



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema:

Subsistema de provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las PYMES, durante el segundo semestre del año 2023, en el departamento de Matagalpa.

Subtema:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en el PROGRAMA USURA CERO de la delegación de Matagalpa en el segundo semestre del año 2023.

Autores:

Br. Adonis Josué López Pérez.
Br. Amy Mercedes Aragón Pérez.
Br. María Celeste Urbina Trujillo.

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa 16 de noviembre de 2023



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema:

Subsistema de provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las PYMES, durante el segundo semestre del año 2023, en el departamento de Matagalpa.

Subtema:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en el PROGRAMA USURA CERO de la delegación de Matagalpa en el segundo semestre del año 2023.

Autores:

Br. Adonis Josué López Pérez.

Br. Amy Mercedes Aragón Pérez.

Br. María Celeste Urbina Trujillo.

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa 16 de noviembre del 2023

Contenido

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	5
III. OBJETIVOS.....	6
IV. DESARROLLO.....	7
4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos.....	7
4.1.1 Concepto.....	7
4.1.2 Elementos.....	7
4.1.3 Planeación de los recursos humanos.....	8
4.1.4.1 Proceso de planeación de recursos humanos.....	8
4.1.4.1.1 Primera Etapa.....	9
4.1.4.1.2 Segunda Etapa.....	9
4.1.4.1.3 Tercera Etapa.....	10
4.1.4.1.4 Cuarta Etapa.....	10
4.1.4.2 Modelos de planeación de recursos humanos.....	11
4.1.4.2.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.....	11
4.1.4.2.2 Modelo basado en segmentos de puestos.....	11
4.1.4.2.3 Modelo gráfico de reemplazo.....	12
4.1.4.2.4 Modelo basado en el flujo de personal.....	12
4.1.4.2.5 Modelo de planeación integrada.....	14
4.1.5 Reclutamiento de los recursos humanos.....	14
4.1.5.1 Medios de reclutamiento.....	15
4.1.5.1.1 Reclutamiento Interno.....	16
4.1.5.1.2 Reclutamiento externo.....	19
4.1.5.1.3 Reclutamiento Mixto.....	22
4.1.6 Proceso Selección de recursos humanos.....	23
4.1.6.1 Selección como un proceso de comparación.....	23
4.1.6.2 Selección como un proceso de decisión.....	24
4.1.6.2.1 Modelo de colocación.....	24

4.1.6.2.2	Modelo de selección.....	25
4.1.6.2.3	Modelo de clasificación.....	25
4.1.6.3	Bases para la selección del personal.....	26
4.1.6.3.1	Obtención de la información sobre el puesto.....	26
4.1.6.3.2	Descripción del puesto.....	28
4.1.6.3.3	Elección de las técnicas de selección.....	30
4.2	Generaciones que conforman la fuerza laboral.....	36
4.2.1	Definición.....	36
4.2.2	Importancia.....	36
4.2.3	Propósito.....	37
4.2.4	Tipos de generaciones en la fuerza laboral.....	39
4.2.4.1	Generación Babyboomers.....	39
4.2.4.1.1	Características.....	39
4.2.4.1.2	Valores y creencias.....	40
4.2.4.1.3	Fortalezas y debilidades.....	41
4.2.4.1.4	Motivadores de los Babyboomers.....	42
4.2.4.2	Generación X.....	42
4.2.4.2.1	Características de la generación X.....	43
4.2.4.2.2	Valores y creencias.....	44
4.2.4.2.3	Fortalezas y debilidades.....	45
4.2.4.2.4	Motivaciones de la generación X.....	47
4.2.4.3	Generación Y (Millennials).....	47
4.2.4.3.1	Características de la generación Y.....	48
4.2.4.3.2	Valores y creencias.....	50
4.2.4.3.3	Fortalezas y debilidades.....	54
4.2.4.3.4	Motivaciones de la generación Y.....	56
4.2.4.4	Generación Z.....	58
4.2.4.4.1	Características de la generación Z.....	58
4.2.4.4.2	Valores y creencias.....	60
4.2.4.4.3	Fortalezas y debilidades.....	62
4.2.4.4.4	Motivaciones de la generación Z.....	64
V.	CONCLUSIONES.....	66
VI.	REFERENCIAS.....	67

VII. ANEXOS.....	1
-------------------------	----------

DEDICATORIA

Dedico esta investigación, a nuestro Dios, por brindarme la oportunidad y la fuerza para no rendirme por cumplir mis metas, agradezco la sabiduría y la salud que me ha brindado hasta el día de hoy.

Agradezco a mi madre y hermano por brindarme su vida entera para que hoy esté en esta posición, a Jerry Mejía por estar a mi lado, dando su tiempo y ayuda para que yo logre estar a un paso de la meta. Estas tres personas son mi soporte y agradezco a la vida porque estén a mi lado.

A su vez, dedico este estudio a todas las personas que siguen luchando por cumplir sus metas, solo diré que rendirse NO es la opción, aunque en el camino se escuchen comentarios negativos, se deben usar como motivaciones para alcanzar lo que quieres.

Amy Pérez.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios primeramente por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por darme fuerzas para continuar y guiarme en este largo proceso.

A mi madre por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional que me ha brindado durante estos años, a mis familiares le doy gracias por la ayuda que me brindaron en este transcurso de mi formación.

A mis compañeras por darnos la oportunidad de conocernos, trabajar en equipo y saber que en esta vida existe de todo: momento de reír, enojos, lloras, pero sobre todo aprendimos a actuar con madurez y humildad.

Adonis López

DEDICATORIA

Dedico esta investigación, primeramente, a nuestro Dios, por brindarme la oportunidad y la fuerza para no rendirme y así poder cumplir mis metas, agradezco la sabiduría, paciencia y la salud que me ha brindado hasta el día de hoy.

A las personas que me han brindado su apoyo, ayudándome a cumplir mis metas, brindando su tiempo, su dedicación y su apoyo moral para que hoy pueda estar donde estoy. Agradezco a mi madre, mi hermano, mi hermana y mi tía, Estela Urbina, por brindarme su vida entera para que hoy esté en esta posición, a mi esposo Eduardo Chavarría por estar a mi lado, brindándome su tiempo y ayuda para que yo logre estar a un paso más cerca de mi meta. Estas cinco personas son mi soporte y agradezco a la vida porque estén a mi lado.

A su vez, dedico este estudio a todas las personas que siguen luchando por cumplir sus metas, recuerden que con dedicación y esfuerzo todo lo que te propongas vas a cumplir.

Celeste Urbina.

AGRADECIMIENTO

Especialmente a Dios por permitir la sabiduría y la fortaleza de poder finalizar una etapa más en nuestras vidas.

MSc. Carlos Mendoza:

Por su motivación, tiempo, dedicación y conocimientos compartidos en la realización de este trabajo, por sus consejos y confianza depositada en nosotros.

Lic. María José Weimar y colaboradores del Programa Usura Cero de la delegación de Matagalpa:

El cual amablemente permitió la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, ofreciendo de su hospitalidad para efectuar un trabajo de calidad.

Muy especialmente a:

A nuestros padres por guiarnos y mostrarnos el camino de la superación, por apoyar nuestros anhelos e inducirnos hacia nuestras metas.

A la universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, UNAN-Managua, nuestra universidad y maestros, por brindarnos la oportunidad del mundo del conocimiento, para poder llevar a cabo nuestros estudios y formarnos como profesionales competitivos.

Gracias a todos:

Br. Adonis Josué López Pérez.
Br. Amy Mercedes Aragón Pérez.
Br. María Celeste Urbina Trujillo.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

VALORACIÓN DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM – MATAGALPA

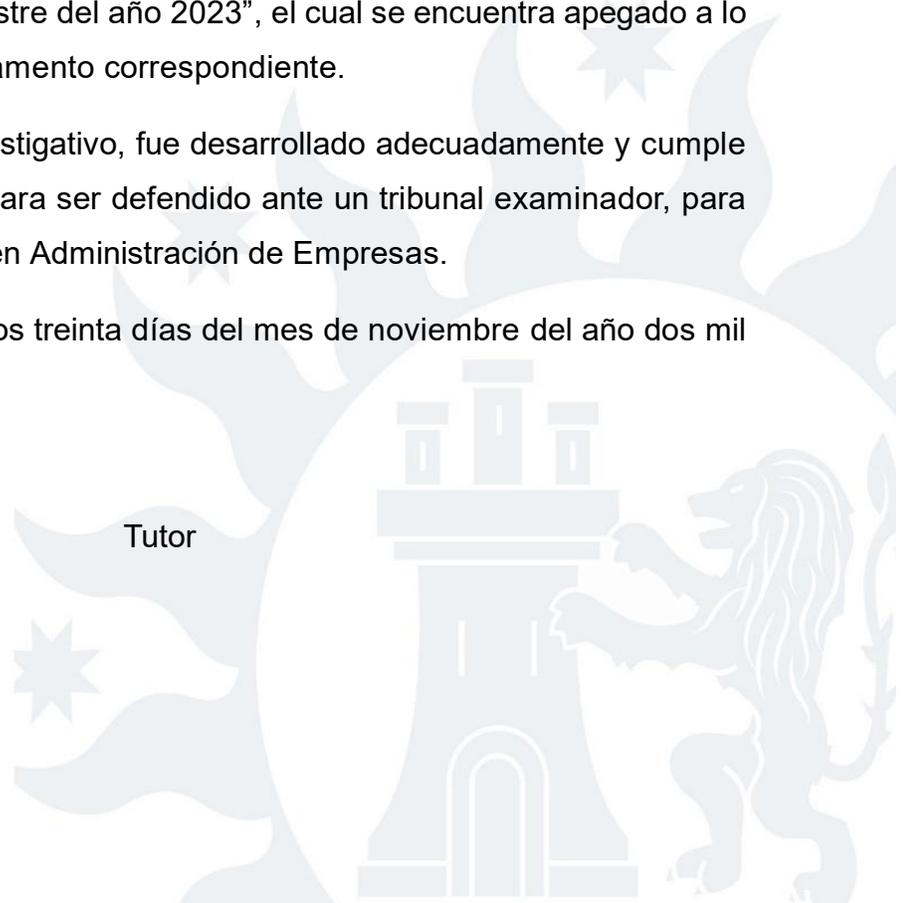
El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: **Amy Mercedes Aragón Pérez (CARNET 19601755)**, **Adonis Josué López Pérez (CARNET 17605198)** y **María Celeste Urbina Trujillo (CARNET 19602074)** con el Tema General: “Subsistema de provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las Pymes, durante el segundo semestre del año 2023, Departamento de Matagalpa,” Y correspondiente al Subtema: “Subsistema de provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral del Programa Usura Cero de la delegación de Matagalpa, del Departamento de Matagalpa, en el segundo semestre del año 2023”, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los treinta días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés.

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza



RESUMEN

Esta investigación se realizó bajo el título subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en el Programa Usura Cero de la delegación de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2023, con el propósito de determinar los cambios en el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral, el estudio de estos temas es importante porque permite a las empresas gubernamentales y privadas de Matagalpa, Nicaragua. Realizar un análisis del entorno interno y externo para conocer las necesidades referentes al talento humano teniendo en cuenta el mercado laboral, con la finalidad de reclutar y seleccionar al mejor talento humano el cual formara parte del equipo de trabajo, considerando las actividades que se le realiza al colaborador las cuales son: el proceso de inducción, diseño y análisis de puesto de trabajo, evaluación de desempeño, tomando en consideración las generaciones de la fuerza laboral y el impacto que tienen cada una de ellas como lo son las características, valores, creencias, fortalezas, debilidades. Al concluir con el trabajo se llegó a lo siguiente: el Programa Usura Cero, aplica un buen de reclutamiento utilizando fuentes como los son las redes sociales, anuncios dentro y fuera del programa y selección de personal aplicado todas las herramientas como lo es la entrevista, pruebas de actitud y conocimientos por otro lado, no cuenta con la generación Babyboomers la cual es la mejor preparada y con los mejores estudios considerados los mejores líderes para una organización.

Palabras claves: provisión, generaciones, reclutamiento, selección, empresas, herramientas

I. INTRODUCCION

La presente investigación aborda la temática general de subsistema de provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las PYMES y como tema específico el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral del Programa Usura Cero en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2023. El Programa Usura Cero, tiene como giro comercial, otorgar préstamos a mujeres con economía limitada para que estas puedan obtener su propio negocio a través del emprendimiento para ayuda a su economía de la misma y del país.

El propósito de la investigación, es analizar cómo el Programa Usura Cero lleva a cabo su proceso de provisión de recursos humanos, la problemática de la investigación es encontrar los altibajos o debilidades que tiene el programa con este proceso.

Esta investigación está dirigida a las empresas privadas y gubernamentales, con el fin de desarrollar y abordar el subsistema de aprovisionamiento de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en el Programa Usura Cero de la delegación de Matagalpa, lo que se vuelve interesante debido a que cada generación tiene un tipo de motivadores y comportamientos que demandan un tipo de atención para un universo multigeneracional, ya que esto les permite a las empresas, retener el capital humano.

Antecedentes

Para la investigación que se realizará, se hizo una investigación sobre este mismo tema abordado en diferentes universidades a nivel internacional, nacional, centroamericano, nacional y local, en el cual, son investigaciones que tienen temas relacionados o con fines relacionados con el tema principal abordado en esta investigación. Por ende, estas investigaciones nos sirvieron para identificar subtemas que tienen incidencia con nuestro tema.

Existen muchas investigaciones que tienen relación a las variables que se encuentran en el presente estudio. En la búsqueda de antecedentes relacionados con el tema que se está llevando a cabo se encontró los siguientes:

A nivel internacional.

Una primera investigación se realizó en Segovia, en la Universidad de Valladolid, España, en donde se aborda el tema de “El proceso de selección de personal y la influencia de las nuevas tecnologías”, llegando a la conclusión de que el departamento de Recursos Humanos es quien experimenta cambios sobre todo en el proceso de reclutamiento y de selección de personal, también involucra el tema de la tecnología en estos dos procesos, llegando a otra conclusión, de que la tecnología agiliza ambos procesos. (Lucas, 2020)

A nivel latinoamericano.

Una segunda investigación en Córdoba, en la Universidad de la defensa nacional - centro regional universitario IUA, Argentina, en donde se aborda el tema de “Diseño de subsistema de previsión y provisión de recursos humanos en una empresa”, en donde, este estudio tiene como objetivo elaborar una propuesta de una mejor gestión adecuada al subsistema de provisión y previsión, llegando a la conclusión de que todas las empresas deben tener en claro y establecidos los procesos de Recursos Humanos, para así adaptarse a los cambios y necesidades de la empresa. (Haro Ramos & Piacentini, 2017)

A nivel centroamericano.

Una tercera investigación que se realizó en Antigua Cuscatlán, en la Universidad Dr., José Matías Delgado-Facultativa de Economía, Empresa y Negocios. En donde se aborda el tema de “Impacto de las generaciones Babyboomers, X,Y,Z en los procesos de selección y productividad de las empresas”, el cual tiene como objetivo identificar el impacto de las generaciones en los procesos de selección y productividad, llegando a la conclusión de que las generaciones se han formado y desarrollado contextos históricos, sociales y políticos, los cuales inciden en la forma del desarrollo

laboral de cada uno y que las empresas deben buscar la gestión del talento humano (Bonilla Serrano, Góchez de Paúl, & Machado Rodríguez, 2013)

A nivel Nacional.

Esta cuarta investigación que se realizó en Managua, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN MANAGUA, abordó el tema “Gestión de recursos humanos con subtema la importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos para el fortalecimiento de las organizaciones”, teniendo como objetivo determinar la importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos en el fortalecimiento de las organizaciones y llegando a la conclusión de que la gestión de recursos humanos funciona como base de la gestión administrativa y se complementa con los demás subsistemas logrando un mejor crecimiento a la empresa. (Cruz Castillo, Latino, & Laguna Gonzalez, 2018)

A nivel local.

Esta quinta investigación que se realizó en Matagalpa, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-UNAN FAREM, se abordó el tema “El Sistema de administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa-Jinotega”, teniendo como objetivo analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos de los trabajadores, llegando a la conclusión de que aplicar los diferentes procesos de subsistemas la empresa es quien adopta escoger a los candidatos más idóneos para el cargo que se está buscando, estos subsistemas influyen en los trabajadores más no en el compromiso laboral. (Maltez Blandón & Peralta Jarquin, 2016)

Los antecedentes que se encontraron son de gran utilidad para lograr observar los objetivos planteados, los resultados y las conclusiones que se obtuvieron.

El presente estudio investigativo está dirigido al Programa Usura Cero de la ciudad de Matagalpa, el cual tiene el propósito de analizar su subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral del mismo.

Diseño Metodológico

Según su extensión en el tiempo, es de corte transversal. El estudio se realizó en un tiempo establecido, en el segundo semestre del año 2023. Con respecto a su diseño, es una investigación no experimental porque no interviene ni modifica las variables en el estudio, ya que solo se está contemplando para luego ser analizado por medio de la observación directa para obtener datos precisos y que no son modificados. Población: El Programa Usura Cero de la delegación de Matagalpa cuenta con un Capital Humano de 30 trabajadores, los cuales desempeñan diferentes puestos dentro de los municipios que conforman el departamento. Muestra: Para la aplicación de la encuesta a los colaboradores del Programa Usura Cero de la delegación de Matagalpa, se tomó al 100 % de la población, la cual, está compuesta por 30 colaboradores, constituidos en las diferentes áreas de la institución.

Muestreo por conveniencia: se seleccionó una muestra mediante el método no probabilístico por conveniencia, la cual ésta consta de 30 colaboradores, debido a que la población es muy extensa se decidió abordar la cantidad ya antes mencionada, para obtener resultados fiables. Para la recolección de información se utilizaron tres instrumentos de investigación los cuales se mencionan a continuación: Encuesta: Se realizó una serie de 20 preguntas sobre los subsistemas de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral a los colaboradores del Programa Usura Cero de la ciudad de Matagalpa, con el objetivo de obtener información de la temática de esta investigación. En la entrevista se aplicó una encuesta de 20 preguntas a la delegada del programa usura cero sobre la temática del subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforma la fuerza laboral. El proceso de la información que se adquirió por medio de la recolección de datos, para su análisis se utilizó la herramienta de Microsoft Word para la redacción y obtención de datos de la encuesta y entrevista. El uso de Excel, para así lograr procesar los datos por medio del uso de gráficos para realizar un mejor análisis de la información del estudio que se obtuvo.

II. JUSTIFICACION.

Este trabajo se realiza con el fin, de conocer los subsistemas de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las pymes, las cuales en la actualidad tienen un gran impacto, debido a los comportamientos, creencias y la adaptabilidad que tienen las generaciones en los Recursos Humanos del Programa Usura Cero de la delegación de Matagalpa.

Para analizar los cambios en los subsistemas de provisión de los Recursos Humanos, se debe conocer el comportamiento de cada generación que conforman la fuerza laboral en el programa Usura Cero de la delegación de Matagalpa, ya que se debe conocer las características y el nivel de adaptabilidad que dichas generaciones tienen a los cambios tecnológicos, de forma que se pueda identificar los cambios en los procesos de subsistemas de provisión de los recursos humanos.

Esta investigación es importante porque permite estudiar y conocer el comportamiento, que tiene cada fuerza laboral en las Pymes y cómo influyen las generaciones en las mismas, lo cual, permite determinar los cambios en los subsistemas de provisión de los recursos humanos.

Cabe destacar que la fuerza laboral en Nicaragua es un capital muy importante en las organizaciones, ya que representa la capacidad mental o física para llevar a cabo el trabajo necesario, que mejora la productividad y economía del país.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en el Programa Usura Cero en el segundo semestre del año 2023 de la delegación de Matagalpa,

Objetivos Específicos

- Describir los procesos del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en el Programa Usura Cero.
- Caracterizar las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en el Programa Usura Cero.
- Valorar los procesos de provisión de Recursos Humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en el Programa Usura Cero.

IV. DESAROLLO

a) Subsistema de integración de Recursos Humanos.

Según (Chiavenato I. , 2007, pág. 129) son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

La integración de recursos humanos, es responsable de cada uno de los insumos humanos correspondientes de las actividades que están derivadas a la investigación del mercado e incluso del reclutamiento, selección y toma en cuenta las funciones de la organización.

4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos.

4.1.1 Concepto.

Según (Chiavenato I. , 2007, pág. 129) Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento

Este subsistema, es quien se encarga de reclutar y seleccionar al personal adecuado de acuerdo a las necesidades de personal que tenga la empresa, es decir, para un correcto funcionamiento, se busca al más capacitado al más adaptado para el área, se encarga del personal nuevo que logre abastecer a la organización.

4.1.2 Elementos.

a) Planificación de recursos humanos.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 15) es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado.

La planificación dentro de la empresa, está basado en las tomas de decisiones que serán las ideales para lograr alcanzar los objetivos que se proponen o establecen dentro de la empresa de los cuales se establecen en un período de tiempo. Es decir, se analizan que recursos se deben utilizar y cuáles serán necesarios para llegar al objetivo final que se tiene planteado.

b) Reclutamiento de personal.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 18) Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento del personal, son procedimientos que se utilizan para llevar a cabo al momento de realizar una convocatoria de diferentes candidatos que tendrán el potencial para el cargo que ocuparán en una dicha área de la empresa, escogiendo al más ideal y calificado para el puesto.

c) Selección de personal.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 21) Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección, es un proceso en donde se escoge entre los varios números de candidatos al que más se considere adecuado para la vacante que va a ocupar dentro de la empresa, por supuesto, se evalúa las cualidades de los candidatos seleccionados y así analizar si están aptos para el puesto o no.

4.1.3 Planeación de los recursos humanos.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 15) El planeamiento de recursos humanos es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado.

El autor nos quiere decir, que la planeación es un proceso de toma de decisiones relacionadas o vinculadas con respecto al cumplimiento de los objetivos que se plantean en un tiempo determinado dentro de la empresa.

4.1.4.1 Proceso de planeación de recursos humanos.

Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 83)

El proceso de planeación, es un método en donde se plantea diferentes planes que estén disponibles al personal que se requiere establecer, es decir, busca encontrar formas de planificar situaciones de necesidades que estén dentro de la empresa logrando satisfacerlas.

4.1.4.1.1 Primera Etapa

Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos.

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 88)

Esta etapa, se comprende que es donde se obtiene la información sobre estrategias y planes de organización en donde se busca lograr una incidencia de los recursos humanos, es decir, estudia la demanda de recursos humanos y a la misma vez, estudia la situación actual y a futuro lo que se pueda tener dentro de recursos humanos y de la organización

4.1.4.1.2 Segunda Etapa

Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos.

La segunda fase del proceso de planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocidas la demanda y oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 94)

En esta segunda etapa, nos quiere dar a entender, que consiste en tener presente y ya establecidos los objetivos de la empresa de mano con las políticas de la misma, para así, detectar debilidades que se pueden corregir y nuevamente rediseñar las políticas de la empresa para lograr entablar una relación coherente con las que ya estaban planteadas.

4.1.4.1.3 Tercera Etapa

Programación de recursos humanos

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 94)

Esta etapa, nos quiere decir, que una vez ya evaluadas las debilidades y dificultades de la empresa, se lleva a cabo estrategias que se propusieron ante las necesidades que se obtuvo del análisis, esto con el fin de lograr satisfacer esas debilidades.

4.1.4.1.4 Cuarta Etapa

Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos.

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. La evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante, no sólo para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 95)

Esta etapa, trata de dar un valor al área de recursos humanos, es decir, lleva el control y a la misma vez verifica que este se cumpla, de la misma manera, se evalúa las estrategias que fueron planteadas para así garantizar que el área dentro de la organización este realizando su contribución a la empresa.

Según entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero, expresó que la planificación de recursos humanos se lleva a cabo en función a las metas establecidas, ya que, si sus metas son mayores que las del año pasado, se requiere contratar de más personal en sus diferentes áreas, destacando que las que más personal necesita es promoción y crédito.

De acuerdo a los resultados anteriores se puede decir que, en el Programa Usura Cero, se realiza una planificación de recursos humanos de forma anual, ya que se alinean según sus metas y de eso se basa el número de contrataciones que tendrá que llevar a cabo.

Cabe destacar la importancia que el Programa Usura Cero, tiene al realizar su planificación de recursos humanos, para el logro de sus objetivos y metas, sin embargo, es de vital importancia, aplicar la primera etapa del proceso de planificación, que es la recopilación y análisis de la información de sus objetivos y metas.

4.1.4.2 Modelos de planeación de recursos humanos

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 15) algunos son genéricos y alcanzan toda la organización mientras que otros son específicos para determinados sectores de ésta.

Este modelo, nos indica sobre como deberá ser realizado paso a paso los diferentes procesos que se llevaran a cabo en la gestión, es decir, como estará organizado y como debe desarrollar, buscando la manera de perfeccionar el procedimiento indicado para la situación en que se encuentre recursos humanos.

4.1.4.2.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

Este modelo se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad interna y externa de recursos humanos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. (Chiavenato I. , 1999, pág. 15)

El autor, quiere decir que este modelo se basa en el aumento de las necesidades que tenga el área de recursos humanos según la demanda que tenga un producto o servicio tanto interno como externo del área.

4.1.4.2.2 Modelo basado en segmentos de puestos.

Ejemplos principales de los aspectos operacionales de la organización según (Chiavenato I. , 1999, págs. 15,16)

- Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional.

- Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico.
- Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional.
- Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional
- Proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente.

El autor, quiere decir que se debe tener diferentes aspectos que se deben tomar en cuenta en cada área funcional de la empresa, como es el determinar diferentes aspectos que influyen en el presente como a vista del futuro, tomar en cuenta estos mismos datos en mano de obra y proyectarlos con vista hacia el futuro para lograr establecer factores estratégicos de cada proyección.

4.1.4.2.3 Modelo gráfico de reemplazo.

Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción (Chiavenato I. , 2007, pág. 152)

Este modelo, se basa en realizar un estudio de una dicha área y sobre su futuro avance dentro de la empresa, al establecer un estudio con esta metodología, se puede obtener información sobre qué área es posible que se presente una nueva disponibilidad de puesto, tomado de la mano del estudio del desempeño actual del área para la toma de decisiones.

4.1.4.2.4 Modelo basado en el flujo de personal.

Intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse

también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias, como la política de promociones, rotación de personal, etc. (Chiavenato I. , 1999, pág. 16)

Este modelo, nos indica sobre un flujo de las personas que laboran dentro de la empresa durante su período de trabajo en la misma, esto con el objetivo de lograr obtener una predicción que puede funcionar a futuro para así tener en cuentas las necesidades que puedan tener el personal en el área funcional.

De acuerdo con la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero, se pudo constatar que utilizan el modelo basado en el flujo de personal, ya que se realiza rotación y promoción de los colaboradores, de acuerdo a las necesidades que hay en un puesto vacante, según lo expresado por la delegada es que, cuando, se realiza una promoción es porque un puesto de mayor jerarquía quedó con vacante, por lo cual se propone al mejor candidato para ser promocionado, de manera que después se realiza una contratación externa para cubrir el puesto de la vacante que tenía el recurso humano que fue promocionado.

Según lo observado, en la entrevista, no se mencionó la importancia que tiene para la empresa el modelo basado en el flujo de personal, así como tampoco se mencionó las consecuencias que hay al utilizar este modelo, lo cual indica que solo se miden las entradas y salidas del personal, en donde se tiene una predicción solo a corto plazo.

Es importante que el Programa Usura cero, cambie su modelo de planeación de recursos humanos, ya que según su actividad y la demanda que se presenta, se debe utilizar un modelo más completo, como por ejemplo el modelo de planeación integrada que toma en cuenta los cambios tecnológicos y las condiciones de la oferta y la demanda, siguiendo así con los planeamientos de carreras, los cuales desarrollan al recurso humanos.

4.1.4.2.5 Modelo de planeación integrada.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 16) el planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y de demanda y planeamientos de carreras.

Este modelo, se basa en la en tomar en consideración diferentes factores que podrían afectar o ayudar a las empresas, dependiendo a su actividad pero que, de igual manera afecta, como son las planeaciones, la tecnología, las ofertas, demandas entre otros factores que se deben tener en cuenta para ver la manera de cómo actuar ante ellos y como deberá actuar la empresa según los cambios de estos factores.

4.1.5 Reclutamiento de los recursos humanos.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato I. , 1999, pág. 128)

El reclutamiento de los recursos humanos es sin lugar a duda la oportunidad de obtener los mejores talentos en un mundo laboral competitivo, de forma provechosa para la empresa, destacando los requisitos y las cualidades que necesita cada puesto que se desea ocupar.

Según lo expresado por la delegada del Programa Usura Cero acerca del reclutamiento de personal es que este da inicio cuando existe un puesto vacante, ya sea porque un recurso humano decidió retirarse del programa o porque este fue promocionado, por lo cual se tiene que realizar el proceso de reclutamiento, en donde se detallan los requisitos y el perfil que se requiere para el puesto vacante.

De acuerdo a los resultados presentados en la entrevista, el Programa Usura Cero, realiza reclutamiento de personal cuando hay una necesidad dentro de la organización, de forma que cada encargado de área detalla los requisitos que se requieren para el puesto, así mismo como el perfil que necesita el recurso humano para cubrir la vacante, también se observó que algunas áreas tienen dificultades al

desempeñar sus funciones por la alta rotación de personal la cual fue confirmada por la delegada en el proceso de la entrevista.

El reclutamiento de recursos humanos que realiza el Programa Usura Cero es para cubrir una necesidad dentro de su organización, sin embargo, es importante que apliquen un plan de retención de los recursos humanos, para que de esta forma disminuya la rotación de personal y así se mejora el desempeño laboral en la organización.

4.1.5.1 Medios de reclutamiento.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 133) El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento.

Cabe destacar que en la actualidad se presentan distintas formas de reclutamiento, en donde se transmite un mensaje que interese y atraiga a los candidatos que cubran las vacantes disponibles dentro de la organización.

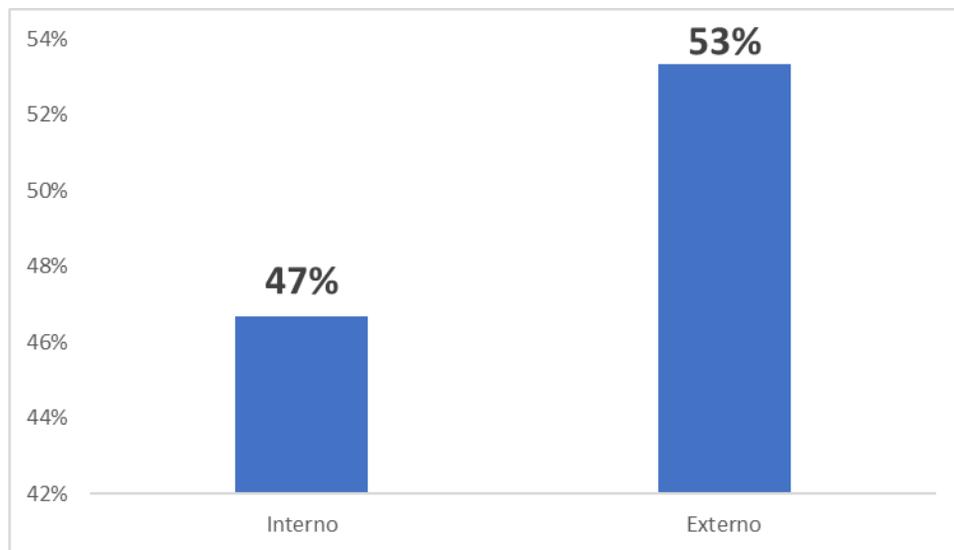


Gráfico No.1, Técnicas de reclutamiento.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se contempla en el gráfico No.1, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que para el cargo actual que tienen, la técnica que se aplicó fue 53% reclutamiento externo y 47% interno.

Por otro lado, la delegada del Programa Usura Cero manifestó en la entrevista, que se utiliza el reclutamiento externo cuando el programa tiene una vacante disponible, ya sea porque el colaborador se retiró o porque fue promocionado, por otro lado, también manifestó que se utiliza el interno cuando uno de los colaboradores es promocionado a un puesto mejor en donde seleccionan al candidato más adecuado para el puesto.

De acuerdo a los resultados anteriores el reclutamiento externo es el más relevante en el Programa ya que, es el que más se utiliza de acuerdo a las encuestas realizadas, sin embargo, el reclutamiento interno tiene un valor significativo dentro de la organización, lo cual indica que del 100% de los colaboradores el 47% ha sido promocionado a un puesto de mayor jerarquía, de forma que demuestra que existe un plan de carrera para los colaboradores del Programa Usura Cero.

Es importante mencionar que el reclutamiento tiene un gran impacto en la selección del personal, en el Programa Usura Cero de acuerdo a las políticas de la organización, por la naturaleza de cada puesto se requiere contratar a jóvenes no menores de 18, ni mayores de 40, por lo cual el reclutamiento externo es una de las mejores herramientas para atraer postulantes jóvenes dentro del programa.

4.1.5.1.1 Reclutamiento Interno

a) Concepto.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 133) Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Es decir que toma como candidatos a los colaboradores que ya forman parte de su fuerza laboral, en la búsqueda del candidato ideal, promocionando a uno o varios

trabajadores para que puedan cubrir nuevos roles con talentos que ya son conocidos dentro de la empresa.

b) Ventajas.

Según (Chiavenato I. , 1999) las ventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

De acuerdo con la información obtenida de la entrevista realizada a la delegada de Programa Usura Cero, manifestó que las ventajas que tiene el reclutamiento interno es que los colaboradores ya conocen el programa y sus funciones, así mismo como su misión y visión para trabajar de acuerdo a ellos, también menciona la importancia que tiene el motivar a los colaboradores, ya que obtienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

Mediante lo observado en el gráfico No 1, el reclutamiento interno tiene un valor significativo dentro del programa, de forma que todo colaborador tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, lo cual lo convierte en un motivador laboral que permite desarrollar las capacidades de cada colaborador.

El Programa Usura Cero, cuenta con un plan de carrera de desarrollo profesional, sin embargo, es importante que, al promocionar a un colaborador, se mida las capacidades aplicando un periodo de prueba, para conocer si realmente el colaborador tiene o no la competencia para ocupar una vacante.

c) Desventajas.

Según (Chiavenato I. , 1999) las desventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Según lo expresado por la delegada del Programa Usura Cero, una de las principales desventajas del reclutamiento interno es la posibilidad del resentimiento o desmotivación por parte de los colaboradores no seleccionados o que después de la selección no les gusten las nuevas funciones que deben realizar y renuncien al puesto.

Según lo expuesto, las desventajas de este tipo de reclutamiento son la desmotivación o el desconocimiento de sus nuevas funciones, lo cual significa que en el proceso de reclutamiento no se da a conocer acerca de las vacantes y las nuevas funciones que se deben de realizar, creando una oposición al cambio o al aumento de trabajo de parte de los colaboradores seleccionados.

Es importante que el Programa Usura Cero, realice pruebas de conocimiento y procesos de inducción, para adaptar al colaborador en su nuevo puesto, de esta forma crea la confianza y desarrolla las capacidades de cada colaborador que es seleccionado en el proceso de promoción.

4.1.5.1.2 Reclutamiento externo.

a) Concepto.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 136) Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

El reclutamiento externo tiene como objetivo la selección de un candidato para cubrir una vacante, el cual se realiza con candidatos que no pertenecen al equipo de la empresa, demandando una convocatoria, en donde se elegirá al candidato que se considere mejor para cubrir el puesto.

b) Ventajas.

Según (Chiavenato I. , 1999) enumera las ventajas del reclutamiento externo, las cuales son:

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Según lo que expresa el autor las ventajas del reclutamiento externo, promueven nuevas experiencias en la organización, lo cual renueva y enriquece el talento humano.

Según lo expresado por la delegada del Programa Usura Cero, la principal ventaja de un reclutamiento externo es que surgen candidatos jóvenes con ideas nuevas, mejor experiencia y nivel de adaptación rápida a las vacantes disponibles, lo cual renueva el recurso humano dentro del programa para dar cumplimiento a sus objetivos.

Según lo observado en el gráfico No 1, el 50% de la muestra ha sido reclutada de forma externa, por lo cual el recurso humano se renueva y enriquece dentro del programa, de esta forma aprovechan la preparación efectuada por otras empresas.

Es importante el equilibrio que tiene el Programa Usura Cero en sus recursos humanos, ya que al tener un plan de carrera aprovecha el recurso que ya conoce del programa, aunque también es importante destacar la renovación de su recurso humano, en donde se aprovecha la preparación que tiene, creando nuevas experiencias en la organización

c) Desventajas.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 138) enumera las desventajas del reclutamiento externo, las cuales son:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal. Afecta la política salarial.

Según lo que expresa el autor las desventajas del reclutamiento externo, suelen generar mayor pérdida de tiempo y costos, lo cual lo convierte en menos seguro que el reclutamiento interno, de manera que se vuelve frustrante para el personal.

De acuerdo con la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero, una de las principales desventajas es que aumentan los costos dentro de la organización, ya que, se empieza desde cero con el nuevo candidato, en donde se aplica el proceso de selección e integración a la institución, esto también conlleva a que ese nuevo recurso aumente el tiempo de adaptación a las dinámicas del programa.

Según lo observado de forma directa en el área de caja dentro del Programa Usura Cero se constató la dificultad de los nuevos recursos humanos en la adaptación a la dinámica de la empresa, así mismo se observó la dificultad en la integración con sus compañeros de trabajo.

De acuerdo a los resultados anteriores, es importante que el programa usura cero aplique métodos de integración laboral, no solamente aplicando de inducción, si no también creando una relación laboral entre todos sus recursos humanos, ya sean estos contratados de forma externa o interna.

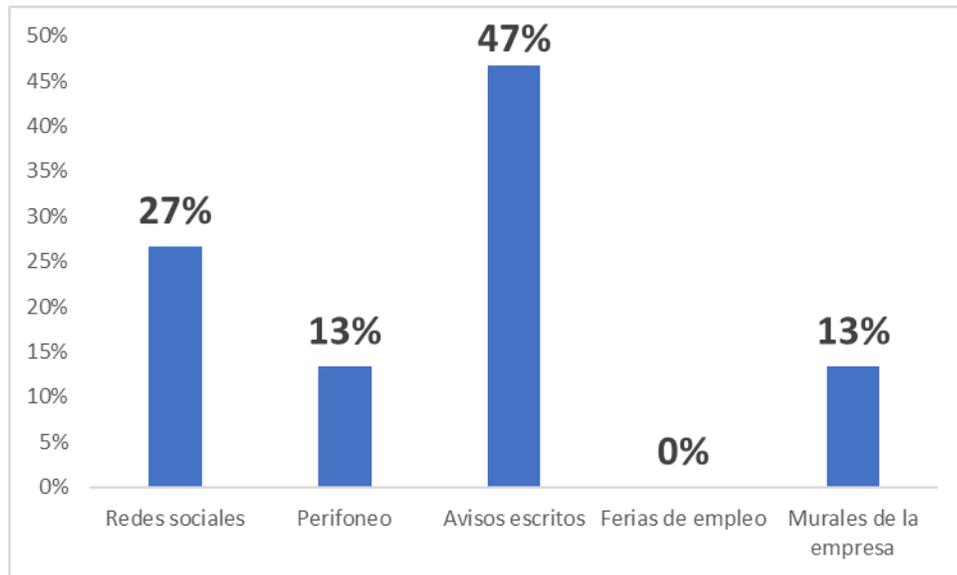


Gráfico No.2, Medios de reclutamiento.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se contempla en el gráfico No.2, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que se enteraron de la vacante para el puesto que ocupan un 47% por avisos escritos, un 27% por redes sociales y un 13% por perifoneo y murales de empresa, cabe destacar que Programa Usura Cero no hace uso de ferias de empleo, lo que significa que para esta empresa no se emplea este tipo de medio para reclutar candidatos.

De acuerdo a la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero manifestó que, los medios que se utiliza para dar a conocer la vacante disponible son los avisos escritos tanto dentro de la empresa como fuera de ella (murales), también con el avance de las tecnología se utilizan las redes sociales para así llegar a aspirantes jóvenes tomando en consideración los requisitos que requieren para el puesto.

Según lo observado en las instalaciones del Programa Usura Cero, se encontró avisos escritos pegados en los puntos de caja y en las afueras del programa, también

se observó en las redes sociales avisos de empleos, sin embargo, no se observó murales dentro del programa.

El Programa Usura cero tiene como medio eficaz los avisos escritos, seguido de las redes sociales, el cual se convierte en uno de los mejores medios para el programa que contrata a jóvenes, sin embargo, es importante realizar ferias de empleo, para dar a conocer el programa a la sociedad y de esta forma reclutar nuevos recursos humanos.

d) Reclutamiento online.

Internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de los recursos humanos. (Chiavenato I. , 2000, pág. 137)

El reclutamiento mediante internet o redes sociales, se ha convertido en la actualidad en uno de los medios de transmisión de información más utilizado y efectivo en la realización de reclutamiento de personal, ya que su comunicación y distribución es más amplia y se logra llegar a más candidatos que logren cumplir con los requisitos y objetivos de la organización.

4.1.5.1.3 Reclutamiento Mixto.

a) Concepto.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado. (Chiavenato I. , 1999)

El reclutamiento mixto crea un equilibrio en los recursos humanos de la empresa, ya que al realizar una promoción se incentiva al personal al cumplimiento de los objetivos logrando la eficacia y eficiencia dentro de la organización, de manera que cuando se realice el reclutamiento externo los empleados tengan la oportunidad de ser promovidos.

4.1.6 Proceso Selección de recursos humanos.

Según (Alcalde, 2020) Un proceso de selección de personal es un conjunto de pruebas divididas en distintas etapas con el fin de elegir a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo.

Según el autor la selección de los recursos humanos, se da mediante la realización de pruebas y la valoración de los candidatos, a través de las distintas etapas, con el objetivo de elegir al candidato que cumpla con las características necesarias para cada puesto.

4.1.6.1 Selección como un proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff. (Chiavenato I. , 1999, pág. 145)

Chiavenato destaca dos variables en el proceso de selección la cual una describe las exigencias del cargo y la otra explica las características que poseen los candidatos, es decir que en la primera variable se hace una descripción del puesto que está disponible y en la segunda variable se aplican las técnicas de selección de personal.

De acuerdo a la información obtenida de la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero destaca que, primeramente, se realiza el análisis de los datos de los candidatos como lo es sus estudios, niveles académicos, el perfil del puesto y la experiencia laboral con el fin de saber si el candidato cumple con los requisitos.

Según lo observado el Programa Usura cero, recepcionará las hojas de vida de cada postulante, para posteriormente analizar, su experiencia laboral y su nivel de estudio, con el fin de escoger al candidato que más se ajuste al perfil del puesto.

El Programa Usura Cero realiza la comparación en el proceso de selección, ya que, analiza las exigencias del puesto con las características que posee cada

candidato, de esta forma, realiza la selección como un proceso de comparación en sus recursos humanos.

4.1.6.2 Selección como un proceso de decisión.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

4.1.6.2.1 Modelo de colocación.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 145) Hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Según Chiavenato el modelo de colocación es cuando se presenta un solo candidato el cual tiene que cubrir la vacante, ya que solo hay un postulante y una sola vacante, es decir que el rechazo no forma parte del proceso.

Según la delegada del Programa Usura Cero, en la entrevista resalta, que, para seleccionar a un solo candidato para cubrir el puesto, se reúne el consejo de recursos humanos, conformado por la encargada de recursos humanos, el tesorero, la administradora y el jefe de área, el cual deciden cual es el candidato idóneo para cubrir el puesto.

Según los resultados anteriores se demuestra que no se emplea un modelo de colocación, ya que, el programa al ser de prestigio cuenta con más de un candidato para cubrir una vacante, de forma que, el consejo nacional se reúne para decidir al candidato que cubrirá la vacante.

El Programa Usura Cero no emplea el modelo de colocación, ya que según la entrevista se necesita de un consejo para realizar la selección del candidato que cubrirá la vacante, ya que, siempre que se encuentran reclutando hay más 3 candidatos que aspiran a los puestos.

4.1.6.2.2 Modelo de selección.

Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 146) Hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir 2 alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.

En el modelo de selección Chiavenato expresa, que cuando hay varios candidatos postulantes para una sola vacante se da el proceso de comparación, en donde ocurren 2 alternativas aceptación o rechazo, si se rechaza un postulante dicho postulante se retira del proceso para continuar con los que son aceptados.

De acuerdo con lo relatado por la delegada del Programa Usura Cero en la entrevista, resalta que para seleccionar de un grupo de candidatos al más idóneo para cubrir la vacante se toman en cuenta los siguientes requisitos la experiencia laboral, las habilidades necesarias para desempeñar el puesto, estudios realizados y su disponibilidad de tiempo, así mismo se reúne el consejo nacional, para decidir cuál candidato es el que cumple con el perfil del puesto.

Según los resultados anteriores, el programa mide la experiencia laboral, así mismo como las habilidades que requiere el candidato para desempeñar el puesto, para ello, cuenta con un consejo nacional conformado por la tesorera, la administradora, la responsable de recursos humanos y el coordinador de área, para decidir quién cubrirá la vacante.

Cabe destacar la importancia que el Programa Usura Cero tiene al seleccionar un candidato para cubrir una vacante, ya que se aplican pruebas, midiendo las habilidades y la experiencia que tiene cada candidato para desempeñar el puesto, así mismo se filtra la información al consejo para decidir que candidatos cumplen con los requisitos del puesto.

4.1.6.2.3 Modelo de clasificación.

Hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten.

La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato. (Chiavenato I. , 1999, pág. 146)

Según lo que expresa Chiavenato en el modelo de Clasificación, hay varias vacantes disponibles y varios candidatos que puedan cubrir la misma, es por ello que se comparan las necesidades que requiere cada puesto de forma que se clasifican las habilidades de cada postulante en donde se acepta o rechaza. Si se rechaza en alguno de los puestos se compara en otro de los puestos libres hasta eliminar las posibilidades de las vacantes, es por ello que se clasifica en cada puesto según las necesidades a cubrir.

Tomando en cuenta la información obtenida de la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero, resalta que para seleccionar a varios candidatos para cubrir los puestos que estén disponible se toman en cuenta los siguientes puntos como lo es el perfil del candidato, su experiencia laboral, su nivel académico, sus actitudes, esto se obtiene a través de la entrevista que se le realiza a cada candidato.

Mediante lo observado en el Programa Usura Cero, cuando hay varios candidatos y varias vacantes disponibles, el consejo nacional clasifica de acuerdo a los perfiles de cada candidato y su nivel académico, según los requisitos de los puestos.

El Programa Usura Cero realiza el modelo de clasificación para llenar varias vacantes disponibles en donde clasifica a los candidatos de acuerdo a las necesidades que tiene cada puesto a cubrir.

4.1.6.3 Bases para la selección del personal.

4.1.6.3.1 Obtención de la información sobre el puesto.

Puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentra en la búsqueda y

evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan (Chiavenato I. , 1999)

Según lo que expresa el autor sobre el análisis del cargo se analiza y evalúa las exigencias que tiene el cargo, es decir que de esta forma se concentra en la búsqueda de los candidatos que presenten características similares a las que el puesto requiere.

- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. (Chiavenato I. , 1999, pág. 148)

Según Chiavenato la aplicación de técnicas consiste en anotar y analizar los hechos y comportamiento que han tenido los ocupantes del cargo, explicando las incidencias que han ocurrido en el puesto verificando los mejores y peores desempeños, de forma que se identifique las características deseables y no deseables.

- Análisis de solicitud de empleo: Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 148) consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

Según lo que dice el autor en el análisis de solicitud de empleo, se verifican los datos que se requieren en el cargo en donde participa el jefe inmediato designando los requerimientos del puesto.

- Análisis del cargo en el mercado: Según (Chiavenato I. , 1999, pág. 149) consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.

Según Chiavenato el análisis del cargo en el mercado examina en otras organizaciones los candidatos que requieren para un puesto de esta forma se conocen las características que la empresa solicita en el cargo.

- Hipótesis de trabajo: según (Chiavenato I. , 1999, pág. 149) una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

Según Chiavenato la hipótesis de trabajo es la última alternativa que se aplica para la obtención de información sobre el puesto ya que se realiza una aproximación en relación al puesto y al ocupante.

De acuerdo a la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero, relata que la información del puesto se obtiene mediante a que cada área notifica y solicita si hay vacantes disponibles, así dar a conocer la descripción del cargo, los requisitos y características que el candidato debe de contar para poder optar y cubrir el puesto que está disponible.

Según lo observado y descrito en la entrevista el Programa Usura Cero realiza el análisis de solicitud de empleo para obtener información sobre el puesto, ya que el coordinador de área, notifica de las vacantes disponibles y solicita personal de acuerdo a los requerimientos del puesto.

Es importante destacar la importancia que tiene el Programa Usura Cero al realizar el análisis de solicitud de empleo para obtener la información del puesto, ya que participan en la descripción del puesto, según las necesidades requeridas del mismo, por lo cual el coordinador da a conocer las características que debe poseer el aspirante.

4.1.6.3.2 Descripción del puesto.

Según (Chiavenato I. , 1999) la descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff.

Según lo que dice el autor un cargo siempre dispone de uno o más ocupantes que desempeñen funciones específicas dentro del cargo dando lugar en el organigrama según la posición en que se encuentre dicho cargo y a las responsabilidades que tiene.

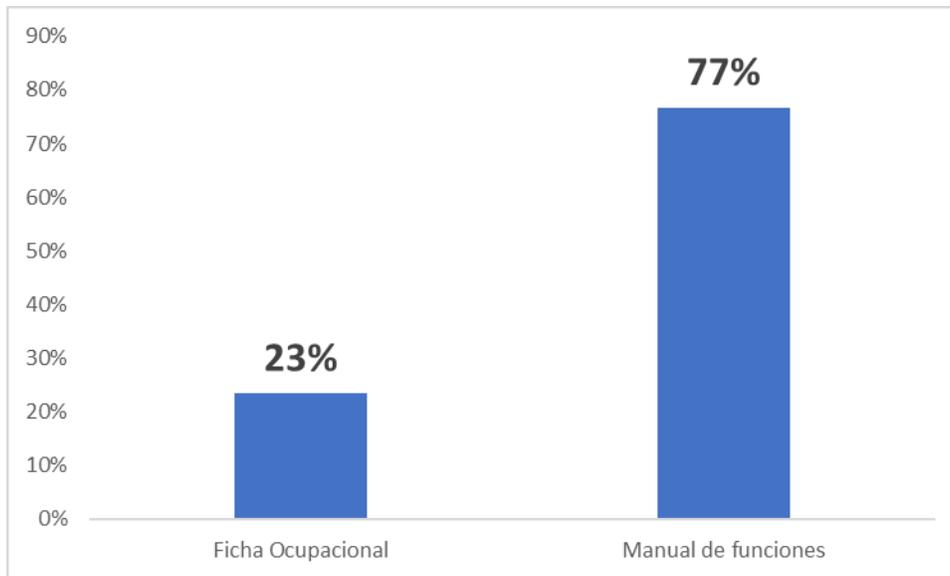


Gráfico No.3, Descripción del puesto.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se contempla en el gráfico No.3, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que los colaboradores manejan la información de su cargo un 77% por medio de manual de funciones y un 23% usa ficha ocupacional.

De acuerdo con lo obtenido de la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero que dentro del Programa se utilizan manuales de función para hacerle más fácil al colaborador las funciones que se debe realizar en el puesto asignado y ayudándole a la adaptación dentro del Programa.

Según lo observado en el Programa Usura Cero se utilizan manual de funciones para la descripción del puesto, sin embargo, el 23% de los colaboradores ha sido mediante método de inducción, en el cual se describe las tareas a realizar.

Es importante destacar la importancia del proceso de inducción para describir el puesto en el Programa Usura Cero, acompañado del manual de funciones o ficha ocupacional, esto de acuerdo a la naturaleza del trabajo, ya que se debe observar las tareas a realizar, para que de esta forma se facilite la adaptación al programa, mediante el acompañamiento.

a) Descripción de cargos.

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace). (Chiavenato I. , 1999, pág. 190)

Según Chiavenato la descripción del cargo se realiza enumerando las tareas que conforman el puesto y lo que lo diferencia a los demás cargos que existen dentro de la empresa, en donde se detalla lo que hace el ocupante, en qué momento se realiza y la razón del porque lo hace de forma que se ejecuten las tareas en tiempo y forma.

b) Análisis de cargos.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. (Chiavenato I. , 1999, pág. 191)

Según Chiavenato el análisis y la descripción de cargos tienen una relación en su finalidad debido a que se busca la obtención de información, sin embargo, el análisis de cargo tiene una diferencia, ya que su objetivo es estudiar los requisitos, responsabilidades y condiciones que necesita el cargo para que su desempeño sea de la manera más productiva para la organización.

4.1.6.3.3 Elección de las técnicas de selección.

Según (Chiavenato I. , 1999) una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha pro fisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.

Según lo que expresa el autor es que una vez obtenida y recopilada toda la información de los aspirantes al cargo, procede a elegir la técnica de selección más adecuada según sea el caso.

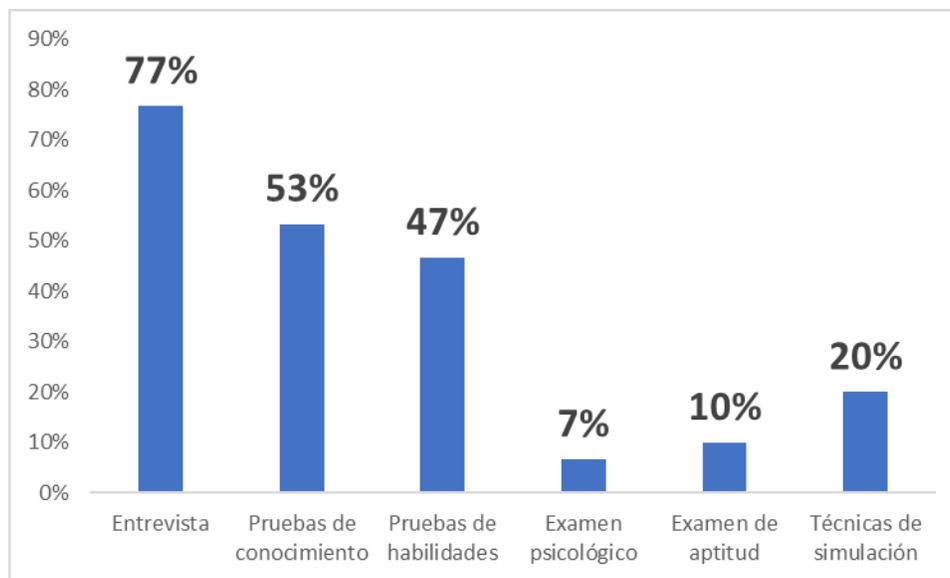


Gráfico No.4, Técnicas de selección.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se observa en el gráfico No.4, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que las técnicas que fueron aplicadas para la selección de sus cargos fue 77% fue por medio de entrevista, 53% por pruebas de conocimiento, 47% por pruebas de habilidades, 20% por técnicas de simulación, 10% por examen de aptitud y un 7% por examen psicológico.

a) Entrevista de selección.

- **Concepto**

Según (Chiavenato I. , 1999) es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Según Chiavenato en la entrevista de selección se da la decisión final de aceptación o no de un candidato, es por ello que el proceso de entrevista tiene que ser realizado con gran habilidad y tacto para esperar los resultados deseados por la organización.

- **Elementos Básicos**

Según (Chiavenato I. , 1999) la entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- ✓ La fuente: el candidato.
- ✓ El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.
- ✓ El canal: en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos.
- ✓ El instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- ✓ El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

Según Chiavenato los elementos básicos que conforman una entrevista son parte fundamental de un sistema de comunicación, debido a que se requiere de una fuente, un transmisor, un canal y un destino capaz de transmitir e interpretar el mensaje.

Por otro lado, la delegada de Programa Usura Cero manifestó que, ellos utilizan la entrevista con el fin conocer las aptitudes del candidato y saber si cumple con los requisitos necesarios para cubrir el puesto.

Según lo observado en el Programa Usura Cero, la principal técnica de reclutamiento que utilizan es la entrevista, ya que esta es realizada por la delegada del programa, en donde ella conoce de forma directa al candidato, de esta forma observa las actitudes de cada candidato.

El Programa Usura Cero, realiza en el 77% de sus colaboradores entrevista, seguido de la aplicación de examen de aptitud y las pruebas de habilidades, las cuales son fundamentales al seleccionar al candidato que cubrirá la vacante, sin embargo, es importante que el programa aplique al 100% de sus colaboradores técnicas de simulación, ya que esto permite verificar las habilidades y conocimientos de cada candidato, de acuerdo a las características que requiere el puesto.

b) Pruebas de conocimientos o habilidades.

• Concepto

Según (Chiavenato I. , 1999) tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según Chiavenato las pruebas de conocimientos evalúan las habilidades que se adquieren en la práctica de cada candidato seleccionado, de forma que el estudio es parte fundamental de las pruebas.

• Aplicación

Según (Chiavenato I. , 1999) la manera como la prueba se aplica puede ser:

- ✓ Orales.
- ✓ Escritas.
- ✓ De relación.

• Área de conocimiento.

Según (Chiavenato I. , 1999) el área de conocimiento puede ser:

- ✓ Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
- ✓ Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo

• Elaboración

Según (Chiavenato I. , 1999) la manera como se elaboran las pruebas escritas, puede ser:

- ✓ Tradicionales, de tipo decertativo, expositivo.
- ✓ Objetivas, mediante pruebas objetivas.
- ✓ Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva.

De acuerdo a la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero manifestó que, se le realiza pruebas de conocimiento y aptitud oral con el fin de evaluar la experiencia que el candidato tiene para el puesto.

Según lo observado en el gráfico N°4, se aplica al 53% pruebas de conocimientos y habilidades en el programa Usura cero.

Valorando la importancia que tiene la aplicación de pruebas y conocimientos de habilidades en el Programa Usura Cero, es primordial que se apliquen en todos sus candidatos, con el fin de evaluar la experiencia y el conocimiento de cada uno.

c) Examen Psicológico

✓ Concepto

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. (Chiavenato I. , 1999)

Según Chiavenato el Examen psicológico evalúa las capacidades, intereses y características de cada candidato con el fin de medir el comportamiento de cada candidato, de forma que se analizan las aptitudes de cada individuo.

De acuerdo a la entrevista realizada en el Programa Usura Cero, la delegada expreso que se realizan exámenes a candidatos que tienen comportamientos imperativos durante la entrevista, ya que, de esta forma, se estudia si este comportamiento es bueno para la organización.

En base a la información obtenida, se considera que hay un proceso adecuado en la aplicación de los exámenes psicológicos, ya que estos son realizados de acuerdo a las actitudes demostradas en el proceso de la entrevista.

d) Exámenes de personalidad

✓ Concepto

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc. (Chiavenato I. , 1999)

Según lo que expresa el autor los exámenes de personalidad analizan los rasgos determinados por el carácter y el temperamento, con el fin de diagnosticar los diferentes aspectos que pueda presentar cada individuo.

De acuerdo a lo expresado en la entrevista por la delegada del Programa Usura Cero, expreso que no se utiliza examen de personalidad en el proceso de reclutamiento, ya que ella evalúa la personalidad de los candidatos durante la entrevista.

Según lo observado en los resultados anteriores, se puede observar en el gráfico No 4, que el 10% de los colaboradores respondió que, si se les aplico exámenes de personalidad, sin embargo, en la entrevista la delegada expresó que no se aplica.

De acuerdo a los resultados obtenidos se da a conocer que el programa usura Cero aplica de forma indirecta una evaluación de las características de personalidad que más se destacan cuando se realiza el proceso de la entrevista.

e) Técnicas de simulación.

✓ Concepto

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. (Chiavenato I. , 1999)

Según lo que el autor expresa la técnica de simulación se realiza con el papel que el candidato va a desempeñar en la empresa de forma que se estudia de manera más realista el comportamiento futuro en el cargo.

Según lo expresado por la delegada del Programa Usura Cero, se aplican las técnicas de simulación solo en un área específica como caja, ya que de esta forma evalúan el desempeño de los candidatos.

Según lo observado en el Programa Usura Cero, la técnica de simulación es utilizada solo para contratación que se da para el área de caja dentro del programa, ya que de esta forma evalúan la habilidad y agilidad que el candidato tiene.

En base a la información obtenida se considera importante la aplicación de las técnicas de simulación dentro del programa Usura Cero, en el área de caja, ya que se miden las habilidades y destrezas de cada candidato, al ser considerada un área delicada.

4.2 Generaciones que conforman la fuerza laboral.

4.2.1 Definición.

Según (Chirinos, 2009, pág. 137) el término “rango generacional”, hace referencia al concepto de generación, el cual es definido como “un grupo de personas segmentadas por la edad que comparten una serie de experiencias formativas que los distinguen”.

De acuerdo con lo investigado se puede decir que es toda la gente que nace y vive más o menos al mismo tiempo, considerada colectivamente. También puede describirse como el periodo promedio, generalmente considerado como de 20 a 30 años, durante el cual los niños nacen y crecen, se convierten en adultos y comienzan a tener hijos.

4.2.2 Importancia.

En la pesquisa del mejor recurso humano, resulta interesante conocer investigaciones recientes orientadas al aspecto generacional, ya que con ello se puede contrastar el arquetipo de comportamientos y actitudes de las generaciones frente al trabajo, así como posibles formas de motivación para conseguir un mejor desempeño.

En otras palabras, estas investigaciones orientarían la forma de comportarse las personas en relación al trabajo de acuerdo a su época generacional. Por ello, los líderes y gerentes necesitan estar al corriente de las cuatro generaciones que actualmente ofertan sus servicios a las organizaciones y poder evaluar las tendencias resultantes aplicables a los procesos de selección de personal. (Chirinos, 2009, pág. 137)

Se puede decir que es de suma importancia ya que se estudia el conocimiento que cada generación va adquiriendo en el transcurso de los años que viven y van transmitiéndolo a las nuevas generaciones para que el mejoramiento de cada uno de ellos para mejorar el desempeño dentro de una empresa y ofrecer un buen servicio o producto.

4.2.3 Propósito.

Cada una de estas generaciones se caracteriza por contar con diferentes actitudes y conductas hacia la vida y el mundo del empleo. Equilibrar las expectativas, demandas y preferencias de las generaciones que conviven en un mismo contexto laboral constituye un desafío que en épocas de recesión se torna clave. Los empleadores necesitan hoy, más que nunca, rescatar el máximo del talento de su fuerza laboral y actuar desde las fortalezas que presenta cada generación para ganar en competitividad y navegar en contextos adversos. (Martini, 2009)

De acuerdo con el autor el propósito de estas generaciones es el mejoramiento de las capacidades y actitudes de cada uno que constituye cada generación para recatar el máximo esfuerzo laboral como por ejemplo el conocimiento de nuevas tecnologías en las empresas o incluso todos los cambios políticos económicos y el mercado laboral y adaptarse a esos cambios.

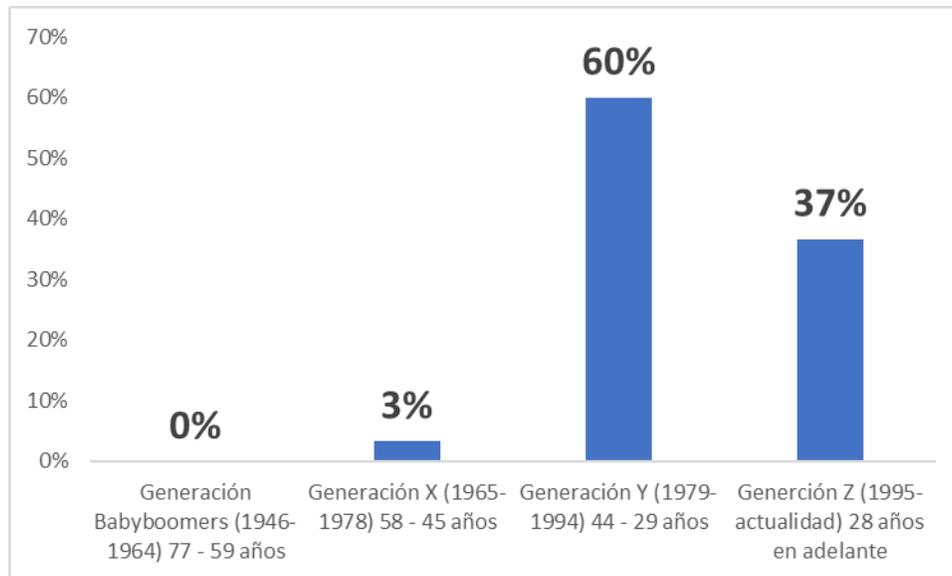


Gráfico No.5, Generaciones que conforman la fuerza laboral.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se contempla en el gráfico No.5, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que en la empresa están conformados por 60% Generación Y, un 37% Generación Z y un 3% Generación X, a su vez, se logra verificar que en esta empresa no hay colaboradores de la Generación Babyboomers.

La delegada del Programa Usura Cero, manifestó que los rangos de edades de cada colaborador son de 18 a 40 años, dando a conocer que no cuenta con la generación Babyboomers, demostrando que el programa usura cero, cuenta con colaboradores jóvenes, con nuevas habilidades, conocimientos y adaptabilidad a las nuevas tecnologías que los identifica como la generación moderna como los son la generación Z la que más se destaca en el programa.

Según lo observado, los colaboradores del Programa Usura Cero están conformado por jóvenes, entre los 18 a 40 años de edad, esto debido a la política que tiene el programa, de acuerdo a la naturaleza del trabajo, ya que se realiza trabajo de campo, con jornadas extraordinarias.

Es importante que el Programa Usura Cero, considere reclutar a más colaboradores de la generación X, ya que personas que pertenecen a esta generación

tienen mayor experiencia laboral y serian de gran importancia en las actividades que realiza el programa.

4.2.4 Tipos de generaciones en la fuerza laboral.

4.2.4.1 Generación Babyboomers.

Nacieron entre los años 1946 y 1964 y tienen entre 52 y 70 años. Se denominan Baby Boomers porque luego de la Segunda Guerra Mundial y con el regreso de los soldados a sus países se experimentó un periodo de crecimiento de la economía y aumento en el número de los nacimientos en las familias. (Grupo Acir, 2018)

En concordancia la generación Babyboomers son las personas conformadas la seas por nuestros abuelos o padres de familias que vivieron durante esas fechas la crisis paso todo el mundo.

4.2.4.1.1 Características

Según (Grupo Acir, 2018) las características son las siguientes:

- ✓ Se caracterizan por tener familias numerosas, ser conservadores y valoran el tener un trabajo de por vida.
- ✓ Como su bandera es la libertad individual, este grupo se asocia con la lucha por los derechos civiles. Sus padres han vivido más tiempo y sus hijos hacen más estudios y tienen hijos más tarde en la vida.
- ✓ Han sido radioescuchas, recibieron la televisión en blanco y negro, migraron a las imágenes a color, presenciaron los auges del BETA, VHS, DVD y Blue-ray, conocieron la línea del antes y después de Internet y están en las redes sociales.
- ✓ Son la generación que más lee, principalmente novelas y libros de superación personal. Si bien disfrutan salir de su casa, por lo general son más hogareños y prefieren comer en casa a pagar por hacerlo fuera.
- ✓ A nivel social, son los padres o abuelos de las generaciones siguientes, así que una de sus motivaciones principales es la familia.

De acuerdo con los autores nacieron en un contexto donde la tecnología era ajena a ellos, no tenían un contacto directo con la tecnología. A pesar de que

actualmente pueden utilizar celulares, computadores, aplicaciones, entre otros, la pandemia los obligó a familiarizarse mucho más con los medios digitales para poder abordar el aislamiento del confinamiento.

4.2.4.1.2 Valores y creencias

a) Valores según (Mora, 2017, pág. 02):

- Oposición a los valores tradicionales.
- La paz (hippies).
- El éxito: cantidad de ingresos materiales.
- Libertad sexual (anticonceptivos).
- Status por consumo de bienes.
- Educación como medio de progreso.
- Tener una profesión.
- Productividad “ser productivo”.

De acuerdo con todo lo investigado de esta generación las características más importantes es el arduo desempeño que le implementan al trabajo y también que son administradores no solo en la vida laboral invirtiendo en lo esencial para la empresa sino, también en lo cotidiano comprando lo esencial para sobrevivir y también le dedican 80% a la religión católica y cristiana siendo unas personas inconformistas en esa época.

b) Creencias.

Esta generación se interesa en el trabajo estable y a largo plazo. No obstante, aman lo que hacen, el trabajo es sólo un medio para un fin. Lo que más les importa: oportunidades de liderazgo, seguridad financiera, remuneración competitiva y empleo estable. (Burillo, 2018, pág. 07)

Son la generación más estricta para establecerse en un puesto de trabajo debido que son los más preparados para obtener un puesto y los estudios son los mejores, son considerados también idealistas e individualistas y competitivos; también asocian su trabajo como su propia identidad y valor.

4.2.4.1.3 Fortalezas y debilidades.

a) Fortalezas según: (Alcazar & Cascante, 2016, pág. 07)

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Sacrificio.
- Esfuerzo.
- Experiencia.
- Dedicación.

De acuerdo con los autores son inconformistas con lo que realizan lo cual son estrictos con los resultados por esos son conocidos por su gran preparación y sus conocimientos son respetados a la hora de tomar una decisión, lo cual primeramente analizan.

b) Debilidades según (Alcazar & Cascante, 2016, pág. 17)

- Cultura presentista.
- A la sombra de las siguientes generaciones.
- Tapón generacional.
- Apalancamiento laboral.
- Dificultad para gestionar la incertidumbre.
- Resignados.
- Exceso de Humildad.

En concordancia con el autor la generación Babyboomers debido a su forma la cual fueron educados es esa época lleva a que cuenten con debilidades los cuales afectan en el ámbito laboral, como lo es la productividad de la empresa, también al no conocer de lo nuevo que les espera como los son los avances tecnológicos por ende ahí está lo que es a la sombra de las nuevas generaciones de penden de un nuevo elemento de las generaciones futuras.

4.2.4.1.4 Motivadores de los Babyboomers

Motivadores según (Escuela de negocios y dirección, 2015):

- Incluirles en el proceso de toma de decisiones.
- Proponerles retos. Les gusta ponerse a prueba.
- Comunicarse de manera personal y directa.
- Asignarles puestos de Mentoring.
- Reconocimiento público.
- Hacerles sentir únicos y especiales.

De acuerdo con el autor que esta generación son personas que desean superarse proponiéndose retos que ayudan a que sus conocimientos se desarrollen y así aportar en una toma de decisión la cual aporte al desarrollo de la empresa donde laboran ser sobresaliente en lo que realizan dentro de una empresa para obtener el mejor lugar, también sentirse orgulloso porque lo aprendido se lo transmitan a las nuevas generaciones.

De acuerdo a la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero manifestó que el rango de edades de los colaboradores está entre los 22 a 45 años, demostrando que en el programa no cuenta con generación Babyboomers debido a las actividades que se emplean en cada área en la realización del servicio que se ofrece.

4.2.4.2 Generación X

Corresponde a las personas que nacieron en el periodo 1965-1978 y tienen entre 38 y 51 años. Esta generación valora lo que tiene y es mono tarea. El término "Generación X" fue relativamente popular entre los medios de comunicación de la década de 1990 como forma de designar a quienes eran adolescentes en ese momento (y que irónicamente son los últimos miembros de dicha generación) y asociándolos generalmente con el canal de televisión MTV. (Grupo Acir, 2012)

Esta generación fueron los que tuvieron un mayor cambio tecnológico, económico y político lo cual son la generación que utilizaron la tecnología dentro de

las empresas adaptándose fácilmente a ella como lo es la computadora y comunicación a través de fax.

4.2.4.2.1 Características de la generación X

Según (Grupo Acir, 2012, pág. web) las características son:

- A esta generación le tocó vivir el nacimiento de Internet y la burbuja del .COM en la década de los 90, por eso actualmente parte de esta generación se resiste a utilizar estas tecnologías.
- La familia es todavía un valor como generación, y se muestran mucho más abiertos a la diversidad sexual, de raza y política. A nivel religioso, siguen profesando una religión, pero no son tan devotos y constantes como las generaciones previas.
- A nivel laboral la generación X son ambiciosos y buscan escalar posiciones cuanto antes dentro de una organización, de ahí que varios alcancen posiciones gerenciales o directivas entre los 30 y 40 años.
- A nivel educativo, están preocupados por su preparación, y buscan en la medida de sus posibilidades estudiar algo más que sólo la universidad, por esta razón, los MBA se han vuelto tan populares.
- A nivel social, esta generación busca mostrar su éxito por medio de propiedades, Gadgets y accesorios, así como en restaurantes, bares y viajes.

Son considerados la generación más apta para el desarrollo dentro de las empresas debido a los grandes cambios tecnológicos y económicos que se vivió en esa época por eso como anteriormente se dijo en la generación más envidiable en tanto a eso el uso de la computadora y el fax dentro de las empresas.

Como se observa en el anexo N°1, gráfico N°6, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que solo una persona pertenece a esta generación y de lo cual, indica que la característica con la que más identifica es adquirir más estudios.

En la entrevista dirigida a la delegada del Programa Usura Cero, manifestó que las características que más se destaca en el programa es que desea continuamente

en adquirir nuevos estudios siendo una generación que busca ampliar sus conocimientos.

Según lo observado en el Programa Usura Cero, solo una persona pertenece a la generación X, el cual es el que coordina el área de crédito del Programa, el cual al ser encuestado expreso que la característica con la que más se identifica es adquirir conocimientos.

Cabe destacar la importancia que tiene la generación X, en el Programa Usura Cero, ya que su principal característica es la adquisición de nuevos conocimientos, es por ello, que se deben de integrar a más colaboradores que pertenezcan a esta generación, con el objetivo de aprovechar la experiencia y conocimientos de estas personas.

4.2.4.2.2 Valores y creencias

Los miembros de la Generación X se ven a sí mismos como unos pragmáticos, atentos y capaces de salir fuera de ellos mismos para entender la vida, esto debido a su pasada formación y crianza. Además, esta generación desarrolló una mentalidad de independencia de recursos y de supervivencia. (Ginestre, 2014)

De acuerdo con el autor esta generación se define por la capacidad de asimilar la información, por su constancia, su capacidad de sacrificio, humildad, búsqueda de estabilidad económica

Algunos aspectos destacados por esta generación relacionados a su personalidad según (Ginestre, 2014):

- Es una generación autosuficiente e independiente – desean atención de sus padres (muchos de ellos no experimentaron esto) pero aman la libertad.
- Siguen en la búsqueda del significado de familia – debido a la ausencia de los padres, esta generación creó su propio círculo a través de sus amigos.
- Desean balance – no existía el balance trabajo/familia y desde la crianza todo estaba relacionado a trabajo.

- Tienen una orientación no tradicional acerca del tiempo y espacio – esta generación no piensa mucho en horas de trabajo, lo importante es cumplir con el objetivo y realizarlo.
- Gustan de la informalidad – desean ver las cosas rápido sin nada de burocracia.

La generación x su principal valoración o la más importantes es el aprendizaje constante y el trabajo en equipo desempeñándose mejor a la hora de la creación de un producto o servicio o el desarrollo de la empresa, se valla expandiendo y siendo reconocido por ese arduo desempeño y dedicación. La religión es importante pero no tanto como lo tomaba la generación Babyboomers.

Como se observa en el anexo N°2, gráfico N°7, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que solo una persona pertenece a esta generación y de lo cual, indica que su creencia es en cumplir con el objetivo y realizarlo.

En la entrevista dirigida a la delegada del Programa Usura Cero, manifestó que unos de los principales valores que se destacan de esta generación dentro de la organización es que son conscientes sobre el cumplimiento de los objetivos y llevar a cabo la realización del mismo.

La creencia que tiene la persona encuestada que pertenece a esta generación es cumplir con el objetivo y realizarlo, ya que según lo relatado en la entrevista esta persona realiza sus tareas de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y metas, ya que es una persona muy dedicada a su trabajo, que garantiza el cumplimiento de los mismos.

En base a la información obtenida, se considera la importancia que tiene la generación X en el programa Usura Cero, ya que al tener una característica que va de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y metas, se desarrolla un arduo desempeño y dedicación laboral.

4.2.4.2.3 Fortalezas y debilidades

a) Fortalezas

Según (Alcazar & Cascante, 2016) las fortalezas son:

- Responsabilidad.
- Adaptabilidad.
- Resiliencia.
- Auto exigencia.

Son la generación más desarrollada el área laboral por esos los consideran los intermediarios entre la generación Babyboomers y la generación y para brindarles sus conocimientos y que se adapten rápidamente a los cambios que se presenten y tener una solución inmediata.

b) Debilidades

Según (Alcazar & Cascante, 2016) las debilidades son:

- Ansiedad.
- Frustración.
- Presión por el entorno.
- Miedosos.
- Víctimas de la brecha salarial.

La mayor debilidad de la generación x es la comunicación debida que a la tecnología la comunicación ya no es directa y eso les afecta mucho en el ámbito laboral si apenas conocen de ella.

Como se observa en el anexo N°3, gráfico N°8, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que solo una persona pertenece a esta generación y de lo cual, indica que se identifica con las fortalezas de responsabilidad, adaptabilidad, resiliencia y auto exigencia.

En la entrevista dirigida a la delegada del Programa Usura Cero, manifestó que unos de los principales valores que se destacan de esta generación dentro del programa es que les gusta estar en un constate aprendizaje, les gusta trabajar en equipo y son conscientes sobre el cumplimiento de los objetivos y llevar a cabo la realización del mismo.

Valorando las fortalezas y debilidades de la generación X, se da a conocer la importancia que dicha generación tiene en el recurso humano del programa, ya que su

responsabilidad, adaptabilidad y autoexigencia, les permite desarrollarse y adaptarse con mayor facilidad.

4.2.4.2.4 Motivaciones de la generación X

Motivadores según (Escuela de negocios y dirección, 2015):

- La libertad para ser creativos y auto gestionarse.
- Proponerles retos. Les gusta ponerse a prueba.
- La comunicación personal o por correo.
- Las oportunidades de aprendizaje y los programas de capacitación.
- Que existan posibilidades de crecimiento y ascensión profesional.
- Involucrarles en varios proyectos que les supongan un reto.

Ellos lo primordial es su familia teniendo una estabilidad laboral la cual cuidan cada paso que dan en la empresa por qué de ellos depende el ingreso para sustentar a la familia por eso le dedican la mayoría de su vida al trabajo no son de andar de empresa en empresas y por esos pulen sus habilidades a lo que más le gusta.

Como se observa en el anexo N°4, gráfico N°9, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que solo una persona pertenece a esta generación y de lo cual, indica que su motivación son los retos.

En la entrevista dirigida a la delegada del Programa Usura Cero, manifestó que considera como motivador la oportunidad de aprendizaje de nuevos conocimientos a través de capacitaciones para así proponerse retos que ayuden al colaborador a mejorar su rendimiento y desempeño en su área.

En base a la información obtenida se considera importante que la generación X, tenga como motivación los retos, ya que se desarrollan habilidades y destrezas dentro de los recursos humanos del programa.

4.2.4.3 Generación Y (Millennials)

Según (Sarmiento, Lambraño, & Lafont, 2017) la generación Y o Millennials son aquellos nacidos a principios de los 80 e inicios del siglo XXI. Tomando como base el

rango propuesto por Zemke et al., (2013), los Millennials son aquellos nacidos entre 1980 y 2004 y están entre sus 10 y 30 años de edad.

De acuerdo con autor son grupos de persona entre las edades de 10 a 30 años se consideran nativos digitales por la tecnología forma parte de su día a día como lo es teléfonos, celulares, internet, redes sociales, entre otros.

4.2.4.3.1 Características de la generación Y

Algunas características sobresalientes de la Generación Y pueden ser sintetizadas del siguiente modo según (Maioli & Filipuzzi, 2016):

- Son los primeros en nacer completamente en un mundo digital.
- Son altamente móviles y preparados para movilizarse con suma facilidad.
- Con las herramientas de la comunicación al alcance de la mano, les gusta investigar todo e informarse bien, por lo que quien quiera acercarse a ellos debería mantener la información y el diálogo constantemente fluyendo, a la vez que crear espacios específicamente orientados hacia ellos, pues desean ser tenidos en cuenta.
- Las redes sociales son parte de su vida, siendo una buena herramienta para quien quiera acercarse a ellos.
- La tecnología se encuentra integrada en sus vidas.
- Se estima que un 75% de estos jóvenes cuenta con perfil en una red social, y que el 80% mantiene su celular cerca mientras duerme.
- Desean lograr un buen balance vida/trabajo, y vivir el momento, por lo que les interesa un ambiente de trabajo flexible, opuesto al horario de trabajo tradicional.
- Es de resaltar su alta confianza en sí mismos, devenida en narcisismo, y el hecho de que muchos se encuentran motivados en adquirir habilidades para mantenerse en buenas posiciones en el mercado laboral, por lo que están constantemente preocupados, aún luego de graduados, de sumar nuevas destrezas.
- Son pensadores críticos, que llegan con innovadoras y creativas ideas para ayudar.

- Para ellos no sólo un salario competitivo es importante, sino también un buen ambiente de trabajo.
- No desean estar en la misma posición por un largo tiempo, les gusta el cambio y el desarrollo, preferiblemente rápido.
- Son agresivos y ambiciosos en su carrera, y encuentran más importantes los desafíos para su desarrollo que un empleo de por vida, por lo que una organización será eficaz en retenerlos si les puede ofrecer múltiples oportunidades de crecimiento, aun dentro de sí misma.
- Buscan constantemente desarrollar sus talentos y consideran cada trabajo como una oportunidad a ser añadida a sus valores.

De acuerdo con el autor las diferentes generaciones se distinguen por sus características, a esta generación se le pueden considerar nativos digitales ya que ellos crecieron en un mundo con acceso a Internet, tecnologías móviles, también se destacan porque ellos se enfocan en mantener una vida laboral y personal equilibrada, también por su nivel de adaptación a cualquier clima laboral y economía.

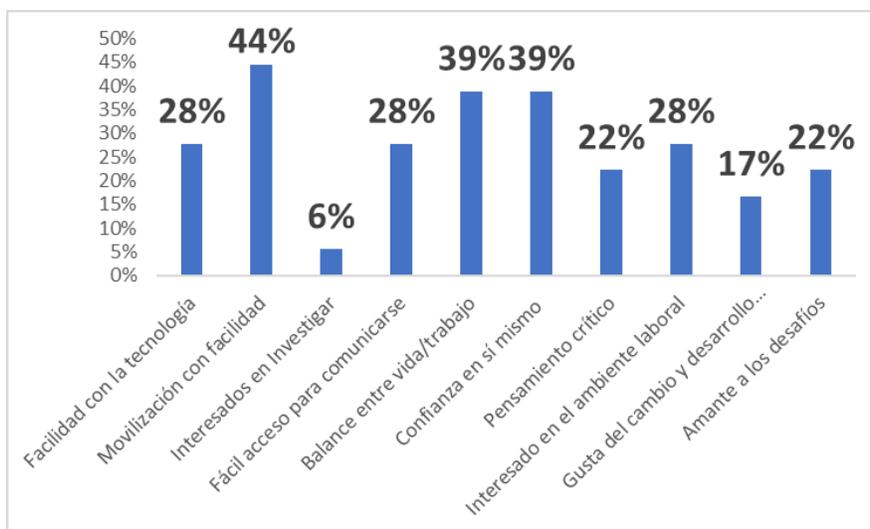


Gráfico No.10, Características

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se contempla en el gráfico No.10, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que un 44% se identifican por la característica de movilización con facilidad, un 39% por balance entre vida/trabajo y confianza en sí mismo, un 28% por la facilidad con la tecnología, fácil acceso para comunicarse e interesados en el ambiente laboral, un 22% por pensamiento crítico y amante a los desafíos, un 17% gusta del cambio y desarrollo con agilidad y un 6% interesados en investigar.

De acuerdo a la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero manifestó que la facilidad del uso de la tecnología, el balance entre la vida y trabajo, la confianza en sí mismo, la movilización con facilidad y la facilidad de comunicación son las características que más se manifiestan dentro del programa considerándolos como los más eficientes a la hora desempeñar sus labores.

Según lo Observado en el Grafico No 5, el Programa Usura Cero está compuesto mayoritariamente por la generación Y, ya que representa el 60% de los colaboradores, razón por la cual los colaboradores son jóvenes con talentos tecnológicos y se movilizan con facilidad en las labores de campo.

De acuerdo a los resultados anteriores, el Programa Usura Cero, cuenta con colaboradores jóvenes dispuestos a aprender de la tecnología, con la facilidad de movilizarse y la confianza en sí mismos que poseen.

4.2.4.3.2 Valores y creencias

a) Valores según (Barceló, 2017):

- Globales: en un mundo globalizado y con acceso desde pequeños a todas las nuevas tecnologías y a la comunicación rápida con cualquier parte del mundo, esta generación no piensa tanto en establecerse en un lugar concreto de trabajo, sino que aspira a poder trabajar en cualquier parte del mundo.
- Disruptivos: es un término que procede del inglés disruptivo y que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca; los Millennials no están conformes con los modelos de relaciones laborales que había hasta ahora y buscan romper con lo anterior, en los trabajos quieren una comunicación más

abierta y directa con sus jefes, así como el equilibrio entre vida familiar y laboral «work life balance».

- Dinámicos: no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año. No buscan relaciones contractuales a largo plazo, se inclinan más por la libertad de poder decidir sin ataduras, cambiando de trabajo o de lugar de residencia buscando siempre las mejores oportunidades.
- Impacientes: son una generación que ha tenido casi todo desde que nacieron, y eso los ha llevado a creer que las cosas van a conseguirlas al ritmo que ellos quieren; piensan que van a conseguir rápidamente sueldos acordes a lo que ellos creen, y ascensos también rápidos; todo ello es consecuencia del ritmo vertiginoso de la sociedad en la que han crecido.
- Poco reflexivos: la misma impaciencia que comentábamos antes los lleva también a ser poco reflexivos, les dan menos vueltas a las cosas y piensan menos en las consecuencias que puedan tener, actúan más motivados por lo que les apasiona. “No viven para trabajar, trabajan para vivir», decía un artículo de la periodista Anushka Asthana para ‘The Guardian’, publicado en 2008 y dedicado a los jóvenes de la generación Y.
- Flexibles: relacionado con el dinamismo que también tienen como valor, buscan horarios de trabajo más flexibles y espacios de trabajo más relajados. Sus relaciones con el entorno y con el mundo laboral se basan también en esta flexibilidad.
- Dispersos: algunos de los valores anteriores, como el exceso de información, la disrupción y el ser poco reflexivos contribuyen a ser disperso. El afán de querer abarcarlo todo y conocerlo todo en el menor tiempo posible lleva a los trabajadores de esta Generación Y a tender a la dispersión.
- Individualistas: individualismo que no hay que confundir con egoísmo; son personas comprometidas y concienciadas con las causas sociales; pero, aunque parezca un contrasentido, hay estudios que demuestran que muchos jóvenes de esta generación viven aislados en su mundo de internet y redes sociales y al margen de las relaciones sociales.

- Creativos: quieren proyectos personales y desean poseer una marca personal por encima de la de la empresa. Tienen la idea clara de que dejarles trabajar desde donde gusten y en los horarios que prefieran creará lealtad a la organización e impulsará su creatividad.
- Autosuficientes: su estilo de vida, las condiciones de libertad en las que se han desarrollado sus aprendizajes y las relaciones con sus padres, les hace pensar que son autosuficientes; valor muy apreciable, pero que chocará de frente con la realidad, ya que el 20% de esta generación en algún momento volverá a casa de sus padres después de haber entrado en el mercado laboral debido a la difícil situación económica.
- Cortoplacistas: hemos hablado antes de que no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año, y de que son impacientes y dinámicos; estos valores los llevan indefectiblemente a este otro valor que es el cortoplacismo. La Generación Y pone sus miras y sus objetivos en el corto plazo, el saberse bien formados académicamente y la velocidad de los cambios en la sociedad los lleva a ello.

De acuerdo con el autor la generación Y quiere influir en el mundo tener un impacto positivo globalmente como lo es incorporarse a un mercado laboral en plena crisis económica tratando de cambiar leyes a favor de ayudar al mundo, brindar ese conocimiento de los nuevos cambios se va dando en el transcurso de los tiempos ayudar a que la nueva generación se adapte rápidamente a esos cambios.

b) Creencias según (Carranza, Soria, & Lemus, 2019):

Los resultados de Ng, Schweitzer y Lyons (2010) sugieren la siguiente lista de factores a ser tomados en cuenta en el trabajo de los Millennials y se presentan a continuación por orden de importancia:

- Oportunidades de ascenso en mi posición
- Buenas personas con quien trabajar
- Buenas personas a quien reportarles
- Buenas oportunidades de capacitación/
- desarrollar nuevas habilidades

- Balance vida-trabajo
- Buen plan de compensaciones
- Variedad en el trabajo
- Seguridad laboral
- Buen nivel de salario inicial
- Trabajo desafiante
- Oportunidades de tener un impacto personal
- Compromiso con la responsabilidad social
- Oportunidades de tener un impacto social
- La organización es líder en su área
- Fuerte compromiso con la diversidad de los empleados
- Oportunidad de viajar.

En concordancia con la generación y es la generación mejor preparada para los cambios económicos, laborales y tecnológicos los cuales ayudan para el mejor desarrollo laboral y el cumplimiento de las metas que se proponen, optimizando el trabajo obteniendo mejor y positivamente resultado.

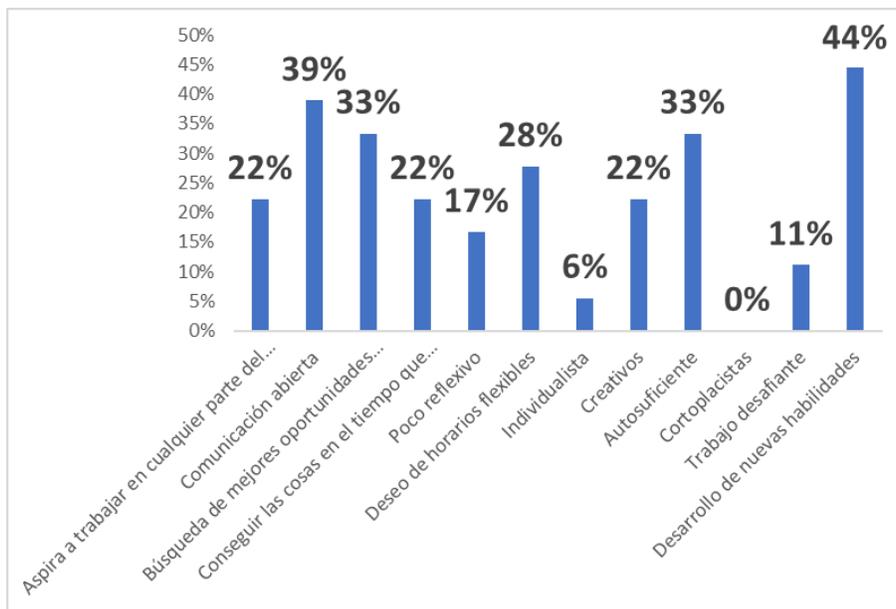


Gráfico No.11, Valores y Creencias.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se contempla en el gráfico No.11, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que se identifican por los siguientes valores y creencias, un 44% por desarrollar nuevas habilidades, un 39% por comunicación abierta, un 33% por la búsqueda de mejores oportunidades laborales y por ser autosuficientes, un 28% por deseo de horario flexible, un 22% aspira a trabajar en cualquier parte del mundo, conseguir las cosas en el tiempo que se desea y ser creativos, un 17% por ser poco reflexivo, un 11% por tener trabajo desafiante, un 6% por ser individualista y nadie es cortoplacista.

De acuerdo a la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero, manifestó que el desarrollo de habilidades, la comunicación abierta, horarios flexibles, creativos, búsqueda de mejores oportunidades laborales, individualistas son algunos de los valores y creencias que se reflejan de la generación y en el programa.

Según lo observado en los resultados anteriores, la generación Y posee el desarrollo de nuevas habilidades, seguido de la comunicación abierta, siendo autosuficientes y buscando mejores oportunidades laborales.

Es importante reconocer los valores y creencias de la generación Y, en el programa Usura Cero, ya que son fundamentales en el desarrollo de los recursos humanos y el cumplimiento de las metas propuestas.

4.2.4.3.3 Fortalezas y debilidades

a) Fortalezas según (Alcázar & Cascante, 2016, pág. 13):

- ✓ Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza, Individualismo, Autonomía e Inconformismo).
- ✓ Aprendizaje continuo.
- ✓ Adaptación.

El autor da a conocer las fortalezas de esta generación como lo es el nivel de adaptación a los cambios que se dan con el tiempo, el cual da una motivación el cual es el aprendizaje continuo de las nuevas tecnologías dentro de la empresa.

b) Debilidades según (Alcázar & Cascante, 2016, pág. 14):

- ✓ Impacientes.
- ✓ Falta de foco.

- ✓ Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales.
- ✓ Poco Hábiles con el trabajo en equipo.
- ✓ Utópicos.
- ✓ Con cierta incertidumbre.
- ✓ No respetan al jefe y sí admiran al líder.
- ✓ Superficiales y Faltos de disciplina.

En concordancia la generación y debido a los avances que ha vivido a lo largo de la historia de la tecnología economía, se han ido adaptando a ella, pero con debilidades que impiden el desarrollo en el área de trabajos debido al incremento de la tecnología y equipos sofisticados integrada en las empresas han venido deteriorando el desempeño del talento y habilidades de trabajo en equipo.

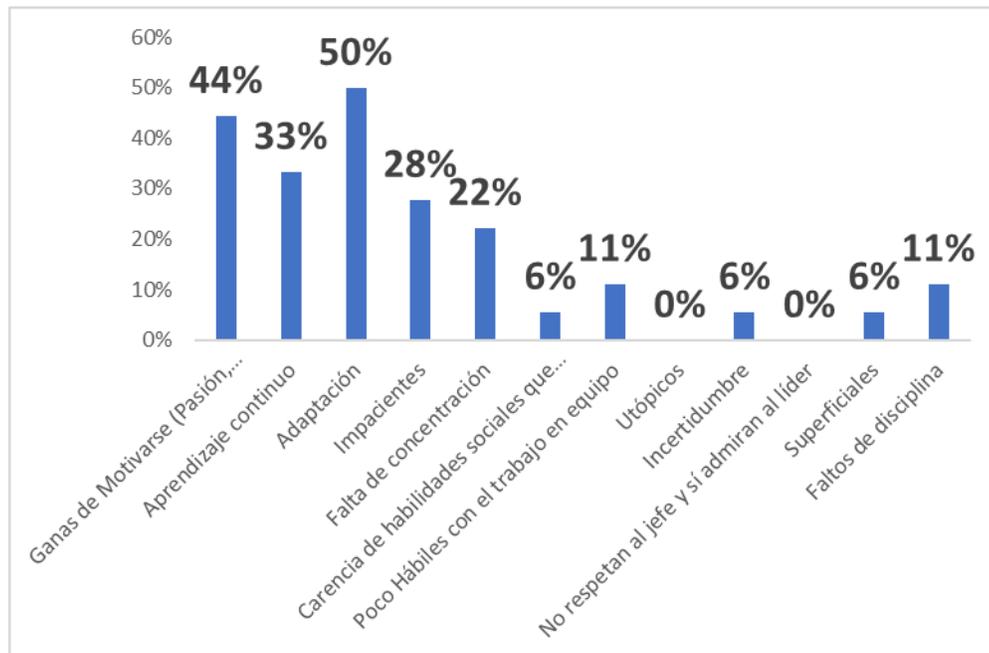


Gráfico No.12, Fortalezas y Debilidades.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se observa en el gráfico No.12, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que se identifican por las siguientes fortalezas y debilidades: un 50% tiene como fortaleza la adaptación, un 44% por ganas de motivarse (Autoconfianza, Individualismo, Autonomía e Inconformismo)

Un 33% por tener un aprendizaje continuo, un 28% por ser impacientes, un 22% por falta de concentración, un 11% son poco hábiles con el trabajo en equipo y faltos de disciplina y 6% carecen de habilidades sociales que suplen con las redes sociales, incertidumbre y superficiales.

En la entrevista aplicada a la delegada del Programa Usura Cero destacó que la adaptación, la motivación y el aprendizaje continuo, son las fortalezas se destacan en los colaboradores, a la vez manifestado que se cuenta con debilidades dentro del programa.

De acuerdo a los resultados anteriores se observa que la principal fortaleza de la generación Y es la adaptación a los cambios que suceden dentro del programa, así mismo, como una debilidad se destacan las pocas habilidades de trabajo en equipo que poseen.

Es importante que el Programa Usura Cero aproveche las fortalezas y debilidades que caracterizan la generación Y, convirtiendo las debilidades de esta generación en una fortaleza, de forma que, utilicen el conocimiento tecnológico que poseen, en una herramienta para el cumplimiento de los objetivos.

4.2.4.3.4 Motivaciones de la generación Y

Para motivar correctamente a los Millennials, las empresas deberían incorporar iniciativas de reconocimiento en sus respectivos programas de incentivos laborales. Los incentivos no monetarios como condiciones de trabajo flexibles, feedback instantáneo o mejora de las instalaciones de trabajo desempeñan unos papeles mucho más importantes como motivadores laborales que los incentivos monetarios. (Sevilla, 2019)

Los Millennials es poder ser reconocido como la generación capaz de que una empresa a través de los cambios tecnológicos se adapte a todo tipo de cambio para mejorar la eficacia y habilidades personales mejorando la productividad dentro de ella, el aprendizaje de nuevos conocimientos y desarrollarlos.

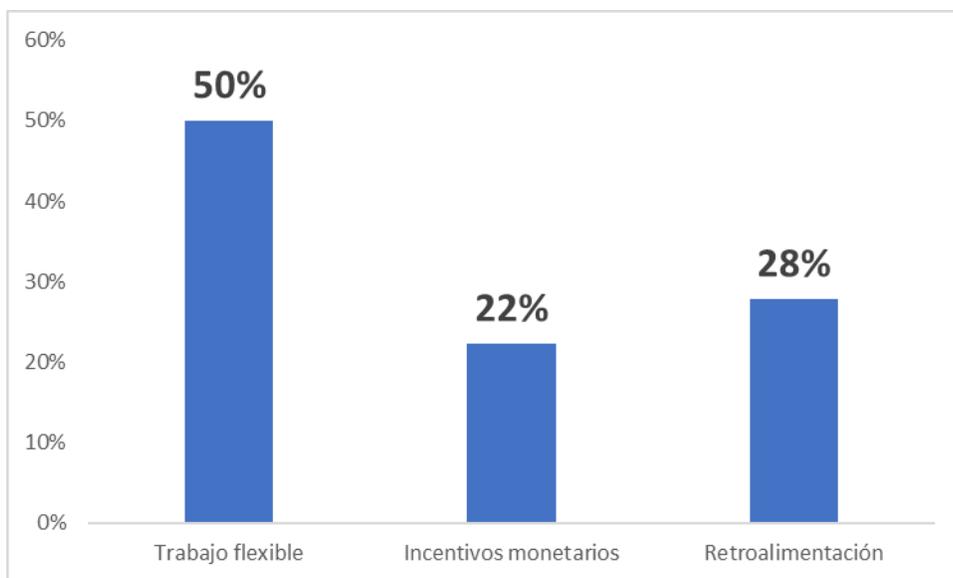


Gráfico No.13. Motivadores

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se observa en el gráfico No.13, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que las motivaciones con las que se identifican es 50% por un trabajo flexible, un 28% por retroalimentación y un 22% por incentivos monetarios.

De acuerdo a la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero considera que el trabajo flexible, la retroalimentación y los incentivos monetarios como motivadores para los colaboradores del programa, debido a que les ayuda primeramente a pulir sus habilidades y conocimientos, a la vez a que se desempeñen mejor en sus áreas.

Según lo descrito por la delegada del Programa Usura Cero, el motivador de sus recursos humanos son los incentivos monetarios, sin embargo, al observar el gráfico N°13, el 50% de los colaboradores prefieren un trabajo flexible como motivador.

En base a la información obtenida, es importante que el Programa Usura Cero, tome en cuenta que uno de los principales motivadores de sus colaboradores es el trabajo flexible, seguido de la retroalimentación, dejando como última opción el incentivo monetario, lo cual indica que el incentivo monetario no es tan importante para esta generación.

4.2.4.4 Generación Z

La generación Z o los Centennials, son el grupo de edad que antecede a los Millennials, y son el foco de análisis social y académico pues, aunque todavía faltan alrededor de 20 años para que tomen las riendas del liderazgo social y político mundial, representan el 25.9% de la población mundial, lo cual los posiciona como la generación de mayor población en el planeta. (Lucero, Pin, & Hernández, 2020)

Se podría decir que la mayoría de personas pertenecientes a la generación Z ha utilizado internet desde muy joven y se siente cómoda con la tecnología y los medios sociales. Se estima que las personas de la generación Z corresponden al 23,7 % de la población mundial.

4.2.4.4.1 Características de la generación Z

Tienen como características ser ansiosos, curiosos, ya que indagan y exploran todo por internet. Privilegian ser sus propios jefes. Imaginan un desarrollo de carácter autónomo. Buscan trabajar de lo que les gusta. Hobby/trabajo. Prefieren presentaciones interactivas más que información tradicional escrita. Aprenden colaborativamente, no tradicionalmente. Trabajo concebido como Proyectos o Emprendimientos Propios. Trabajo para obtener bienes concretos, réditos económicos e independencia. Optan por un trabajo flexible. (Vera, 2017)

De acuerdo con lo investigado la generación z está inclinado mucho más que la generación llegue a la tecnología, lo toman como una herramienta muy importante ya que en el ámbito laboral como comunicativo coma porque a través de la tecnología como lo es computadoras como celulares, internet entre otros sistemas tecnológicos que influyen para el desarrollo empresarial como personal.

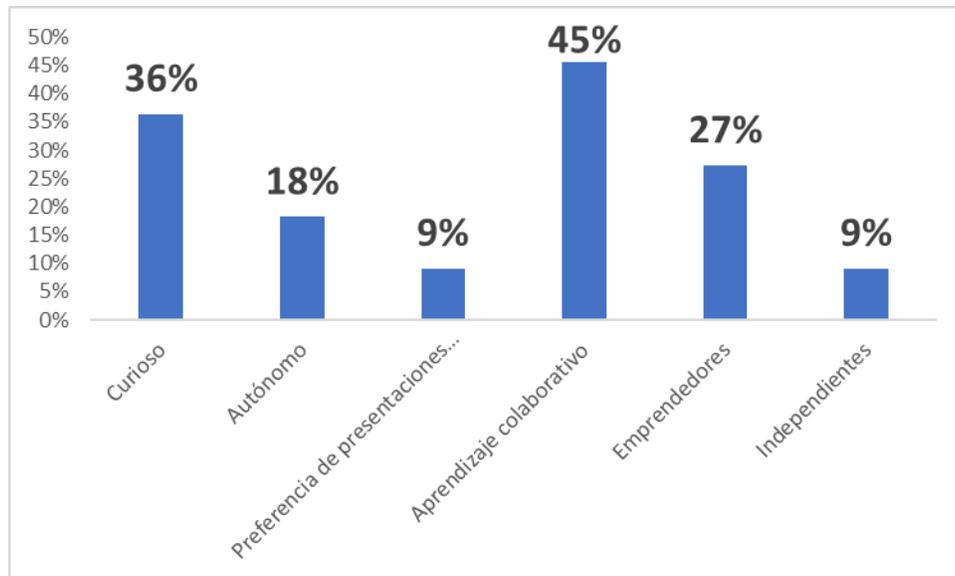


Gráfico No.14. Características.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se contempla en el gráfico No.14, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que las características con las que se identifican es el 45% por aprendizaje colaborativo, un 36% por ser curioso, un 27% por ser emprendedores, un 18% por ser autónomos y un 9% preferencia de presentaciones interactivas e independientes.

En la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero manifestó que el aprendizaje colaborativo, el ser curiosos, emprendedores y el ser independientes son las características que se presentan de esta generación en los colaboradores

Según lo observado en los resultados anteriores, como principal característica que tiene la generación Z, es el aprendizaje colaborativo, seguida de la curiosidad y el pensamiento emprendedor, que destaca mucho en los Centennials, ya que esto permite que piensen fuera de su mente.

De acuerdo a los resultados anteriores, es importante que el Programa Usura Cero, desarrolle el aprendizaje colaborativo, en sus Recursos Humanos, así mismo como la curiosidad que poseen, lo cual, deriva a la adquisición de conocimientos, técnicos y tecnológicos.

4.2.4.4.2 Valores y creencias

a) Valores según (Lucero, Pin, & Hernández, 2020):

- Altruistas.
- Solidarias.
- Pacientes.
- Comprensivos.
- Respetuosos.
- Persuasivos.

De acuerdo con el autor la generación z centra sus valores en el poder, logro, y la estimulación, ha comparación con el resto de las generaciones, estos valores se explican por la influencia de las redes sociales en la forma en la que los más jóvenes viven y entienden el mundo que los rodean.

b) Creencias según (Vera, 2017):

- Razonamiento Lógico.
- Interpretación Cuantitativa.
- Intuición.
- Son personas anclan sus carreras en la percepción de que pueden conquistar casi todo y a todos.
- Buscan primordialmente flexibilidad laboral.

De acuerdo a los autores como la generación está más enfocada en el desarrollo de ámbito laboral político tecnológico y toman un poco menos a la generación anterior la religión, valoran más el trabajo que su vida personal.

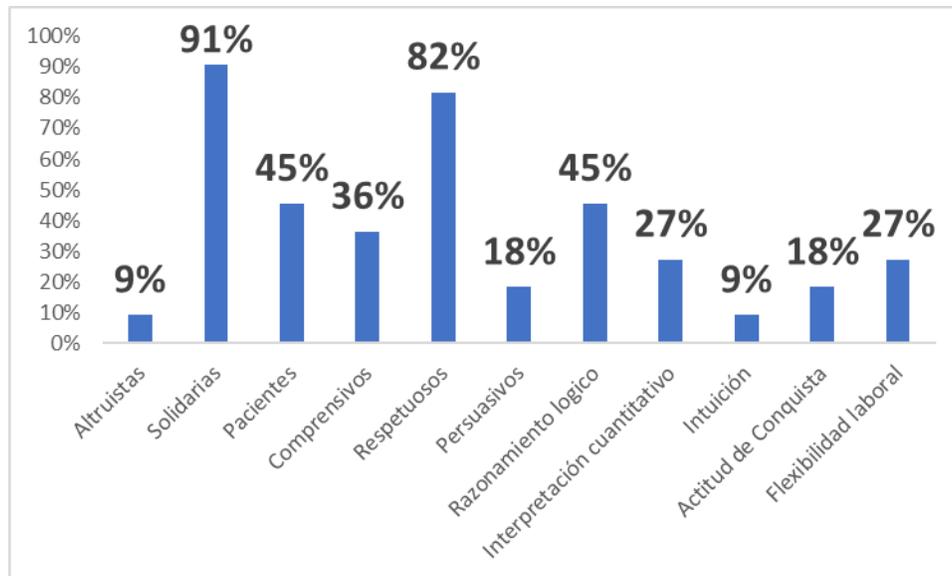


Gráfico No.15. Valores y Creencias.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se observa en el gráfico No.15, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que se identifican con los siguientes valores y creencias el 91% por ser solidaria, un 82% por ser respetuosos, un 45% por ser pacientes y de razonamiento lógico, un 36% por ser comprensivos, un 27% por ser de interpretación cuantitativa y flexibilidad laboral, un 18% por persuasivos y de actitud de conquista y un 9% por ser altruistas y de intuición.

De acuerdo a la entrevista aplicada a la delegada del Programa Usura Cero, dio a conocer que el ser solidario, respetuosos, pacientes, comprensivos, el razonamiento lógico, la flexibilidad laboral son algunos de los valores y creencias que destacan a la generación dentro de programa

De acuerdo a los resultados anteriores, se observa que el principal valor que posee la generación Z, es su solidaridad, el cual demuestran con sus compañeros de trabajo en el Programa Usura Cero, así mismo destacan por ser respetuosos y pacientes.

Es importante destacar los valores y creencias que caracterizan a la generación Z, en donde la solidaridad, destaca como el principal valor que posee dicha generación, lo cual permite al Programa Usura Cero, mantener un buen lazo con sus colaboradores, capaces de ayudar a quien lo necesite.

4.2.4.4.3 Fortalezas y debilidades

a) Fortalezas según (Alcázar & Cascante, 2016):

- Iniciativa.
- Adaptabilidad.
- Flexibilidad.
- Movilidad.
- Conciencia Social.
- Compromiso.
- Foco en el desarrollo personal y profesional.
- Emprendimiento.
- Competitividad.
- Trabajo en equipo.

De acuerdo con el autor la generación z también se consideran nativos digitales, los cuales estos son los que han venido influenciados para el uso de las tecnología y desarrollo de conocimientos para ayudar a la producción de las empresas y desarrollo dando a conocer que son capaces de hacer a través de un celular, computadoras, entre otros.

b) Debilidades según (Alcázar & Cascante, 2016):

- Impaciencia.
- Escasa tolerancia a la frustración.
- Inseguridad.
- Agobio.
- Dispersión.
- Excesiva dependencia al feedback.
- Exceso de ego.
- Falta de autocrítica.

La generación Z, tiene un amplio conocimiento de este el uso de la tecnología han venido adaptándose por medio de ellos pueden realizar lo que son pagos digitales expansión de contacto (proveedores, acreedores y consumidores) compras digitales

de cualquier parte del mundo y la incorporación de innovación y creación digital de productos.

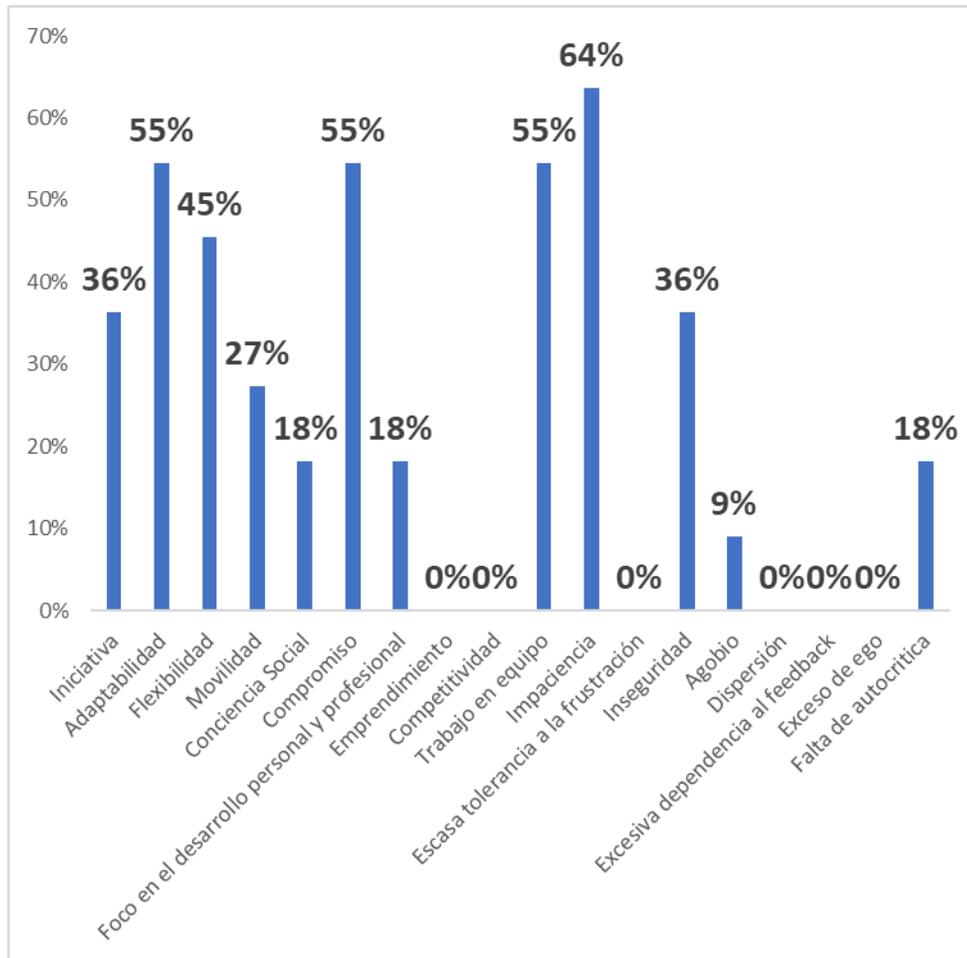


Gráfico No.16. Fortalezas y Debilidades.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se observa en el gráfico No.16, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que se identifican con las siguientes fortalezas y debilidades el 64% por ser impacientes, un 55% trabajan en equipo y tiene adaptabilidad y compromiso, un 45% por flexibilidad, un 36% por tener iniciativa e inseguridad, un 27% por movilidad, un 18% por conciencia social, foco en el desarrollo personal y profesional y falta de autocrítica y un 9% por agobio. Por medio de esta encuesta se obtuvo que los colaboradores no tienen fortalezas y debilidades como emprendimiento, competitividad, escasa tolerancia a la frustración, dispersión, excesiva dependencia al feedback y exceso de ego.

De acuerdo a la entrevista realizada a la delegada del Programa Usura Cero, manifestó que la adaptabilidad, el compromiso, la flexibilidad, la iniciativa, el trabajo en equipo son las fortalezas con las que los colaboradores cuentan, por otro lado, destacó también que la inseguridad es una debilidad que presenta algunos de ellos.

Según lo observado en los resultados anteriores, los colaboradores del Programa Usura Cero que pertenecen a la generación Z, tienen como fortaleza el trabajo en equipo y la adaptabilidad y el compromiso, y destacan como principal debilidad la impaciencia.

Es importante que el Programa Usura Cero, cree estrategias utilizando las debilidades y fortalezas que destacan a la generación Z, de esta forma la impaciencia la convierten en un plan de formación académica, de manera que se beneficie el programa y los colaboradores.

4.2.4.4 Motivaciones de la generación Z

Su aspiración profesional no está dirigida a ser jefes, sino a adquirir conocimientos y experiencias que les hagan referentes para encarar nuevos desafíos profesionales. Prefieren emprender tanto dentro como fuera de la empresa y trabajar con libertad. (Vilanova, 2019)

Estos se deben a para que las empresas donde estas siga evolucionado en cuanto a la productividad de la empresa y desarrollo a través de los conocimientos que les puedan transmitir a las nuevas generaciones que conforman a dichas empresas.

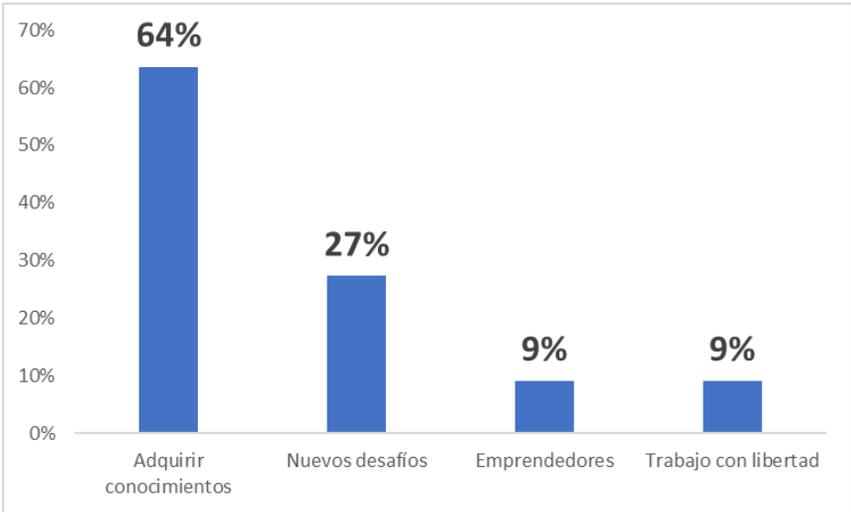


Gráfico No.17 Motivadores
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Como se contempla en el gráfico No.17, resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores del Programa Usura Cero, se obtuvo que las motivaciones con las que se identifican el 64% por adquirir conocimientos, un 27% por nuevos desafíos y un 9% por ser emprendedores y por tener un trabajo con libertad.

En la entrevista realizada a la gerente del Programa Usura Cero, considera que adquirir nuevos conocimientos, nuevos desafíos y el ser emprendedores como motivadores para los colaboradores debido a que así ellos pulen sus habilidades, conocimientos y destrezas.

Según lo observado en los resultados anteriores los motivadores que destacan en la generación Z, es la adquisición de conocimientos y nuevos desafíos, ya que los colaboradores del programa que pertenecen a esta generación, siguen en la preparación profesional.

Se valora la integración de todos los colaboradores del Programa Usura Cero, en el desarrollo profesional, ya que se aprovecha el talento de esta generación en la adquisición de nuevos conocimientos, aceptando nuevos desafíos.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo, a los procesos del Subsistema de provisión de recursos humanos en el Programa Usura Cero, se destaca, que se aplica el reclutamiento externo e interno, usando herramientas como Murales dentro de la empresa, perifoneo, avisos escritos y redes sociales, en las cuales, los colaboradores hacen uso de manuales de funciones y fichas ocupacionales para el manejo de la información dentro de la empresa y que se destaca el uso de entrevistas, encuestas, pruebas de actitud, de habilidades.

Con respecto a las Generaciones que conforman la fuerza laboral en el Programa Usura Cero la generación que más predomina, es la Generación Y, la cual, se identifican con características, de desarrollo tecnológico, emprendedurismo y capacidad para movilizarse, se destaca que no hay generación Babyboomers, de forma que no cuenta con esa experiencia.

Valorando la realización de esta investigación, se logra percibir, que para cada generación se puede realizar diferentes métodos para la provisión de Recursos Humanos, ya que, cada generación está compuesta por diferentes características y esto se debe tomar en cuenta no solo para el proceso de selección y reclutamiento, sino que, incluso para la vacante que estará disponible.

VI. REFERENCIAS.

Bibliografía

- Alcalde, J. C. (01 de Marzo de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-seleccion.html>
- Alcazar, A., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT de la Generación y el Talento*, 17.
- Alcázar, Á., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT Generación y Talento*, 17.
- Asensi Artiga, V., & Parra Pujante, A. (2002). El metodo científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Redaslyc.org*, 12.
- B., W. W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Barceló, J. C. (Septiembre de 2017). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de blogs.imf-formacion.com/: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-valores-generacion-y/>
- Bernal Torrez, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Bonilla Serrano, F. E., Góchez de Paúl, D. L., & Machado Rodríguez, R. M. (2013). *Impacto de las generaciones babyboomers, X,Y,Z en los procesos de selección y productividad de las empresas*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.
- Burillo, A. (26 de Abril de 2018). *Medium*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>
- Carranza, M. T., Soria, E. G., & Lemus, J. A. (2019). EXPECTATIVAS DE LOS MILLENNIALS EN EL CONTEXTO LABORAL: Un estudio de género. *UMR: Management Review*, 1-11.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humano. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos Novena Edición*. México D.F: Mc Graw Hill.

- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto laboral*. Valencia, Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Cobas Portoundo, J. L., Valle, A. R., & Carrasco, Y. M. (2010). La investigación científica como componente del proceso formativo. *Revista Electronica Ciencia e Innovación*, 10.
- Cruz Castillo, A. G., Latino, W. V., & Laguna Gonzalez, X. L. (2018). *Gestión de recursos humanos*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN MANAGUA.
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos- Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación* (Tercera ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U.
- Dolan, S., Cabrera, R. V., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Escuela de negocios y dirección. (18 de Noviembre de 2015). *Como Motivar a las distintas generaciones*. Obtenido de Como Motivar a las distintas generaciones: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/>
- Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Obtenido de WordPress: <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Grupo Acir. (2012). Marketing Generacional. *Grupo Acir Conectando Generaciones*, 41.
- Grupo Acir. (12 de 09 de 2018). *Grupo Acir*. Obtenido de grupoacir.com: <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>
- Haro Ramos, S., & Piacentini, M. F. (2017). *Diseño del subsistema de previsión y provisión de recursos humanos en Concesionaria Autocity*. Argentina: Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba-IUA.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Lucas, I. H. (2020). *El proceso de selección de personal y la influencia de las nuevas tecnologías*. Segovia, España: Universidad de Valladolid.
- Lucero, E. R., Pin, L. G., & Hernández, M. P. (2020). Características vocacionales y comportamiento social de la Generación Z. *MASKANA, Vol. 11*, 1-7.
- Maioli, E., & Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo*, 91-92.
- Maltez Blandón, C. P., & Peralta Jarquin, J. A. (2016). *El sistema de administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las Empresas*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-UNAN FAREM Matagalpa.

- Martini, H. d. (27 de Mayo de 2009). *BlogSpot*. Obtenido de <http://serviciosalcliente.blogspot.com/2009/05/ventajas-de-una-fuerza-laboral.html>
- Mora, R. M. (2017). *LOS BABY BOOMERS: Transformación de las características de la vivienda*. Guadalajara: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Morales, F. C. (01 de Octubre de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- Neill, D. A., & Suarez, L. C. (2018). *Procesos y Fundamentos de la investigación científica*. Machala, Ecuador: UTMACH.
- sanchez, j. z. (2022). adaptacion y flexibilidad. region de murcia: escuela de administracion publica.
- Sarmiento, C. D., Lambraño, M. L., & Lafont, L. R. (2017). Entendiendo las generaciones: . *Revista Clío América*, 197.
- Sevilla, J. R. (2019). *FACTORES CLÁSICOS DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE ICADE*. Madrid: COMILLAS Universidad Pontificia.
- Vera, G. (2017). *Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado labora*. La Rioja, España: Instituto Universitario de Ciencias de la Salud.
- Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *ATREVIA*, 43-51.
- workbeat. (10 de enero de 2023). *workbeat.com*. Obtenido de workbeat: <https://workbeat.com/retos-para-recursos-humanos-2023/>

VII. ANEXOS.

Operacionalización

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Planeación de los recursos humanos	Proceso de planeación de los recursos humanos	Etapas del proceso de planeación	Entrevista	1. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la planificación de RRHH?	Gerente
			Modelos de Planeación de los Recursos Humanos	Tipos de modelos de planeación de recursos humanos	Entrevista	2. ¿Qué modelo de planeación aplica en su proceso de provisión de RRHH?	Gerente
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Proceso de reclutamiento	Inicio del proceso del reclutamiento	Entrevista	3. ¿Cómo se da inicio al proceso de reclutamiento?	Gerente
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	4. ¿Qué técnicas de reclutamiento utiliza?	Gerente
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	1. ¿Qué técnica de reclutamiento se aplicó para ocupar el cargo que tiene actualmente?	Colaborador

						Escala: Interno____ Externo____ Online____	
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación	1. Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa Medios Online____ Externo____ Interno____	La Empresa
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Proceso de reclutamiento	Inicio del proceso del reclutamiento	Entrevista	5. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento interno?	Gerente
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	6. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?	Gerente
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	2. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante para el puesto que ocupa? Redes sociales____ Perifoneo____ Avisos escritos____ Ferias de empleo____	Colaborador

						Murales de la empresa__	
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación Directa	2. ¿Medios utilizados para publicar la vacante? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	La empresa
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de comparación	Entrevista	7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?	Gerente
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de decisión	Entrevista	8. ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir única vacante? 9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible? 10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?	Gerente

							Gerente
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Obtención de la información sobre el puesto	Entrevista	11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?	Gerente
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Descripción y análisis del puesto	Entrevista	12. Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Gerente
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Descripción y análisis del puesto	Encuesta	3. ¿Por medio de que instrumento maneja la información de su cargo asignado en la empresa? Ficha Ocupacional____ Manual de funciones____ Otro____ (Describir)	Colaborador
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Elección de las técnicas de la selección	Entrevista	13. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?	Gerente (debe profundizar en los tipos de pruebas y exámenes)

	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Encuesta	4. ¿Qué técnicas fueron aplicadas para su selección en el puesto asignado? Puede seleccionar más de una Entrevista__ Pruebas de conocimiento__ Pruebas de habilidades__ Examen psicológico__ Examen de aptitud__ Técnicas de simulación__	Colaborador
	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Observación	3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto? Pruebas de conocimiento__ Pruebas de habilidades__ Examen psicológico__	La empresa
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Entrevista	14. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?	Gerente
	Generaciones que conforman	Tipos de Generaciones	Generación Babyboomers	Características	Encuesta	Indique con que características se identifica	Colaborador

	la fuerza laboral	en la fuerza laboral				Posee familia Numerosa ___ Conservador ___ Han sido radioescucha___ Resistentes a la tecnología___ Hogareños___ Hábito de lectura___	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Entrevista	15. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?	Gerente
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Encuesta	5. Indique con que valores y creencias se identifica Oposición a los valores tradicionales___ Paz___ Exitosos___ Libertad sexual ___ Status por consumo de bienes___ Educación como medio de progreso___ Productividad___ Estabilidad laboral___ Liderazgo___	Colaborador

						El trabajo como un medio para un fin__ Individualista__ Seguridad financiera__	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Fortalezas y debilidades	Entrevista	16. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación Babyboomers de su empresa?	Gerente
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Fortalezas y debilidades	Encuesta	6. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica: Respeto Responsabilidad Compromiso Sacrificio Esfuerzo Experiencia Dedicación Debilidades: Cultura presentista__ A la sombra de las siguientes generaciones__ Tapón generacional__ Apalancamiento laboral__	Colaborador

						Dificultad para gestionar la incertidumbre__ Resignados __ Exceso de Humildad__	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Baby Boomers	Motivadores	Entrevista	17. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Baby Boomers en su empresa?	Gerente
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Baby Boomers	Motivadores	Encuesta	7. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Inclusión en toma de decisiones__ Retos__ Ponerse a prueba__ Comunicación personal__ Mentorías__ Reconocimiento público__ Sentirse únicos y especiales__	Colaborador
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Entrevista	18. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?	Gerente

	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Encuesta	8. Indique con que características se identifica: diversidad sexual, raza y política — Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas__ Adquirir más estudios__	Colaborador
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Entrevista	19. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?	Gerente
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Encuesta	9. Indique con que valores y creencias se identifica: Pragmáticos__ Mentalidad de independencia__ Atentos__ Búsqueda de significado de familia__ Desea un balance entre trabajo/familia__	Colaborador

						<p>Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo__</p> <p>Gusta de la informalidad__</p>	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	<p>20. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?</p>	Gerente
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	<p>10. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:</p> <p>Responsabilidad. __</p> <p>Adaptabilidad. __</p> <p>Resiliencia. __</p> <p>Auto exigencia__</p> <p>Debilidades</p> <p>Ansiedad. __</p> <p>Frustración. __</p> <p>Presión por el entorno. __</p> <p>Miedosos. __</p> <p>Víctimas de la brecha salarial__</p>	Colaborador

	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Entrevista	21. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?	Gerente
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Encuesta	11. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Libertad para creatividad__ Retos__ Comunicación personal__ Oportunidad de aprendizaje__ Ascensión profesional__	Colaborador
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Entrevista	22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?	Gerente
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Encuesta	12. Indique con que características se identifica: Facilidad con la tecnología__ Movilización con facilidad__ Interesados en Investigar__ Fácil acceso para comunicarse__ Balance entre vida/trabajo__	Colaborador

						Confianza en sí mismo __ Pensamiento crítico__ Interesado en el ambiente laboral__ Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__ Amante a los desafíos__	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Valores y creencias	Entrevista	23. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?	Gerente
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Valores y creencias	Encuesta	13. Indique con que valores y creencias se identifica: Aspira a trabajar en cualquier parte del mundo__ Comunicación abierta __ Búsqueda de mejores oportunidades laborales __ Conseguir las cosas en el tiempo que usted desea__ Poco reflexivo __ Deseo de horarios flexibles__ Individualista __	Colaborador

						Creativos _____ Autosuficiente _____ Cortoplacistas_____ Trabajo desafiante _____ Desarrollo de nuevas habilidades____	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	24. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?	Gerente
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	14. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza) _____ Aprendizaje continuo____ Adaptación____ Debilidades Impacientes____ Falta de concentración____ Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales____ Poco Hábiles con el trabajo en equipo____ Utópicos____	Colaborador

						Incertidumbre__ No respetan al jefe y sí admiran al líder__ Superficiales__ Faltos de disciplina__	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Entrevista	25. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en su empresa?	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Encuesta	15. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Trabajo flexible__ Incentivos monetarios__ Retroalimentación__	Colaborador
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Entrevista	26. ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?	Gerente
	Generaciones que conforman	Tipos de Generaciones	Generación Z	Características	Encuesta	16. Indique con que características se identifica:	Colaborador

	la fuerza laboral	en la fuerza laboral				Curioso__ Autónomo__ Preferencia de presentaciones interactivas__ Aprendizaje colaborativo__ Emprendedores__ Independientes__	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Entrevista	27. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?	
	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Encuesta	17. Indique con que valores y creencias se identifica: Altruistas__ Solidarias__ Pacientes__ Comprensivos__ Respetuosos__ Persuasivos__ Razonamiento__ Lógico__ Interpretación__ Cuantitativo__	Colaborador

						Intuición__ Actitud de Conquista__ Flexibilidad laboral__	
--	--	--	--	--	--	---	--

Anexo No.1

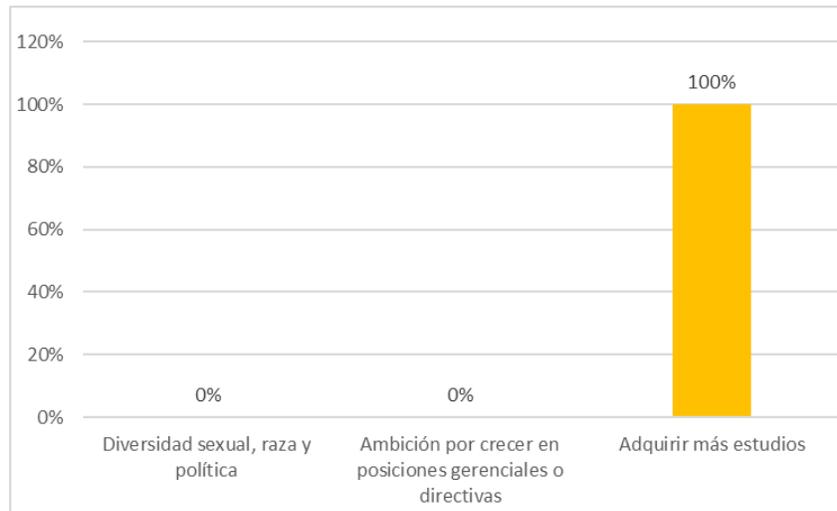


Gráfico No.6, Características

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Anexo No.2

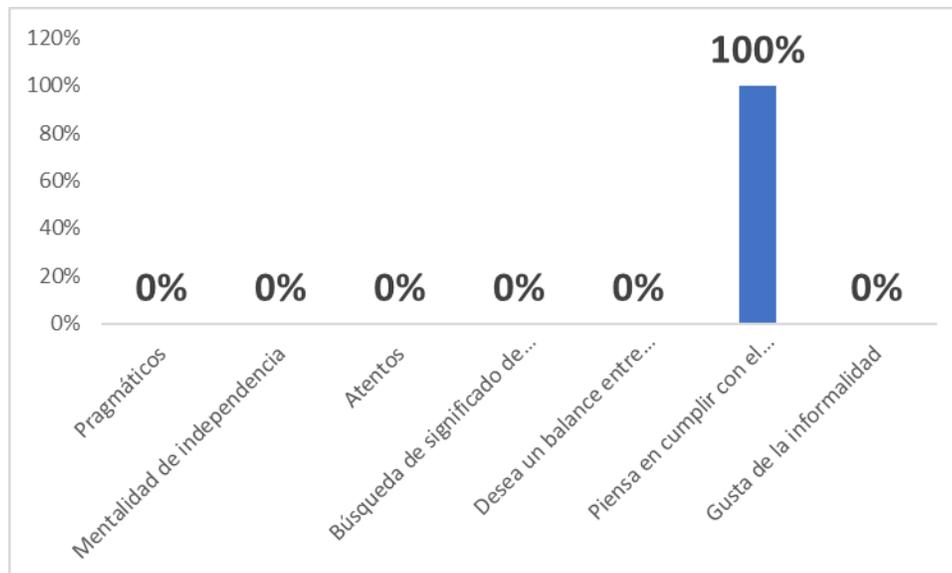


Gráfico No.7, Valores y Creencias.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Anexo No.3

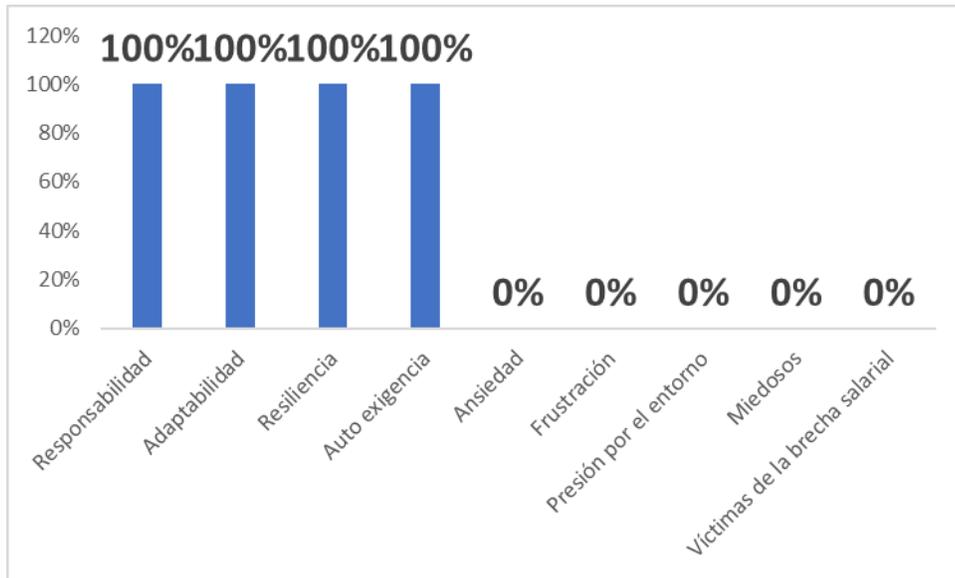


Gráfico No.8, Fortalezas y Debilidades.
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Anexo 4.

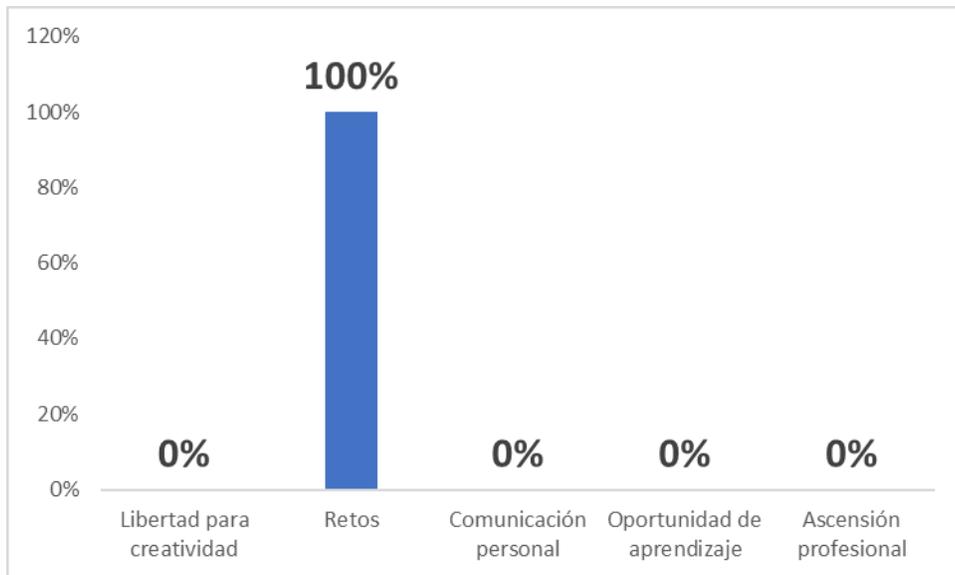


Gráfico No.9, Motivadores
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Anexo No.5



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

UNAN FAREM Matagalpa

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

Somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la modalidad Sabatina de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN MANAGUA, (UNAN FAREM MATAGALPA). Estamos realizando una investigación sobre los Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y la Conformación de la Fuerza Laboral en las PYME. Por lo que pedimos nos colabore contestando las siguientes preguntas con el objetivo de analizar sus respuestas.

Agradeciendo su colaboración

- 1 ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la planificación de RRHH?
- 2 ¿Qué modelo de planeación aplica en su proceso de provisión de RRHH?
- 3 ¿Cómo se da inicio al proceso de reclutamiento?
- 4 ¿Qué técnicas de reclutamiento utiliza?
- 5 ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento interno?
- 6 ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?
- 7 ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?

- 8 ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir única vacante?
- 9 ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible?
- 10 ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?
- 11 ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?
- 12 Describir el Subsistema de Provisión de RRHH
- 13 ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?
- 14 ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?
- 15 ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?
- 16 ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta la generación Babyboomers de su empresa?
- 17 ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Babyboomers en su empresa?
- 18 ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?
- 19 ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?
- 20 ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?
- 21 ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?

- 22 ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?
- 23 ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?
- 24 ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?
- 25 ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en su empresa?
- 26 ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?
- 27 ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?
- 28 ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Z?
- 29 ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Z en su empresa?

Anexo No.6



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

UNAN FAREM Matagalpa

ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES

Somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la modalidad Sabatina de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN MANAGUA, (UNAN FAREM MATAGALPA). Estamos realizando una investigación sobre los Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y la Conformación de la Fuerza Laboral en las PYME. Por lo que pedimos nos colabore contestando las siguientes preguntas con el objetivo de analizar sus respuestas.

Agradeciendo su colaboración

1. ¿Qué técnica de reclutamiento se aplicó para ocupar el cargo que tiene actualmente?

Escala:

Interno_____

Externo_____

Online_____

2. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante para el puesto que ocupa?

Redes sociales___

Perifoneo___

Avisos escritos__

Ferías de empleo__

Murales de la empresa____

3. ¿Por medio de que instrumento maneja la información de su cargo asignado en la empresa?

Ficha Ocupacional__

Manual de funciones____

Otro__ (Describir)

4. ¿Qué técnicas fueron aplicadas para su selección en el puesto asignado? Puede seleccionar más de una

Entrevista__

Pruebas de conocimiento____

Pruebas de habilidades__

Examen psicológico____

Examen de aptitud__

Técnicas de simulación____

5. Indique con que características se identifica (Generación Babyboomers, pueden contestar los nacidos entre el año 1946-1964)

Posee familia Numerosa __

Conservador ____

Han sido radioescucha____

Resistentes a la tecnología__

Hogareños__

Hábito de lectura____

6. Indique con que valores y creencias se identifica (Generación Babyboomers, pueden contestar los nacidos entre el año 1946-1964)

Oposición a los valores tradicionales___

Paz___

Exitosos___

Libertad sexual ___

Educación como medio de progreso___

Productividad___

Estabilidad laboral___

Liderazgo___

El trabajo como un medio para un fin___

Individualista___

Seguridad financiera___

7. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica (Generación Babyboomers, pueden contestar los nacidos entre el año 1946-1964)

Fortalezas:

Respeto___

Responsabilidad___

Compromiso___

Sacrificio___

Esfuerzo___

Experiencia___

Dedicación___

Debilidades:

Cultura presentista__

A la sombra de las siguientes generaciones__

Tapón generacional__

Apalancamiento laboral__

Dificultad para gestionar la incertidumbre__

Resignados __

Exceso de Humildad__

8. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? (Generación X, pueden contestar los nacidos entre el año 1965-1978)

Inclusión en toma de decisiones__

Retos__

Ponerse a prueba__

Comunicación personal__

Mentorías__

Reconocimiento público__

Sentirse únicos y especiales__

9. Indique con que características se identifica (Generación X, pueden contestar los nacidos entre el año 1965-1978)

Diversidad sexual, raza y política __

Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas__

Adquirir más estudios____

10. Indique con que valores y creencias se identifica (Generación X, pueden contestar los nacidos entre el año 1965-1978)

Pragmáticos__

Mentalidad de independencia__

Atentos__

Búsqueda de significado de familia____

Desea un balance entre trabajo/familia__

Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo__

Gusta de la informalidad____

11. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica (Generación X, pueden contestar los nacidos entre el año 1965-1978)

Fortalezas:

Responsabilidad. __

Adaptabilidad. __

Resiliencia. __

Auto exigencia__

Debilidades:

Ansiedad. __

Frustración. __

Presión por el entorno. __

Miedosos. __

Víctimas de la brecha salarial__

12. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? (Generación X, pueden contestar los nacidos entre el año 1965-1978)

Libertad para creatividad__

Retos__

Comunicación personal__

Oportunidad de aprendizaje__

Ascensión profesional__

13. Indique con que características se identifica (Generación Y, pueden contestar los nacidos entre el año 1979-1994)

Facilidad con la tecnología__

Movilización con facilidad__

Interesados en Investigar__

Fácil acceso para comunicarse__

Balance entre vida/trabajo__

Confianza en sí mismo __

Pensamiento crítico__

Interesado en el ambiente laboral__

Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__

Amante a los desafíos__

14. Indique con que valores y creencias se identifica: (Generación Y, pueden contestar los nacidos entre el año 1979-1994)

Aspira a trabajar en cualquier parte del mundo__

Comunicación abierta __

Búsqueda de mejores oportunidades laborales __

Conseguir las cosas en el tiempo que usted desea__

Poco reflexivo __

Deseo de horarios flexibles__

Individualista ____

Creativos __

Autosuficiente ____

Cortoplacistas__

Trabajo desafiante __

Desarrollo de nuevas habilidades__

15. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica (Generación Y, pueden contestar los nacidos entre el año 1979-1994)

Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza) __

Aprendizaje continuo__

Adaptación__

Debilidades

Impacientes__

Falta de concentración__

Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales__

Poco Hábiles con el trabajo en equipo__

Utópicos__

Incertidumbre__

No respetan al jefe y sí admiran al líder__

Superficiales__

Faltos de disciplina__

16. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? (Generación Y, pueden contestar los nacidos entre el año 1979-1994)

Trabajo flexible__

Incentivos monetarios__

Retroalimentación__

17. Indique con que características se identifica (Generación Z, (Generación Z, pueden contestar los nacidos entre el año 1995 a la actualidad)

Curioso__

Autónomo__

Preferencia de presentaciones interactivas__

Aprendizaje colaborativo__

Emprendedores__

Independientes__

18. Indique con que valores y creencias se identifica (Generación Z, (Generación Z, pueden contestar los nacidos entre el año 1995 a la actualidad)

Altruistas__

Solidarias__

Pacientes__

Comprensivos__

Respetuosos__

Persuasivos__

Razonamiento__

Lógico__

Interpretación__ Cuantitativo__

Intuición__

Actitud de Conquista__

Flexibilidad laboral__

19. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica (Generación Z, (Generación Z, pueden contestar los nacidos entre el año 1995 a la actualidad)

Iniciativa__

Adaptabilidad__

Flexibilidad__

Movilidad__

Conciencia Social__

Compromiso__

Foco en el desarrollo personal y profesional__

Emprendimiento__

Competitividad__

Trabajo en equipo__

Debilidades

Impaciencia__

Escasa tolerancia a la frustración__

Inseguridad__

Agobio__

Dispersión__

Excesiva dependencia al feedback__

Exceso de ego__

Falta de autocrítica__

20. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? (Generación Z, pueden contestar los nacidos entre el año 1995 a la actualidad)

Adquirir conocimientos__

Nuevos desafíos__

Emprendedores__

Trabajo con libertad__

Anexo No.7



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

UNAN FAREM Matagalpa

OBSERVACION DIRIGIDA A LA EMPRESA

Somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la modalidad Sabatina de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN MANAGUA, (UNAN FAREM MATAGALPA). Estamos realizando una investigación sobre los Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y la Conformación de la Fuerza Laboral en las PYME. Por lo que pedimos nos colabore contestando las siguientes preguntas con el objetivo de analizar sus respuestas.

1. Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa

Medios Online__

Externo__

Interno__

2. ¿Medios utilizados para publicar la vacante?

Redes sociales__

Perifoneo__

Avisos escritos__

Ferias de empleo__

Murales de la empresa____

3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto?

Pruebas de conocimiento____

Pruebas de habilidades__

Examen psicológico__