



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA-JINOTEGA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las PYME, del departamento de Matagalpa-Jinotega, durante el periodo 2023

Subtema

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa George Cell Matagalpa-GCM, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2023.

Autores

Br. Elena Tatiana Luquez Escorcia

Br. Leticia Victoria Palacios

Br. Tatiana Vanessa Pérez Pérez

Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 06 de diciembre de 2023



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA-JINOTEGA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las PYME, del departamento de Matagalpa-Jinotega, durante el periodo 2023

Subtema

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa George Cell Matagalpa-GCM en el departamento de Matagalpa, durante el periodo 2023.

Autores

Br. Elena Tatiana Luquez Escorcia

Br. Leticia Victoria Palacios

Br. Tatiana Vanessa Pérez Pérez

Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 06 de diciembre de 2023

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
VALORACION DEL DOCENTE	III
RESUMEN	IV
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN	6
III. OBJETIVOS	7
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	8
4.1. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	8
4.1.1. Planeación de los recursos humanos.....	10
4.1.1.1. Proceso de planeación de los recursos humanos	10
4.1.1.2. Modelos de planeación de los recursos humanos	14
4.1.2. Reclutamiento de los recursos humanos	18
4.1.2.1. Proceso de reclutamiento	18
4.1.2.2. Fuentes de Reclutamiento.....	20
4.1.3. Selección de los recursos humanos.....	35
4.1.3.1. Proceso de selección.....	36
4.1.3.2. Bases para la selección del personal	41
4.2. GENERACIONES QUE CONFORMAN LA FUERZA LABORAL.....	49
4.2.1. Tipos de generaciones de la fuerza laboral.....	50
4.2.1.1. Generación Baby Boomer.....	50
a) Características	51
b) Valores y creencias	52
c) Fortalezas y debilidades.....	53
d) Motivadores.....	54
4.2.1.2. Generación X.....	55
a) Características	56
b) Valores y creencias	57
c) Fortalezas y Debilidades	58
d) Motivadores.....	59

4.2.1.3. Generación Y/ Millennials	60
a) Características	61
b) Valores y creencias	63
c) Fortalezas y Debilidades	66
d) Motivadores.....	69
4.2.1.4. Generación Z.....	71
a) Características	71
b) Valores y creencias	75
c) Fortalezas y debilidades.....	77
d) Motivación	80
V. CONCLUSIONES.....	83
VI. REFERENCIAS.....	84
VII. ANEXOS.....	86

DEDICATORIA

A Dios por darnos la sabiduría y el entendimiento para poder efectuar esta investigación, por darnos la fuerza, cuando pensamos que no podíamos, por ser el pilar fundamental de toda nuestra formación y en todo este proceso, gracias a él podemos decir que lo hemos logrado.

A mis padres Donald Ernesto Luquez Noguera y Flor de María Escorcía Cano, a mis hermanos, especialmente a Donal Ernesto Luquez Escorcía, por apoyarme e impulsarme a cumplir mis metas y a crecer profesionalmente.

A mis compañeras Tatiana Pérez y Leticia Palacios, por haberme apoyado incondicionalmente desde el inicio de este proceso, por su paciencia, esfuerzo y dedicación para poder cumplir y compartir este triunfo juntas.

Elena Tatiana Luquez Escorcía

A mi madre Hipólita Ramos Palacios, quien ha sido mi mayor apoyo a lo largo de mi vida, brindando su amor incondicional y dedicación en cada paso que he dado, me ha motivado a seguir adelante, incluso en los momentos difíciles.

A mis compañeras Elena Luquez y Tatiana Pérez, por la oportunidad que me brindaron de trabajar juntas en la realización de este trabajo y por la paciencia y confianza que depositaron en mí.

Leticia Victoria Palacios

A mis padres Erenia Pérez y Jaime Pérez y a mi hermano Ruddy Pérez, por brindarme su apoyo incondicional, su constante motivación y su cariño me han inspirado a crecer y desarrollarme profesionalmente.

A mis compañeras Elena Luquez y Leticia Palacios, por su compañerismo, amistad y apoyo moral aportando de manera significativa en la realización de este trabajo.

Tatiana Vanessa Pérez Pérez

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser nuestra ayuda y pilar fundamental para salir adelante, por darnos la sabiduría y la comprensión en todo este proceso desde el día uno.

A nuestros padres por el apoyo incondicional, darnos ánimos en los momentos difíciles e impulsarnos a alcanzar nuestras metas profesionales.

A la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, nuestra alma mater, por ser un faro en todo nuestro camino educativo, por darnos la oportunidad de ejercer nuestros estudios y formarnos de manera personal y profesional.

A nuestra tutora de seminario, MSc. Lily del Carmen Soza López por su guía, dedicación, tiempo, amor, por sus conocimientos y aportes valiosos en todo el proceso de nuestra investigación.

Al docente MSc. Pedro Gutiérrez, por su incansable apoyo en nuestro desarrollo académico, por su dedicación y amor al enseñar sus conocimientos e impulsarnos a dar lo mejor de nosotras.

A la empresa George Cell Matagalpa por abrirnos las puertas de sus instalaciones y brindarnos amablemente la información requerida, para la realización de nuestro trabajo de manera eficiente.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

VALORACION DEL DOCENTE

La suscrita tutora, por ese medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Elena Tatiana Luquez Escorcia, carnet No. 19602019, Leticia Victoria Palacios, carnet No. 18021483 y Tatiana Vanessa Pérez Pérez, carnet No. 19602020. Con el Tema General: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la fuerza laboral en las PYMES de Matagalpa – Jinotega, periodo 2023”, éste se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda las variables: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones de la Empresa George Cell del departamento de Matagalpa, periodo 2023, resultados que aportan elementos importantes para que las empresas administren apropiadamente los recursos humanos frente a una multigeneración.

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 Licenciatura en Administración de Empresas.

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

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

RESUMEN

La presente investigación se centra en el subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos en cuanto a su proceso de planeación, reclutamiento y selección de la empresa George Cell Matagalpa. Se investigó la dinámica de las múltiples generaciones que actualmente forman parte de las empresas. El propósito es conocer si las empresas están implementando un enfoque similar en el proceso de planificación, reclutamiento y selección a todas las generaciones, con el fin de lograr un subsistema de provisión más efectivo y exitoso para las distintas generaciones. Los subsistemas de aprovisionamiento son de suma importancia para tomar decisiones asertivas en cuanto a la manera en que las empresas seleccionan a los candidatos adecuados para incorporarlos al funcionamiento de las actividades asignadas por la organización, para conocer si se está aplicando de manera factible este subsistema a todas las generaciones, ya que de ello depende el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa. Como resultado, se observó que la empresa GCM aplica el subsistema de provisión de recursos humanos a las distintas generaciones de su fuerza laboral. Sin embargo, se identifican deficiencias que impactan negativamente en la satisfacción de los colaboradores, como el no contratar personal en períodos de alta demanda, lo que provoca una alta rotación. Además, se reflejan debilidades de las generaciones presentes en la empresa, como falta de disciplina y dificultad del trabajo en equipo, lo que afecta notablemente el desarrollo de la empresa.

Palabras claves: Recursos Humanos, Generaciones, Fuerza laboral, Aprovisionamiento.

I. INTRODUCCIÓN

En esta investigación se aborda sobre el Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las PYME, del departamento de Matagalpa-Jinotega, durante el periodo 2023, específicamente en la empresa GCM, durante el periodo 2023, en el departamento de Matagalpa.

La administración de recursos humanos es una función esencial dentro de las empresas, de modo, que se encargan de gestionar y desarrollar a través de diferentes subsistemas, el subsistema de provisión de recursos humanos es indispensable para las empresas, ya que garantizar que la organización cuente con el personal necesario para alcanzar sus objetivos, especialmente, porque nos encontramos en la actualidad con distintas generaciones que conforman la fuerza laboral en las organizaciones.

En la presente investigación, se aborda sobre el subsistema de provisión de los recursos humanos y las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa GCM.

Esta investigación se realizó con el propósito de conocer como la empresa está trabajando para adaptarse a los procesos de acuerdo con la integración del personal con las diferentes generaciones que traen consigo distintos valores, expectativas y habilidades.

Mediante la exploración de las bibliografías, se pudieron encontrar ciertos antecedentes que sirvieron de ayuda para llevar a cabo esta investigación, los cuales se mencionaron a continuación:

En España en el año 2021, se realizó una tesis para optar al título de Doctorado en Análisis Sociales con el tema *Valores Laborales de las Generaciones* en el Mercado de trabajo existe una necesidad real de transformación radical con el objetivo de determinar si existe diferencias entre las generaciones, para desarrollar los recursos humanos y políticas organizacionales de acuerdo a las diferentes características llegando a la conclusión que, en base a los resultados, no habría necesidad de hacer modificaciones estructurales o cambios de concepto en el lugar de trabajo. Sería un error por parte de las empresas hacer cambios, ya que

los valores de la generación x cambiarían y los valores de la generación Millennials cambiarían también en el futuro. (Dominguez, 2021)

En Perú en el año 2019, se realizó a cabo una investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas con el tema de Subsistemas de Recursos Humanos y La Percepción de motivos de cese del personal de vigilancia física en la ciudad de Huánuco en el año 2018 con el objetivo de conocer cuáles son los subsistemas de recursos humanos que, dentro de sus estrategias, son aplicadas por las empresas de seguridad en la ciudad de Huánuco y cuál es la percepción de los agentes respecto a los motivos de cese laboral para conocer si la implementación de los subsistemas de las empresas de seguridad se encuentra acorde con los factores que los agentes toman en cuenta para continuar o no en su puesto de trabajo llegando a la conclusión que con respecto al subsistema de dimensión de desarrollo y planes de sucesión podemos determinar que las empresas están implementando de manera adecuada este tipo de subsistema, ya que la mayoría de los agentes consideran que las empresas les brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, esto se puede evidenciar en la incidencia de los gerentes de contestar que estaban realizando este subsistema en sus respectivas encuestas. (Regalado & Sanchez, 2019)

En Argentina en el año 2020, se realizó una investigación para optar al título profesional de licenciatura de Administración de Empresas con el tema Generaciones “Y” y “Z”: Qué buscan en un trabajo Investigación sobre los factores que influyen en el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción laboral de los Millennials y Centennials en sus trabajos con el objetivo de analizar la existencia de similitudes y diferencias en los factores que influyen sobre el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción en el trabajo entre los Millennials y los Centennials llegando a la conclusión, que al principio del presente trabajo se planteó como interrogante qué buscan los jóvenes de las generaciones Y y Z en un trabajo. Con los Millennials insertados en el mercado laboral hace un tiempo considerable, y ocupando posiciones de liderazgo en algunas de las empresas más importantes del mundo, y los Centennials comenzando a pisar fuerte en el mercado laboral, resulta de gran interés para las organizaciones saber qué quieren a la hora de elegir y quedarse en un trabajo. Obtener una respuesta medible y analizable a tan amplia pregunta resultaba extremadamente complejo por lo que se decidió acotar el

alcance de la investigación a tres ejes considerados claves en la teoría utilizada: el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral. (Martinez, 2020)

En Ecuador en el año 2021, se realizó una tesis para optar al título de maestría con el tema Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral con el objetivo de encontrar de qué modo las tensiones generacionales según la percepción entre colaboradores de las generaciones X y Millennials podían llegar a afectar el clima laboral de la organización. Así como también, como el clima laboral pudo verse afectado con respecto a las dimensiones de productividad, comunicación, motivación y trabajo en equipo. Teniendo en cuenta que el clima laboral no es una relación mono causal llegando a la conclusión se ofreció un diálogo entre varios autores sobre los conceptos de clima laboral y cada una de sus dimensiones o variables investigadas tales como: comunicación, motivación, productividad y trabajo en equipo. (Gonzalez T. L., 2021)

En México en el año 2019, se realizó una tesis para optar al grado de Maestro en Administración especialidad Alta Dirección con el tema La Gestión del Talento Humano en las Generaciones Profesionales con el objetivo de identificar el impacto de la gestión del talento humano en las generaciones profesionales llegando a la conclusión que con base en lo anterior es indispensable conocer y estudiar a la generación y para poder entender que esperan del trabajo, modificar las gestiones de talento humano para que se adapten a las necesidades del mercado laboral actual e implementar acciones por el área de recursos humanos para las nuevas generaciones. (Chacon, 2019)

En Jinotega en el año 2016, se realizó una investigación para optar al título de licenciados en Administración de Empresas con el tema El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa - Jinotega, año 2015 con el objetivo de Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A, del departamento de Jinotega, año 2015 llegando a la conclusión La planeación de recursos humanos es basada en la demanda estimada, sus procesos de reclutamiento permiten en primera instancia brindar la oportunidad a sus trabajadores de desarrollarse en otras funciones, en sus procesos de selección, se toman en cuenta resultados de pruebas realizadas así como las referencias de cada

solicitante para elegir al recurso idóneo, y dar paso a la contratación y establecer parámetros de trabajo en beneficio de ambas partes, actualmente la empresa no cuenta con programas de inducción. (Hernández & Lorente, 2016)

Los antecedentes mencionados fueron de utilidad, ya que nos brindaron la información para poder efectuar y desarrollar este documento, el cual nos permitió comprender con más claridad la importancia de los subsistemas de recursos humanos y el desempeño de las generaciones dentro de las empresas, Sirviendo como referencia para facilitar el proceso de la investigación.

En lo que respecta al diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cualitativo con elementos cuantitativos ya que se enfoca en la medición numérica de datos estos elementos se obtuvieron a través de la implementación de encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa GCM, el estudio tiene un enfoque descriptivo con el fin de proporcionar una comprensión exhaustiva de dos variables clave: el Subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que componen la fuerza laboral, en términos de su diseño de tiempo este estudio se clasifica como corte transversal con una duración limitada al año 2023, según su tipo de enfoque es no experimental dado que no se planea realizar manipulaciones intencionadas en las variables objeto de estudio. La población de estudio se compone de 32 colaboradores en la empresa GCM y se ha optado por un muestreo por conveniencia, utilizando una parte considerable de 25 personas de la población como muestra debido a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

En base a la investigación se aplicó el método teórico ya que permitió una sólida revisión de la literatura, brindando una base conceptual para comprender el tema en cuestión, el método científico respaldó la obtención de información verificada y previa a través de citas bibliográficas, asegurando la rigurosidad del análisis, según el método deductivo se aplicó para contrastar el cumplimiento de la empresa con teorías generales, generando discusión y conclusiones sólidas, el método inductivo se utilizó para validar teorías mediante observación directa y experimentación, el método sintético permitió resumir los aspectos clave y alcanzar conclusiones que abordaron los objetivos de la investigación de manera general, por último se utilizó el método analítico porque se desglosó las variables e

indicadores, facilitando un análisis detallado y proporcionando respuestas a los objetivos planteados.

Este documento está estructurado de la siguiente manera: Resumen, introducción, objetivos de la investigación, desarrollo donde se analizan los resultados en relación con la teoría, conclusiones que responden a los objetivos planteados, fuentes bibliográficas que respaldan las teorías expuestas y anexos que proporcionan información adicional para respaldar los hallazgos de la investigación.

II. JUSTIFICACIÓN

La Provisión de Recursos Humanos es de gran importancia en las organizaciones, ya que el área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada y es uno de los subsistemas más importante, debido a que este realiza muchos procedimientos como el reclutamiento, selección del personal y actividades relacionadas con el mercado lo cual se va creando una mejor perspectiva del trabajador con respecto a su capacidad de rendimiento.

Este estudio se llevó a cabo en la empresa George Cell Matagalpa con el propósito de conocer como están enfrentando un entorno que está provocando el constante movimiento de flujo de personal y qué están haciendo ante esta situación, si están actuando de manera positiva o negativa, tomándolo como un aprovechamiento de la circunstancia para implementar nuevas estrategias y alternativas que como empresa se puedan acoplar y mejorar.

El contenido de esta investigación es importante, ya que nos facilitara información de cómo la empresa George Cell Matagalpa puede mejorar los procesos de provisión para lograr un avance dentro de la organización y como incrementar el rendimiento y productividad de sus empleados.

Esta información tendrá un impacto positivo para el propietario de George Cell Matagalpa, para sus trabajadores y clientes, debido a que brindara recomendaciones y sugerencias a la empresa que pueden implementar ante una problemática respecto al tema que se está abordando, en donde se reflejaran alternativas, estrategias y soluciones de mejora.

Este documento será de utilidad práctica para empresas que se encuentren en su fase de crecimiento o puede ser una guía para el desarrollo de los recursos humanos, así también como un apoyo para estudiantes que deseen profundizar más del tema o como una base metodológica para la realización de futuras investigaciones.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Analizar el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa George Cell Matagalpa-GCM en el departamento de Matagalpa en el periodo 2023.

3.2. Objetivos Específicos

1. Describir los procesos del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la empresa George Cell.
2. Caracterizar las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa George Cell.
3. Valorar los procesos de Provisión de Recursos Humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa George Cell.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 2007, pág. 122)

Según los autores la administración de recursos humanos se enfoca en gestionar un conjunto de procesos para la realización de actividades dentro de las organizaciones, y que de esta manera se puedan cumplir todas las acciones internas de manera eficiente, mediante una correcta comunicación entre jefes y subordinados y los medios adecuados para que los trabajadores puedan rodearse de un ambiente ético y desempeñar sus funciones de manera profesional.

4.1. Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. (Chiavenato I. , 2011)

Según lo expresado por el Autor, se refiere a la cantidad de personal disponible para desempeñar las actividades de los diferentes puestos de trabajo de una empresa, para dar solución y cubrir sus necesidades laborales, es decir la manera que detectan las necesidades de personal y determinar qué tipo de perfiles son requeridos. Para así mismo llevar a cabo el reclutamiento de los posibles candidatos que cumplen los requisitos de la organización, una vez, realizado el reclutamiento se procede a la selección de personal, donde se elige aquellos que mejor se ajusten al puesto del puesto, de forma estén preparados y capacitados para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Importancia

Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. De todos estos múltiples aspectos del ambiente nos interesa específicamente que los recursos humanos entran y salen del sistema, lo cual genera una dinámica particular. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, 2011)

A través de lo planteado por el autor, se refiere a la importancia de conocer acerca del ambiente de la organización, y la manera que esta encuentra y selecciona a los candidatos adecuados para incorporarlos al funcionamiento de las actividades asignadas por la empresa, se destaca que, hay personas que se desvinculan de la organización, lo que implica que los recursos humanos entran y salen del sistema de la organización, es decir que esta entrada y salida de personas crea una dinámica particular en la organización.

✓ Elementos del subsistema provisión de recursos humanos

a) Planeación de recursos humanos

Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un periodo determinado. (Chiavenato I. , 1999)

b) Reclutamiento del personal

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

c) Selección del personal

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. (Chiavenato I. , 1999)

Según lo expresado por el autor, la selección del personal hace referencia que una vez que se han atraído a los candidatos, se procede a la toma de decisión de

acuerdo a la evaluación de cada uno de los candidatos para determinar quiénes son los más adecuados para ocupar los puestos existentes en la empresa, de manera que se debe de realiza un análisis detallado de las habilidades y competencias de cada candidato. Asimismo, se considera la experiencia previa de los postulantes en puestos similares. Por otro lado, se evalúa la capacidad de adaptación y aprendizaje de los candidatos ante situaciones nuevas. Finalmente, se realiza una comparación entre los perfiles de los candidatos y las necesidades específicas de la empresa para determinar quiénes son los más idóneos para cada cargo.

4.1.1. Planeación de los recursos humanos

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. (Chiavenato I. , 2011, pág. 128)

De acuerdo con el autor, la planeación de recursos humanos se refiere al proceso de tomar decisiones sobre el talento humano que desempeñara a futuro, siendo un factor necesario para alcanzar los objetivos propuesto, en cierto período determinado por la organización. Por lo tanto, implica anticiparse a las necesidades del personal y determinar los perfiles de habilidades necesarios para cumplir con las metas de la empresa, asimismo, se determinan la oferta y demanda de personal, es decir, la cantidad de personal que será necesaria dentro de la organización y que esta a su vez sean capaz de gestionar cualquier actividad que se presente en un futuro.

4.1.1.1. Proceso de planeación de los recursos humanos

Se consideran que las etapas por las que debe de pasar el proceso de planificación son:

a) Recopilación y Análisis de la Información

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, además se debe realizar un análisis el cual debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización. (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schulzer, 2007, pág. 88)

Según lo expresado por los autores, describen las etapas de los procesos de planeación de recursos humanos, que se refiere a la búsquedas de información, sobre lo que realmente necesita para establecer sus estrategias, políticas que deberán ser cumplidas u objetivos que se pretenden alcanzar, de forma que se pueda determinar los errores que afectan a la organización, de manera que permita crear un análisis para detectar habilidades, competencias, experiencias y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, es decir, que se complementen las estrategias para asegurar la eficiencia de la organización.

b) Establecimiento de objetivos y políticas de Recursos Humanos

La segunda fase del proceso de planificación consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocidas la demanda y oferta de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización. (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schulzer, 2007, pág. 94)

En cuanto, a la segunda etapa, se refiere en detallar los objetivos que desea alcanzar o políticas que permitan regular la conducta en la organización, una vez conocida la demanda y oferta se debe de tomar en cuenta las necesidades de personal, donde se debe de especificar al número de empleados que se requieren y en qué áreas o funciones específicas. Por otra parte, la oferta disponible, es decir, cuántas personas están disponibles en el mercado laboral con las habilidades y competencias necesarias para ocupar los puestos de trabajo en la organización.

c) 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. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización (en caso de que la demanda supere la oferta) o para disminuir el

número de los que ya existen (en caso de que la oferta supere la demanda). (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schulzer, 2007, pág. 94)

Mientras tanto, la tercera etapa, se refiere, a la gestión de recursos humanos el cual se centra, en encontrar el equilibrio entre la oferta y la demanda de empleados en la organización a través de los diferentes procesos, del mismo modo, evaluar las necesidades de los empleados para lograr los objetivos de la organización en los puestos de trabajo, por consiguiente deben elaborarse programas de implementación que aumenten o disminuyan la cantidad de empleados según sea necesario para la empresa, ya sean capacitaciones para todo el personal o estrategias para reducir el personal.

d) Control y Evaluación de la Planificación

La evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. Esta recopilación de datos es importante, no solo como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas establecidos para el ajuste.

La evaluación de los planes y programas de recursos humanos 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. (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schulzer, 2007, pág. 95).

Finalmente, el control y evaluación planificación de los recursos humanos se refiere, a valoración de los planes de procedimientos sobre los programas que las empresas debe de realizar, siendo muy esenciales si se quiere alcanzar el éxito, es decir, que la evaluación de estos programas permiten tener un control de información que sirven en el presente y futuro de la organización, de manera, que es preciso medir las estrategias y objetivos propuesto por la empresa, estos programas facilitan detección u reforzar la búsqueda de información de manera que ayudan a que sean más eficientes con respecto a las actividades que se realizaran en la empresa, de esta forma, poder obtener información sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones y mejorar en la organización a futuro.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de GCM, expresó que la planificación de recursos humanos la hacen en base a las sucursales que tienen y a diferentes áreas, se debe tener en cada tienda de 3 a 4 personas, si hay nuevos se contratan de 2 a 3 personas extras, que son los vendedores rotativos y después cada área tiene asignado el número de puesto que tiene para cada cargo, entonces para épocas como diciembre que son temporadas alta, no se contratan más personas, sino que se mantiene la misma cantidad de personal que se ha permanecido en el año; tampoco se despide personal en temporada baja, la encargada de esta función es el área de recursos humanos.

También indica que cada puesto tiene su perfil, entonces dependiendo la necesidad que se tenga, por ende, ahorita se pretende abrir nuevas áreas que se llaman ventas en línea que son en base al plan de ventas, y son dos puestos, entonces a partir de ahí surgen dos nuevos cargos para el área de ventas en línea, pero en si se mantienen los puestos durante todo el año.

Los resultados anteriores, indican que la empresa GCM, lleva a cabo un proceso de planificación de recursos humanos, las que están alineadas a las políticas y estrategias de la organización, ya que la planificación busca contribuir al logro de los objetivos organizacionales, para ello se elaboran los programas respectivos para la administración del recurso humano, lo que al mismo tiempo le sirve para controlar y evaluar el cumplimiento de la planificación. Sin embargo, esta empresa mantiene la misma fuerza laboral independientemente de las temporadas altas o bajas, por lo que no planifican sus recursos humanos en base a la oferta y demanda del mercado.

Al respecto, se puede decir que GCM pone en práctica un proceso de planeación que si bien es cierto contribuye al logro de las metas de ventas y objetivos organizacionales, sin embargo, la programación de recursos humanos no lo hacen de acuerdo a la oferta y demanda, por lo que no se contempla en sus planes las diferentes temporadas que enfrenta este mercado, ya que en temporada alta debería programarse la contratación eventual de personal de ventas para de esta forma brindar un mejor servicio al cliente y elevar los niveles de ventas.

4.1.1.2. Modelos de planeación de los recursos humanos

a) Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en una industria) o del servicio (en una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología seguramente tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. (Chiavenato I. , 2011, pág. 129)

Según el autor Chiavenato, las necesidades de personal viene siendo una variable dependiente de la demanda de un producto o servicio, es decir que consiste en que el número de personas que necesita una empresa depende de la demanda de los productos o servicios que está ofreciendo, ahora, de acuerdo a la información se pueden reflejar dos variables que son: necesidad de personal y demanda de producto o servicio, ambas variables están relacionadas directamente con la productividad y el buen funcionamiento que este tenga. El autor hace mención sobre el incremento de productividad como resultado en un cambio en la tecnología, o sea que al implementar nueva maquinaria la productividad va a aumentar y podría haber un recorte de personal o reducir costos lo cual las ventas aumentarían y se necesitaría más personal para la producción.

b) Modelo basado en segmentos de puestos.

Este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

- Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.

- Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato I. , 2011, pág. 129)

En relación con lo dicho por el autor, este modelo se enfoca al nivel operacional de la organización, consiste en la agrupación de puestos en departamentos claves y se utiliza más en empresas de gran tamaño. Este modelo lleva un proceso de cuatro pasos, cada uno describe cómo se puede analizar el enfoque del nivel operativo para cada área, uno de los pasos hace referencia a seleccionar un factor estratégico, es decir que, si este factor varía va aumentar la necesidad de contratar más personal, por otro lado estos pasos analizan desde lo más histórico hasta lo más reciente como el personal que tenía una empresa en el pasado, para cubrir sus necesidades de ventas y cuánto personal se va necesitar para cubrir un determinado puesto.

c) Modelo de gráfica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan cartas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, este modelo de planeación de personal considera la información mínima para la toma de decisiones sobre futuras sustituciones en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso. (Chiavenato I. , 2011, pág. 130)

Conforme al autor, se destaca el uso de cartas de reemplazo y organigramas como herramientas visuales para comprender la estructura y sucesión en una empresa. Estas representaciones ayudan a identificar posibles reemplazos cuando surgen vacantes, proporcionando información esencial para tomar decisiones informadas. Se enfoca en candidatos internos, evaluando su desempeño y posibilidad de ascenso, permitiendo que el departamento de recursos humanos y los gerentes asesoren al personal para futuras oportunidades. Estas estrategias impulsan una gestión más efectiva de recursos humanos y la planificación de sucesión.

d) Modelo basado en el flujo de personal

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo prevé las consecuencias de contingencias, como la política de ascensos, aumento de rotación, dificultades de reclutamiento, etcétera. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido. (Chiavenato I. , 2011, pág. 131)

Basándose en la conceptualización del autor, este modelo se enfoca en analizar y gestionar el flujo de personal dentro y fuera de una organización para reducir la rotación laboral. Su objetivo principal es mantener la estabilidad y la satisfacción de los empleados, considerando desde su contratación hasta su eventual salida. Esto ayuda a prever las necesidades de personal, desafíos en el reclutamiento y posibles aumentos en la rotación. La capacitación adecuada desde el inicio de un empleado y un seguimiento constante son clave para mitigar la rotación y garantizar una fuerza laboral estable y competente.

e) Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables:

- Volumen planeado de producción.
- Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes.
- Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un sistemático e incluyente de planeación de personal. (Chiavenato I. , 2011, pág. 131).

En base a lo expresado por el autor, se destaca como el enfoque más completo, abordando el flujo de personal dentro de una organización analizando quien entra y quien sale. La planificación de personal considera cuatro factores clave que impactan en las acciones de una empresa: producción en periodos específicos, cambios tecnológicos que afectan la productividad, ajustes en la fuerza laboral y fluctuaciones en las ventas según la oferta y demanda. Estos factores son esenciales para comprender y anticipar el funcionamiento de la empresa, lo que hace que este modelo sea amplio y abarcador.

Según entrevista realizada al gerente administrativo de GCM, sobre los modelos de planeación, expresó que el modelo que más le conviene a GCM es el de la demanda estimada, ya que se basan en la producción y en la cantidad de puestos en la actualidad, por ende ahorita no tienen calculado de manera que si van a vender 3 millones, se va a aumentar el personal, ya que toda su base está en la producción, por eso es la demanda estimada, enfrascándose en los puestos ya existentes y los puestos que perduran, en nuevos proyectos y la apertura de nuevas áreas programadas, ya que actualmente son los planes que GCM pretende dar inicio, por eso este modelo es el tipo de modelo que más se asemeja a ellos como tal.

Según los resultados obtenidos en la entrevista, se muestra que para el gerente el modelo de demanda estimada es el modelo que más les favorece para la planificación de recursos humanos en la empresa, sin embargo, también se emplean otros modelos; como el modelo de gráfica de reemplazo para ascensos internos de acuerdo con el desempeño y formación. La planificación integrada que se aplica parcialmente, enfocándose en actualizaciones tecnológicas y planes de carrera relacionados con motivar y fortalecer a los trabajadores a crecer en el área en que se esté desarrollando. En cuanto al flujo de personal, es el modelo que más se destaca en GCM ya que se experimenta una rotación constante debido a la poca estabilidad que no les permite retener al 100% a sus colaboradores, lo que resulta en entradas y salidas frecuentes en diferentes áreas de la empresa.

Por lo que se puede decir que GCM pone en práctica modelos de planeación de recursos humanos que contribuye a ascensos internos, actualizaciones tecnológicas que vayan de la mano con mejoras y facilidad de desempeño y motivación a los empleados a crecer de manera interna, no obstante, no se refleja

que cumplan con el modelo basado en la demanda, ya que para un desarrollo de producción eficiente se debe de contemplar la cantidad de personal adecuado, puesto que expresan que es el modelo que les conviene pero no se está cumpliendo.

4.1.2. Reclutamiento de los recursos humanos

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato I. , 2011, pág. 128)

Según lo expresado, el autor hace referencia que el reclutamiento son las estrategias utilizadas por las organizaciones para atraer candidatos calificados que puedan ocupar puestos de trabajo. Estos candidatos deben poseer las habilidades necesarias para abordar desafíos inmediatos en la empresa y mantenerse competitivos en el mercado laboral. Las ofertas de empleo se difunden a través de diversas plataformas, como redes sociales y portales de empleo, con el objetivo de atraer candidatos con habilidades, conocimientos y características que cumplan con los requisitos de la empresa. En resumen, el reclutamiento se centra en atraer una amplia gama de candidatos que se ajusten a los criterios establecidos por la empresa para el proceso de selección.

4.1.2.1. Proceso de reclutamiento

Este proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este proceso da inicio luego de haber establecido las necesidades de personal de la organización a través de una planeación de personal. En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las

vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica. al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. (Chiavenato I. , 2011, pág. 132)

Con respecto a lo expresado por el autor, hace referencia que se debe realizar un análisis de las necesidades de la organización para determinar los puestos que necesitan ser cubiertos, una vez establecido esta necesidad se procede a identificar la vacante que existe actualmente o las que se anticipan en un futuro u por la solicitud de la dirección sea al crear un puesto por medio de una necesidad, en caso de la vacante, si ya exista el puesto se realiza por medio del cambio de empleado en la misma organización con el fin de mejorar y garantizar mejores resultados en la empresa.

De acuerdo con la entrevista realizada al gerente administrativo de GCM, manifestó que el proceso de reclutamiento se desencadena por tres circunstancias principales que conllevan a una necesidad para la contratación: la primera es la posibilidad de que un empleado sea despedido, la segunda es cuando un empleado decide renunciar, por último, es la apertura de nuevos puestos dentro de la organización. Estas tres situaciones son los detonantes que activan el proceso de reclutamiento en GCM. Cuando se despide a un empleado, se tiene la necesidad de encontrar un reemplazo adecuado para cubrir esa vacante; cuando un empleado renuncia la empresa también busca identificar a un candidato calificado para ocupar la posición que queda libre y cuando se crean nuevos puestos de trabajo en la organización, se inicia el proceso de búsqueda y selección de candidatos para llenar esas nuevas oportunidades.

Los resultados obtenidos a partir de la entrevista realizada indican que el proceso de reclutamiento en GCM se inicia de manera proactiva en respuesta a las necesidades que puedan surgir, con un enfoque en tres situaciones claves: despidos, renuncias y la creación de nuevos puestos. Esto refleja una estrategia empresarial que busca mantener un aprovisionamiento eficiente. Al estar preparados para cubrir las vacantes que surgen por distintas razones, GCM asegura una transición más suave en su fuerza laboral y una adaptación más rápida a las necesidades cambiantes de la empresa.

Con referencia a lo antes abordado, se puede decir que GCM adopta una perspectiva positiva en cuanto al inicio de su proceso de reclutamiento. Esto refleja que están preparados ante posibles eventualidades, especialmente debido a la constante rotación de personal que experimenta la empresa. Este enfoque demuestra una visión a largo plazo y una preocupación genuina en cuanto surge la necesidad en una de las áreas donde hay flujo de personal con el fin de mantener la eficiencia operativa y garantizar la continuidad ininterrumpida de sus operaciones comerciales.

4.1.2.2. Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades. El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados solo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos. (Chiavenato I. , 2011, pág. 132)

De acuerdo con lo antes expresado por el autor, se refiere que los medios de reclutamiento son las diferentes fuentes que tiene el área de Recursos Humanos para encontrar a nuevos empleados que cumplan con las necesidades de la empresa. Así mismo, el reclutamiento externo se refiere a la búsqueda de candidatos que trabajan en otras empresas, que están disponibles en el mercado laboral, también se busca en universidades, agencias de empleo, como también en plataformas donde los aspirantes aplican ofreciendo sus servicios.

Mientras que el reclutamiento interno ya son candidatos que están dentro de la empresa, es decir el personal que es percibido con un alto nivel de productividad, siendo la persona indicada para cubrir un puesto específico.

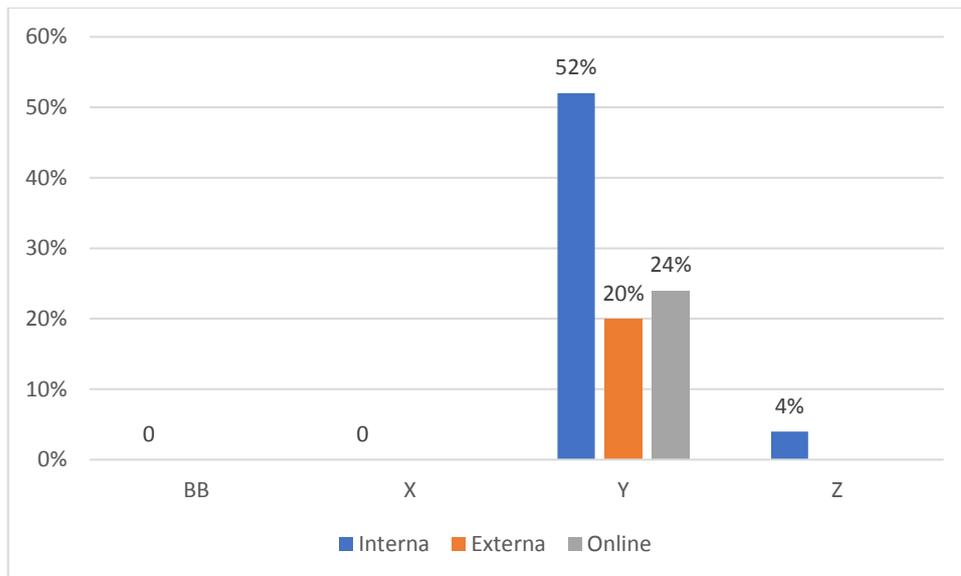


Gráfico No.1: Fuentes de Reclutamiento

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

a) Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). (Chiavenato I. , 2011, pág. 133)

Según el autor, se refiere a las búsquedas de candidatos dentro de la propia organización para cubrir una vacante, en cuanto al movimiento vertical es una promoción a un puesto de mayor responsabilidad y jerarquía. Por otro lado, las transferencias horizontales permiten el movimiento de un empleado de un departamento a otro dentro de la misma empresa, sin necesidad de un ascenso en la jerarquía donde estos movimientos es una práctica que puede ser beneficiosa tanto para la empresa como para los empleados, ya que permite el desarrollo de nuevas habilidades y la retención del talento dentro de la organización.

Según gráfica No.1, el 52% de la generación Y y 4% de la generación Z dijeron haber sido reclutados internamente, estas opiniones coinciden por lo que el gerente expreso que se utiliza la fuente interna, para cubrir las vacantes cuando se dan movimientos de personal para sustituir cargos, lo cual se considera que esta generación está adecuadamente preparada para ocupar esos puestos.

Lo anterior indica que existe una política de reclutamiento que da prioridad al personal está en la institución, lo que aplica especialmente para puestos administrativos. Esta política demuestra un interés por el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores, así mismo se garantiza una mayor adaptación y rendimiento de los nuevos puestos.

Esta estrategia beneficia tanto al empleado como a la empresa GCM ya que se aprovecha la experiencia y conocimientos de los colaboradores existentes, lo que contribuye a mantener un alto nivel de eficiencia en la institución, al priorizar la contratación interna la empresa demuestra su compromiso con el desarrollo y crecimiento de su personal propio.

Ventajas:

- Es más económico: Evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.
- Es más rápido: Evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un período previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: Ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un período experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: Vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: Esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: Los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas. (Chiavenato I. , 2011, págs. 133-136)

Como señala el autor, las ventajas del reclutamiento interno evita que la organización realice gastos innecesarios al pretender cubrir una vacante, ya sean, en anuncios, periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento. Por lo tanto, se evita tiempo para proceder a la contratación de un nuevo empleado y realizar la selección del candidato que más se asemeje a los requisitos. En cuanto, la empresa realiza una rotación puede estimular a los empleados a ser más eficientes, ya que la posibilidad de ascenso o desarrollo en un puesto mejor motiva a ambas partes. Esta dinámica beneficia tanto a la empresa como a los empleados, generando un ambiente propicio para el crecimiento mutuo.

Con base a la entrevista realizada al gerente administrativo de GCM, se describe el reclutamiento interno como un desafío constante para la empresa. A pesar de esto, la organización siempre está dispuesta a considerar la promoción interna cuando sea adecuado, es decir que la empresa puede tener acceso a empleados que ya están familiarizados con la cultura, procesos y objetivos de la organización lo que puede acelerar el tiempo de adaptación y reducir los costos que se asocian con la contratación y capacitación de nuevos empleados, así mismo se puede aplicar la retención de talentos al proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados actuales, aumentando la satisfacción y el compromiso del personal.

Como se plantea en los resultados de la entrevista, GCM reconoce las ventajas del reclutamiento interno y refleja una necesidad práctica y una adaptación a las circunstancias. La empresa está dispuesta a promover internamente cuando sea factible y se cumplan los criterios de desempeño requeridos. Se destacan como principales ventajas, el compromiso continuo con el desarrollo y la retención del talento interno, esto implica que la empresa invierte en el crecimiento y la formación de su propio personal, lo cual reduce los costos de contratación y capacitación a

nuevos empleados externos. Además, al promover internamente se evita el retraso en el proceso de reclutamiento para puestos específicos al no tener que buscar candidatos fuera de la empresa.

Por lo tanto, se confirma que el reclutamiento interno en la empresa GCM, presenta ventajas que de una u otra manera los beneficia, pero también este tipo de reclutamiento se da de forma limitada y en ocasiones, priorizando candidatos del exterior con más experiencia. Sin embargo, se contempla que el reclutamiento interno puede producir desafíos debido a la falta de experiencias de los empleados ya existentes para cubrir ciertas vacantes, por ende, la selección se puede realizar solo en circunstancias excepcionales cuando un colaborador demuestra las habilidades correspondientes. Por consiguiente, GCM busca mantener la estabilidad y el desarrollo a largo plazo de su talento interno.

Desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades o sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para

no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (Chiavenato I. , 2011, págs. 134-136)

Según plantea el autor, las desventajas del reclutamiento interno exigen que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado. No obstante, cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que, al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta un nivel de capacidad sin que estos estén contribuyendo con sus funciones asignadas. Por lo tanto, no se puede promover a cualquier persona interna a un puesto superior solo porque alguien se ha ido, provocando que la organización pierda experiencia y conocimientos valiosos al promover a alguien sin la debida preparación en la empresa.

En cuanto a la entrevista realizada al gerente administrativo de GCM, expresó que el reclutamiento interno en la organización es muy limitado debido a ciertas desventajas, dado que enfrentan una alta rotación de personal y también resulta un desafío porque se exige que los nuevos empleados cuenten con la suficiente capacidad y desempeño para que puedan ser ascendidos, lo que dificulta el desarrollo de la empresa. A pesar de que la filosofía de la organización es reconocer y promover a aquellos que están capacitados internamente, por ende, la alta rotación de personal actualmente limita su capacidad para hacerlo de manera efectiva.

De acuerdo con los resultados de la entrevista se refleja que GCM, implementa el reclutamiento interno en su empresa, aunque éste se encuentra limitado debido a la alta rotación de empleados en la organización. Es decir que la empresa enfrenta dificultades para llevar a cabo un sistema de reclutamiento interno eficiente, de manera que los empleados no permanecen en la organización por períodos prolongados de tiempo. Por lo tanto, la organización opta por no utilizar frecuentemente este tipo de reclutamiento interno.

Por tal razón, se confirma que el reclutamiento interno posee desventajas que fácilmente pueden atrasar el funcionamiento de alguna vacante disponible, por lo que los colaboradores que se encuentran en un área ya existente en la empresa

solo pueden ser ascendidos si son capaces de cumplir con los requisitos y tareas asignadas en el puesto de trabajo. Sin embargo, este método es muy poco empleado debido a las diferentes dificultades que se pueden ocasionar al no contar con colaboradores que no posean las habilidades y conocimientos que se requieren para ser promocionados de manera interna. Por consiguiente, esta técnica de reclutamiento se puede mejorar de manera que se les brinde una capacitación constructiva a los colaboradores para que se destaquen y puedan optar por un ascenso.

b) Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (online) a través de la internet.
- Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de

reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
(Chiavenato I. , 2007, pág. 160)

El reclutamiento externo se refiere a la búsqueda y selección del personal, para realizar la contratación de personas que no trabajan actualmente en la organización e independientemente que estén trabajando en otra empresa o sin trabajo, es decir, cuando hay una vacante disponible en la empresa o no se encuentra a ningún candidato adecuado dentro de la organización para cubrir ese puesto, por lo tanto se busca llenarla con candidatos de distintos medios ya sean publicaciones de oferta en portales en redes sociales, ferias o recomendaciones de candidatos a través del personal que trabaja en la organización, asimismo el reclutamiento externo busca a candidatos que capaces de dar solución a cualquier problema que se presente en la empresa.

Según Gráfica No.1, sólo un 20% de la generación Y dijeron haber sido reclutados a través de fuentes externas. Este dato resulta relevante ya que la generación Y constituye una parte significativa de la fuerza laboral actual, esto coincide con la opinión del gerente administrativo quien expresó que el reclutamiento externo se utiliza con mayor frecuencia cuando se requiere cubrir puestos dentro del equipo de ventas.

Los resultados anteriores señalan que esta fuente de reclutamiento representa una parte considerable de la estrategia de contratación de la empresa, es utilizada especialmente para aquellos puestos con una alta rotación y aquellos que suelen ser ocupados generalmente por personal joven y sin experiencia, especialmente cuando se trata de cubrir puestos relacionados con la fuerza de ventas y el área de bodega.

Por lo tanto, el uso de esta técnica agiliza el proceso de contratación de personal, para aquellos puestos que no pueden esperar y requieren ser ocupados de manera inmediata, ya que de no ser así puede afectar los resultados de los planes de ventas y cumplimiento de objetivos. Así mismo la empresa adquiere talento externo para reforzar y ampliar su fuerza de ventas lo que puede contribuir a mejorar el desempeño y generar excelentes resultados.

Ventajas:

- Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización: La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: Eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo. (Chiavenato I. , 2011, pág. 138 &139)

En base al autor, señala los beneficios que puede traer el reclutamiento externo para una organización, como dar solución a las necesidades y problemas que enfrenta la empresa, al adquirir el personal adecuado para ocupar un puesto de trabajo. Así también, fortalecer las posibles debilidades de la organización. Al igual se pueden aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo del personal de otras empresas, es decir que hayan trabajado en un puesto similar a la vacante a cubrir, ya que, estos tienen conocimiento sobre las tareas a desarrollar y no es necesario brindarles capacitación por tiempo no determinado, lo que permite que la empresa minimice sus recursos financieros.

Dicho en la entrevista dirigida al gerente administrativo, se menciona en cuanto a las ventajas de contratar externamente que la empresa GCM ha tenido la oportunidad de incorporar profesionales con experiencia de otras empresas, lo que ha aportado nuevas ideas y modelos que enriquecen al equipo de trabajo; esta diversidad de experiencia de los candidatos también les ha brindado la oportunidad de aprender, expandiendo sus conocimientos y crecer como empresa.

Como resultado de la entrevista se puede expresar que GCM refleja una realidad común en la contratación externa. La incorporación de profesionales con experiencia de otras empresas, puede ser una fuente valiosa de innovación y crecimiento para la organización, enriqueciendo la perspectiva del equipo y abriendo nuevas oportunidades e ideas que le permita a la organización desarrollarse, de manera que estén al tanto de las nuevas actualizaciones y tendencias del mercado

Ahora bien, se puede afirmar que el reclutamiento en la empresa GCM posee una notable ventaja al seleccionar candidatos para determinado puesto, lo que les ha permitido incorporar profesionales con experiencia y nuevos conocimientos; esto contribuye de manera eficaz al desarrollo de las actividades laborales, facilitando el logro de metas y objetivos dentro de los plazos establecidos por la organización. Sin embargo, consideramos que el reclutamiento externo puede afectar la imagen de la empresa al estar en constante rotación de personal, esto puede resultar menos atractivo hacia el mercado laboral, por lo que de igual manera afectaría notablemente las utilidades operacionales de la empresa.

Desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, materia de oficina, formularios, etcétera.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Puede provocar barreras internas: Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa: Asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Chiavenato I. , 2011, pág. 138 &139)

Como expresa el autor, se refiere a cómo el reclutamiento externo puede afectar de manera negativa a la política salarial y provoca que este proceso de reclutamiento tarde más tiempo en determinar al empleado correcto. Esto se debe a que los candidatos externos pueden tener expectativas salariales más altas que los empleados actuales de la empresa. Por otro lado, este proceso incurre a gasto o inversiones altas de acuerdo con los medios que utilizan para dar a conocer sobre la vacante disponible, ya sean periódicos, redes sociales entre otros. Además, este proceso de reclutamiento externo no es tan recomendable, ya que no asegura que el candidato cumplirá con las funciones requeridas en la empresa.

Según la entrevista realizada al gerente administrativo de GCM, expresó que las desventajas al contratar externamente han sido riesgosas, ya que al no conocer completamente a las personas que han ingresado a la organización, han tenido que enfrentarse con individuos deshonestos que han falsificado sus credenciales o han tenido un comportamiento dañino, por lo que ese tipo de personas nocivas buscan transmitir imagen negativa de la empresa hacia las demás personas.

Como resultado de la entrevista, la postura de GCM en cuanto a lo riesgoso que es contratar personas externas sin conocer completamente su historial y

credenciales es una preocupación real, ya que la integridad de los candidatos externos a veces puede ser difícil de evaluar por completo, lo que puede desencadenar posibles problemas en el futuro para la empresa, así como obstaculizar el logro de un desempeño eficiente y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Respecto a lo antes abordado, podemos contemplar que existen desventajas que han perjudicado en ocasiones el desarrollo con efectividad de las actividades laborales de GCM. Estas situaciones subrayan la importancia de un proceso de selección cuidadoso y riguroso de los candidatos con el fin de evitar problemas potenciales como los comportamientos deshonestos y realizar una revisión exhaustiva de sus antecedentes, referencias y credenciales. Además, es esencial establecer políticas y procedimientos sólidos para supervisar y evaluar el desempeño de los nuevos empleados de manera constante, garantizando que se alineen con los valores y la cultura de la empresa.

c) Reclutamiento online

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de reclutamiento y selección de personal) emplean internet de manera intensa. Algunas funcionan como bases de datos de currículum y cobran por administrar a los candidatos en la web; los montos varían desde pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona contratada por medio de la agencia. Otras no cobran nada al candidato por la permanencia de los currículos en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas registradas. (Chiavenato I. , 2011, pág. 138)

Como plantea el autor, el reclutamiento online está siendo utilizado por un gran porcentaje de empresas, ya que busca captar y seleccionar candidatos de manera digital por el ahorro de costos, facilidad de crear bases de datos de trabajadores ya propios de la organización, la rapidez y sencillez con la que fácilmente pueden anexar la información en la web y acceder a segmentaciones más precisas de candidatos, permite a los interesados tener acceso a información detallada, consultar las vacantes que va de acuerdo al entorno y perfil profesional e integrarse a ellas, enviando sus datos pertinentes por medio de internet y esperar

la respuesta de la empresa, estos medios ayudan a generar nuevas maneras de poder conocer a fondo a los talentos y hacerlos parte de la organización.

Según gráfica No.1, el 24% de la generación Y dijeron haber sido reclutados de manera online. Este dato coincide con la declaración del gerente administrativo, el cual menciona que GCM utiliza este tipo de reclutamiento especialmente para aquella generación de jóvenes que puedan aplicar y desempeñarse en los puestos de vendedores, los cuales están más familiarizados con la tecnología.

Lo anterior refleja que GCM emplea diversas fuentes durante su proceso de reclutamiento con el fin de cubrir las vacantes de manera más eficiente y rápida. La implementación de esta estrategia es efectiva para reclutar a personas que tienen habilidades tecnológicas y que se ajustan a los requisitos del puesto de vendedor, al igual se puede decir que la generación Y tiene una mayor disposición y capacidad para buscar oportunidades de empleo en línea.

Por consiguiente, el reclutamiento online le permite a la empresa que el proceso de contratación sea más rápido y así mismo poder alcanzar una audiencia más amplia a través de las publicaciones masivas que se realizan en redes sociales, dándoles la oportunidad de atraer a un mayor número de aspirantes teniendo una selección más amplia entre varios candidatos, ya sea para una o varias vacantes.

d) Reclutamiento mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro. 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 enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Puede ser adoptado de tres maneras:
- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.

- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente. (Chiavenato I. , 1999)

Como dice el autor, el reclutamiento mixto permite la complementación tanto del personal interno como externo, puesto que, se debe de analizar si realmente dentro de la organización existe la suplantación de un nuevo empleado a la organización o el reacomodo de los ya existentes, con el propósito de tener un enfoque sistemático que se base en las necesidades de la organización, buscando tener un personal calificado dentro de cada puesto, dado que la empresa al tener una vacante, analiza si realmente la persona postulada es apta para el puesto y si es apta, da espacio a la integración de nuevo personal a la empresa.

Según el gráfico No.1, se puede observar de manera clara y evidente que GCM utiliza una estrategia integral en su proceso de reclutamiento de personal. La empresa hace uso de una amplia gama de fuentes tanto internas como externas para garantizar la selección de los mejores candidatos, así mismo han incorporado la tecnología como una herramienta clave para llegar de manera efectiva a la generación que constituye la fuerza laboral principal de la empresa.

Lo antes mencionado concuerda con lo que expresó el gerente, ya que él explicaba que se utilizan con el fin de agilizar el proceso. Sin embargo GCM no se limita a utilizar únicamente fuentes internas para reclutar personal, si no que también explora diversas fuentes externas lo cual demuestra la adaptabilidad de la empresa para encontrar los talentos adecuados; del mismo modo comprenden la importancia de utilizar los canales de comunicación adecuados para atraer a los candidatos idóneos.

Por ende, esto les favorece ya que le permite a GCM contar con una mayor cantidad de información y candidatos disponibles para ser evaluados y seleccionados, lo cual contribuye de manera significativa al logro de sus objetivos. De esta manera se pueden tomar decisiones más informadas y acertadas al tener un grupo más amplio de opciones y talentos, lo que puede asegurar para la empresa posibilidades de éxito en sus metas.

Por otro lado, se indagó a través de una encuesta, acerca de los medios por los cuales los colaboradores de todas las generaciones se enteraron de las vacantes que GCM estaba ofreciendo. Los resultados fueron los siguientes:

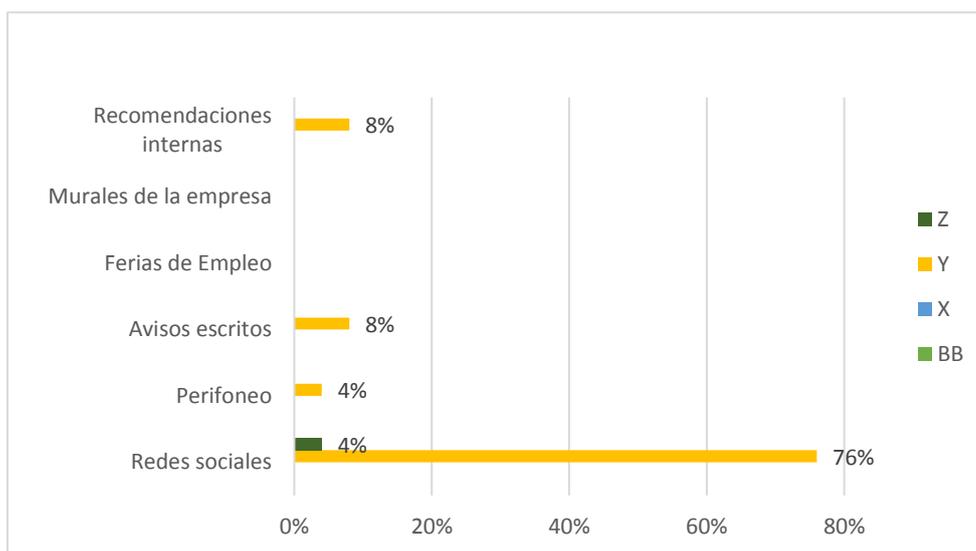


Gráfico No.2: Medios de Reclutamiento

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Según gráfico No.2, los medios de reclutamiento que se utilizaron en las generaciones, en el caso de la generación Y, evidenció que el medio más efectivo de reclutamiento externo fue las redes sociales, con 76% de preferencia, con 4% perifoneo y los avisos escritos con 8% teniendo una menor efectividad, por lo tanto, las recomendaciones internas con un 8%. Por otro lado, en la Generación Z, el reclutamiento externo a través de redes sociales solo representa el 4% de los métodos más efectivos. La observación directa revela que se utilizan diferentes métodos de reclutamiento externo con el propósito de ampliar la diversidad de candidatos disponibles para ocupar determinados puestos.

Los resultados coinciden con las opiniones de los colaboradores y la guía de observación, lo que demuestra que en GCM se emplean diversos métodos de reclutamiento externo, ya que se observa que las personas pertenecientes a la Generación Y muestran una preferencia por buscar oportunidades laborales a través de plataformas de redes sociales. En contraste, el perifoneo y los avisos escritos son menos efectivos en este grupo generacional, y las recomendaciones internas también se muestran como un medio menos factible para reclutar personal; por otra parte, en el contexto de la Generación Z, resalta la eficacia de las redes

sociales como medio de reclutamiento externo, esto se debe a que esta generación se caracteriza por estar altamente inmersa en las plataformas de las redes sociales.

Por consiguiente, se puede asegurar que GCM, está alineada con las preferencias y tendencias de las diferentes generaciones en lo que respecta a la búsqueda de talento externo. De modo que GCM está utilizando un enfoque acertado al dar prioridad a este medio, es decir que la empresa está ajustada con las preferencias de la Generación Y, se esfuerza por aprovechar las plataformas de redes sociales para atraer a candidatos de calidad de igual forma la generación Z utilizan redes sociales, lo indica que GCM está tomando decisiones informadas en su estrategia de reclutamiento, lo que puede llevar a la incorporación exitosa de talento de diferentes generaciones en la empresa.

4.1.3. Selección de los recursos humanos

La Selección de personal es aquel proceso por medio del cual se evalúan los conocimientos, habilidades y experiencia del candidato de acuerdo con las exigencias de la vacante que se desea cubrir. Además, por medio de este proceso se verifica que las preferencias del candidato estén acordes con las características del puesto y de la organización. Este proceso no solo importa evaluar que el candidato sea adecuado para el puesto requerido, también que tanto puede corresponder a la organización en función de sus preferencias y planes futuros (Villalpando, 2014, pág. 58) .

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: 1) adecuación de la persona al trabajo, 2) eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato, 2011, pág. 144) .

En cuanto a lo planteado por los autores el proceso de selección consiste en el análisis o evaluación de candidatos cualificados a un puesto en específico, y seleccionar aquellos que cumplan con las capacidades, habilidades y experiencia que se está solicitando, con el propósito de encontrar a personas con talento profesional que puedan desempeñarse de manera eficiente y optimicen el

funcionamiento de la empresa, que generen compromiso, que se adecuen de manera rápida al trabajo y correspondan a las necesidades que se necesitan en la organización.

4.1.3.1. Proceso de selección

El proceso de selección en la empresa tiene como objeto seleccionar al trabajador más adecuado para un determinado puesto de trabajo. Por tanto, la selección de personal en la empresa no puede ser algo improvisado, sino que constituye un proceso perfectamente planificado y secuenciado. El proceso de selección comienza con la experiencia de un puesto de trabajo sin cubrir, al que se hace necesario asignar un trabajador. Dicho proceso puede ser más o menos complejo dependiendo de la empresa en cuestión (Delgado & Ventura, 2011, pág. 47) .

Como plantea el autor, el proceso de selección se basa en elegir al candidato idóneo que la empresa está buscando para dicho puesto, por medio de un proceso previamente planificado y analizado, por lo que no solo implica elegir al candidato de manera superficial, si no evaluarlo de acuerdo con los métodos que la empresa considere necesarios, debido a que cada organización plantea sus requisitos de acuerdo con las necesidades y objetivos que quiera lograr dentro de su organización.

a) Selección como un proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y Y la segunda se deduce (Chiavenato, 2000, pág. 239)

- Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.

- Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

Conforme a lo abordado por el autor la selección como proceso de comparación se basa en dos variables fundamentales que son las exigencias que deben cumplir los solicitantes para el puesto, y el perfil de las características que presenten los candidatos, esto con el fin de verificar si realmente cumplen con los requisitos técnicos, actitudes, habilidades, personalidad y otros criterios importantes para desempeñarse de manera productiva y eficiente, y comparar por medio de una clasificación previa mediante el organismos de recursos humanos, aquellas que cumplieron con los requisitos que la empresa está solicitando y tomar la decisión de escoger al candidato que tenga el perfil más idóneo al puesto de trabajo.

Acorde a la entrevista realizada al gerente administrativo de GCM expresó que, para evaluar a sus candidatos, toman en cuenta el perfil del puesto y lo comparan con las habilidades y experiencia detalladas en sus currículums. En particular, para roles de ventas enfocan su atención principalmente en la experiencia en ventas, aunque no consideran esto como un requisito estricto, valoran aspectos como la disponibilidad de tiempo, habilidades en el uso de computadoras y redes sociales, aunque no son excesivamente rigurosos en estos aspectos. Buscan brindar oportunidades incluso a personas recién graduadas, ya que efectúan acciones como capacitar a cada empleado que ingrese a la empresa con el objetivo de que el postulante conozca paso a paso aspectos que permitan el desempeño de sus actividades de manera eficaz.

En relación con la entrevista, el enfoque de GCM en base a la evaluación de candidatos parece ser bastante flexible y centrado en el desarrollo. Aunque dan importancia a la experiencia en ventas para roles de ventas, no la consideran como un requisito estricto, lo que sugiere que están dispuestos a dar oportunidades a una variedad de candidatos. Además, su énfasis en aspectos como la disponibilidad de tiempo y las habilidades tecnológicas muestra una adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, lo más notable es su compromiso con la capacitación de los empleados; este enfoque parece indicar que GCM valora no solo la experiencia previa, sino también la disposición de los candidatos para aprender y crecer en el trabajo orientándose a la formación y el desarrollo continuo de su personal.

Por consiguiente, se puede afianzar que GCM lleva a cabo su proceso de selección de manera comprometida y orientada a elegir al candidato adecuado que cumpla con los requisitos para un puesto específico. Lo que realmente resalta su compromiso de tener empleados calificados, logrando esto a través de la formación y el desarrollo de su potencial a través de capacitaciones que amplíen sus habilidades.

b) Selección como un proceso de decisión

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

- ✓ Modelo de colocación: hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

En cuanto a la entrevista realizada al gerente administrativo GCM, destacó que en la empresa GCM casi nunca se limitan a un solo candidato para un puesto. Si bien siempre puede haber excepciones, a menudo se espera a recibir más opciones antes de tomar una decisión final. En el caso de los vendedores, suele haber una mayor oferta de candidatos, pero aun así se toman en cuenta a más de tres opciones para poder compararlos entre sí. En otros puestos, como jefe de Tienda, también se espera recibir varias opciones antes de tomar una decisión. Si ninguna de las opciones recibidas cumple con los requisitos, la empresa no procede a realizar ninguna contratación.

En función a la entrevista realizada, GCM lleva a cabo un proceso de reclutamiento para una vacante de puesto de trabajo. Su enfoque es identificar al mejor candidato posible antes de tomar una decisión de contratación definitiva. Este enfoque les permite evaluar una variedad de habilidades y cualidades, lo que, a su vez, aumenta las posibilidades de encontrar al candidato más adecuado para el puesto. Especialmente en roles de liderazgo, como el de jefe de tienda, GCM se toma la elección de candidatos con cautela, ya que refieren contar con un grupo diverso de postulantes y ser muy selectivos en su elección. Esta estrategia asegura que GCM pueda mantener un equipo laboral de excelencia, para alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

De acuerdo con la información proporcionada en la entrevista, se puede afirmar que GCM está llevando a cabo un proceso de reclutamiento para una vacante de empleo, con el objetivo principal de identificar al mejor candidato posible antes de tomar una decisión de contratación definitiva. Esto implica que GCM valora la calidad de los candidatos y busca asegurarse de que el individuo seleccionado para el puesto tenga las habilidades y cualidades necesarias para desempeñarse de manera exitosa dentro de la organización.

- ✓ Modelo de selección: hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir 2 alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.

Empleando las palabras de la entrevista aplicada al gerente administrativo de GCM, describe que los criterios que utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes al candidato tienen que ver con el perfil del puesto y con las funciones que requiere un puesto, es decir, para poder contratar a alguien es fundamental que los candidatos cuenten con la experiencia necesaria para desempeñar el puesto. Si se tiene una licenciatura, pero carece de experiencia relevante para el puesto, su contratación no puede ser viable, esto es especialmente para puestos como jefe de tienda y director de ventas. Sin embargo, si un candidato no tiene una licenciatura, pero cuenta con experiencia laboral en un rubro similar al de GCM puede considerarse para el puesto, a diferencia de los vendedores se requieren que sean bachilleres y tener un nivel académico adecuado, así como habilidades en el manejo de las redes sociales, disponibilidad de tiempo y una buena presentación. Estos son requisitos básicos para el puesto de vendedor.

En base a la información proporcionada en la entrevista, GCM prioriza la experiencia necesaria para desempeñar las funciones de un puesto, lo cual es crucial para asegurar un desempeño exitoso dentro de la organización, valoran que los candidatos tengan la experiencia necesaria para el puesto, por lo que una licenciatura sin experiencia relevante puede no ser suficiente, especialmente para cargos importantes. Sin embargo, consideran a candidatos que no poseen una licenciatura, pero que cuenten con una sólida experiencia laboral en un campo similar al de la empresa; estos candidatos podrían ser tomados en cuenta para el proceso de contratación al cubrir una única vacante, destacando que valoran la experiencia práctica y los conocimientos en el desempeño del trabajo.

Con relación a lo antes abordado, se puede decir que GCM utiliza una serie de criterios específicos al momento de seleccionar de un grupo de aspirantes al candidato idóneo para cubrir una única vacante, por lo cual estos criterios se enfocan en la experiencia como factor clave para el éxito en sus contrataciones, dándole prioridad a aquellos candidatos que tengan una sólida trayectoria laboral. En otra instancia GCM demuestra que valora más la capacidad y los conocimientos adquiridos en un trabajo que el nivel educativo, siendo esto fundamental para ser considerado en el proceso de contratación tanto para cubrir una vacante importante como para aquellos que no requieren una licenciatura.

- ✓ 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)

Como expresa el autor, luego de que se comparan cada una de las características, experiencia y perfiles de los postulados, el organismo encargado de la empresa realiza una clasificación en donde se tienen a los postulados que más similitud posean con las exigencias requeridas por la organización, buscan analizar y tomar la decisión que consiste en elegir entre los postulados finalista, cual tiene realmente los requisitos pedidos de acuerdo al puesto y que sea compatible con los valores, misión, visión y objetivos que la organización tiene establecidos, para que pueda garantizar el desempeño eficiente y profesional de su trabajo.

En cuanto a la entrevista aplicada al gerente administrativo de GCM, manifestó que los criterios que utilizan para cubrir varias vacantes entre varios candidatos calificados, es que, en primer lugar, se evalúa la experiencia laboral, seguida del análisis de los estudios académicos y las habilidades adquiridas. Es importante considerar la duración de cada empleo y las habilidades desarrolladas durante ese tiempo, así como la posibilidad de ascenso o si escaló de nivel. Por ejemplo, si alguien tiene cinco años de experiencia como vendedor, pero no ha ascendido, es probable que otra persona que sí haya progresado tenga mayores

oportunidades, ya que esto indica que posee habilidades adicionales. Además, en determinados puestos que exigen una gran responsabilidad, como en el área de costos; se llevan a cabo pruebas de habilidades específicas, como el manejo de Excel, conocimientos en costos y contabilidad. Incluso si se cumplen todos los requisitos, sin pasar estas pruebas, no se puede proceder a la contratación.

El argumento anterior, indica que la empresa GCM tiene un enfoque claro en su proceso de selección de los candidatos más adecuados para sus vacantes. Evalúan la experiencia laboral como primer criterio, seguido de los estudios académicos y las habilidades adquiridas, también toman en cuenta la duración de los empleos anteriores y las habilidades desarrolladas durante ese periodo, siendo considerado por la empresa junto con la posibilidad de ascenso o progresión en niveles. Estos factores son importantes para determinar la idoneidad de los candidatos para las vacantes, así pues, GCM busca candidatos con una combinación sólida de experiencia, educación, conocimientos y habilidades relevantes que ayuden al crecimiento de la organización tanto en producción como en el proceso de llevar a cabo un eficiente y eficaz proceso de reclutamiento y selección de candidatos que contribuyan al desarrollo de la empresa.

Tras el análisis, podemos decir que la empresa GCM cuenta con un proceso de selección bien estructurado que se enfoca en identificar y seleccionar candidatos calificados y adecuados para cubrir las vacantes disponibles. Es evidente que la empresa valora tanto la eficiencia como la eficacia en su proceso de reclutamiento y selección, resaltando así los criterios específicos que se utilizan para facilitar la contratación del personal idóneo para la empresa; sin embargo se toman en cuenta otros factores como las referencias laborales, las pruebas de habilidades o evaluaciones para así tener una imagen más completa de las capacidades y aptitudes de los candidatos, por otra parte las pruebas son indispensables para optar por un cargo en específico, ya que al cumplir solo con los requisitos, no es posible la contratación sin antes pasar la prueba o evaluación depende del cargo disponible.

4.1.3.2. Bases para la selección del personal

Es la recolección de información acerca del cargo, puede hacerse a través de análisis del cargo, aplicación de técnica de los incidentes críticos, análisis de

solicitud de empleo, análisis del cargo en el mercado e hipótesis de trabajo. La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforman en una ficha pro fisiográfica, que debe obtener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado (Chiavenato, 1999, pág. 22) .

Según lo dicho por el autor, la selección de personal es un proceso fundamental en las empresas para encontrar candidatos adecuados. Esto implica la recopilación de información a través del análisis del cargo, que describe sus requisitos y responsabilidades. La solicitud de empleo especifica las características necesarias en los candidatos. Se realiza también un análisis en el mercado laboral para examinar candidatos y características de puestos similares en otras empresas. En último caso, se considera la hipótesis del trabajo, una predicción aproximada de los requisitos del cargo en caso de que las opciones anteriores no sean aplicables. Estos pasos son esenciales para una selección eficaz de personal.

a) Obtención de la información sobre el puesto:

Si bien el análisis del puesto de trabajo es una antigua herramienta de gestión de los recursos humanos, ha surgido un interés renovado debido, por una parte, a los esfuerzos de las empresas por hacerse más competitivas y rentables y, por otra parte, a la necesidad de cumplir las numerosas exigencias que las correspondientes normativas establecen. Como consecuencia las empresas desean conocer todos los aspectos del análisis del puesto de trabajo, ya que de este se obtiene información crucial sobre cada faceta de la actividad de los recursos humanos (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 61) .

De acuerdo con los autores, la obtención de información para el análisis del puesto es una herramienta de gestión de los recursos humanos, es decir que para las empresas es importante llevar a cabo este análisis, ya que se obtiene información muy relativa y sobre todo se describen las actividades específicas del trabajo y quiénes son los que desempeñan ciertos puestos, así mismo se conocen todos los aspectos en los que se puede mejorar también se tiene que estudiar la organización y todo lo que tenga que ver con ella, o sea los objetivos, características e insumos, todo esto con el propósito de obtener la información correcta con las técnicas más adecuadas para la recolección.

b) Descripción y análisis del puesto:

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos. Se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo, así como el tipo de responsabilidad asignado. Las descripciones y análisis del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas, 1) que es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento y resultados) 2) que productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo) 3) que criterios del trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad) 4) bajo en qué condiciones se realizara el trabajo y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo.

En base al concepto de los autores, el análisis del puesto implica identificar los requisitos, responsabilidades y condiciones necesarios para un desempeño efectivo, abarcando conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas. La descripción del puesto se centra en las tareas y responsabilidades, respondiendo a qué, cómo, cuándo y por qué se realizan. Un proceso inadecuado de análisis y descripción de puestos afecta negativamente las actividades empresariales, como evaluaciones de desempeño y capacitación, ya que este proceso es crucial para el desarrollo efectivo de la empresa.

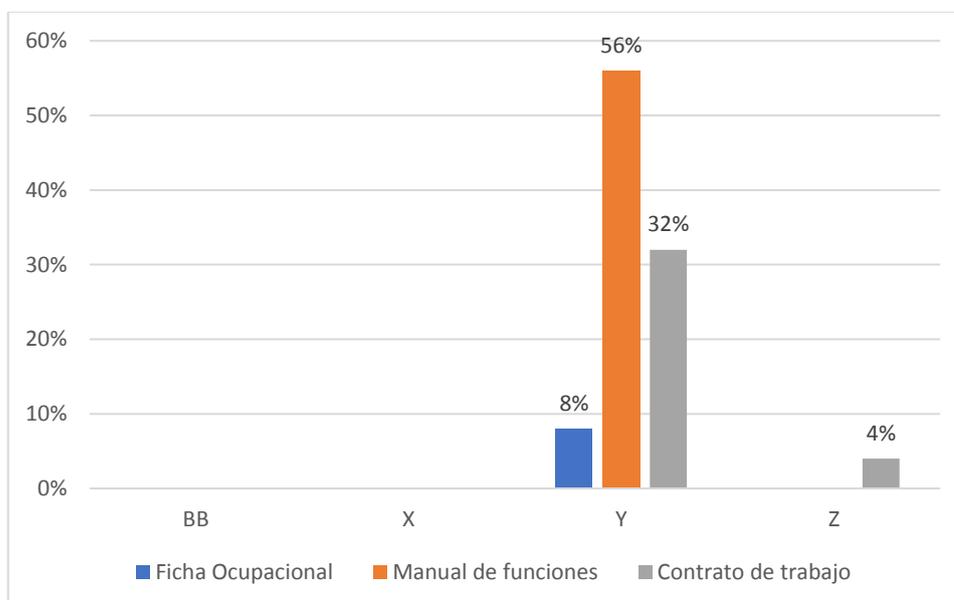


Gráfico No.3: Instrumentos para la información del cargo.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para comprender los instrumentos que se aplicaron a todas las generaciones sobre la información del cargo, se aplicó encuesta a colaboradores, por lo cual de la generación Y un 56% dijeron que manejan la información del cargo por medio del manual de funciones, un 8% con ficha ocupacional y un 32% a través del contrato de trabajo. Solamente un 4% de la generación Z dijo tener conocimiento sobre la información del cargo por contrato de trabajo. Según la entrevista al gerente administrativo expresó que el instrumento que utilizan para la obtención de información del cargo es el manual de funciones.

Los resultados reflejan las herramientas utilizadas por GCM, para dar a conocer las operaciones de los puestos que ejercen los colaboradores, por esta razón la empresa opta por el manual de funciones como principal medio para comunicar las responsabilidades de cada puesto, con el objetivo de facilitar el desempeño de sus empleados en sus labores. Además, también se emplea el contrato de trabajo como una vía adicional de comunicación, entregando por escrito las políticas, condiciones y tareas específicas en el momento de la incorporación del trabajador. Este enfoque da posibilidades a que los colaboradores accedan de forma ágil, eficiente y efectiva a las actividades que deben llevar a cabo.

Por esta razón, se puede asegurar que GCM emplea una variedad de instrumentos, principalmente el manual de funciones que contiene la filosofía y políticas reglamentarias de la empresa y cada una de las actividades a desempeñar en cada puesto, así mismo, las fichas ocupacionales y contratos de trabajo. No obstante, cabe destacar que el manual de funciones y el contrato de trabajo son los medios principales utilizados por la empresa. Estos instrumentos permiten comunicar de manera más efectiva las responsabilidades específicas de cada puesto a todos los trabajadores, facilitando así la comprensión de las tareas asignadas.

c) Elección de las técnicas de selección:

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados (Chiavenato, 2011, pág. 149) .

Así como el autor lo expresa, las técnicas de selección se dan luego de que ya está lista la información de los puestos. Por consiguiente, las técnicas de

selección son un procedimiento de toma de decisiones para evaluar y escoger a los candidatos adecuados a un puesto de trabajo, éstas se aplican para un mejor reclutamiento, mejorar el desarrollo y productividad de un puesto y sobre todo para conocer mejor a los candidatos que serán elegidos para las vacantes.

➤ Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación del desempeño, etc. En todas estas aplicaciones la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados.

De acuerdo con el autor, la entrevista es la técnica más utilizada por las pequeñas, grandes y medianas empresas ya que es uno de los factores que influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato, también es un método de recolección de datos primarios de una o varias personas al igual que pretende conocer los comportamientos, actitudes y opiniones de las personas y esto puede brindar resultados más confiables y factibles a la hora de obtener información.

➤ Pruebas de conocimientos o habilidades

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Según el autor, las pruebas de conocimientos es la mejor manera de evaluar las habilidades, el aprendizaje y destrezas de los candidatos para que este pueda desempeñarse de manera eficaz en un puesto de trabajo, éstas pruebas analizan también el grado de conocimientos profesionales y técnicos, es decir que se analiza la experiencia técnica o profesional en áreas de conocimiento específica, es decir que se obtiene información sobre la formación y experiencia del aspirante.

➤ Examen psicológico:

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicológica es una medida de desempeño o ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas.

En base al concepto del autor, los exámenes psicológicos se hacen con el propósito de conocer más a las personas y no solamente en ámbito laboral, sino que también conocer sus comportamientos y actitudes, esto influye de gran manera a la hora de tomar decisiones y desempeñar correctamente un puesto, se analiza la personalidad, inteligencia y atención de los aspirantes, esta información es diferente dado que viene siendo más clínico debido a que se refiere a todos los rasgos humanos que puede presentar un candidato.

➤ Exámenes de personalidad

Estas pruebas sirven para analizar los rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad son genéricas, cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodiagnósticos. Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc.

De acuerdo con el autor, los exámenes de personalidad, tienen similitud con el examen psicológico, con la diferencia de que esta técnica analiza más los rasgos de personalidad de una persona es decir que estas pruebas están diseñadas para ayudar a identificar el lado emocional y actitudinal que predomina cada individuo, como el autor lo refleja estas pueden ser; el equilibrio emocional, frustraciones, intereses y motivaciones que pueden tener, como reclutadores de una empresa su

responsabilidad es obtener la mayor información de los aspirantes y este examen es el adecuado para predecir el desempeño futuro de la empresa

➤ Técnicas de simulación

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)

De acuerdo con el autor, se refiere a las técnicas de selección de personal que la organización puede utilizar, ya sea una simulación o dramatización de una situación laboral específica, para evaluar cómo el candidato podría enfrentar desafíos o resolver problemas en la empresa. De manera que esta técnica permita evaluar las habilidades y capacidades del aspirante para manejar situaciones o problemas en el futuro. Además, permite que la empresa puede obtener una visión más realista de cómo el aspirante podría adaptarse y desempeñarse en el puesto. Esto puede ayudar a tomar decisiones de contratación más informadas y proporcionar al candidato una experiencia más auténtica durante el proceso de evaluación.

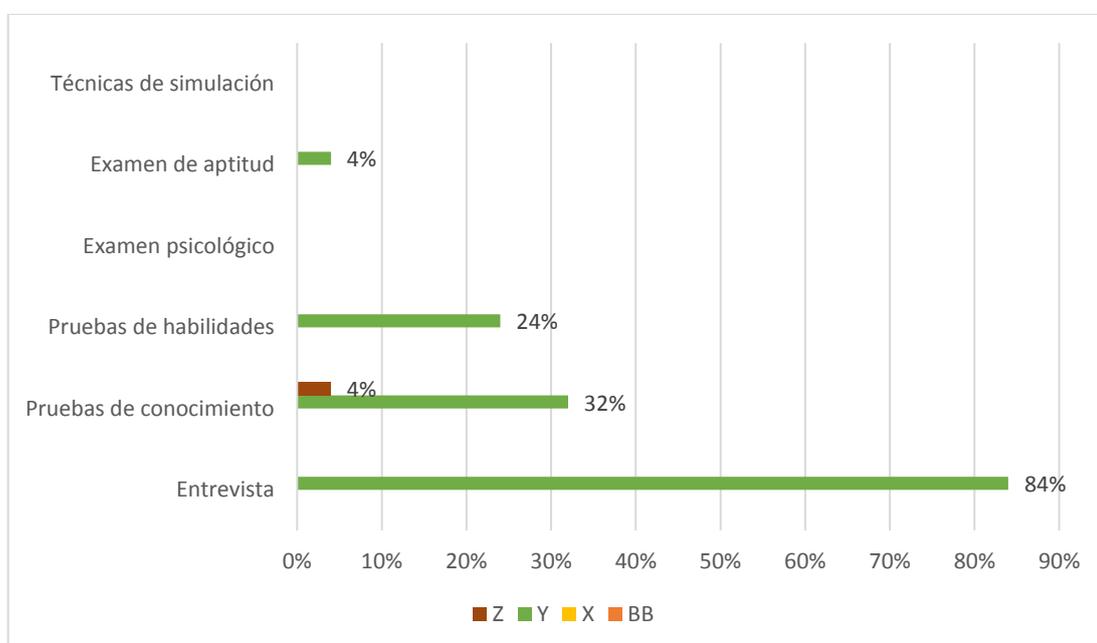


Gráfico No.4: Técnicas de selección.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para comprender las técnicas de selección que se aplicaron a todas las generaciones, se llevaron a cabo encuestas a colaboradores. Entre los miembros de la generación Y, el 84% indicó que fueron seleccionados mediante entrevistas, el 32% a través de pruebas de conocimiento, el 4% mediante exámenes de aptitud y el 24% a través de pruebas de habilidades. En contraste, solo el 4% de la generación Z informó haber sido seleccionado mediante pruebas de conocimiento. De acuerdo con la entrevista realizada al gerente administrativo señaló que se utilizan pruebas específicas para evaluar a los candidatos. En el caso de las áreas administrativas se lleva a cabo una prueba de competencia, mientras que para los vendedores se realiza una entrevista de selección en la que se evalúan las actitudes y habilidades de venta. Además, se realizan pruebas de conocimiento para medir el nivel de familiaridad que tienen los candidatos con los productos que ofrece la empresa GCM. En la observación directa se puede ratificar que si se llevan a cabo las técnicas ya antes mencionadas por lo que se destaca la entrevista como medio principal para la contratación de personal.

De acuerdo con los resultados anteriores revelan que GCM implementa una variedad de técnicas de selección, lo que contribuye a un proceso de contratación integral y eficaz para identificar y atraer al personal más adecuado. Entre estas técnicas, la entrevista se destaca como un método ampliamente utilizado, permitiendo evaluar las habilidades técnicas de los candidatos. Además, las pruebas de habilidades y aptitudes desempeñan un papel fundamental en la evaluación de los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. Estas pruebas proporcionan una evaluación objetiva de las competencias específicas requeridas para la posición, garantizando que los candidatos posean las habilidades esenciales para el éxito en el trabajo a desarrollar.

Por consiguiente, se puede garantizar que GCM está aplicando distintas técnicas de selección que aportan al cumplimiento de los objetivos establecidos. En conjunto, estas diversas técnicas demuestran el compromiso de GCM en asegurarse de que el talento que se incorpora a la empresa esté alineado con las necesidades y los estándares de la organización. Sin embargo, por el giro del negocio se deberían implementar pruebas de simulación para los vendedores.

4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral

Cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, diferencias en su fecha de nacimiento, se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente. Lo cierto es que la brecha generacional actual cada vez es más grande en las empresas, encontrándose diferencias de edades que superan los 20 años en algunos casos, lo cual representa un gran reto para las organizaciones, ya que esta diferencia impacta aspectos como comunicación, uso de la tecnología, motivación, reclutamiento, incentivos, entre otros. Por lo anterior, la gestión de las generaciones en el trabajo se ha convertido en un gran desafío para las organizaciones (Díaz, López, & Roncallo, 2017)

Como señala el autor, las generaciones en una organización varían en edad, creencias, aptitudes, valores y comportamientos, lo que se traduce en diferentes niveles de proactividad y expresión. Cada generación tiene perfiles laborales y contextos diversos, lo que plantea desafíos en aspectos como la comunicación, el uso de la tecnología, la motivación y los incentivos. Las edades del personal abarcan desde jóvenes de 19 años hasta individuos mayores de 40 años. Gestionar esta diversidad generacional requiere un equilibrio y control para promover la equidad en la fuerza laboral.

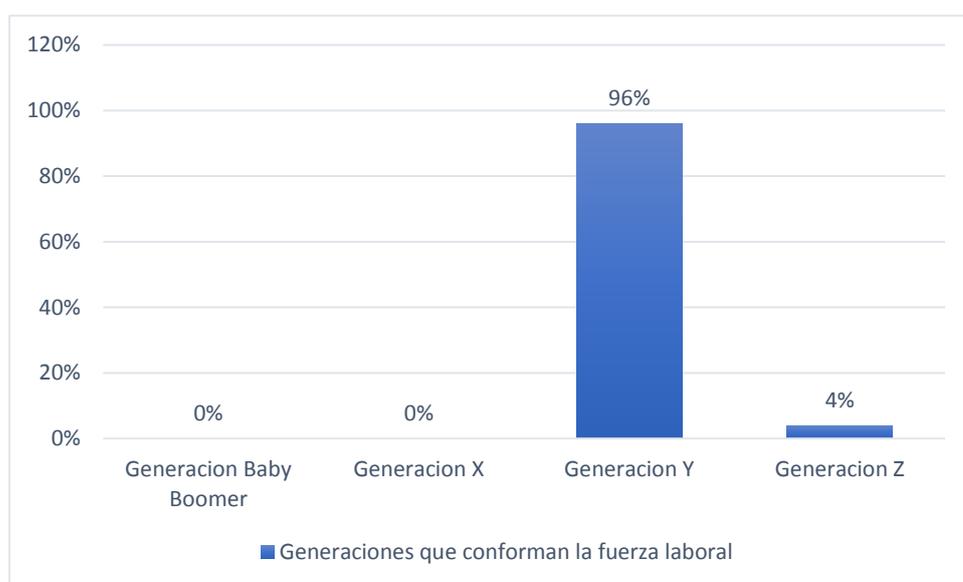


Gráfico No.5: Generaciones en la fuerza laboral

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Según gráfica No.5, se muestra la conformación de la fuerza laboral de la empresa, representados por 25 encuestados en total. De toda la muestra el 96% pertenece a la generación Y, mientras que el 4% corresponde a un colaborador de la generación Z. Lo que indica que la fuerza laboral de GCM es joven y esto obedece al tipo de actividad de la empresa, ya que el segmento mas representativo de puesto, es el de ventas el que requiere personas con características de la generación Y.

Importancia de conocer las características de las generaciones

Entender las generaciones en especial las diferencias y estilos de trabajo es fundamental para el éxito de una fuerza laboral multigeneracional. Cada generación tiene su forma de expresar, comunicar, vestir, interactuar, trabajar y hasta de vivir la vida. Es interesante cuando estudias y entiendes la manera en que cada una de las generaciones interactúa y comparten sus diferentes estilos de trabajo y aprendizaje. (Ginestre, 2014)

De acuerdo con el autor, comprender las diferencias generacionales en aspectos como comunicación, comportamiento, vestimenta e interacción en el trabajo es esencial para anticipar actitudes y comportamientos en el entorno laboral. Cada generación tiene características únicas y visiones del mundo distintas. Las empresas deben tomar medidas para adaptarse a estas diferencias y equilibrar la comunicación y motivación generacional. Al lograr este equilibrio, las organizaciones pueden aprovechar las tendencias en la selección de personal y fortalecer la colaboración profesional, impulsando un desempeño exitoso y eficiente.

4.2.1. Tipos de generaciones de la fuerza laboral

4.2.1.1. Generación Baby Boomer

Los Baby Boomer nacidos entre 1946-1964 actualmente están entre los 52-70 años La Red de Empresas ve en los BB a una generación honesta, reflexiva y analítica que se preocupa por el futuro profesional de las siguientes generaciones. Saben que les gusta trabajar y formar parte del equipo, que se plantean el trabajo como un reto personal, que se comprometen con el proyecto empresarial con un alto interés de innovación. (Alcazar, y otros, 2016, pág. 8)

Conforme a lo abordado por el autor la generación Baby Boomer es una de las generaciones que actualmente están entre las edades de 59 a los 77 años de edad que se destacan por su compromiso leal a las organizaciones y la presencia activa que todavía tienen en ellas, ya que se preocupan por su desarrollo profesional y el de las generaciones futuras, buscan dedicarse a trabajar arduamente y a establecer equipos que se adecuen a los retos que expandan sus habilidades, sus comportamientos, experiencias y que sean reconocidos por el alto valor de desempeño y presencia activa en las organizaciones.

a) Características

- 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.
- Su prioridad es tener tiempo para la familia.
- Es la generación que más lee principalmente novelas y libros de superación personal.
- Su actividad preferida en tiempo libre es ver TV.
- Son capaces de abandonar sus trabajos después de dos años, ya que prefieren la educación y capacitación.
- A nivel social, son los padres o abuelos de las generaciones siguientes, así que una de sus motivaciones principales es la familia
- Son muy cuidadosos al momento de gastar (Grupo Acir, 2012, págs. 13-17)
- Miedo a los cambios y a la irrelevancia y a la expulsión del mercado laboral.
- Capacidad de manejar los conflictos.
- Quiere ayudar a transmitir sus conocimientos a los más jóvenes y quiere aprender de ellos otras formas distintas de trabajar.

- Esta generación se encuentra satisfecha con su trayectoria profesional y está comprometida con su organización. (Alcazar, y otros, 2016, pág. 9).

Según lo expresado por los autores, Los Baby Boomers como la primera generación en experimentar la evolución de la tecnología, valoran la familia y el aprendizaje intergeneracional. Son conocidos por su conservadurismo, preferencia por familias grandes y una fuerte ética laboral. Son ahorrativos y ávidos lectores, siempre buscando expandir sus conocimientos. No se conforman y buscan capacitarse continuamente, asumiendo desafíos con habilidades para la resolución de conflictos. Esta generación destaca por su motivación, carisma y dedicación en sus variadas carreras profesionales.

b) Valores y creencias

Valores:

- La paz (hippies).
- El éxito: cantidad de ingresos materiales.
- Libertad sexual (anticonceptivos).
- Status por consumo de bienes.
- Educación como medio de progreso.
- Productividad (Mora, 2017)

De acuerdo con lo planteado por el autor, los Baby Boomer se destacan por su personalidad y desarrollo profesional únicos. Valoraron la expresión y el optimismo en su trabajo, desafiando las normas establecidas. Fomentaron la libertad sexual y el acceso a anticonceptivos, empoderando a las personas en decisiones sobre su salud reproductiva. Para ellos, el éxito se midió en términos de logros materiales y estabilidad financiera. Valoraron la posesión de bienes como símbolo de estatus y priorizaron carreras estables para el crecimiento personal y social. Su influencia se extendió a cambiar la cultura y la sociedad en múltiples aspectos.

➤ 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)

La generación de los Baby Boomers es vista como una idealista e individualista y competitiva con una tendencia de poner por delante los resultados, sugiriendo que las rutinas son importantes para las generaciones. Más aun, los Boomers asocian el trabajo con su propia identidad y valor, estos valoran los equipos y la participación. Ellos pueden responder asertivamente a los cambios organizacionales siempre y cuando se les permita participar en el esfuerzo de ese cambio. (Ginestre J. J., 2014)

Conforme a lo abordado por los autores, la generación Baby Boomers están más interesados en tener un empleo estable y a largo plazo, pero para ellos el trabajo es solo un medio para alcanzar un objetivo mayor en su vida, ya que buscan oportunidades de liderazgo y seguridad financiera, para tener un trabajo duradero y estable, de esta forma encontrar el equilibrio entre su vidas personal y laboral, valoran la identidad y el valor personal que les da su trabajo y dan importancia a trabajar en equipo y participar en las decisiones de la organización y prefieren seguir rutinas y suelen ser competitivos y orientados a los resultados.

c) Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

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

Empleando las palabras del autor la generación Boomer presenta fortalezas que los hace reconocerse como personas deseables, dedicados y reconocibles, con alto grado de compromiso en las acciones y actividades que realizan tanto personal como laboralmente, se esfuerzan y sacrifican por lo que quieren hasta lograrlo exitosamente, con el propósito de mejorar su autoestima, sentirse capaces

de enfrentar lo que se les avecine y desempeñarlo de manera eficiente y profesional.

Debilidades:

- Cultura presentista
- A la sombra de las siguientes generaciones
- Tapón generacional
- Apalancamiento laboral
- Dificultad para gestionar la incertidumbre
- Exceso de Humildad
- Resignados (Alcazar, y otros, 2016, pág. 9)

De acuerdo con el autor la generación Boomer, aunque cuenta con muchas fortalezas, también exhibe debilidades. Su enfoque presente a veces les impide considerar el pasado y el futuro, lo que puede limitar su crecimiento personal y profesional. A menudo, enfrentan dificultades para lidiar con situaciones estresantes y tomar decisiones precipitadas sin evaluar riesgos. La tendencia a sentirse resignados ante desafíos puede estancar su desarrollo. Además, están atentos al desarrollo de generaciones más jóvenes para adaptarse y aprender nuevas técnicas. Estas debilidades deben ser gestionadas con sensibilidad en entornos laborales intergeneracionales.

d) Motivadores

- Incluirles en el proceso de tomar decisiones
- Proponerles retos
- Les gusta ponerse a prueba
- Comunicarse de manera profesional y directa
- Asignarles puestos de Mentoring
- Reconocimientos públicos
- Hacerles sentir únicos y especiales. (Escuela de negocios y dirección, 2015)

Según lo reflejado por el autor, Los Baby Boomers presentan necesidades motivadoras específicas en el entorno laboral. Valorar su experiencia y conocimiento al incluirlos en la toma de decisiones les proporciona un sentimiento

de importancia y compromiso con las tareas. Buscan desafíos que les permitan superarse y están motivados por la oportunidad de demostrar su valía. La comunicación directa y personal crea un ambiente de confianza y eficiencia. Además, asignarles roles de mentoría les otorga responsabilidad y la oportunidad de guiar a otros, lo que refuerza su sentido de valor y les impulsa a seguir contribuyendo al crecimiento profesional. Estas estrategias son clave para motivar a los Baby Boomers en el trabajo.

Según la entrevista realizada al gerente administrativo de GCM, expresó que la organización no posee con personal pertenecientes a la generación babyboomer, esta ausencia se debe en gran medida a que muchos de estos miembros de esta generación se encuentran en la etapa de jubilación, por lo que no sería tan recomendado optar por estas personas, no obstante, es importante destacar que GCM es una empresa que demanda un personal joven capaz de adaptarse a los constantes cambios tecnológicos con habilidades laborales sólidas.

4.2.1.2. Generación X

Está conformada por quienes nacieron entre 1966 y 1978. Sus integrantes han buscado un mejor nivel educativo que el de la generación previa, colocando mayor énfasis en la calidad de vida y cuidado de la salud, promoviendo el emprendimiento y fomentando los desarrollos tecnológicos (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, pág. 3).

Esta generación la hemos llamado también “la clave del arco”. Son los que están en medio de dos mundos que conocen bien: la tradición normativa y estable y el entorno volátil e innovador de la modernidad. Conocen los idiomas de ambos y son posiblemente los mejores mediadores, traductores e intérpretes entre esas dos culturas. Es la generación que acepto la responsabilidad de desarrollarse profesionalmente y a la vez estar totalmente implicados en el crecimiento de sus hijos, busca las responsabilidades, se saben en el momento y la oportunidad de tomar las decisiones importantes. Además, sienten que las tienen que tomar ya, si no serán oportunidades perdidas, y a perder la oportunidad es a lo que temen. Aunque notan la amenaza de los que llegan pisando fuerte se saben con una sólida base como para no sentir miedo, tienen curiosidad y ganas de relacionarse con los

más jóvenes, ganas de orientar y apoyar (Moldes, Gomez, Sanchez, Alcazar, & Cascante, 2016, pág. 14)

Conforme a lo abordado por los autores, la generación X, nacida entre 1965 y 1978, experimentó una transición significativa hacia la era tecnológica. Son adeptos a los cambios y buscan una mejor calidad de vida en términos de salud y desarrollo profesional. Se les describe como la "clave del arco" ya que vivieron en un mundo antes y después de la tecnología, lo que los hace versátiles y dispuestos a crecer en todas las áreas. Aprovechan oportunidades, motivan a las generaciones más jóvenes y actúan como guías en un entorno de cambios constantes.

a) Características

La generación X presenta las siguientes características:

- 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. (Grupo Acir, 2012)

Según lo expresado por el autor, la generación X es aquella compuesta por la década de los 90, donde surge el Internet, siendo que esta generación X se resistía a utilizar la tecnología. La familia es un valor importante para esta generación, pero también muestran una apertura hacia la diversidad sexual, racial y política. En cuanto a la religión, si bien muchos siguen profesando una fe, no son tan devotos

como las generaciones previas. Además, son ambiciosos en el sentido de buscar una mejor posición en una organización, es decir, han logrado posiciones gerenciales o directivas entre los 30 y 40 años dentro de una empresa, de manera que muestran preocupación por su formación y educación, por lo que buscan oportunidades para estudiar algo más que solo la universidad.

b) Valores y creencias

Valores:

La generación X Se definen con valores como: (Cascante & Alcazar, 2016)

- Autoexigentes
- Comprometidos
- Aprendedores
- Responsables
- Resilientes
- Respetuosos

De acuerdo con los autores, la generación X se destaca por sus valores de equilibrio, estabilidad en la familia y el trabajo. También son conocidos por su compromiso, responsabilidad y respeto. Estos valores se han desarrollado a lo largo de sus vidas, ya que experimentaron cambios significativos en política, sociedad, economía y tecnología, lo que les permite comparar las dos épocas y apreciar la importancia de estos valores en un mundo en constante cambio.

Creencias:

- 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. (Ginestre J. J., 2014)

Teniendo en cuenta lo antes expresado por el autor, la generación X busca el significado de la familia debido a la ausencia de sus padres, confiando en amigos para crear relaciones cercanas. Buscan un equilibrio entre la vida laboral y familiar, no preocupándose tanto por las horas de trabajo, sino por cumplir objetivos. Tienen una orientación no tradicional en cuanto al tiempo y espacio de trabajo, prefiriendo una forma de trabajo ágil, informal y sin burocracia. Además, no sienten que el trabajo deba estar ligado a un lugar físico específico, lo que refleja su adaptabilidad y flexibilidad en la vida laboral.

c) Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

- Responsabilidad
- Adaptabilidad
- Resiliencia
- Auto exigencia (Alcazar & Cascante, 2016)

Desde el punto de vista de los autores, esta generación presenta fortalezas y debilidades que a su vez influyen de cierta manera ya sea para bien o para mal, como fortalezas son responsables tanto en el ámbito laboral como en el familiar, así también la adaptabilidad que tienen de acuerdo a los cambios que se han presentado en su entorno, tienen resiliencia, es decir que tienen la capacidad para superar circunstancias y son exigentes consigo mismo, o sea que son perfeccionistas dentro de sus funciones o actividades laborales.

Debilidades:

- Ansiedad
- Frustración
- Presión por el entorno
- Miedosos
- Víctimas de la brecha salarial (Alcazar, y otros, 2016, pág. 11)

Conforme a lo dicho por el autor, esta generación también tiene puntos débiles tanto en el contexto laboral, como en su vida personal, debilidades como la

ansiedad por el trabajo, puede estar en un entorno que no le es cómodo, frustración al no saber desempeñar alguna actividad ya sea laboral o personal, el miedo que puede sentir al no lograr algún objetivo o cumplir ciertas metas, etc. Pero también estas debilidades pueden ser ocasionadas simplemente por ciertos rechazos y prejuicios que pueden surgir por ser mayores de edad, lo cual siempre ha existido en todos los ámbitos de la vida. Estas debilidades pueden afectar de forma negativa ya sea en el trabajo e incluso la familia.

d) Motivadores

Factores que influyen en la motivación de la generación X (Rojas, 2018, pág. 29)

- 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. (Escuela de negocios y dirección, 2015)

Como señala el autor, estos motivadores se centran en lo que impulsa y satisface a la generación X en su entorno laboral. Valorando la libertad para ser creativos y autogestionarse, buscan desafíos y oportunidades para ponerse a prueba, lo que les brinda un sentido de logro. Prefieren la comunicación personal o por correo, lo que refleja su estilo de trabajo independiente. Además, están motivados por el aprendizaje y la capacitación continua, y buscan perspectivas de crecimiento y ascenso profesional en sus carreras para mantener su compromiso y motivación en el trabajo.

A pesar de que la empresa GCM no cuenta con personal de la generación X, el gerente administrativo de GCM expresó por medio de la entrevista que esta generación se destaca por ser personas muy responsables en áreas administrativas, dan el ejemplo y tienen la capacidad de adaptarse fácilmente a nuevas situaciones. Sin embargo, la empresa se limita al contratar personas de esta generación debido a que por su mayoría de edad estos tienden a estar más fatigados y pueden no estar completamente actualizados en el uso de la tecnología.

Para la empresa es fundamental que sus colaboradores manejen tanto las redes sociales como las máquinas que facilitan el trabajo dentro de la organización. A su vez, está misma generación a ocupado puestos importantes en áreas de GCM como jefes de tienda y roles administrativos.

4.2.1.3. Generación Y/ Millennials

Las personas nacidas a partir del año 1980 y 2004, actualmente se encuentran en un rango de edad de entre 10 y 30 años, rompen los moldes tradicionales que definen a las dos generaciones anteriores. Además, se ha identificado una segunda oleada de Millennials conocidos también como generación Z, que se han incorporado al mercado laboral. Por verse influidos por los recientes avances tecnológicos, incorporan los gadgets en su vida cotidiana; son innovadores, individualistas y confían en sí mismos (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, pág. 3) .

Actualmente representan el 32,8% de la población ascendiendo a 2.000 millones de personas en todo el mundo. En 2025 ya supondrán el 75% de la fuerza laboral en el mundo. Las investigaciones nos han llevado a distinguir entre Millennials senior y Millennials junior con el fin de ser más certeros en el blanco. Se considera Millennials senior a las personas nacidas entre principio y finales de la década de los ochenta, aunque los límites entre generaciones son algo difusos. Han sido educados por personas que pertenecen a la generación X o incluso a la precedente o del baby boom, de una forma parecida a la que fueron educados sus progenitores. Durante la adolescencia experimentaron un importante impacto debido al repentino acceso a nuevas tecnologías (Stein & Martin, 2018, pág. 9) .

Según los autores, se refieren a la generación nacida entre 1980 y 2004, conocida como los "Millennials". Son jóvenes que crecieron en la era digital, pero también experimentaron la época previa a la expansión de Internet. Los autores distinguen entre los "Millennials senior", nacidos a finales de los años 80 y educados por generaciones anteriores, y los "Millennials junior", nacidos en los años 90 y criados por la generación X. Los últimos han experimentado una mayor dependencia debido a la ausencia de sus padres en el hogar y tienen una fuerte afinidad por la tecnología.

a) Características

Algunas características sobresalientes de la Generación Y pueden ser sintetizadas del siguiente modo.

- 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. (Maioli & Filipuzzi, 2016)

Conforme a lo expresado por los autores, la Generación Y son nativos digitales, su vida gira en torno a la tecnología, resuelven todo mediante las redes sociales, son personas seguras y con muchas ambiciones de superación, con pensamiento muy crítico y les gusta la superación en cargos y el desarrollo de su talento viendo el trabajo como una oportunidad para su desarrollo.



Gráfico No.6: Características de la Generación Y.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para comprender las características con las que se reconocieron los colaboradores de la generación Y, se aplicó encuesta donde se muestra que la característica con la que más se identificaron con un 72% es la confianza en sí mismo, además se destacaron otras cualidades como el fácil acceso para comunicarse, interesados en investigar, movilización con facilidad y facilidad con la tecnología, todas ellas alcanzando un porcentaje del 52%, con 48% indicaron que son amantes a los desafíos, el 40% gusta del cambio y desarrollo con agilidad, el 36% interesados en el ambiente laboral, finalmente un 32% con un pensamiento crítico desarrollado.

Según la entrevista al gerente administrativo de GCM expresó que la generación Y, principalmente compuesta por individuos de 25 a 45 años, es crucial para la empresa. Estos individuos se encuentran en su mejor etapa de desarrollo, son altamente motivados, expertos en tecnología, plataformas digitales y conforman la gran parte de su fuerza laboral enfocándose en conocer su mercado objetivo.

Los resultados de la encuesta y la opinión del gerente administrativo de GCM coinciden en que los colaboradores de la generación Y, se distinguen por su confianza y su habilidad sobresaliente en el uso de tecnologías, como las redes sociales y plataformas digitales. Esto les permite llegar de manera más amplia a posibles clientes dentro del mercado objetivo. Además, su motivación se fortalece al expandir constantemente sus conocimientos en diversos aspectos, lo que los hace altamente valiosos para la empresa en un mundo empresarial cada vez más digital y competitivo.

Según la información brindada se puede decir que en la empresa GCM, los colaboradores de la generación Y están poniendo en práctica las características típicas de su generación. Su confianza y habilidades tecnológicas, combinadas con su deseo de aprender, se convierte en una estrategia efectiva para ampliar la audiencia en el mercado objetivo al que están dirigidos. Estos empleados están validando las expectativas asociadas a su generación, sintiéndose identificados resaltando las características en su desempeño dentro de la organización.

b) Valores y creencias

Valores:

Estos son los valores centrales de la generación Y o Millennials (Gonzalez, 2011, pág. 74):

- Autenticidad
- Respeto
- Autorrealización
- Desarrollo personal
- Honor
- Autosuficientes

- Creativos
- Cortoplacistas
- Desarrollo de nuevas habilidades
- Dinámicos. (Barceló, 2017)

Según los autores, los Millennials se destacan por su autenticidad y respeto hacia los demás. Son autorrealizativos y buscan un desarrollo personal constante. Valoran la integridad y son autosuficientes. Su creatividad es una característica distintiva, y tienden a enfocarse en resultados a corto plazo. Son dinámicos y llenos de energía, lo que les permite crecer tanto en su vida personal como en su carrera.

Creencias:

Los Millennials se han caracterizado más por creer en el karma y los horóscopos, pues consideran que vengarse de otros es defendible, al igual que hay un importante aumento en aceptar la evolución como el principio de la creación, mientras que esta generación también ve la posesión de bienes como un hecho de injusticia económica. (Azteca, Fuerza Informativa, 2021)

- Desarrollar nuevas habilidades
- Oportunidades de tener un impacto personal
- Compromiso con la responsabilidad social
- Balance vida-trabajo (Carranza, Soria, & Lemus, 2019)

Según mencionan los autores, la generación Millennials se destaca por su creencia en la justicia y la necesidad de que los culpables enfrenten consecuencias, lo que sugiere una inclinación hacia la justicia divina y predicciones zodiacales. También muestran una tendencia hacia la venganza, reflejando una postura más agresiva, y cuestionan la posesión de bienes como algo injusto, indicando una actitud crítica hacia los sistemas económicos y sociales. En el ámbito laboral, valoran el desarrollo de habilidades, oportunidades para hacer un impacto social y la diversidad en el lugar de trabajo. Asimismo, buscan un equilibrio entre vida personal y laboral y se comprometen con la responsabilidad social.

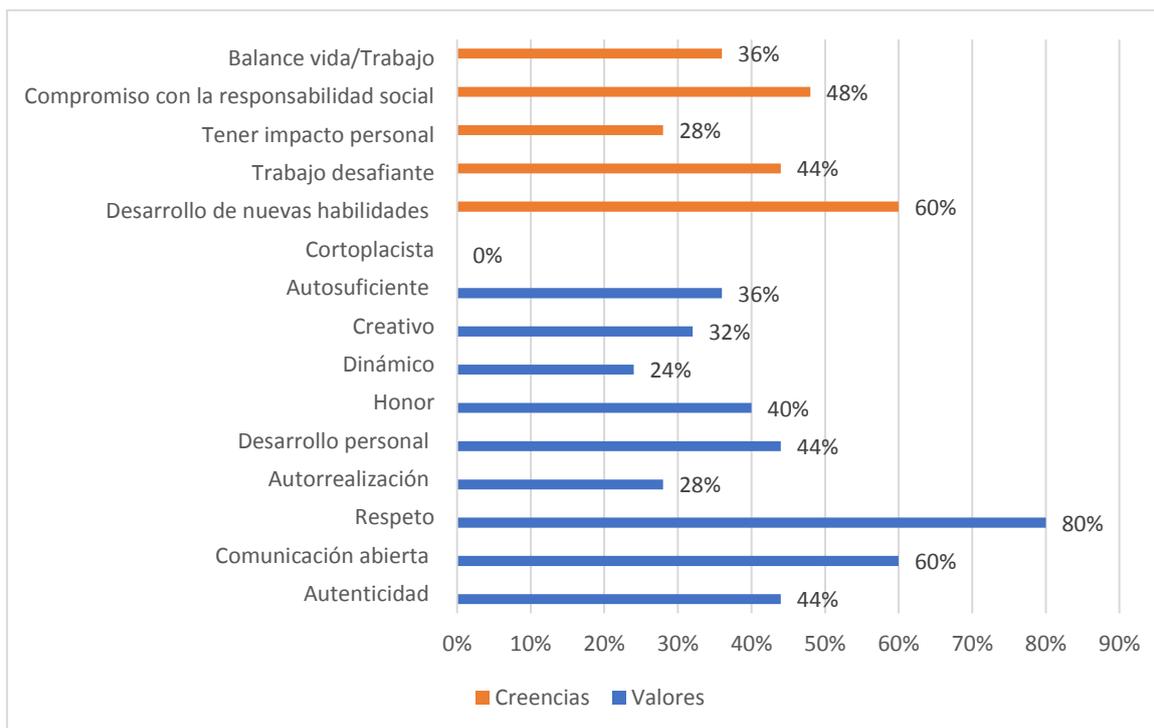


Gráfico No.7: Valores y Creencias de la Generación Y.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

La generación Y de GCM se distinguen por valores y creencias, por lo que se llevó a cabo encuestas, donde los resultados mostraron que el 80% valoran el respeto, mientras que el 60% considera importante la comunicación abierta en el entorno laboral. el 44% de los colaboradores se identifican con la autenticidad y el desarrollo personal, el 40% valora el honor y 36% la autosuficiencia. En cuanto a las creencias, el 28% los encuestados no considera que su trabajo tenga un impacto personal significativo, un 48% valoran la responsabilidad social y el trabajo desafiante, el 36% se preocupan más por equilibrar su vida y trabajo. Finalmente, el 60% valora el desarrollo de nuevas habilidades. Según entrevista al gerente, explicó que los valores y creencias de la generación Y, son identificados por ser muy entusiastas, tienen conocimientos actuales y un nivel de educación más especializado, respecto a las creencias poseen gran capacidad para absorber nuevos conocimientos, esto hace que la generación sea altamente valorada en el ámbito empresarial.

En cuanto a los resultados de la encuestas y opinión del gerente administrativo de GCM, muestran una similitud entre valores y creencias de la generación Y en sus colaboradores, puesto que la mayoría de ellos valoran el respeto, la

autenticidad y el desarrollo personal en el área de trabajo, lo que les permite desempeñarse mejor en sus actividades y alcanzar los objetivos de la organización. Aunque hay una minoría que afirma que esto tiene un impacto muy significativo en su vida personal. Además, se resalta que hay una tendencia actual en la que la educación y la adaptación constante son esenciales en el entorno laboral moderno, de manera que las empresas hoy en día buscan personas valiosas que se mantengan actualizadas en la tecnología, considerándolos importantes y contribuyentes para el éxito empresarial.

Posteriormente se puede afirmar que en GCM, cuentan con un equipo de trabajo que comparte valores y creencias en la organización. Estos colaboradores están altamente motivados y comprometidos para generar una mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones para alcanzar los objetivos establecidos, lo que a su vez mejora el rendimiento y la productividad organizacional fomentando un ambiente laboral equilibrado.

c) Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

- Pasión
- Autoconfianza
- Individualismo
- Autonomía
- Aprendizaje continuo
- Adaptación (Alcazar, y otros, 2016)

Según el autor, en esta generación suelen ser apasionados en lo que hacen y se esfuerzan por lograr sus objetivos con entusiasmo por medio de confianza en sí mismos, lo que les permite tomar decisiones y asumir riesgos con seguridad, por lo que son independientes enfocándose en su propio desarrollo y logro de metas, son motivados cuando se les da la libertad para tomar decisiones, además tienen una mentalidad de aprendizaje constante, y buscan oportunidades para crecer y desarrollarse tanto profesional como personalmente, por último, son capaces de adaptarse a los cambios y a nuevas situaciones con facilidad, lo que les permite afrontar situaciones complejas y encontrar soluciones innovadoras.

Debilidades:

- Impacientes
- Falta de foco
- Carencia de habilidades sociales
- Poco hábiles con el trabajo en equipo
- Utópicos
- Cierta incertidumbre
- Superficiales
- Falta de disciplina. (Alcazar, y otros, 2016, pág. 13)

De acuerdo con lo expresado por el autor, se mencionan características negativas que pueden perjudicar tanto en el ámbito laboral como en el personal. La impaciencia, la falta de enfoque, las habilidades sociales insuficientes, la deficiencia en el trabajo en equipo, expectativas poco realistas, indecisión, superficialidad y falta de disciplina pueden afectar negativamente el rendimiento y la efectividad en el trabajo y la vida personal. Estas debilidades pueden llevar a decisiones precipitadas, disminución de la productividad, problemas de comunicación, falta de consistencia y calidad en el trabajo, y expectativas poco realistas.

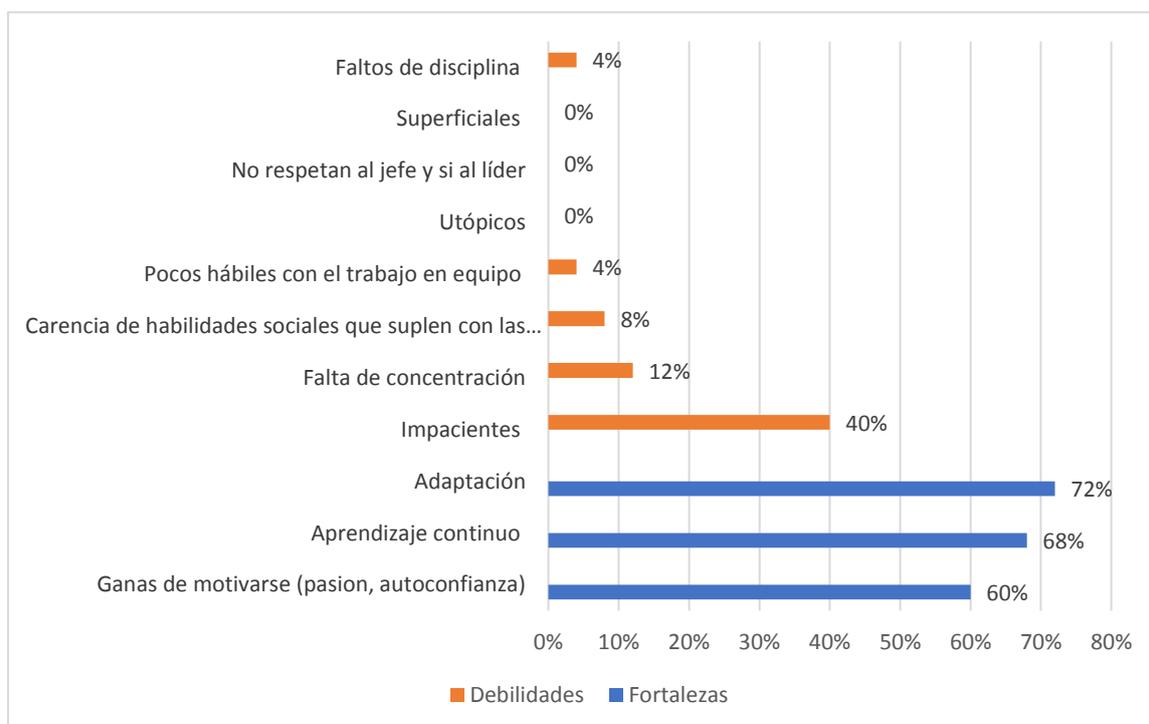


Gráfico No.8: Fortalezas y Debilidades de la Generación Y.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para obtener un amplio conocimiento sobre las fortalezas y debilidades de los colaboradores de la generación Y, se aplicó una encuesta donde se demuestra que, el 72% dijo reconocerse con la fortaleza de adaptación, un 68% con el aprendizaje continuo y el 60 % se identificó con las ganas de motivarse; en cuanto a las debilidades, el 40% señaló la impaciencia como un desafío, mientras que el 12% admitió tener dificultades para mantener la concentración. Un 8% mencionó carecer de habilidades sociales, seguido por un 4% que se considera poco hábil en el trabajo en equipo. Por último, un 4% admitió tener dificultades para mantener la disciplina.

Conforme a la entrevista realizada al gerente administrativo de GCM, expresó que las fortalezas de la generación Y radican en sus habilidades y conocimientos, estos se encuentran en una etapa de aprendizaje tanto de lo nuevo como de lo antiguo. Por otro lado, las debilidades de esta generación se basan en la falta de responsabilidad que les permita comprometerse plenamente en su trabajo, esto provoca una elevada rotación laboral cuando otra organización les ofrece un salario mayor. Además, al no tener muchas responsabilidades familiares les facilita la movilidad laboral.

Tal como se refleja en los resultados de la encuesta aplicada y la perspectiva del gerente administrativo de GCM, estos tienen una similitud en cuanto a los colaboradores de la generación Y, quienes se destacan por tener fortalezas que les permite sobre salir de manera exitosa dentro de la organización, destacándose más las fortalezas de adaptación y el aprendizaje continuo, lo que les facilita tener un mejor desempeño en sus cargos dentro de la empresa y realizar sus tareas de manera eficiente y eficaz. De igual manera, esta generación posee debilidades que pueden influir en las decisiones y acciones, con posibles repercusiones tanto positivas como negativas para la organización.

Por consiguiente, se puede indicar que los colaboradores de la generación Y, tienen como fortalezas habilidades destacadas que les permite sobre salir en la organización, especialmente la fortaleza de adaptación y el aprendizaje continuo, debido a que está generación tiene características importantes que la empresa GCM valora para un mejor desarrollo en la producción. Sin embargo, el ser impacientes y la falta de concentración son dos de las debilidades que más se

reflejan en esta generación, lo que lleva a la empresa a una constante rotación de personal y a un atraso de las actividades del día a día.

d) Motivadores

Particularmente los Millennials representan un desafío para cualquier líder. Conforman una generación que necesita estar constantemente motivada y desafiada, pero que al mismo tiempo tiene una tolerancia a la frustración menor respecto de los mayores, a continuación, se presentan algunos de los motivadores (Palazzo, 2022) :

- Generar un clima de calidez
- Otro de los factores de éxito al trabajar con Millennials recae en la gestión de los espacios, es importante ofrecer ámbitos en los que se puedan destacar y ganen visibilidad dentro de la organización.
- Tener acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo. (Escuela de negocios y dirección., 2015)
- Les motiva trabajar en grupo.
- Utilización de material visual para inspirarles y motivarles.
- Proponerles nuevas tareas que supongan desafíos a sus habilidades.
- Priorizan relaciones centradas en las personas. Que les pregunten por sus metas y valores personales.
- Las recompensas monetarias
- Flexibilidad
- Oportunidades de ascenso y avance en la carrera (Sevilla, 2019, pág. 16)

Según lo expresado por el autor, se refiere a los factores que pueden ayudar a motivar y desafiar a los Millennials en un entorno laboral. Estos incluyen la creación de un clima cálido y claro, la gestión de espacios para que los empleados se destaquen y ganen visibilidad, acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo, trabajo en grupo, uso de material visual para inspirar y motivar, equilibrio entre vida personal y profesional, la propuesta de nuevas tareas desafiantes, relaciones centradas en las personas, recompensas monetarias y oportunidades de ascenso y avance en la carrera. Estos motivadores pueden ayudar a los líderes a mejorar la motivación y retención de los Millennials en la organización.

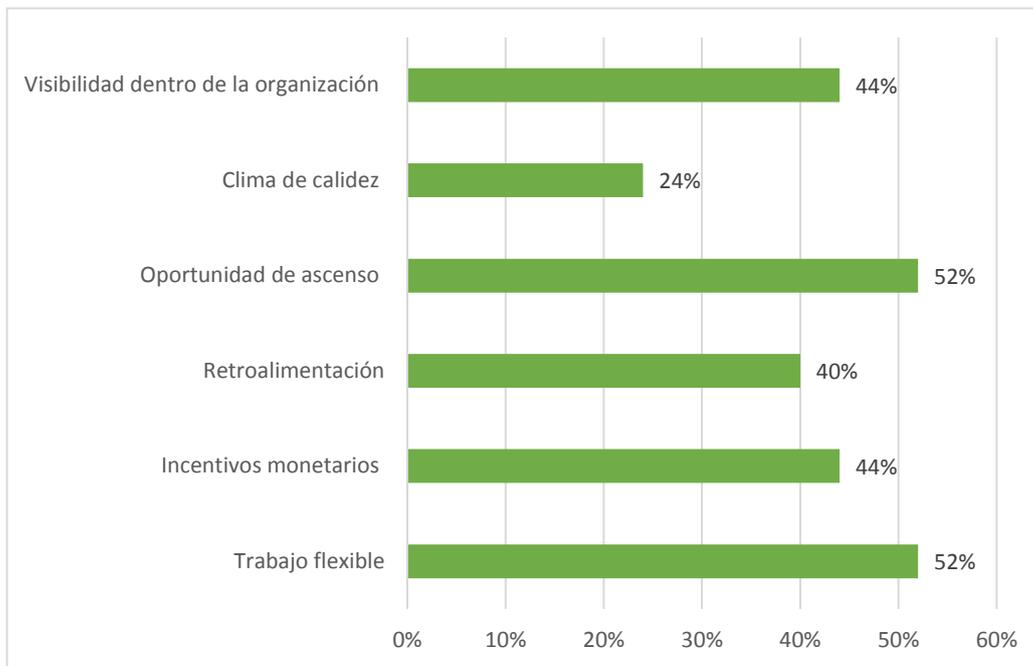


Gráfico No.9: Motivadores de la Generación Y.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Con el fin de determinar los motivadores que se aplican en GCM se realizó una encuesta a los colaboradores donde se reflejó que, el trabajo flexible y las oportunidades de ascenso son motivadores destacados, obteniendo un 52% de preferencia. Asimismo, los incentivos monetarios y la visibilidad dentro de la organización se sitúan en un 44%. La retroalimentación fue mencionada por el 40% como un elemento motivador, y un 24% consideró el ambiente cálido como un factor de motivación. De acuerdo a la entrevista realizada al gerente administrativo, manifestó que la empresa se convierte en una verdadera carrera para los profesionales de esta edad, ya que les motiva la posibilidad de crecimiento dentro de la organización. Por lo que, si no encuentran esas oportunidades, están dispuestos a buscarlas en otras empresas.

Los resultados obtenidos por los colaboradores y el gerente de GCM, no revelan una relación de opiniones en su totalidad, ya que el reconocimiento y las recompensas financieras siguen siendo factores motivadores relevantes para los colaboradores, destacando la acción de que se proporciona retroalimentación constante, con el fin de mantener a los empleados comprometidos y en constante crecimiento profesional, por otra parte la opinión del gerente, subrayo que lo que mantiene a los colaboradores motivados es tener la oportunidad de avanzar dentro de la empresa en función a su desempeño y dedicación en sus actividades laborales. No obstante, existe un factor motivador que es de suma importancia para

ambas perspectivas y es el deseo de ascender dentro de la organización, lo cual actúa como un incentivo significativo para los empleados.

Por lo tanto, se puede afirmar que GCM está aplicando una variedad de motivadores que, en conjunto, contribuyen a establecer un buen equilibrio en la motivación de sus empleados. Estos enfoques demuestran una comprensión sólida de las necesidades y deseos de su fuerza laboral, lo que a su vez puede contribuir de manera positiva en el rendimiento, aspiraciones y satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa.

4.2.1.4. Generación Z

La generación Z o los Centennials, son el grupo de edad que antecede a los Millennials, nacidos a partir del 2005 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)

Respecto a lo dicho por el autor, la generación Z debido a su gran tamaño demográfico, ejercerá una influencia significativa en la cultura y la economía en el futuro. Su forma de pensar y sus preferencias tendrán un impacto relevante en la sociedad, así como en las decisiones empresariales y políticas. Por lo tanto, comprender a esta generación es fundamental para anticipar y adaptarse a las tendencias y cambios que impulsarán en los años venideros.

a) Características

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. (Vera, 2017)

➤ Son nativos digitales

Como vimos anteriormente, las y los miembros de la generación Z son nativos digitales, es decir, nacieron en entornos de mayor acceso a las tecnologías informáticas y de comunicación que generaciones anteriores, y saben cómo orientarse en las experiencias virtuales.

- Entienden y aceptan la diversidad

La generación Z es una de las más comprometidas en el cambio, por lo que saben señalar el racismo, la discriminación por orientación sexual y demás prejuicios. Entienden de mejor manera la diversidad humana y saben llevar sus vidas de acuerdo con lo que prefieren, en vez de atenerse a las convenciones antiguas. Así, el 42 % de la generación Z en Argentina intentaron educar o cambiar la opinión discriminatoria de alguien en su entorno. (Vera, 2017)

- Son prácticos y realistas

Tienen un enfoque práctico. Si la generación Y se esforzó por señalar las inconsistencias de los sistemas familiares y sociales, la generación Z entiende estos problemas, aunque prefiere construir nuevas formas de relacionarse. Tienden a encontrar soluciones a los problemas y actuar en consecuencia.

- Buscan comunicar

Son quienes dominan las plataformas sociales como TikTok e Instagram, y buscan comunicar sus gustos e intereses, así como mostrarse en las redes de manera continua. Igualmente, a raíz de la emergencia sanitaria, se adaptaron para compartir aún más en estos medios.

- Se orientan al diálogo

Las y los miembros de la generación Z buscan el diálogo y priorizan la resolución de conflictos. En general, comparten sus opiniones, más allá de su edad o experiencia, y consideran que el diálogo es posible, incluso donde hay diferencias etarias o jerárquicas.

- Prefieren el consumo ético

En general, son personas interesadas en productos y procesos que minimicen sus efectos negativos en el medio ambiente y les interesa que las marcas sean congruentes con lo que predicán.

Por ejemplo, buscan cosméticos que no estén probados en animales, adoptan productos veganos y están interesados en los derechos de los animales.

➤ Suelen interesarse en emprender

La generación Z apunta a ser una de las más educadas hasta ahora. Además, su pragmatismo les orienta al manejo adecuado de sus finanzas. A esto se suma que conocen las tecnologías, por lo que tener un negocio de forma virtual les parece mucho más fácil. Estos factores influyen en su gen de emprendimiento, que les ayuda a ser autosuficientes.

Por ello, no sorprende que el 51 % de las y los Z en México consideren que las empresas tienen un impacto positivo en la sociedad (aunque preferirían que no siguieran solo sus propios intereses, sino que tuvieran más motivaciones que solo generar ganancias). En España, el 39 % piensan en emprender. (Silva, 2023)

De acuerdo con el autor, se destacan los diferentes aspectos, tendencias y características de la Generación Z, que es eminentemente digital, competente en tecnología y comprometida con la diversidad y la igualdad. Son curiosos, ansiosos por comunicarse y solucionar problemas, además de ser creativos y emprendedores. Tienen una fuerte inclinación por la innovación, dispuestos a arriesgar para alcanzar sus objetivos. Utilizan la tecnología de manera efectiva para promover sus emprendimientos a través de las redes sociales. Son autónomos y tienen la capacidad de adaptarse a los cambios y desafíos de la sociedad actual, marcando diferencias notables con generaciones anteriores.

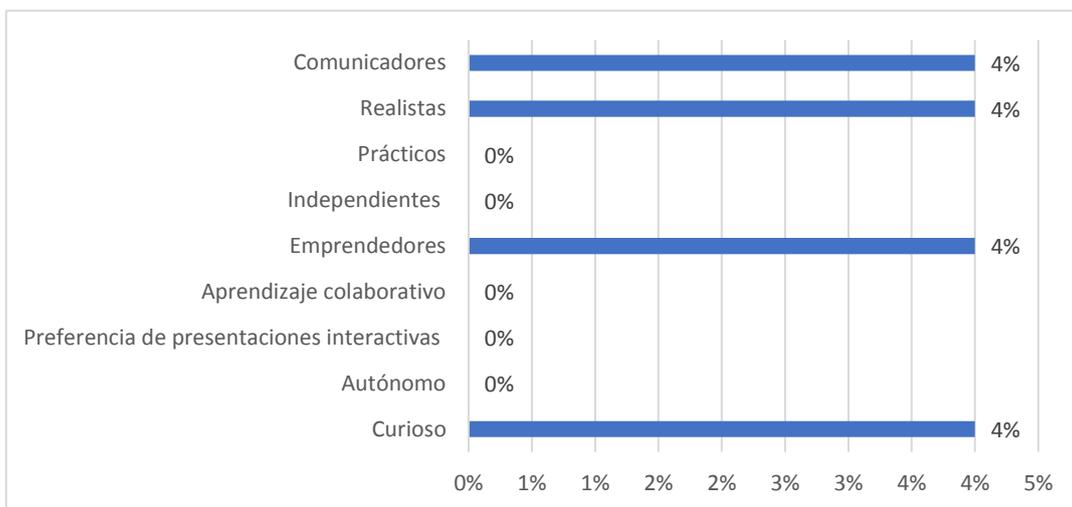


Gráfico No.10: Características de la Generación Z.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Se realizó una encuesta a la generación Z que representan el 4% de los colaboradores de GCM, con el objetivo de comprender mejor las características de esta generación. Según los resultados los encuestados se identificaron principalmente como comunicadores, realistas, emprendedores y curiosos. Durante la entrevista que se llevó a cabo con el gerente administrativo de GCM, describió a esta generación como un grupo de jóvenes que están en un proceso de aprendizaje, entre ellos estudiantes a quienes se les brinda la oportunidad de estudiar fines de semanas; para la empresa esto representa una oportunidad ya que puede transmitir su visión y formar el futuro de estos jóvenes. Sin embargo, es necesario contar con un plan de metas bien establecido para ellos, algo que actualmente la empresa no tiene.

Los resultados antes mostrados, presentan una distinción entre las opiniones de los colaboradores y el gerente, ya que en las encuestas la mayor parte de los colaboradores se sintieron identificados con características que los representa como generación Z, destacándose el ser comunicadores, realistas, emprendedores y curiosos, lo cual son atributos que cada uno de ellos percibe de sí mismo. En cambio, el gerente describe y analiza a esta generación solamente con una característica y es la del proceso de aprendizaje, por lo que considera que se trata de jóvenes que están llevando un nivel educativo pero que a la misma vez están en el mundo laboral.

Por lo tanto, se puede decir que la generación Z se identifica con ciertas características que se reflejan en la encuesta, destacándose algunas de ellas importantes para el beneficio propio, así como para el buen desarrollo y desempeño de sus actividades laborales dentro de la organización. Ahora bien, teniendo en cuenta la perspectiva del gerente, esta generación si está en un proceso de aprendizaje debido a su edad, lo cual GCM les brinda flexibilidad para que continúen con su nivel educativo; por otra parte es importante que como empresa tengan un plan de estrategia para esta generación, ya que al no tener una, se puede dar como resultado que este grupo de jóvenes que este dentro de la empresa al final decidan quedarse o buscar mejores opciones laborales.

b) Valores y creencias

Valores:

- Independientes
- Creatividad
- Personalidad propia
- Trabajadores
- Promueven cambios (Vera, 2017, págs. 11-12)
- Altruistas
- Solidarias
- Pacientes
- Comprensivos
- Respetuosos
- Persuasivos. (Lucero, Pin, & Hernández, 2020)

Según lo expresado por los autores, destacan los valores de la generación Z referentes a la independencia, la creatividad y el trabajo duro, toman decisiones propias y buscan la innovación, por lo que trabajan arduamente para alcanzar sus metas, son altruistas, mostrando empatía y generosidad. Además, son solidarios, pacientes, comprensivos, respetuosos y persuasivos, lo que les permite influir en otros de manera positiva o negativa tanto en entornos laborales como personales.

Creencias:

- Son creyentes de la autodeterminación. (Burillo, 2018)
- Razonamiento Lógico
- Interpretación Cuantitativo
- Intuición
- Son personas anclan sus carreras en la percepción de que pueden conquistar casi todo y a todos
- Buscan primordialmente flexibilidad laboral (Vera, 2017)

En cuanto a lo expresado por el autor, la generación Z dispone de una serie de creencias que influyen en su vida personal y profesional. Valoran la autodeterminación y toma de decisiones independientes, lo que les ayuda a crecer. Destacan por su razonamiento lógico y habilidad para procesar información, poseen aptitudes para la interpretación cuantitativa y la intuición. Tienen confianza en sí

mismos, creen en su capacidad para conquistar desafíos y buscan la flexibilidad laboral para equilibrar vida personal y profesional. Estas creencias moldean su carácter y actitudes en su carrera y vida personal.

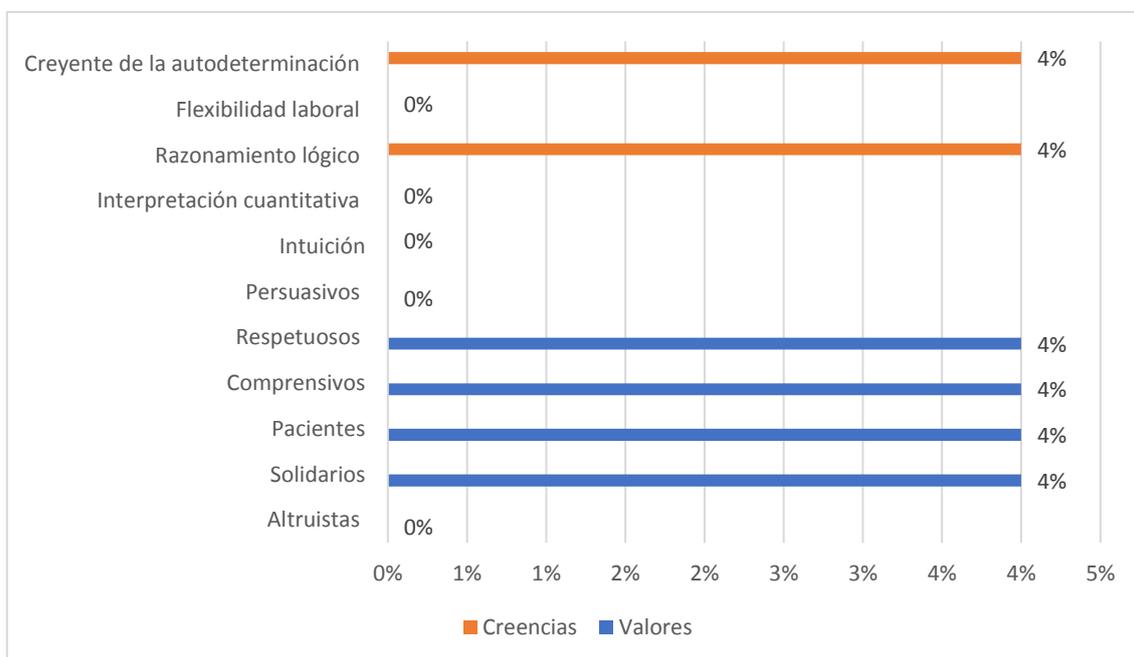


Gráfico No.11: Valores y Creencias de la Generación Z.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para discernir de manera profunda los valores y creencias que caracteriza a los colaboradores en GCM, se aplicó encuesta al 4% de la generación Z, donde se mostró que se identificaron con valores tales como el respeto, la comprensión, la paciencia y la solidaridad. En cuanto a las creencias, se observó que se consideran creyentes en la autodeterminación y el razonamiento lógico. Según la entrevista realizada al gerente administrativo de GCM, se destacó la capacidad de aprendizaje y la adaptabilidad de los jóvenes de esta generación. Además, se resaltó que son personas respetuosas y que pueden ajustarse con facilidad a entornos diferentes.

De acuerdo con los resultados de la encuesta y la opinión del gerente administrativo de GCM no se logra coincidir totalmente en las creencias y valores de los colaboradores de la generación Z, ya que el gerente expresó que se destacan por su capacidad de aprendizaje y adaptabilidad, es decir que demuestran habilidades para ajustarse a diferentes entornos. Sin embargo, los colaboradores mostraron sentirse identificados con ciertos valores como la

paciencia, la solidaridad y el respeto; en cuanto a sus creencias poseen un pensamiento crítico que les permite comprender y analizar ideas con respecto a las actividades desempeñadas dentro de la organización.

Por ende, se puede asegurar que los colaboradores de la generación Z de GCM, traen consigo valores y creencias propios, que les facilita un ambiente de trabajo más productivo y adaptable a los cambios, lo que puede ser beneficioso de manera positiva para el éxito de la empresa.

c) Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Iniciativa
- Adaptabilidad
- Flexibilidad
- Movilidad
- Conciencia social
- Compromiso
- Con foco en el desarrollo personal y profesional
- Emprendimiento
- Competitividad
- Ganas de aprender
- Trabajo en equipo

Según afirma el autor, la Generación Z se destaca por su iniciativa en proyectos innovadores y su adaptabilidad a cambios en el mercado. La flexibilidad de la empresa se refleja en la adaptación de recursos para atender las necesidades del cliente. La movilidad de los empleados promueve la colaboración y soluciones creativas. La organización se compromete con el impacto social y mejora la calidad de vida comunitaria. Además, enfoca el desarrollo personal y profesional, impulsando el emprendimiento y la competitividad. El equipo demuestra deseos de aprendizaje y capacidad para trabajar en conjunto.

Debilidades:

- Impaciencia
- Escasa tolerancia a la frustración

- Inseguridad
- Agobio
- Dispersión
- Excesiva dependencia del feedback
- Exceso de ego
- Falta de autocrítica (Alcazar, y otros, 2016, pág. 15)

De acuerdo con el autor, las debilidades mencionadas afectan tanto la vida personal como laboral de la Generación Z. La impaciencia y la escasa tolerancia a la frustración pueden llevar a decisiones apresuradas y desánimo ante desafíos. La inseguridad dificulta la toma de decisiones y la autoconfianza. El agobio causa estrés y desequilibrio, mientras que la dispersión resulta en falta de enfoque en tareas importantes. La dependencia excesiva del feedback genera ansiedad por aprobación. Estas debilidades son cruciales en entornos laborales y personales.

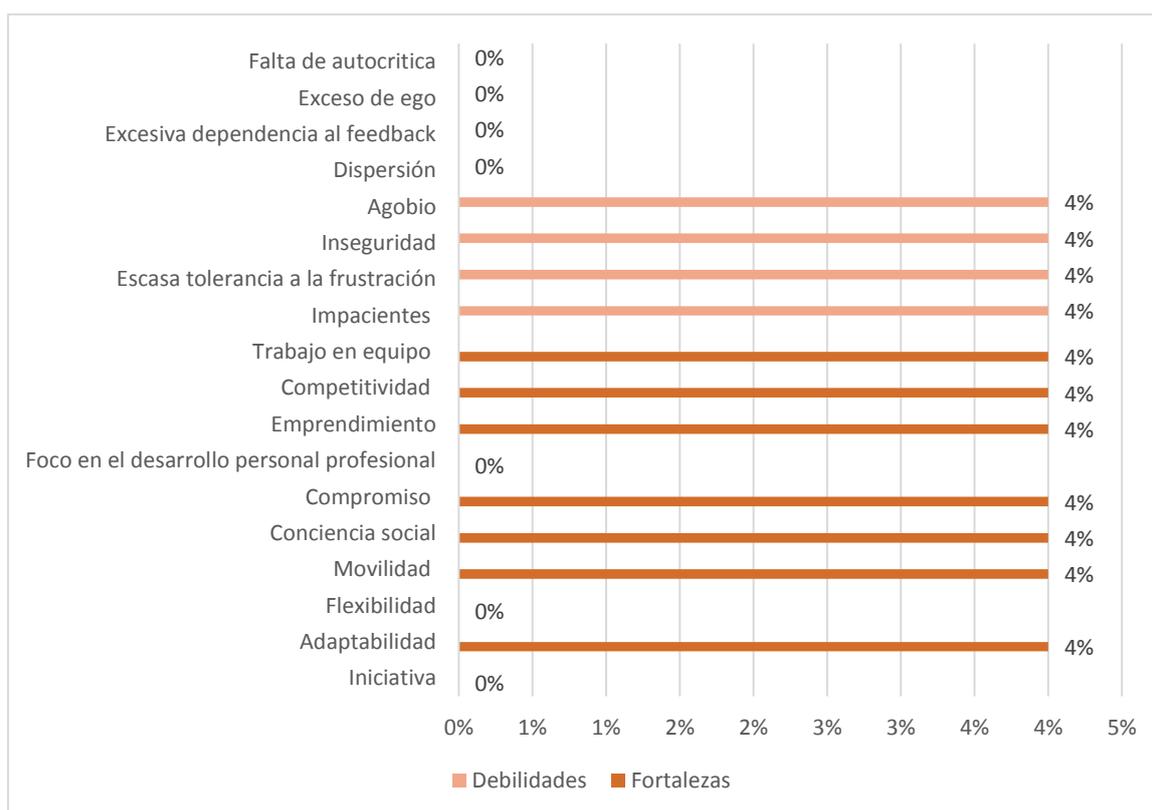


Gráfico No.11: Fortalezas y debilidades de la Generación Z.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para conocer mejor las fortalezas y debilidades de la generación Z, se realizó encuesta al 4% de los colaboradores de GCM que representan esta generación, dónde se muestra que se identificaron con fortalezas como trabajo en equipo,

competitividad, emprendimiento, la conciencia social, compromiso y adaptabilidad. En cuanto a las debilidades identificaron con la inseguridad, el agobio y el ser impacientes. En la entrevista realizada al gerente administrativo de GCM, expresó que esta generación cuenta con fortalezas, gran capacidad de aprendizaje y energía inagotable, están en una etapa de formación y crecimiento. Sin embargo, también presentan debilidades como la falta de responsabilidad y la posibilidad de ausentarse o renunciar al trabajo, debido a que no tienen responsabilidades familiares y no dependen totalmente del trabajo, lo que presenta una mayor rotación laboral.

Los resultados revelaron una desigualdad entre las opiniones de los colaboradores y el gerente, ya que en las encuestas los colaboradores se identificaron con las fortalezas, trabajo en equipo, emprendimiento, compromiso y adaptabilidad, la conciencia social y la competitividad.

El gerente resalta otras fortalezas que destacan a los colaboradores como la capacidad de aprendizaje que estos tienen y la energía inagotable que les permite desempeñarse mejor en sus actividades laborales. Al igual que las debilidades, en las encuestas aplicadas se destacó más la inseguridad y el ser impacientes, sin embargo, en la entrevista por el gerente reflejó otras debilidades que de cierta forma esta generación tiene; como la irresponsabilidad, se menciona que al no tener responsabilidades familiares estos optan por mejores trabajos y salarios lo cual provoca en las empresas la rotación de personal.

Por lo tanto, se puede decir que los colaboradores de la generación Z y el gerente de GCM presentan visiones diferentes sobre las fortalezas y debilidades, estas diferencias se deben a diversos factores como la experiencia y las expectativas individuales. De acuerdo con las fortalezas les permite a los colaboradores crecer y desarrollarse dentro de la organización, retroalimentando sus conocimientos como también generándole a la empresa una mejor productividad y un mejor desempeño de sus trabajadores. Ahora bien, es importante mencionar la debilidad de la irresponsabilidad y encontrar soluciones que eviten la alta rotación de personal, fomentando una estabilidad laboral dentro de la empresa.

d) Motivación

- Proporciona feedback de manera regular. Los empleados de la Generación Z agradecen la retroalimentación y las valoraciones hacia su trabajo, así que asegúrate de que la comunicación con ellos es constante y fluida. Hazles saber cuándo están haciendo un buen trabajo y comparte tu perspectiva sobre cómo podrían mejorar.
- Ofrece jornadas de trabajo flexible. Los GenZers valoran mucho su tiempo, y una de sus máximas prioridades es encontrar el equilibrio adecuado entre vida laboral y personal. Por eso, es importante que dispongan de la oportunidad de trabajar desde casa, o tener horarios flexibles en los que sean ellos quienes decidan cómo organizarse su día a día.
- Crea una cultura de trabajo positiva. A la Generación Z le motivan los ambientes positivos y prefieren trabajar en organizaciones con valores comprometidos con la sociedad. Así que, es imprescindible que tu empresa cree un clima integrador, que dé apoyo a los empleados, y cuyo entorno sea agradable. Para ello, puedes programar actividades de Teambuilding trimestrales o semestrales focalizadas en la diversidad y la inclusión, el respeto mutuo o el compañerismo.
- Ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo. Los empleados de la Gen Z son muy ambiciosos y esperan un crecimiento rápido dentro de la compañía. Si bien esto puede ser complicado, es importante que puedan sentir que se van desarrollando profesionalmente. Sin prisa, pero sin pausa. Es interesante que puedas ofrecer a estos empleados programas de formación, mentorías, tutorías y todo tipo de recursos que les ayuden a alcanzar sus objetivos.
- No cierres las puertas a nuevas ideas. La Generación Z tiende a tener la mente abierta y a generar ideas nuevas y originales. Escúchalos. Esto no solo hace que se sientan valiosos dentro de la empresa, también ayuda a impulsar el sentimiento de pertenencia y colaboración. (Silva, 2023)

Según expresa el autor, se refieren a que la generación Z agradecen los diferentes métodos de motivaciones, ya que es indispensable ofrecerle jornadas de trabajo flexibles y equilibradas para que los empleados puedan organizar su tiempo y vida personal. Así mismo, es importante que el ambiente de trabajo sea positivo

mediante actividades que fomente la inclusión y el respeto mutuo, el ser honesto y transparente es clave para establecer una relación de confianza. El ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, es fundamental para que los empleados se sientan valorados y puedan desarrollarse profesionalmente.

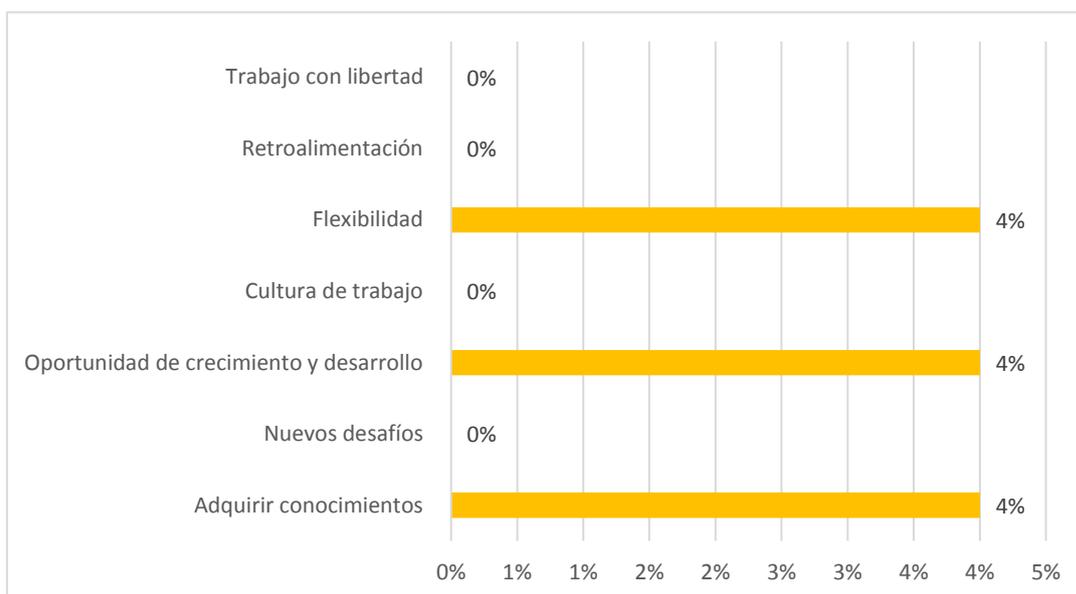


Gráfico No.12: Motivadores de la Generación Z.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Con el propósito de identificar los motivadores en GCM, se llevó a cabo una encuesta al 4% de los colaboradores pertenecientes a la Generación Z. Estos destacaron la flexibilidad en el trabajo, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, y la adquisición de nuevos conocimientos. Según la entrevista realizada al gerente de GCM, manifestó que el salario es un factor motivador importante para los empleados, especialmente teniendo en cuenta que la mayoría de ellos son estudiantes y están recibiendo sus primeros ingresos a su edad. La empresa les brinda la flexibilidad de trabajar y estudiar los fines de semana, lo que les permite ampliar sus conocimientos y avanzar en su desarrollo profesional. Además, GCM tiene la política de retener a estos empleados durante un período de hasta cinco años mientras continúan con sus estudios, y luego, la decisión de quedarse o irse queda en manos de los empleados.

Según los resultados obtenidos entre la encuesta a los colaboradores y la opinión del gerente, existe una relación de acuerdo con lo que realmente motiva a los empleados dentro de la organización y lo que se está poniendo en marcha,

estos motivadores contribuyen de manera efectiva al desempeño y la satisfacción de los trabajadores al proporcionarles un entorno favorable para el desarrollo y crecimiento profesional. Esto a su vez, actúa como un incentivo para que los empleados avancen en la organización en función de su experiencia y su desempeño, lo que se traduce en una mejora del rendimiento general de la organización.

Por lo tanto, se puede asegurar que la empresa ejecuta acciones donde se valora las necesidades de los trabajadores en cuanto al desarrollo y crecimiento profesional, permitiendo a los colaboradores sentirse satisfechos en cuanto a la flexibilidad de estudios y a la misma vez, generar ingresos de manera laboral resultando una combinación beneficiosa tanto para los empleados como para la empresa en sí. Esta consideración hacia el bienestar y desarrollo contribuye a un ambiente laboral más favorable en la organización.

V. CONCLUSIONES

1. El subsistema de Provisión de Recursos Humanos de la empresa GCM se lleva a cabo mediante las etapas de recopilación y análisis de la información, establecimiento de objetivos y políticas, y control y evaluación de la planificación; utiliza el modelo basado en el flujo de personal y gráfica de reemplazo. El reclutamiento utiliza fuentes internas, externas y online, a través de las redes sociales, avisos escritos. La selección se hace mediante el proceso de comparación y decisión, utilizando las entrevistas, las pruebas de conocimiento y las pruebas de habilidades, tanto para la generación Y como la Z.
2. La fuerza laboral de la empresa GCM, está conformada por el 96% de la generación Y, y un 4% de la generación Z, destacándose la generación Y, la que se caracteriza por tener confianza en sí mismo, facilidad con la tecnología y son amantes a los desafíos. Se distinguen por tener valores como el respeto, la comunicación abierta y autenticidad, su mayor Fortaleza es la adaptación y su debilidad la falta de concentración, lo que más motiva a esta generación es el reconocimiento económico, el trabajo flexible y oportunidades de ascenso.
3. Por lo tanto, se valora, que GCM aplica el subsistema de Provisión de Recursos Humanos con debilidad en el elemento de planificación, por su modelo de planificación, ya que no se consideran las temporadas fuertes que demandan más recursos, lo que genera mayor rotación de personal, afectando la eficiencia y el cumplimiento de metas y objetivos; lo que no contribuye a cumplir con los objetivos de la administración de recursos humanos.

VI. REFERENCIAS

- Castro, W., López, D., & Obregón, W. (2020). *Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua FAREM-MATAGALPA.
- Chacon, L. M. (2019). *La Gestión de Talento Humano en las Generaciones Profesionales*. Santiago de Queretaro: Universidad Autónoma de Queretaro .
- Dominguez, A. G. (2021). *Valores Laborales de las Generaciones en el Mercado de trabajo existe una necesidad real de transformación radical*. España : Escuela Internacional de Doctorado EIDUNED .
- Gonzalez, T. L. (Marzo de 2021). *Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral*. Guayaqui: Universidad de Belgrano Buenos Aires.
- Hernández, S. J., & Lorente, M. E. (2016). *El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa - Jinotega, año 2015*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua FAREM-MATAGALPA.
- Martinez, L. M. (2020). *Generaciones "Y" y "Z": Qué buscan en un trabajo*. Buenos Aires: Universidad de San Andres.
- Regalado, Y., & Sanchez, K. (2019). *Subsistemas de Recursos Humanos y La Percepción de motivos de cese del personal de vigilancia física en la ciudad de Huánuco en el año 2018*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rodriguez, V., & Americo, H. (2016). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega .
- 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>

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/>

Mora, R. M. (2017). *LOS BABY BOOMERS: Transformación de las características de la vivienda*. Guadalajara: Universidad Autónoma de Guadalajara.

Grupo Acir. (2012). Marketing Generacional. *Grupo Acir Conectando Generaciones*, 41.

Rojas, C. D. (2018). *Factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la generación X y Millennials en la empresa Morris seguridad LTDA ubicada en la ciudad de bogota*. Bogota: Pontificia Universidad JAVERIANA bogota.

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/](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-valores-generacion-y/)

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.

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.

VII. ANEXOS

Anexo No. 1 Operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	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	Gerente
				Tipos de modelos de planeación de recursos humanos	Entrevista	Gerente
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Proceso reclutamiento	Inicio del proceso del reclutamiento	Entrevista	Gerente
				Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	Gerente
				Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación	La Empresa
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Proceso reclutamiento	Inicio del proceso del reclutamiento	Entrevista	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación Directa	La empresa
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de comparación	Entrevista	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de decisión	Entrevista	Gerente Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
						Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	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	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Descripción y análisis del puesto	Encuesta	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	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	Gerente (debe profundizar en los tipos de pruebas y exámenes)
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Encuesta	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Observación	La empresa
Caracterizar las generaciones	Generaciones que	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Entrevista	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
que conforman la fuerza laboral	conforman la fuerza laboral					
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Fortalezas y debilidades	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Fortalezas y debilidades	Encuesta	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Motivadores	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Motivadores	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Encuesta	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
que conforman la fuerza laboral						
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Entrevista	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Valores y creencias	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Valores y creencias	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Entrevista	

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
que conforman la fuerza laboral						
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Entrevista	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Encuesta	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	Colaboradores
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Motivadores	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Motivadores	Encuesta	Colaborador



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

Encuesta a Colaboradores

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM- MATAGALPA), que estamos realizando una investigación, para nuestra modalidad de graduación sobre los subsistemas de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral ; por lo tanto, esta entrevista tiene como fin recolectar la información necesaria para efectuar nuestro trabajo, siendo así que los datos que nos proporcionen serán de gran ayuda para la investigación. Agradecemos su apoyo de ante mano ya que su colaboración es valiosa.

Puede seleccionar más de una respuesta, si lo considera necesario.

1. ¿Qué técnica de reclutamiento se aplicó para ocupar el cargo que tiene actualmente? (Seleccionar una respuesta)

Técnica de reclutamiento	G – BB	G - X	G - Y	G - Z
Interno_____				
Externo_____				
Online_____				

2. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante para el puesto que ocupa? (Seleccionar una respuesta)

Medios/Generación	G - BB	G – X	G - Y	G - Z
Redes sociales_____				
Perifoneo_____				
Avisos escritos_____				
Ferías de Empleo_____				
Murales de la empresa_____				
Recomendaciones internas_____				

3. ¿Por medio de que instrumento maneja la información de su cargo asignado en la empresa? (Puede seleccionar más de una)

Instrumento /Generación	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Ficha Ocupacional_____				
Manual de funciones_____				
Contrato de trabajo_____				

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

Técnica/Generación	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Entrevista_____				
Pruebas de conocimiento_____				
Pruebas de habilidades_____				
Examen psicológico_____				
Examen de aptitud_____				
Técnicas de simulación_____				

Según su edad, a continuación, ubicarse en la sección que corresponde y responda solo esas preguntas.

La siguiente sección contestar únicamente aquellos que sean nacidos en el 1946 a 1964

5. Indique con que características se identifica (Puede seleccionar más de una respuesta)

Posee familia numerosa_____

Conservador_____

Han sido radioescucha_____

Resistentes a la tecnología_____

Hogareños_____

Hábito de lectura_____

6. Indique con que valores y creencias se identifica (Puede seleccionar más de una respuesta)

Valores		Creencias	
Paz		Estabilidad laboral	
Exitosos		Liderazgo	
Libertad sexual		El trabajo como un medio para un fin	
Status por consumo de bienes		Individualista	
Educación como medio de progreso		Seguridad financiera	
Productividad			

7. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica (Puede seleccionar más de una)

Fortalezas		Debilidades	
Respeto		Cultura presentista	
Responsabilidad		A la sombra de las siguientes generaciones	
Compromiso		Tapón generacional	
Sacrificio		Apalancamiento laboral	
Esfuerzo		Dificultad para gestionar la incertidumbre	
Experiencia		Resignados	
		Exceso de Humildad	

8. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? (Puede seleccionar más de una respuesta)

Inclusión en toma de decisiones_____

Retos_____

Comunicación personal_____

Mentorías_____

Reconocimiento público_____

Sentirse únicos y especiales_____

Según su edad, a continuación, ubicarse en la sección que corresponde y responda solo esas preguntas.

La siguiente sección contestar únicamente aquellos que sean nacidos en el 1965 a 1978

9. Indique con que características se identifica. (Puede seleccionar más de una)

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. (Puede seleccionar más de una)

Valores		Creencias	
Pragmáticos		Búsqueda de significado de familia	
Mentalidad de independencia		Desea un balance entre trabajo/familia	
Atentos		Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo	

11. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica. (Puede seleccionar más de una)

Fortalezas		Debilidades	
Responsabilidad		Ansiedad	
Adaptabilidad		Frustración	
Resiliencia		Presión por el entorno	
Auto exigencia		Miedoso	
		Víctimas de la brecha salarial	

12. ¿Con qué motivadores se identifican en la empresa? (Puede seleccionar más de una)

Libertad para creatividad_____

Retos_____

Comunicación personal_____

Oportunidad de aprendizaje_____

Ascensión profesional_____

Según su edad, a continuación, ubicarse en la sección que corresponde y responda solo esas preguntas.

La siguiente sección contestar únicamente aquellos que sean nacidos en el 1980 a 2004

13. Indique con que características se identifica. (Puede seleccionar más de una)

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. (Puede seleccionar más de una)

Valores		Creencias	
Autenticidad		Desarrollo de nuevas habilidades	
Comunicación abierta		Trabajo desafiante	
Respeto		Tener impacto personal	
Autorrealización		Compromiso con la responsabilidad social	

Valores		Creencias	
Desarrollo personal		Balance vida/trabajo	
Honor			
Dinámico			
Creativo			
Autosuficiente			
Cortoplacistas			

15. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica. (Puede seleccionar más de una)

Fortalezas		Debilidades	
Ganas de motivarse (pasión, autoconfianza)		Impacientes	
Aprendizaje continuo		Falta de concentración	
Adaptación		Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales	
		Poco hábiles con el trabajo en equipo	
		Utópicos	
		No respetan al jefe y si al líder	
		Superficiales	
		Faltos de disciplina	

16. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? (Puede seleccionar más de una)

Trabajo flexible_____

Incentivos monetarios_____

Retroalimentación_____

Oportunidad de ascenso_____

Clima de calidez_____

Visibilidad dentro de la organización_____

Según su edad, a continuación, ubicarse en la sección que corresponde y responda solo esas preguntas.

La siguiente sección contestar únicamente aquellos que sean nacidos en el año 2005 en adelante

17. Indique con que características se identifica. (Puede seleccionar más de una)

Curioso_____

Autónomo_____

Preferencia de presentaciones interactivas_____

Aprendizaje colaborativo_____

Emprendedores_____

Independientes_____

Prácticos_____

Realistas_____

Comunicador_____

18. Indique con que valores y creencias se identifica. (Puede seleccionar más de una)

Valores		Creencias	
Altruistas		Intuición	
Solidarios		Interpretación cuantitativa	
Pacientes		Razonamiento Lógico	
Comprensivos		Flexibilidad Laboral	
Respetuosos		Creyente de la autodeterminación	
Persuasivos			

19. Indique las fortalezas y debilidades con las que se identifica. (Puede seleccionar más de una)

Fortalezas		Debilidades	
Iniciativa		Impaciencia	
Adaptabilidad		Escasa tolerancia a la frustración	

Fortalezas		Debilidades	
Flexibilidad		Inseguridad	
Movilidad		Agobio	
Conciencia Social		Dispersión	
Compromiso		Excesiva dependencia al feedback	
Foco en el desarrollo personal profesional		Exceso de ego	
Emprendimiento		Falta de autocrítica	
Competitividad			
Trabajo en equipo			

20. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? (Puede seleccionar más de una)

Adquirir conocimientos_____

Nuevos desafíos_____

Oportunidad de crecimiento y desarrollo_____

Cultura de trabajo_____

Flexibilidad_____

Retroalimentación _____

Trabajo con libertad_____



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

Entrevista al Gerente

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM- MATAGALPA), que estamos realizando una investigación, para nuestra modalidad de graduación sobre los subsistemas de provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral ; por lo tanto, esta entrevista tiene como fin recolectar la información necesaria para efectuar nuestro trabajo, siendo así que los datos que nos proporcionen serán de gran ayuda para la investigación. Agradecemos su apoyo de ante mano ya que su colaboración es valiosa.

CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

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. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?
13. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers nacidas entre 1946 a 1964 en su lugar de trabajo?
14. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?
15. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación babyboomer de su empresa?
16. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación babyboomer en su empresa?
17. ¿Cómo describiría las características de la generación X nacidas entre 1965 a 1978 en su lugar de trabajo?
18. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?
19. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?
20. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?
21. ¿Cómo describiría las características de la generación Y nacidas entre 1980 a 2004 en su lugar de trabajo?
22. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?
23. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?
24. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en su empresa?
25. ¿Cómo describiría las características de la generación Z nacidas en el año 2005 en su lugar de trabajo?
26. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?

27. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Z?
28. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Z en su empresa?



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

Guía de Observación Directa

Fuentes de Reclutamiento	SI	NO	observación
Medios online			
Externo			
Interno			

Medios utilizados para publicar la vacante	SI	NO	
Perifoneo			
Avisos Escritos			
Ferias de empleo			
Murales de la empresa			
Redes sociales			

Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto	SI	NO
Pruebas de conocimiento		
Pruebas de habilidades		
Examen psicológico		

Anexo No. 5 Cronograma de actividades

Tema: Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las PYME, durante el periodo 2022, en el departamento de Matagalpa.																			
ACTIVIDADES/ MESES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			DICIEMBRE			
	SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ajustes de tema y objetivos de protocolo	x																		
Ajustes de marco teórico de protocolo		x																	
Ajustes de operacionalización			x																
Ajustes a instrumentos				x															
Aplicación de Instrumentos				x	X	x													
Tabulación de datos								x	x										
Procesamiento de datos										x	x								
Análisis y discusión de resultados												x	x	x					
Conclusiones														x					
Primer borrador														x					
Defensa con el tutor															X				
Defensa con el jurado																x			

Anexo N. 6 Presupuesto

Aspecto	Cantidad	Costo por unidad	Total
Paquete de hojas de maquina	1 paquete de 500 hojas	C\$120.00	C\$120.00
Impresiones b/n	50	C\$2.00	C\$100.00
Impresiones a color	10	C\$5.00	C\$50.00
Engargolado	1	C\$30.00	C\$30.00
Copias	30		C\$30.00
Plumas	15		C\$90.00
Horas Computo			
Lonche	3	C\$50	C\$150
Transporte	3	C\$60	C\$180.00
Subtotal Total:			C\$750.00
Total x 3:			2,250.00

 **GCM · Seguir**
11 may · 🌐

📢 **Atención Matagalpa**
👤 Es momento de desarrollar tus habilidades y destrezas al máximo.

👤 Si eres entusiasta, optimista y con ganas de desarrollarte como un profesional en las diferentes áreas de ventas, mercadeo, contabilidad, administración, Esta es tu oportunidad

😊 Se parte del equipo GCM Matagalpa, puedes solicitar más información al 58245612. 😊

Oportunidad laboral

Vos podés ser nuestro

🐾 **Director de Ventas**
Sucursal Matagalpa

Requisitos

- 🐾 Experiencia mínima de 2 años en el área de ventas
- 🐾 Sexo: Indiferente
- 🐾 Graduado de mercadeo, administración de empresas o carreras afines
- 🐾 Residir en el municipio de Matagalpa

Competencias

- 🐾 Manejo de prospección inteligente
- 🐾 Liderazgo
- 🐾 Venta en redes sociales
- 🐾 Manejo de objeciones
- 🐾 Habilidad para capacitar a la fuerza de ventas
- 🐾 Manejo de Ofimática
- 🐾 Buenas relaciones humanas

Salario

- 🐾 C\$ 16,000
- 🐾 Más comisiones por venta

📞 **Contáctanos**  **+505 8227 9744**

 **SOMOS GCM**
GUARDIANES DEL AHO

www.gcm.com.ni

Oportunidad laboral

Vos podés ser nuestro

🐾 **Asistente Administrativo**

Requisitos

- 🐾 Licenciado en administración o carreras afines
- 🐾 Disponibilidad inmediata
- 🐾 Manejo de Excel
- 🐾 Experiencia mínima de un año
- 🐾 Habilidad para trabajar en equipo

Salario

- 🐾 C\$ 8,000

📞 **Contáctanos**  **+505 8227 9744**

www.gcm.com.ni

Oportunidad laboral

Vos podés ser nuestro

🐾 **Bodeguero**

Requisitos

- 🐾 Nivel académico: bachiller o universitario
- 🐾 Disponibilidad inmediata
- 🐾 Licencia categoría 3
- 🐾 Experiencia mínima de un año
- 🐾 Residir en Matagalpa

📞 **Contáctanos**  **+505 8227 9744**

www.gcm.com.ni

Formá parte de nuestro equipo

Vos podés ser **Diseñador gráfico**

- 🐾 Ingeniería en sistemas o carreras a fines
- 🐾 Manejo de programas de diseño: Photoshop, Ilustrador esencial
- 🐾 Conocimientos de diseño para sitios web
- 🐾 Diseñador(a) con creatividad, sentido de la estética y atención a los detalles
- 🐾 Creación de material corporativo, digital y físico
- 🐾 Tener capacidad para innovar:
- 🐾 Diseñar contenidos digitales para las redes sociales de las empresas
- 🐾 Capacidad de ilustrar y diseño de personajes
- 🐾 Disponibilidad inmediata
- 🐾 En la aplicación, se debe incluir portafolio de diseño

📞 **Contáctanos**  **8227 9744**

www.gcm.com.ni