y de acuerdo a esto seleccionar a los candidatos.
5. Es necesario determinar las funciones de la Administración de Recursos Humanos para mejorar la productividad de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arthur, Diane. SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL , 4ª. reimpresión , Editorial Norma, Bogotá, Colombia , año 1995
2. Cattaneo, Beatriz Haydeé. INFORME PSICOLOGICO, 3ª. Ed, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires, año 2005, Pág. 105 – 107.
3. Chiavenato, Adalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 5ª. Ed, Editorial McGraw Hill , Bogotá, Colombia , año 2000.
4. Chiavenato, Adalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 8ª. Ed, Editorial McGraw Hill , Bogotá, Colombia , año 2005.
5. Decenzo, David A y Robbins, Stephen P. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1ª. Ed, Editorial Limusa Wiley , México, D.F. , año 2001.
6. Dessler, Gary. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL , 8ª. Ed, Editorial Pearson educación, México, D.F. , año 2001.
7. Chruden, Herbert J. y Sherman, Jr. Arthur W. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL , Editorial CECSA, México, D.F. , año 1986.
8. Drucker, peter F. LA SOCIEDAD POSTCAPITALISTA, 4ª. Ed, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, año 1998
9. González Rey, Fernando. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y SUBJETIVIDAD, Guatemala, julio 2006.
10. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar \* METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN \* editorial McGraw Hill \* 3ª. Ed, \* México, D.F \* año 2003
11. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/galindo\\_z\\_md/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/galindo_z_md/capitulo3.pdf)
12. <http://ies.informe.com/metodologia-de-la-invest-muestreo-dt23.html>
13. Ruiz Vega, Douglas Iván. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA , Universidad de San Carlos de Guatemala , Tesis , agosto 1997.

14. Swan, William S. CÓMO ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO , Editorial Norma , Bogotá, Colombia , año 1989.
15. Werther, William B. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, 5ª. Ed, Editorial McGraw Hill , México D.F., año 2000.

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**PAUTA DE OBSERVACIÓN**

1. Datos Generales

Edad:

Nivel Socioeconómico:

Escolaridad:

Sexo:

Estado Civil:

2. ¿Cómo inicia el Proceso de Reclutamiento?

3. ¿Cómo inicia el Proceso de Selección?

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CUESTIONARIO No.1**

**INSTRUCCIÓN:** a continuación se le presentan ocho preguntas, a las que debe contestar de forma clara.

**EDAD:**

**SEXO:**

**PUESTO:**

1. Como se enteró de la plaza?
  
2. Llenó solicitud?
  
3. Que plaza solicitó?
  
4. Cuantas veces lo entrevistaron?
  
5. Tiene experiencia en el puesto que solicitó?
  
6. Como se siente en el puesto donde está?  
Por qué?
  
7. Que espera de la empresa?
  
8. Como se siente en la empresa?  
Por qué?

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CUESTIONARIO No. 2**

**INSTRUCCIONES:** a continuación se le presentan ocho preguntas, a las que debe contestar de forma clara.

**EDAD:**

**SEXO:**

**PUESTO:**

1. Está desempeñando el puesto que solicitó?

2. Comente como se sintió en los primeros días en el puesto donde está?

3 Conoce las funciones de la administración de Recursos Humanos?

4. Mencione cinco funciones de la administración de Recurso Humanos?

5. Si surgiera la oportunidad de colocarla en el puesto que usted solicitó, lo aceptaría?

Por qué?

6. Cuales son sus objetivos de dentro de la empresa?\*

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Subraye la respuesta correcta.

1. Qué medios de Reclutamiento utiliza Grupo Dispersa?

Radio, televisión, base de datos, anuncio en la puerta de la empresa, recomendados, volantes, anuncio en el periódico, página de Internet, amistades, afiches, mantas, otros\_\_\_\_\_

2. Qué características toma en cuenta Gerencia, en la entrevista de contratación?

Edad, sexo, estado civil, residencia, religión, nivel socioeconómico, grupo étnico, profesión, nivel académico, experiencia laboral, idioma, actitud, valores, capacitaciones, talleres, seminarios, diplomas, estabilidad laboral, pretensión salarial, presentación, forma de expresarse, habilidades, aptitudes, pasatiempos, salud, otros\_\_\_\_\_

3. Cuántas entrevistas se le hacen a un candidato?

1                      2                      3

4. Cuánto tiempo dura la entrevista de contratación?

15 min.      30 min.      45 min.      60 min.



## RESUMEN

El Departamento de Recursos Humanos es un departamento de servicio debido a que brinda ayuda para que la organización ofrezca un servicio de calidad y sea competitiva, es por ello que tiene bajo su control las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Dentro de las funciones principales para lograr esta eficiencia y de las cuales se enfoca esta investigación son: los Procesos de Reclutamiento y Selección, el primero se va a encargar de atraer a los candidatos para luego identificar y seleccionar a los más idóneos para ocupar el puesto de trabajo. La investigación se realizó en la Empresa Grupo Dispersa S.A. con el propósito de conocer cómo se llevaban a cabo dichos procesos.

La investigación se llevó a cabo a través de observaciones, entrevistas, encuestas y cuestionarios. La muestra con que se trabajó fue con un grupo de 10 personas y el tipo de muestra fue no probabilística de juicio, ya que los individuos que formaron parte de la investigación fueron elegidos siguiendo el criterio de las investigadoras con respecto a las características requeridas para la información.

Se concluye que la hipótesis planteada: “El Proceso de Reclutamiento y Selección mejora el desempeño en el puesto en la Empresa Grupo Dispersa S.A.” se considera comprobada.

Se recomienda a la Empresa Grupo Dispersa S.A. que los Procesos de Reclutamiento y Selección se ejecuten con lineamientos técnicos para seleccionar al candidato adecuado y favorecer el desempeño y la satisfacción en el puesto.