



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **MONOGRAFÍA**

**Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas**

### **TEMA**

**Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la  
Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), año 2023**

### **Integrantes**

**Br. Alison Tamara Molinares Amador**

**Br. Hazel Noelia Hermida Reyes**

### **Tutor**

**Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**

**Matagalpa, 28 noviembre 2023**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## MONOGRAFÍA

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas

### TEMA

Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la Microfinanciera  
Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), año 2023.

### Integrantes

Br. Alison Tamara Molinares Amador

Br. Hazel Noelia Hermida Reyes

### Tutor

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, 28 noviembre 2023

## DEDICATORIA

Dedicada a mi Padre Celestial, que por medio de su guía y compañía me lleno de fuerza, inteligencia y valentía, en los momentos donde llegue a dudar de mi potencial, su presencia inundaba mi alma y renovaba mi ánimo, logrando ser el mayor aliento para poder llegar a esta meta.

A mi Mamá, Esthela Amador, quien ha sido mi apoyo a lo largo de este camino, esto es un homenaje a tu esfuerzo, dedicación y perseverancia en mi crecimiento profesional y personal; donde todo lo que he hecho es para hacerte sentir orgullosa de la hija que te ama incondicionalmente.

Por último me la dedico a mí, quien mejor sabe de las crisis, los llantos, los insomnios, la duda y el temor de no poder lograrlo, fue un largo proceso lleno de sabiduría y enseñanzas enriquecedoras; esto me demuestra que todo se puede con compromiso y perseverancia, Alison Tamara Molinares Amador, lo lograste y valió la pena todo lo que paso en este tiempo, para que en estés momento este cumpliendo una meta más de las muchas que faltan.

*Br. Alison Tamara Molinares Amador*

## DEDICATORIA

Dedico todo este trabajo lleno de esfuerzos y logros, a mis padres. Sin su ayuda y apoyo este título no hubiese sido posible.

A mi madre, Hazel Reyes Espinoza, por estar siempre ante cada duda que surgía para mí, por darme palabras de luz y claridad para entender siempre el qué hacer, siendo ella la base para haber podido entrar a la universidad y ser mi ejemplo.

A mi padre, Elion Hermida González, por dedicar su vida al trabajo, poniéndose en riesgo por las labores que realiza, pero sin importar qué, velando de que nunca me falte nada, pensando siempre primero en mí antes que él, por su amor hacia esa pequeña niña y por el esfuerzo que realiza día a día por ser siempre mejor y lograr lo que se propone; por ese título de arquitecto que no lograste tener, este título de administradora, es tuyo.

A mí, la niña que nunca tuvo fe de poder lograr metas, que su interior le pedía ser ingeniera o arquitecta, pero sin importar los peros que yo misma me ponía, se esforzó mucho por tener un título, hacer feliz a tus padres y aun intentando ser alguien en la vida a través del emprendimiento, los desvelos por trabajos y las ganas de obtener siempre tus cosas, no fallaste, no diste marcha atrás y lograste titularte, felicidades.

*Dr. Hazel Noelia Hermida Reyes*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco de primera mano a Dios por ser mi compañía incondicional en esta etapa de mi vida y guiarme con sabiduría en cada decisión, cada prueba, trabajo, exposición o examen, donde casi siempre tuve buenos comentarios de parte de mis profesores, reconociendo que solo El me daba las palabras correctas.

Estoy muy agradecida con mi mamá ya que es el ejemplo vivo de una gran administradora y a la vez una excelente líder, donde el verla desempeñarse de la mejor manera en su trabajo me inspiró a seguir sus pasos profesionales; con su esposo Don Bayardo, que por medio de sus vastos conocimientos en las materias, me ayudaba con mis trabajos de la universidad, sus consejos de cómo hacer siempre excelente las cosas y el gran apoyo en asuntos de contabilidad donde tuve cierta dificultad, con su ayuda fue más sencillo, gracias por siempre estar a la orden.

Mis abuelos, Estela Salgado y Luis Amador, quienes dedicaron varios años de su vida en cuidar de mí, educarme, amarme y sobre todo apoyarme en mis estudios, gracias a ellos, estoy donde estoy y puedo decirles que gran parte de todo esto es por ustedes, gracias por alegrarse en mis logros y sus felicitaciones por mis notas siempre me inspiraban a dar lo mejor. Son una de las mayores bendiciones que puedo tener.

Quiero agradecer de forma especial a mis dos tíos doctores, Harold y Luis, ellos hicieron un excelente papel como tíos/papás en mi infancia y forjaron en mi algo especial por los estudios, el verlos siempre esforzarse en sus labores, ser responsables y diligentes dejó en mí una semilla que hoy pueden verla florecer, gracias por estar para mí desde siempre.

Mi mejor amiga, Vanessa, gracias por estar para mí en este camino de la universidad y en gran parte de mi vida, tus palabras de ánimo, felicitaciones, regaños a veces; fueron importantes para seguir, gracias por ser esa amiga especial en mi vida y disfrutar de estos logros juntas aun en la distancia, eres la mejor. De igual manera

quiero agradecer a mi novio, Ernesto, por muchas veces desvelarse conmigo al teléfono para acompañarme mientras hacía tareas, por ayudarme a estudiar algunas guías de examen, por disfrutar cada anécdota vivida en la universidad y escuchar varias quejas de momentos negativos, por verme explotar en estrés o ansiedad y siempre buscar la manera para que me sintiera mejor, gracias por siempre recordarme casi todos los días de lo inteligente y capaz que soy.

Quiero dar las gracias a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Matagalpa, esta institución que brindó a excelentes profesores, un pensum bastante completo, clases dinámicas y ferias que me permitían poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en los semestres de clases, donde los últimos 5 años de mi vida fueron llenos de grandes experiencias gracias a la universidad, su personal tanto educativo, como administrativo, en quioscos y de limpieza, siempre brindaron una actitud de servicio hacia mi persona y fueron un apoyo para lograr sacar este trabajo adelante.

De manera especial quiero agradecer al Msc. Pedro Gutiérrez, que en los 4 años que estuvo brindándome sus conocimientos dentro del salón de clases y este último año debido a su jubilación aún seguía al pendiente de mi aprendizaje, fue quien inspiró a arriesgarme en que mi modalidad de graduación fuese una monografía, ya que siempre ha creído que soy capaz de más, gracias por impulsarme a vivir una experiencia Internacional por medio del programa PILA-Virtual, en la Universidad Nacional de Córdoba – Argentina, donde adquirí mayor conocimiento en Recursos Humanos; esto me llevó a querer mi tema sobre ellos, el recurso humano. Ha sido un excelente maestro y una figura paternal dentro de la universidad, esto es gracias a usted mi querido profesor, mil veces gracias.

Muchos profesores dejaron una huella especial en mi corazón e hicieron que mi etapa universitaria fuese enriquecedora, muchas gracias por eso y por impulsarme siempre a destacar y hacerlo mejor.

Agradezco de gran manera la disposición de nuestra tutora Msc. Mayra Mendoza, quien a pesar que nos conoce poco, acepto este reto y fue de gran ayuda, gracias por hacer el tiempo y esfuerzo para llevar a cabo esta defensa, donde su agilidad y actitud positiva nos quitó el temor, nos hizo actuar de forma rápida pero excelente, cada reunión con usted nos ayudaba para aclararnos y realizar a como se debe esta investigación, gracias por confiar en nosotras y brindar su apoyo.

Por último quiero agradecer a mi compañera y amiga Hazel Hermida, quien a lo largo de estos 5 años nos aprendimos a conocer y trabajar juntas, muchas personas pasaron por nuestro grupo, pero al final quedamos solo las dos, debido a nuestra exigencia; gracias por la paciencia, por la dedicación, por los cafés, las salidas, el apoyo y sobre todo tu compañía, que hizo que estos años se sintieran como un abrir y cerrar de ojos, ahora estamos juntas entregando la etapa final para convertirnos en licenciadas, que mejor forma que compartiéndolo contigo, muchas gracias.

*Dr. Alison Tamara Molineros Amador*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, mis padres, hermano por ser un apoyo constante durante todos estos años de estudios, formándome así desde el preescolar hasta la persona que soy actualmente; a mi alma mater, por ser mi hogar durante estos 5 años, forjándome con sus conocimientos y enseñanzas y permitir que una licenciada más cruce sus puertas.

A mi abuelita, Guadalupe Espinoza, por darme sus palabras de paz ante cada examen que se me presentaba y presentar siempre sus oraciones a Dios para otorgarme sabiduría y conocimientos, por desvelarse cada noche junto a mi cuando debía realizar tareas y trabajos y sacrificar su sueño por no dejarme sola.

A mi hermano, Vladimir Hermida, te agradezco por estar siempre en mi vida no solo aportando buenas cosas, sino también por tu gran apoyo en esta fuerte etapa de mi vida donde fueron más los buenos momentos que pasamos juntos, que los malos, ver a ese Ingeniero luchando por ser siempre mejor, me motiva a seguir sin importar las adversidades de la vida.

A todos los maestros que formaron parte de mi educación a lo largo de estos 18 años de estudio, principalmente a nuestra tutora Msc. Mayra Lizet Mendoza, por ser nuestra guía en este proceso, que sin su ayuda y conocimientos no se hubiese podido desarrollar, al Msc. Pedro José Gutiérrez, por tener fe en mi persona y enseñarme cosas de gran valor, así como hacerme saber que soy capaz, inteligente, valiente y que puedo lograr todo lo que me proponga, con ayuda de Dios.

A mi novio, Christian Hurtado, por estar a mi lado todo este tiempo, ser mi cómplice de tareas, oídos a cada palabra de mi carrera, darme paz en momentos de estrés y siempre motivarme cada vez que me sentía incapaz de superarme en mis estudios y por sus palabras de aliento que me instaron a nunca abandonar el camino, gracias por no dejarme sola, ahora yo te ayudare a ser un futuro licenciado.

Y a mi querida amiga y compañera de estos 5 años, Alison Molinares, por ser una persona de gran corazón, llena de amor y palabras de motivación y permitirme que en estos 5 años, ningún conocimiento fuese obstáculo para decir “no puedo”, y ayudarme siempre a dar lo mejor de mí, ser mi psicóloga y apoyo emocional, y que, sin su compañía y ayuda, este trabajo no hubiese sido posible, gracias.

*Dr. Hazel Noelia Hermida Reyes*

## Carta Aval del Tutor

La suscrita tutora de la Monografía para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas, denominada “Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), 2023”, elaborada por las Bachilleres: **Alison Tamara Molinares Amador**, carné N° 19601700 y **Hazel Noelia Hermida Reyes**, carné N° 19601854; hace constar que dicho documento fue elaborado con rigor científico, alto grado de independencia y profesionalismo, aplicándose los instrumentos que demanda la teoría y cumpliendo con los requisitos técnicos y metodológicos demandados en la normativa correspondiente a estudios de licenciatura de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua; por tal razón considero puede ser defendido ante un tribunal examinador.

El producto de la investigación contiene suficiente información que puede ser aprovechado para la consulta de otros estudiantes y empresas similares interesadas en la problemática.

Dado en la ciudad Matagalpa, a los cuatro días del mes de noviembre del año Dos mil veinte y tres.

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Tutora.

## RESUMEN

La presente investigación refiere sobre el subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos, haciendo énfasis en las generaciones que conforman la fuerza laboral en la Microfinanciera SIASA, lo que se vuelve interesante debido a que cada generación tiene un tipo de motivadores y comportamientos que demandan un tipo de atención; la temática es de gran importancia para SIASA, ya que el recurso humano es el elemento más importante de la Microfinanciera. Esto radica en el valor que otorgan los talentos que conforman los colaboradores de SIASA para el cumplimiento de sus objetivos, de acuerdo a la metodología utilizada requirió de una investigación con enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, con una profundidad descriptiva y amplitud de corte transversal, como población se tomó a todos los trabajadores de la empresa, siendo estos 20 en total y una muestra de 18, a quienes se les aplicó entrevistas y encuestas, así como una guía de observación y revisión documental, que se aplicó a la empresa; de esta manera se logró encontrar como principal resultado que el subsistema de provisión de SIASA contribuye a un desempeño eficiente, aún sin contar con un equipo de colaboradores jóvenes, sin embargo poseen características de las nuevas generaciones y que solo poseen cuatro debilidades que se deben atender a lo inmediato, estas son: impaciencia, incertidumbre, no respetar al jefe, tolerancia a la frustración.

Palabra clave: Aprovisionamiento, Generaciones, Procesos, Recursos

## INDICE

|   |      |
|---|------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....  | i    |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....   | iii  |
| <b>Carta Aval del Tutor</b> .....                                   | viii |
| <b>RESUMEN</b> .....  | ix   |
| <b>Capítulo I</b> .....   | 1    |
| 1.1. Introducción.....  | 1    |
| 1.1.1.- Planteamiento del problema.....                             | 1    |
| 1.1.2.- Justificación.....  | 2    |
| 1.1.3.- Objetivos.....  | 3    |
| <b>Capítulo II</b> .....  | 4    |
| 2.1.- Marco Referencial.....  | 4    |
| a.- Antecedentes.....   | 4    |
| b.- Marco Teórico.....  | 5    |
| b.1. Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos.....           | 5    |
| b.1.1. Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos..... | 6    |
| b.1.1.1. Planeación de los recursos humanos.....                    | 6    |
| b.1.1.2. Reclutamiento de los Recursos Humanos.....                 | 14   |
| b.1.1.3. Selección de los recursos humanos.....                     | 19   |
| b.1.2. Generaciones que conforman la Fuerza Laboral.....            | 30   |
| b.1.2.1. Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral.....            | 31   |
| 2.2.- HIPOTESIS.....  | 45   |
| <b>Capítulo III</b> .....   | 46   |
| 3.1.- Diseño Metodológico.....                                      | 46   |

|  |            |
|--|------------|
| 3.1.2. Por su nivel de profundidad .....                   | 47         |
| 1.1.3. Por su Diseño.....                                  | 48         |
| 3.1.4.- Por su amplitud o aplicación en el tiempo .....    | 49         |
| 3.1.5. Población .....                                     | 49         |
| 3.1.6 Muestra.....   | 50         |
| 3.1.7. Método de Muestreo.....                             | 50         |
| 3.1.8. Métodos de Investigación .....                      | 51         |
| 3.1.9. Técnicas de investigación:.....                     | 54         |
| 3.1.10. Proceso para la recolección de datos.....          | 56         |
| 3.1.11. Procedimientos de análisis de la información ..... | 57         |
| <b>Capítulo IV</b> .....                                   | <b>59</b>  |
| 4.1 Análisis y discusión de Resultados.....                | 59         |
| <b>Capítulo V</b> .....                                    | <b>100</b> |
| 5.1.- Conclusiones.....                                    | 100        |
| 5.2.- Recomendaciones.....                                 | 101        |
| 5.3.- Bibliografía .....                                   | 102        |
| 5.4.- ANEXOS .....   | 107        |

## Capítulo I

### 1.1. Introducción

La administración del recurso humano es una actividad clave que trabaja con distintos subsistemas, el subsistema de provisión es elemento indispensable para el desarrollo de la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A, actualmente esta empresa se encuentra con multigeneraciones en la fuerza laboral.

La presente investigación posee como tema, abordar el subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos, haciendo énfasis en las generaciones que conforman la fuerza laboral en la Microfinanciera SIASA, lo que se vuelve interesante debido a que cada generación tiene un tipo de motivadores y comportamientos que demandan un tipo de atención.

El estudio tiene como propósito identificar los posibles ajustes que SIASA debería realizar para adaptar los procesos de integración de personal frente a una multigeneración.

#### 1.1.1.- Planteamiento del problema

Actualmente el Recurso Humano es un elemento que se encuentra muy limitado para el mercado laboral, puesto que la mayoría de la población en distintas partes de la ciudad y del país, optan por la migración con el propósito de crecer económicamente.

Así mismo se puede observar, cómo la generación joven, presenta inclinación hacia el conformismo, puesto a que prefieren labores de poca exigencia y desgaste mental y corporal, optando por labores dentro de redes sociales o ganancias mediante comisión, Home Office y dejan fuera de sus opciones el trabajo de campo que requiere movilizaciones a diversos puntos, tomando en cuenta de que en SIASA en el área

operativa posee un personal entre los 30 a 60 años de edad con poca agilidad, a su vez el trabajo exige mucho desgaste físico.

El bajo interés de las personas y las frecuentes salidas hacia el extranjero, generan una limitada oferta de mano de obra calificada para la Microfinanciera; a causa de esto, la empresa Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA) se ve obligada a que su proceso de provisión del recurso humano, se convierta en un proceso exhaustivo por las entrevistas que se realizan a personas optantes al puesto, este se vuelve un poco más exigente y tardado, puesto que se desea encontrar al personal adecuado, con las características idóneas, para cubrir las funciones que la vacante solicita.

Es por ello que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo está el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA)?

#### 1.1.2.- Justificación

La presente investigación describe el proceso que se llevará cabo en la Microfinanciera SIASA para integrar al personal a la organización, además de conocer cuáles son las características generacionales de la fuerza laboral que conforman a dicha empresa.

La temática es de gran importancia para SIASA, ya que el recurso humano es el elemento más importante de la Microfinanciera. Esto radica en el valor que otorgan los talentos que conforman los colaboradores de SIASA para el cumplimiento de sus objetivos.

El impacto que se espera de la investigación, es positivo para la Microfinanciera, para clientes, para futuros investigadores y un material requerido para lograr obtener el título en Lic. En Administración de Empresas de las presentes autoras; se podrá

brindar a SIASA, sugerencias dentro del subsistema de provisión del recurso humano, una mejor visión que podrá influir en futuras decisiones empresariales dentro de esta, correspondiente al proceso de aprovisionamiento de recursos humanos para la empresa.

### 1.1.3.- Objetivos

#### Objetivo General

Determinar los cambios del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), año 2023

#### Objetivos Específicos

1. Describir los procesos del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos de la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), año 2023.
2. Caracterizar las generaciones que conforman la Fuerza Laboral de la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), año 2023.
3. Valorar los procesos de integración de recursos humanos de las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral de la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), año 2023.

## Capítulo II

### 2.1.- Marco Referencial

#### a.- Antecedentes

##### Antecedentes Globales

En España en el año 2021, se hizo una investigación para presentarse en el Departamento de Sociología III (Tendencias sociales); con el tema Valores laborales de las generaciones en el mercado de trabajo: ¿Existe una necesidad real de transformación radical?, con el objetivo principal de aportar algo de claridad, dada la variedad de conclusiones, sobre si existen estas diferencias en los valores laborales entre las tres generaciones más numerosas actualmente conviviendo en este mercado laboral; llegando a la conclusión que es necesario adaptarse a las nuevas tecnologías, permanecer ágil y flexible frente a los cambios, pero no realizar una “revolución” en la organización debido a diferencias generacionales. (Dominguez, 2021)

##### Antecedentes Regionales

En México en el año 2019, se hizo una investigación para optar por el título de Maestría en Administración con Área terminal en Alta Dirección; con el tema La gestión del talento humano en las generaciones profesionales, con el objetivo principal de brindar información relevante para conocer el comportamiento, actitudes e intereses de este grupo de personas que son el potencial directo de las organizaciones hoy en día; llegando a la conclusión que existe una correlación positiva entre ambas variables (gestión del talento humano y generaciones profesionales) lo que confirma la Hipótesis. Los Millennials buscan trascender y desarrollar en su etapa laboral experiencias que les ayuden en su desarrollo personal y profesional. (Chacón, 2019)

## Antecedentes Nacionales

En Jinotega en el año 2015, se realizó una investigación para optar al título de Licenciatura 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 principal 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 empresa aplica sus procesos de aprovisionamiento, cumpliendo con procedimientos establecidos, pero se encuentran diversos factores en el proceso que afectan el rendimiento y desempeño de los trabajadores. (Hernández & Lorente, 2016)

En cuanto a los antecedentes locales, no se encontró ningún estudio relacionado a la empresa que se está investigando.

Todos los antecedentes detallados, fueron de mucha utilidad, en la parte inductiva, para definir los indicadores medibles, uso de algunas teorías referenciales, así como la valoración del grado de importancia de este tema de investigación para la empresa.

### b.- Marco Teórico

#### b.1. Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos

El subsistema de provisión de Recursos Humanos se trata de la investigación del mercado del recurso humano, reclutamiento de personas y selección de las personas. (Chiavenato I. , 2011)

Es decir, que el subsistema de provisión de recursos humanos se ocupa de diversas actividades relacionadas con la gestión del personal, realizando análisis de

tendencias laborales y habilidades requeridas, búsqueda activa de candidatos calificados y evaluación y selección cuidadosa para encontrar a los mejores candidatos.

El subsistema de provisión permite a las organizaciones realizar análisis del entorno interno y externo para conocer las necesidades referentes al talento humano teniendo en cuenta el mercado laboral (Oferta-demanda laboral)

#### b.1.1. Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos

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

Desde el punto de vista del autor, este proceso se centra en asegurar que la organización cuente con el recurso idóneo para llevar a cabo sus actividades y alcanzar sus objetivos. El proceso de integración va más allá de contratar, ya que incluye la identificación de las necesidades de la organización.

En base a lo descrito anteriormente se puede determinar la importancia del proceso de subsistema de provisión de recursos humanos, ya que esta aporta de gran manera a las necesidades de la organización, debido a que el recurso humano es la fuente principal para la ejecución de procesos o actividades dentro de la misma.

##### b.1.1.1. Planeación de los recursos humanos

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

De acuerdo a lo expresado por el autor, esto implica que el planeamiento se centra en identificar cuántos y qué tipo de empleados son necesarios para cumplir con los objetivos establecidos por la organización; teniendo en cuenta factores como el crecimiento esperado de la organización, los cambios en la demanda del mercado y las necesidades futuras de personal para determinar los recursos humanos necesarios en un período de tiempo determinado.

En la práctica, es necesario un buen plan de recursos humanos, debido a que, de esta manera se podrá prever las capacidades con que cuenta la empresa y considerar el aprovechamiento de cada uno en las acciones o funciones adecuadas a cada capacidad existente.

- Proceso de planeación de los recursos humanos

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

Según los autores, el proceso de planeación de recursos humanos implica una implementación activa y una gestión proactiva de éstos. Tiene como objetivo asegurar una dotación de personal óptima y alineada con las necesidades cambiantes de la organización. Este se centra en alinear las necesidades de personal con las metas y estrategias organizacionales, buscando satisfacer las demandas y requisitos del entorno empresarial.

El proceso de planeación de los recursos humanos posee etapas que necesitan mayor detalle, debido a que es necesario trabajarlo de forma específica con una actitud pro activa y una implementación adecuada, porque se relaciona las necesidades organizativas, metas y estrategias junto con la necesidad del personal; este proceso es la pauta principal para llevar a cabo una buena provisión de los recursos humanos.

- Primera etapa: Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos (Indicador)

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

De acuerdo con los autores, esta etapa inicial es fundamental para comprender el contexto y las necesidades de la organización antes de tomar decisiones relacionadas con los recursos humanos. Busca comprender cómo las decisiones estratégicas, los objetivos establecidos, las políticas implementadas y los planes organizacionales afectarán las necesidades, la composición, el desarrollo y la gestión del personal.

En las empresas es importante un buen sistema de recopilación y análisis de información relacionada tanto de la empresa como de las personas que ahí laboran, también de las interacciones, es decir los procesos que se realizan.

- Segunda etapa: Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos

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

Conforme a lo expresado por los autores, la segunda fase del proceso de planificación de los recursos humanos se centra en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Esto implica que, una vez que se ha recopilado información sobre

la demanda y oferta de recursos humanos en la organización, regular el proceso de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.

Esta etapa se presenta como una continuación del proceso, brindando la importancia a tener una guía de cómo se llevará a cabo, ya que el establecer objetivos y políticas, brinda una imagen del camino adecuado para proveerse de recursos humanos, dejando en claro que es lo que quiere la empresa y cómo va a lograrlo de acuerdo a sus limitaciones y estatutos.

- Tercera etapa: Programación de recursos humanos

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

De acuerdo con los autores, esta etapa implica tomar medidas para gestionar eficientemente los recursos humanos y asegurar que las necesidades de personal de la organización en el momento oportuno. Programándose acciones específicas para abordar las brechas identificadas entre la oferta y la demanda de recursos humanos.

La programación de recursos humanos tendrá éxito, siempre y cuando se definan bien los estándares que requieren cada puesto de trabajo y los procesos que se desarrollan en cada área. La gestión en la programación de recursos humanos, debe desarrollarse en condiciones de certidumbre.

- Cuarta etapa: Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente

encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. La evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante, no sólo para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 95)

Según lo abordado por los autores, el control y la evaluación permiten monitorear y ajustar las acciones relacionadas con los recursos humanos, para verificar si se está haciendo una gestión eficaz y la optimización de los resultados. Lo que permite medir el desempeño del área de recursos humanos y al encontrar desviaciones poder tomar acciones correctivas.

Dentro del control y la evaluación de la planificación, es destacable realizar los medios adecuados para llevarlo a cabo, debido a que estos, son el elemento principal para realizar este proceso adecuadamente, se puede utilizar elementos de medición con escalas, tablas de comportamiento y presentar algún reglamento o manual donde se identifiquen las acciones correctivas al infringir en los procesos de control.

- Modelos de planeación de los recursos humanos

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

Conforme a lo expresado por el autor, existen diferentes modelos de planeación de recursos humanos, los cuales pueden ser genéricos o específicos. Los modelos genéricos se aplican a toda la organización, lo que implica que abarcan a todos los sectores y departamentos.

Estos modelos proporcionan un enfoque general y se utilizan para establecer políticas y estrategias de recursos humanos a nivel organizacional; se menciona que

también hay modelos de planeación de recursos humanos específicos para determinados sectores de la organización.

- Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

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

De acuerdo al autor, el modelo de planeación basado en la demanda estimada de producto o servicio se centra en la relación entre la demanda y los recursos humanos necesarios. Permite alinear la cantidad de personal con las necesidades proyectadas de producción o entrega de productos o servicios. Además, reconoce que factores internos y externos pueden influir en esta relación, lo que requiere considerar la productividad y la disponibilidad de recursos humanos al planificar adecuadamente el personal necesario.

Las relaciones públicas son una estrategia adecuada para garantizar el equilibrio en la demanda que se puede cubrir con la cantidad de personal existente en la empresa, de esta manera se puede encontrar información necesaria, para auxiliar al equipo con fuerzas de otras empresas.

- Modelo basado en segmentos de puestos.

Está dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización. Por ejemplo:

- Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional
- Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico

- Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional
- Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional
- Proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato I. , 1999)

De acuerdo a lo expresado por el autor, El modelo de planeación basado en segmento de puestos se enfoca en los aspectos operacionales de la organización. Se selecciona un factor estratégico para cada área funcional y se evalúan los aspectos históricos y futuros relacionados con ese factor.

Se proyectan las necesidades futuras de mano de obra y se correlacionan con el factor estratégico. Esto permite determinar la cantidad y el perfil de personal necesario para alcanzar los objetivos de cada área funcional.

- Modelo de gráfica de reemplazo

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

Conforme a lo descrito por el autor, el modelo de gráfica de reemplazo busca proporcionar una visualización clara y estructurada de las posibles sucesiones y sustituciones dentro de la organización. Permite identificar de manera anticipada a los candidatos internos que podrían ocupar puestos clave en caso de que se presente una vacante.

Al tener acceso a la información sobre el desempeño y el potencial de los candidatos internos, la organización puede tomar decisiones informadas sobre promociones y movimientos dentro de la estructura jerárquica.

El desempeño actual se obtiene a través de evaluaciones de desempeño, opiniones de otros gerentes, socios y proveedores. Esto implica que se recopila información objetiva y subjetiva para evaluar el desempeño de los candidatos internos; la posibilidad de promoción futura se basa en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en nuevas oportunidades. Esto sugiere que se evalúa el potencial de crecimiento y desarrollo de los candidatos internos para roles de mayor responsabilidad en la organización.

- Modelo basado en el flujo de personal

Intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias, como la política de promociones, rotación de personal, etc. (Chiavenato I. , 1999)

Según lo expresado por el autor, el modelo se utiliza para comprender cómo fluye el personal dentro de la organización y cómo esto afecta las necesidades de recursos humanos. Por ejemplo, al identificar el flujo de ingreso de nuevas personas, el modelo puede predecir cuántas contrataciones se requerirán en un período determinado. Del mismo modo, al analizar el flujo de movimientos internos, como promociones o transferencias, el modelo puede anticipar las vacantes que se generarán en diferentes posiciones.

Este modelo ayuda a prever las necesidades de contratación para cubrir las vacantes disponibles y permite anticipar las demandas de personal en momentos específicos; es de apoyo para predecir, las posiciones que quedaran vacantes y es

una herramienta valiosa para abordar eficazmente las necesidades cambiantes de la organización.

- Modelo de planeación integrada

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

De acuerdo al autor, el modelo de planeación integrada debe considerar el volumen de producción, los cambios tecnológicos, las condiciones de oferta y demanda, y los planeamientos de carreras. Estos factores son fundamentales para determinar las necesidades de recursos humanos de la organización y tomar decisiones estratégicas en relación con la gestión del talento. Al tener en cuenta estos elementos, la organización puede alinear su planificación de recursos humanos con sus objetivos organizacionales y asegurar una gestión eficiente y efectiva de su capital humano.

Este modelo se plantea cuatro factores claves importantes y destaca el considerar estos elementos para determinar las necesidades de recursos humanos y tomar decisiones estrategias, el volumen de atención es un factor determinante en la planificación de recursos humanos y afectan directamente la cantidad de personal necesario en una organización; por eso la planeación integrada prevé estos sucesos de acuerdo a las temporadas.

#### b.1.1.2. Reclutamiento de los Recursos Humanos

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de

candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato I. , 1999)

Conforme a lo expresado por el autor, El reclutamiento se concibe como un medio para comunicar a los posibles candidatos las vacantes disponibles y las características del empleo ofrecido. Es importante que el reclutamiento sea efectivo, es decir, que logre atraer a un número adecuado de candidatos que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar los puestos vacantes; siendo su objetivo principal del reclutamiento es atraer un número suficiente de candidatos calificados para satisfacer las necesidades de personal de la organización durante el proceso de selección.

El reclutamiento de recursos humanos consiste en la divulgación de que existe una vacante, y esta se propone a reunir un número de candidatos adecuados para su evaluación y si son aptos para el puesto, se debe realizar de manera objetiva y clara especificando sobre la empresa en conjunto con la vacante y su disponibilidad.

- Proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material). (Chiavenato I. , 1999)

De acuerdo a lo descrito por el autor, el inicio del proceso de reclutamiento está determinado por la decisión de la línea de la organización, es decir, por la necesidad de contratar nuevo personal para cubrir vacantes o expandir el equipo de trabajo. Cuando se toma la decisión de reclutar, la línea de la organización oficializa esta necesidad a través de una solicitud de personal. La solicitud de personal es el primer paso formal en el proceso de reclutamiento y sirve como base para iniciar las acciones de búsqueda y selección de candidatos. Proporciona a los responsables de recursos

humanos y reclutamiento una guía clara sobre qué tipo de candidatos base están buscando y qué características son importantes para el puesto.

Las empresas utilizan distintas formas de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, ya que no es necesario aplicarlo de forma genérica, sin embargo esto depende de la decisión de línea interna de la empresa, para que sea un proceso oficial y formal; el proceso de reclutamiento no se puede llevar a cabo sin que exista una solicitud de personal y una vacante disponible, esto abre paso a la búsqueda y selección de candidatos específicos.

- Medios de reclutamiento

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

Según lo que expresa el autor, el mercado de recursos humanos es un espacio donde la empresa puede buscar y atraer potenciales candidatos para cubrir sus necesidades de personal. El objetivo de influir en el mercado de recursos humanos a través de técnicas de reclutamiento es atraer a un número adecuado de candidatos cualificados y motivados para cubrir las necesidades de personal de la empresa. Al utilizar estas técnicas, la empresa busca destacarse entre la competencia y generar interés en los potenciales candidatos para que consideren unirse a la organización.

La acción de influir en el mercado de recursos humanos se realiza a través de la implementación estratégica de técnicas de reclutamiento. Estas técnicas tienen como objetivo primordial atraer un número suficiente de candidatos con las habilidades, conocimientos y motivación necesarios para desempeñarse en los roles requeridos por la empresa. Al hacer uso de estas estrategias, la empresa busca diferenciarse y destacarse entre la competencia, generando así interés y atracción en potenciales candidatos para que consideren unirse a la organización.

- Reclutamiento interno

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

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. (Chiavenato I. , 1999)

En base a lo descrito por el autor, el reclutamiento requiere una coordinación e integración eficiente entre el departamento de reclutamiento y otras áreas de la empresa. Para asegurar una ejecución exitosa, se deben establecer sistemas y que puedan identificar a los empleados adecuados para las oportunidades de reubicación. Se beneficia de la familiaridad de la empresa con sus propios empleados, ya que se basa en la experiencia y conocimientos previos de los candidatos. Además, ofrece oportunidades de desarrollo y progresión profesional para los empleados existentes, lo que puede aumentar la motivación y la retención del talento interno.

- Reclutamiento externo

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

Conforme a lo expresado por el autor, el reclutamiento externo se refiere a los métodos utilizados por una organización para buscar y atraer candidatos externos a ocupar puestos vacantes. En este proceso, la organización se centra en identificar y comunicar la existencia de oportunidades de empleo a fuentes externas de recursos humanos que se consideran apropiadas y relevantes.

La finalidad es atraer a candidatos externos que posean las habilidades, competencias y experiencia necesarias para cubrir las vacantes existentes; se basa en la idea de que la organización puede observar al incorporar nuevos talentos y perspectivas desde fuera de sus propias filas.

- Reclutamiento online

La Internet es una forma de compartir información de cualquier tipo que, además de sus múltiples aplicaciones como medio de transmisión de información y comunicación, también representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo por medio de las bolsas de trabajo y grupos de intercambio “virtuales” (puesto que sólo existen en el ciberespacio), así como las redes sociales. (Espinoza, 2013)

Según lo descrito por el autor, el reclutamiento online se presenta como una forma efectiva y conveniente de reclutar personal en cualquier parte del mundo. Las bolsas de trabajo y grupos de intercambio virtuales, así como las redes sociales, proporcionan a las organizaciones acceso a un amplio grupo de candidatos y les permiten realizar todo el proceso de reclutamiento de forma digital. Esto abre nuevas oportunidades para encontrar el talento adecuado y agilizar el proceso de selección.

El reclutamiento en línea se posiciona como una estrategia efectiva para las organizaciones al proporcionarles acceso a una amplia gama de candidatos potenciales ubicados en diferentes partes del mundo. Las bolsas de trabajo en línea y los grupos de intercambio virtual, junto con el uso estratégico de las redes sociales, ofrecen a las empresas la oportunidad de ampliar su alcance más allá de las fronteras geográficas tradicionales, permitiéndoles explorar y seleccionar talento de manera remota y digital.

- Reclutamiento mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro. (Chiavenato I. , 1999)

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)

De acuerdo a lo abordado por el autor, el reclutamiento mixto se refiere a una estrategia que combina tanto el reclutamiento interno como el reclutamiento externo para cubrir las necesidades de personal de una organización; busca aprovechar lo mejor de ambos enfoques para garantizar una cobertura adecuada de las vacantes y oportunidades laborales.

Se reconoce la importancia de combinar el reclutamiento interno y externo. Busca cubrir las vacantes con candidatos internos siempre que sea posible, pero también reconoce la necesidad de recurrir al reclutamiento externo cuando sea necesario. Además, se enfatiza la importancia de proporcionar desafíos y oportunidades para atraer y retener a los nuevos empleados externos.

#### b.1.1.3. Selección de los recursos humanos

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí. (Chiavenato I. , 1999)

Según lo expresado por el autor, la selección se configura como un proceso de comparación y decisión. Esto implica que se realiza una evaluación y análisis

exhaustivo tanto de los requisitos y especificaciones del cargo a cubrir, como de las características y cualidades de los candidatos disponibles. Se realiza un proceso de comparación y toma de decisiones en el que se evalúan las especificaciones del cargo y se compara con las características de los candidatos. El objetivo es seleccionar a aquellos que mejor se ajusten a las necesidades de la organización y que contribuyan a mejorar su eficiencia y rendimiento.

Este proceso se desarrolla a partir de un análisis detallado de las especificaciones y requisitos del puesto vacante por un lado, y por otro lado, de la evaluación de candidatos que poseen características y habilidades diversas entre sí; se profundiza en la idea de que la selección no es simplemente la elección de un candidato, sino un procedimiento complejo que involucra la confrontación entre las necesidades y exigencias del puesto de trabajo y las cualidades, habilidades y experiencias de los aspirantes.

- Proceso de selección

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. (Chiavenato I. , 2000)

Conforme a lo descrito por el autor, el proceso de selección se describe como un proceso de comparación y toma de decisiones. Por un lado, se encuentran el análisis y las especificaciones del cargo que se busca cubrir dentro de la organización. Esto implica identificar los requisitos, responsabilidades y habilidades necesarias para desempeñar el puesto de manera efectiva; en este proceso de selección, los candidatos compiten por el empleo, lo que implica que deben demostrar su idoneidad y competir entre sí para ser seleccionados.

Los evaluadores y responsables de la selección realizan una comparación entre las especificaciones del cargo y las cualidades de los candidatos, y toman decisiones basadas en esta comparación para seleccionar al candidato más adecuado para el puesto.

- Selección como un proceso de comparación

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

En base a lo expresado por el autor, la selección se considera un proceso de comparación entre las exigencias del cargo y las características de los candidatos. Las exigencias del cargo se obtienen mediante el análisis del puesto, mientras que las características de los candidatos se evalúan a través de técnicas de selección.

La comparación entre estas variables es típicamente llevada a cabo por el personal de recursos humanos o profesionales de selección, quienes desempeñan una función de asesoramiento en el proceso de toma de decisiones.

- 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.

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

Conforme a lo que describe el autor, el proceso de selección como un proceso de decisión personal implica la aplicación de tres modelos de comportamiento: colocación, en este modelo, hay un solo candidato para una vacante específica. La empresa considera que este candidato es adecuado para el puesto y, por lo tanto, debe ser admitido sin ninguna objeción. No se consideran otros candidatos en este escenario; selección, hay varios candidatos compitiendo por una vacante.

Existen dos posibilidades: aceptación o rechazo y clasificación, en este modelo, hay varios candidatos que pueden aspirar a varias vacantes dentro de la organización. Se comparan las características de cada candidato con los requisitos de cada puesto. Cada modelo se aplica según el número de candidatos y las características del proceso de selección.

En el modelo de clasificación, se busca encontrar el puesto más adecuado para el candidato en función de sus características, considerando varias vacantes si es necesario.

- Bases para la selección del personal
- Obtención de la información sobre el puesto

Puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
- Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse. (Chiavenato I. , 1999)

Como lo hace notar el autor, la obtención de información sobre el puesto implica utilizar diferentes técnicas ya sean internas o externas con respecto al diseño del cargo que se oferta, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores sea aplicable, se puede realizar una predicción aproximada del contenido del puesto y los requisitos que se esperan del ocupante.

Estas técnicas permiten recopilar información relevante sobre el puesto y los requisitos que se buscan en los candidatos, para guiar el proceso de selección de manera efectiva.

- Descripción y análisis del puesto

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama. (Chiavenato I. , 1999)

Empleando las palabras del autor, La descripción y análisis del puesto es una parte fundamental en la gestión de recursos humanos. Ya que cada puesto dentro de una organización tiene uno o más ocupantes, es decir, personas designadas para desempeñar las funciones específicas asociadas a ese puesto. Estos ocupantes son responsables de ejercer la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición ocupada dentro del organigrama de la empresa el objetivo de la descripción y análisis del puesto permite una mejor selección, evaluación y desarrollo del personal.

Es parte esencial de la gestión de recursos humanos dentro de una organización. Se enfoca en la relación entre los cargos y las personas que los ocupan, subrayando que cada puesto está destinado a ser ocupado por una o más personas designadas específicamente para llevar a cabo las funciones y responsabilidades que están vinculadas a esa posición en el organigrama.

- ✓ Descripción de cargos

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

Según lo abordado por el autor, implica detallar las tareas, responsabilidades y funciones que se deben llevar a cabo en el puesto en cuestión. Esto proporciona una

visión clara de lo que se espera de la persona que ocupe el cargo, así como de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarlo de manera efectiva.

La descripción de cargos implica en identificar y describir con precisión las actividades y obligaciones que conforman el trabajo del ocupante de la carga. Se destaca la necesidad de especificar no solo qué tareas realiza el ocupante, sino también la frecuencia con la que se llevan a cabo, así como los métodos empleados para ejecutar esas responsabilidades.

✓ Análisis de cargos

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

Conforme a lo expresado por el autor, el análisis del puesto implica examinar en profundidad las características y requisitos del puesto. Esto puede incluir la identificación de las competencias y habilidades necesarias, los niveles de autoridad y responsabilidad, las relaciones de supervisión y subordinación, así como la ubicación del puesto en la estructura organizativa.

Un buen análisis de cargo surge cuando el especialista se ubica en cada acción y vive la experiencia, de forma tal que pueda ir identificando cuáles son los requerimientos de cada puesto y porqué se debe exigir esos elementos y no otros. Esto da oportunidad de visualizar la posibilidad de cuantificar estándares de mucha utilidad en la evaluación de los rendimientos.

- Elección de las técnicas de selección

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

Según lo descrito por el autor, la elección de las técnicas de selección se basa en la información recopilada previamente sobre el cargo y las competencias necesarias para desempeñarlo de manera efectiva ya que el objetivo principal de la elección de las técnicas de selección adecuadas es identificar a los candidatos que mejor se ajusten al perfil del cargo y que tengan el potencial para desempeñarse de manera exitosa en la organización. Esto garantiza que se realice una selección efectiva y se elijan a los mejores candidatos para ocupar las posiciones disponibles.

La elección de las técnicas de selección está estrechamente relacionada con el perfil del puesto, las habilidades necesarias y las competencias esenciales que deben poseer los candidatos; de esta forma se lleva a cabo con el objetivo principal de identificar y seleccionar a los aspirantes que mejor se ajustan a dicho perfil, y que, por ende, cuenten con el potencial para desempeñarse de manera exitosa en la empresa.

#### ✓ Entrevista de selección

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

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- La fuente: el candidato.
- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.

- El canal: en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos.
- El instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. (Chiavenato I. , 1999)

Como dice el autor, la entrevista de selección se considera el factor más influyente en la decisión final sobre la aceptación o no de un candidato al empleo. Es un proceso de comunicación complejo que involucra diferentes elementos, incluyendo la fuente (candidato), el transmisor (entrevistador y candidato), el canal (palabras y gestos), el instrumento para descifrar (receptores) y el destino (entrevistador o panel de selección). La habilidad y el tacto en la dirección de la entrevista son cruciales para lograr resultados efectivos.

✓ Pruebas de conocimientos o habilidades

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

Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

- Orales
- Escritas
- De relación
- Según el área de conocimiento pueden ser:
  - Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
  - Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:

- Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo

- Objetivas, mediante pruebas objetivas
- Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva (Chiavenato I. , 1999)

Conforme a lo abordado por el autor, las pruebas de conocimientos o habilidades son herramientas utilizadas en el proceso de selección para evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos por los candidatos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Se pueden aplicar de forma oral o escrita, y pueden ser generales o específicas según el área de conocimiento. Además, las pruebas escritas pueden ser tradicionales, objetivas o mixtas, dependiendo de cómo se elaboren y presenten al candidato.

✓ Examen psicológico

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

Según lo descrito por el autor, el examen psicológico es una herramienta utilizada en el proceso de selección que busca medir de manera objetiva y estandarizada una muestra del comportamiento de un candidato. Este examen se enfoca en evaluar diferentes capacidades, aptitudes, intereses y características del comportamiento del individuo, con el objetivo de predecir cómo se manifestará su comportamiento en un contexto laboral específico. Se basan en las diferencias individuales y buscan predecir cómo se comportará el individuo en un entorno laboral específico en comparación con un grupo de referencia.

✓ Exámenes de personalidad

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

De acuerdo con el autor, los exámenes de personalidad se utilizan para analizar los rasgos determinados por el carácter y el temperamento de un individuo. Pueden ser genéricas o psicodiagnósticas, que ofrecen una visión general de la personalidad, o específicas, que se centran en aspectos particulares de la misma. Estos exámenes son herramientas importantes en el proceso de selección para comprender mejor la personalidad de los candidatos y evaluar su idoneidad para determinados roles o puestos de trabajo.

Los exámenes de personalidad se utilizan como herramientas importantes en el proceso de selección de personal, su principal objetivo es proporcionar una comprensión más profunda de la personalidad de los candidatos, lo que ayuda a evaluar su idoneidad para roles o puestos de trabajo específicos dentro 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)

Según el autor, las técnicas de simulación involucran la creación de escenarios ficticios relacionados con el papel futuro del aspirante en la empresa. Estas técnicas permiten evaluar su comportamiento y habilidades relevantes en un entorno controlado

y realista. Proporcionan una expectativa más precisa sobre el desempeño del candidato en el cargo y ayudan a los evaluadores a tomar decisiones informadas durante el proceso de selección.

#### b.1.2. Generaciones que conforman la Fuerza Laboral

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

El autor indica que, el término "rango generacional" se refiere al concepto de generación, que se define como un grupo de personas que comparten una serie de experiencias formativas y se distinguen por su edad. Las que se caracterizan por eexperiencias particulares que los distinguen de otras generaciones.

Estas experiencias formativas pueden incluir eventos históricos significativos, avances tecnológicos, cambios sociales y culturales, entre otros aspectos. Estas experiencias compartidas influyen en la forma en que los individuos ven el mundo, se relacionan entre sí y abordan diferentes aspectos de la vida, como el trabajo, la familia y la cultura.

Se define a una generación como un conjunto de personas agrupadas por su edad y que comparten una serie de experiencias formativas que los distinguen. Estas experiencias formativas son eventos significativos, avances tecnológicos, cambios sociales y culturales, entre otros aspectos, que caracterizan a cada generación y las diferencian de otras; la idea de que estas experiencias compartidas por una generación determinada influyen en su perspectiva del mundo, en su manera de relacionarse con los demás y en su enfoque hacia diversos aspectos de la vida, como el trabajo, la familia y la cultura.

- Propósito del estudio del ámbito de las generaciones

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

En base a lo expresado por el autor, cada generación tiene actitudes y comportamientos distintos hacia la vida y el ámbito laboral. En un entorno laboral donde conviven diferentes generaciones, es un desafío encontrar un equilibrio entre las expectativas, demandas y preferencias de cada una de ellas. Este desafío se vuelve especialmente importante durante épocas de recesión o dificultades económicas. Cada generación puede aportar habilidades, conocimientos y perspectivas únicas que, si se reconocen y aprovechan adecuadamente, pueden impulsar el rendimiento de la organización.

Al reconocer y valorar las fortalezas de cada generación, los empleadores pueden fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo y productivo; es esencial que los empleadores adopten estrategias flexibles y adaptables para gestionar y motivar a las diferentes generaciones en el entorno laboral.

#### b.1.2.1. Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral

##### a. Generación Babyboomers

Nacieron entre los años 1946 y 1964 y tienen entre 52 y 70 años. Se denominan Baby Boomers porque luego de la Segunda Guerra Mundial y con el regreso de los

soldados a sus países se experimentó un periodo de crecimiento de la economía y aumento en el número de los nacimientos en las familias. (Grupo Acir, 2018)

Conforme a lo descrito por el autor, la Generación Baby Boomer se refiere a las personas nacidas entre 1946 y 1964, los que actualmente tienen entre 59 a 77 años de edad, quienes vivieron un período de crecimiento económico y un aumento en la tasa de natalidad después de la Segunda Guerra Mundial. Esta generación ha experimentado cambios históricos significativos y ha sido reconocida por su ética de trabajo y compromiso.

En términos laborales, los Baby Boomers han sido conocidos por su lealtad a las empresas y su disposición a trabajar arduamente para avanzar en sus carreras. A medida que esta generación envejece, su retiro y su transición a la jubilación representan un desafío para las organizaciones, ya que se pierde una gran cantidad de experiencia y conocimiento acumulados a lo largo de los años.

#### ✓ 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 de la beta, VHS, DVD y Blue-ray, conocieron la línea del antes y después de Internet y están en las redes sociales.
- Son la generación que más lee, principalmente novelas y libros de superación personal. Si bien disfrutan salir de su casa, por lo general son más hogareños y prefieren comer en casa a pagar por hacerlo fuera.

- A nivel social, son los padres o abuelos de las generaciones siguientes, así que una de sus motivaciones principales es la familia. (Grupo Acir, 2018)

Según el autor, la generación Baby Boomer se caracteriza por valorar la estabilidad familiar y laboral; ya que Tienen familias numerosas y valoran la estabilidad familiar. Este grupo se caracteriza por tener una mentalidad conservadora y apreciar la importancia de tener un trabajo estable y duradero. El concepto de "trabajo de por vida" es relevante para ellos; luchar por la libertad individual y los derechos civiles, haber experimentado diversos avances tecnológicos a lo largo de su vida, ser ávidos lectores y tener una fuerte conexión con la familia.

La generación Baby Boomer es conocida por ser una generación ávida de lectura, principalmente de novelas y libros de superación personal. Aunque disfrutan salir de casa, en general son más hogareños y prefieren comer en casa en lugar de gastar dinero en restaurantes. Su enfoque principal a nivel social es la familia, ya que muchos de ellos son padres o abuelos de las generaciones siguientes. La familia es una de sus principales motivaciones y valoran el tiempo que pasan con sus seres queridos.

#### ✓ Fortalezas y Debilidades

##### ➤ Fortalezas:

- ❖ Respeto
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Compromiso
- ❖ Sacrificio
- ❖ Esfuerzo
- ❖ Experiencia
- ❖ Dedicación. (Alcazar & Cascante, 2016)

Conforme a lo abordado por el autor, los Baby Boomers suelen tener una fuerte valoración por el respeto hacia los demás; han sido criados con un sentido de cortesía y consideración hacia los demás, y tienden a mostrar respeto hacia las normas y la autoridad, son conscientes de sus responsabilidades y cumplir con sus compromisos.

Son conocidos por su ética laboral y su disposición para asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones; tienden a ser comprometidos con su trabajo y con las metas que se proponen. Son leales a sus empleados y se esfuerzan por alcanzar resultados satisfactorios en su desempeño laboral. Estas fortalezas los distinguen como trabajadores comprometidos y valiosos en el entorno laboral.

➤ Debilidades:

- ❖ Cultura presentista
- ❖ A la sombra de las siguientes generaciones
- ❖ Tapón generacional
- ❖ Apalancamiento laboral
- ❖ Dificultad para gestionar la incertidumbre
- ❖ Resignados
- ❖ Exceso de Humildad. (Alcazar & Cascante, 2016)

En base a lo expresado por los autores, las debilidades de esta generación pueden referirse a la tendencia de los Baby Boomers a operar más en el presente y tener dificultades para adaptarse a los cambios y avances tecnológicos rápidos. Pueden mostrar resistencia al cambio y tener dificultades para adoptar nuevas formas de trabajo y tecnologías emergentes; la percepción de que los Baby Boomers ocupan puestos de liderazgo o posiciones de poder por un período prolongado, lo que puede dificultar el ascenso o la promoción de las generaciones más jóvenes. Esto puede generar tensiones y conflictos generacionales en el entorno laboral.

Pueden depender en gran medida de su antigüedad o experiencia laboral como una forma de asegurar su posición o ventaja en el entorno laboral, pueden mostrar una

actitud resignada o conformista en relación con el trabajo, pueden subestimar sus propias habilidades o logros, mostrando una modestia excesiva.

#### b. Generación X

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

Conforme a lo expresado por el autor, la generación X tiende a valorar lo que posee. Esto implica que se aprecian los bienes materiales, la estabilidad económica y el confort, la seguridad financiera y la estabilidad laboral son aspectos importantes para ellos; piensa en una tarea a la vez en lugar de realizar múltiples tareas simultáneamente.

A diferencia de generaciones posteriores que son más adeptas a la multitarea, la generación X prefiere dedicar su atención y energía a una sola actividad a la vez. Ganó popularidad en la década de 1990, especialmente a través de los medios de comunicación. Fue utilizado para describir a los adolescentes de ese entonces, aunque irónicamente, aquellos que son los últimos miembros de esta generación.

##### ✓ 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)

En base a lo descrito por el autor, la generación X, surgida en la década de los 90 con el advenimiento de Internet, muestra una resistencia o reticencia variable hacia la tecnología, posiblemente debido a la experiencia de presenciar los cambios y desafíos asociados con ella en su juventud. Aunque valora la importancia de la familia, también demuestra una mayor apertura hacia la diversidad sexual, racial y política.

En el ámbito laboral, se caracteriza por su ambición y deseo de ascenso rápido, habiendo logrado muchas posiciones gerenciales o directivas entre los 30 y 40 años. Además, muestra preocupación por su educación, optando por programas como los MBA, y busca expresar su éxito a través de posesiones y experiencias sociales, demostrando su estatus y disfrutando de los frutos de su trabajo.

#### ✓ Fortalezas y Debilidades

##### ➤ Fortalezas:

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

Desde el punto de vista de los autores, estas fortalezas reflejan la resiliencia y la capacidad de adaptación de la Generación X, así como su enfoque en la responsabilidad personal y el logro de altos estándares. La Generación X ha sido reconocida por su ética de trabajo y su compromiso para cumplir con las responsabilidades laborales y personales; ha experimentado cambios significativos en la sociedad, la tecnología y el mercado laboral a lo largo de sus vidas, lo que ha requerido que sean flexibles y se adapten a nuevas circunstancias.

➤ Debilidades:

- ❖ Ansiedad.
- ❖ Frustración.
- ❖ Presión por el entorno.
- ❖ Miedosos.
- ❖ Víctimas de la brecha salarial. (Alcazar & Cascante, 2016)

De acuerdo con los autores, la ansiedad puede surgir debido a las altas expectativas y demandas a las que se enfrenta la Generación X en diferentes aspectos de sus vidas, como el trabajo, la familia y las responsabilidades cotidianas; la frustración puede surgir de la sensación de estancamiento o falta de oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral o personal; la presión por el entorno puede explotar a la influencia de las expectativas sociales y culturales que rodean a la Generación X.

Estas debilidades señalan algunos de los desafíos y dificultades que enfrenta la Generación X, como la ansiedad, la frustración, la presión social, el miedo y la brecha salarial. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas debilidades no definen completamente a la Generación X y que también poseen fortalezas y habilidades valiosas.

### c. Generación Y/Millennials

La generación Y o Millennials son aquellos nacidos a principios de los 80 e inicios del siglo XXI. Tomando como base el rango propuesto por Zemke et al., (2013), los Millennials son aquellos nacidos entre 1980 y 2004 y están entre sus 10 y 30 años de edad. (Sarmiento, Lambraño, & Lafont, 2017)

Según los autores, se establece que la generación Y abarca a las personas nacidas a principios de los años 80 hasta el inicio del siglo XXI. Además, se proporciona una selección de los límites de edad para los Millennials, definiéndolos como aquellos nacidos entre 1980 y 2004 y que actualmente se encuentran en un rango de edad de entre 10 y 30 años.

Resulta relevante al tratar con generaciones en términos socioculturales, laborales y de comportamiento, ya que permite identificar las características, valores y experiencias compartidas por este grupo demográfico; estos datos proporcionados permiten entender que la generación Y abarca un amplio espectro de personas nacidas en un período que atraviesa varias décadas, desde los albores de los años 80 hasta el inicio del nuevo milenio.

#### ✓ 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, también conocida como los Millennials, presenta diversas características destacadas. En primer lugar, son la primera generación en crecer completamente inmersa en un mundo digital. Son

altamente móviles y están preparados para adaptarse fácilmente a los cambios y desplazarse con agilidad. Les gusta investigar y estar bien informados, por lo que es fundamental mantener un flujo constante de información y diálogo con ellos, además de crear espacios específicamente orientados hacia sus intereses y necesidades. Las redes sociales forman parte integral de su vida y son una herramienta efectiva para acercarse a ellos.

Buscan un equilibrio entre su vida personal y laboral, valorando un ambiente de trabajo flexible en contraposición a los horarios tradicionales. Destacan por su alta confianza en sí mismos, a veces derivando en narcisismo. Muchos están motivados a adquirir constantemente nuevas habilidades para estabilizarse en el mercado laboral, incluso después de graduarse. Son pensadores críticos y aportan ideas innovadoras y creativas. Son ambiciosos en su carrera y considerando los desafíos como una prioridad sobre la estabilidad laboral a largo plazo. Para retener a los Millennials,

#### ✓ Fortalezas y Debilidades

##### ➤ Fortalezas

- ❖ Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza, Individualismo, Autonomía e Inconformismo),
- ❖ Aprendizaje continuo
- ❖ Adaptación (Alcázar & Cascante, 2016, pág. 13)

En base a lo descrito por los autores, la Generación Y, también conocida como los Millennials, posee varias fortalezas distintivas. En primer lugar, tienen una fuerte motivación impulsada por la pasión, la autoconfianza, el individualismo, la autonomía y el inconformismo, lo que los impulsa a buscar constantemente nuevas metas y desafíos. Además, tienen una mentalidad de aprendizaje continuo, lo que les permite adquirir y desarrollar constantemente nuevas habilidades y conocimientos. Estas fortalezas los posicionan para afrontar los desafíos del entorno laboral y aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

➤ Debilidades

- ❖ Impacientes
- ❖ Falta de foco
- ❖ Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales
- ❖ Poco Hábiles con el trabajo en equipo
- ❖ Utópicos
- ❖ Con cierta incertidumbre
- ❖ No respetan al jefe y sí admiran al líder
- ❖ Superficiales y Faltos de disciplina. (Alcázar & Cascante, 2016, pág. 14)

Según lo expresado por los autores, la Generación Millennial también presenta ciertas debilidades que pueden afectar su desempeño en el ámbito laboral. En primer lugar, tienden a ser impacientes, buscando resultados rápidos y teniendo dificultades para lidiar con la espera. Además, su falta de enfoque puede llegar a distraerse fácilmente y tener dificultades para estabilizar concentrados en tareas específicas.

Aunque están muy conectados a través de las redes sociales, pueden carecer de habilidades sociales en el entorno cara a cara, lo que puede afectar su capacidad para interactuar efectivamente con los demás y colaborar en el trabajo en equipo. Además, a veces pueden tener una visión utópica de la realidad laboral, lo que puede dificultar la adaptación a ciertas situaciones. Pueden mostrar superficialidad y carecer de disciplina en su enfoque y en el cumplimiento de tareas. Estas debilidades pueden ser superadas con conciencia, desarrollo de habilidades y experiencia laboral.

d. Generación Z

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

En base a lo abordado por los autores, la generación Z, también conocida como centennials, es el grupo demográfico que sigue a los millennials y ha sido objeto de análisis tanto a nivel social como académico. Aunque aún faltan aproximadamente 20 años para que asuman roles de liderazgo en la sociedad y la política a nivel mundial, un impresionante 25.9% de la población global, lo que los convierte en la generación más numerosa en el planeta. Esta estadística resalta su importancia y el impacto significativo que tendrán en el futuro. Con su presencia en constante crecimiento, se espera que los centennials influyan y den forma a diversas esferas de la sociedad, por lo que su estudio y comprensión resulten fundamentales para anticipar y adaptarse a los cambios que puedan surgir.

Esta generación posee un constante crecimiento, ya que se perfila como protagonista en la configuración del futuro, dado su potencial para impactar en la sociedad y su presencia numérica; el análisis y la comprensión de las características, valores, preferencias y comportamientos de los centennials se vuelven esenciales para anticipar cómo influirán en diversos aspectos del mundo contemporáneo y cómo se desenvolverán en roles de liderazgo y toma de decisiones a medida que el tiempo avance.

#### ✓ 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. Buscan trabajar de lo que les gusta. Hobby/trabajo. Prefieren presentaciones interactivas más que información tradicional escrita. Aprenden colaborativamente, no tradicionalmente. Trabajo concebido como Proyectos o Emprendimientos Propios. Trabajo para obtener bienes concretos, réditos económicos e independencia. Optan por un trabajo flexible. (Vera, 2017)

Conforme a lo expresado por el autor, La Generación Z se caracteriza por tener ciertas cualidades y comportamientos que definitivamente su forma de interactuar con

el mundo. Son ansiosos y curiosos, lo cual se atribuye en gran parte a su acceso ilimitado a información a través de internet. Aprovechan esta herramienta para investigar y explorar diversos temas. Además, valoran la idea de ser sus propios jefes, anhelando un desarrollo profesional autónomo en el que pueden tomar decisiones por sí mismos.

Tienen la aspiración de trabajar en lo que les apasiona, fusionando sus hobbies con su empleo. Prefieren presentaciones interactivas en lugar de la información tradicionalmente escrita, ya que les resulta más atractivo y estimulante. Su estilo de aprendizaje se basa en la colaboración, en lugar de los métodos de enseñanza tradicionales. Ven el trabajo como proyectos o emprendimientos propios, buscando obtener bienes tangibles, beneficios económicos e independencia.

✓ Fortalezas y Debilidades

➤ Fortalezas

- ❖ Iniciativa
- ❖ Adaptabilidad
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Movilidad
- ❖ Conciencia Social
- ❖ Compromiso
- ❖ Foco en el desarrollo personal y profesional
- ❖ Emprendimiento
- ❖ Competitividad
- ❖ Trabajo en equipo (Alcázar & Cascante, 2016)

Conforme a lo expresado por el autor, La generación Z exhibe una amplia gama de fortalezas que los distinguen en el entorno laboral. Estos jóvenes poseen una gran iniciativa, mostrando una actitud proactiva para tomar la delantera y buscar oportunidades de crecimiento. Además, su adaptabilidad es destacable, siendo capaz de ajustarse rápidamente a los cambios y enfrentar nuevos desafíos con facilidad.

La flexibilidad es otra de sus fortalezas, ya que están dispuestas a explorar diferentes roles y sectores laborales, sin estar limitados por convenciones tradicionales. La movilidad es también un rasgo distintivo de la generación Z, pues son ágiles y abiertos a la idea de cambiar de lugar de trabajo o incluso de residencia en busca de mejores oportunidades.

Finalmente, su habilidad para trabajar en equipo es notable, valorando la colaboración y la sinergia para lograr metas comunes. Estas fortalezas distintivas de la generación Z los preparan para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual y hacer una contribución significativa en sus respectivas áreas profesionales, ya que se esfuerzan por mejorar constantemente y adquirir nuevas habilidades

➤ Debilidades

- ❖ Impaciencia
- ❖ Escasa tolerancia a la frustración
- ❖ Inseguridad
- ❖ Agobio
- ❖ Dispersión
- ❖ Excesiva dependencia al feedback
- ❖ Exceso de ego
- ❖ Falta de autocrítica (Alcázar & Cascante, 2016)

Desde la posición de los autores, la generación Z, al igual que cualquier otra, también presenta ciertas debilidades en el ámbito laboral.

Entre estas debilidades se encuentra su impaciencia, ya que están acostumbrados a la inmediatez que ofrece la tecnología y pueden tener dificultades para lidiar con procesos que requieren tiempo y paciencia. Además, su escasa tolerancia a la frustración puede llevar a desmotivarse rápidamente cuando se enfrentan a obstáculos o contratiempos en su trabajo.

La dispersión es una debilidad relacionada, ya que la sobreexposición a la información y la conexión constante a través de dispositivos electrónicos puede dificultar su capacidad para concentrarse y estabilizar enfocados en una tarea específica. Asimismo, su excesiva dependencia al feedback puede hacerlos vulnerables a la necesidad constante de aprobación externa, su capacidad para tomar decisiones autónomas.

El exceso de ego también puede ser una debilidad, ya que algunos miembros de esta generación pueden tener una visión exagerada de sí mismos y dificultad para aceptar críticas constructivas. La falta de autocrítica puede ser un obstáculo para su crecimiento personal y profesional, ya que pueden tener dificultades para evaluar objetivamente sus propias acciones y buscar áreas de mejora.

## 2.2.- HIPOTESIS

El subsistema de provisión de SIASA contribuye un desempeño laboral eficiente, contando con un equipo de colaboradores adultos.

## Capítulo III

### 3.1.- Diseño Metodológico

Para llevar a cabo el presente proyecto de investigación se define el siguiente diseño metodológico:

#### 3.1.1. Por su enfoque

##### a. Enfoque Cualitativo

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernandez Sampieri, 2014)

Según lo expresado por el autor, el enfoque cualitativo busca afinar las preguntas de investigación o incluso revelar nuevos interrogantes durante el proceso de interpretación. Esto implica que el objetivo principal de este enfoque no es simplemente recopilar datos, sino comprender e interpretar su significado más profundo. La interpretación de los datos se convierte en una parte fundamental del proceso, ya que puede guiar la investigación hacia nuevas direcciones o proporcionar una comprensión más completa de los fenómenos estudiados.

El análisis se enfoca en comprender la información recopilada y también en identificar posibles direcciones adicionales para la investigación; de tal manera el proceso de interpretación puede revelar nuevas perspectivas o aspectos no considerados inicialmente en las preguntas de investigación, enriqueciendo así el estudio, va más allá de la recolección de datos; busca comprender la complejidad de los fenómenos estudiados y estar abierto a la posibilidad de que la interpretación de los datos genere nuevas preguntas de investigación o enfoques innovadores.

## b. Enfoque Cuantitativo:

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor. (Neill & Suarez, 2018)

De acuerdo a lo abordado por los autores, el enfoque cuantitativo se caracteriza por ser una metodología estructurada y sistemática para recopilar y analizar datos provenientes de diversas fuentes. Este enfoque se basa en el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas, lo que implica que se utilicen técnicas y procedimientos específicos para obtener resultados numéricos y medibles. A través de estas herramientas, se busca cuantificar el problema objeto de estudio y comprender su alcance o grado de generalización en una población más amplia.

Se caracteriza por ser una metodología rigurosa y estructurada para la recopilación y análisis de datos provenientes de diversas fuentes, este se apoya en el empleo de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas, lo que implica el uso de técnicas y procedimientos específicos para obtener resultados numéricos y cuantificables, el objetivo radica en cuantificar el problema bajo estudio, es decir, medir y proporcionar números que describan y aclaren la naturaleza del fenómeno investigado.

### 3.1.2. Por su nivel de profundidad

#### Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. (Bernal Torrez, 2010)

Teniendo en cuenta lo descrito por el autor, la investigación descriptiva es ampliamente utilizada por principiantes en la actividad investigativa. Esto implica que esta metodología es considerada como una forma accesible y práctica de iniciar en el campo de la investigación.

Los principiantes pueden encontrar en la investigación descriptiva una herramienta útil para adquirir experiencia en la recopilación y análisis de datos, así como en la presentación de resultados: se considera una etapa introductoria en la actividad investigativa, donde se enfatiza la recopilación y presentación de datos observados, sin involucrar análisis estadísticos o inferencias de mayor complejidad.

Esta metodología permite obtener una imagen detallada y precisa de un fenómeno o situación particular, y puede sentar las bases para investigaciones posteriores más rigurosas y complejas.

### 1.1.3. Por su Diseño

#### Diseño no experimental

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (Hernandez Sampieri, 2014)

En base a lo descrito por el autor, el diseño no experimental se caracteriza por llevar a cabo estudios sin la manipulación intencionada de variables. En este tipo de investigación, los fenómenos se observan en su entorno natural y se analizan tal como ocurren. En otras palabras, no se realizan cambios intencionales en las variables independientes para observar su efecto en otras variables.

#### 3.1.4.- Por su amplitud o aplicación en el tiempo

##### De corte transversal

Diseños transeccionales (transversales). Investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernandez Sampieri, 2014)

Según lo descrito por el autor, los diseños transeccionales, también conocidos como diseños transversales, son utilizados en investigaciones para recopilar datos en un momento único. Su objetivo principal es describir variables y analizar cómo se relacionan e inciden entre sí en ese momento específico. La metáfora de "tomar una fotografía" se utiliza para ilustrar que estos diseños capturan una instantánea de un evento o fenómeno en un momento determinado, en lugar de seguir su evolución a lo largo del tiempo.

#### 3.1.5. Población

Población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48); o bien, unidad de análisis. (Bernal Torrez, 2010)

Según lo descrito por el autor, la población se define en función de las características similares que poseen sus miembros. Estas características pueden ser cualquier atributo o cualidad que se considere relevante para el estudio en cuestión. Esto significa que la población constituye el objeto de estudio y análisis en sí mismo. Todas las inferencias y conclusiones que se obtendrán en la investigación se relacionarán con la población en su conjunto.

La población correspondiente para esta investigación fue de 20 personas referente a todos los trabajadores de la empresa.

### 3.1.6 Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal Torrez, 2010)

Conforme a lo abordado por el autor, la muestra es un subconjunto de la población que se elige de manera cuidadosa y estratégica. Se selecciona con el objetivo de que sea representativa de la población más amplia, lo que implica que las características y atributos de la muestra se asemejan a los de la población en general. Es la fuente de donde se obtiene la información necesaria para llevar a cabo el estudio. Esto implica que los datos recolectados, las medidas y las observaciones se realizan específicamente en la muestra seleccionada.

A través de la muestra, se busca obtener una visión aproximada de las características y comportamientos de la población total. En este sentido, se estableció un total de 18 personas sujetas para este estudio, considerado con algunos criterios de selección señalados en el siguiente método de muestreo.

### 3.1.7. Método de Muestreo

Existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo. Las más usadas son: diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables. (Bernal Torrez, 2010)

En base a lo expresado por el autor, los métodos de demostración pueden clasificarse en diferentes categorías. Se mencionan dos clasificaciones comunes: diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables. Estas clasificaciones ayudan a comprender y seleccionar el método de prueba adecuado para una investigación específica, considerando el enfoque y las características particulares del estudio.

### Métodos de muestreo (Weiers, 1986)

- ✓ No probabilístico a conveniencia

De acuerdo a lo descrito por el autor, estos métodos no siguen un proceso de selección aleatoria y se basan en criterios subjetivos, disponibilidad o características específicas. Mientras que estos enfoques pueden ser rápidos y convenientes, es importante tener en cuenta los posibles sesgos que pueden introducir en la muestra y considerar su validez y representatividad para la población de interés.

Para el presente estudio fue necesario establecer un sistema de muestreo no probabilístico a conveniencia del estudio, considerando como criterio de selección de la muestra a todos los trabajadores que por su naturaleza están dentro de las áreas sujetas a la investigación y sobre todo aquellos que conocen bien todos los procesos de trabajo en dicha empresa.

Los sujetos que conforman la muestra de esta investigación se seleccionaron bajo los siguientes criterios: que sean trabajadores del área operativa y administrativa, que se encontraran en las instalaciones en el período de aplicación de instrumentos.

### 3.1.8. Métodos de Investigación

- ✓ Método teórico:

Permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, no observables directamente. Participan en la etapa de asimilación de hechos, fenómenos y procesos. (Cobas Portoundo, Valle, & Carrasco, 2010)

En base a la teoría expresada por el autor, este método implica el estudio y la comprensión de las teorías existentes en el campo de investigación. A través de la revisión de la literatura y el análisis crítico de las teorías relacionadas, es posible identificar y revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación.

Tiene la capacidad de revelar relaciones esenciales que no son directamente observables en el objeto de estudio. Estos métodos juegan un papel crucial en la etapa de asimilación de hechos, fenómenos y procesos dentro del proceso investigativo; la idea principal está relacionada con la capacidad de este método para identificar y revelar conexiones y relaciones fundamentales entre elementos, incluso cuando estas no son fácilmente perceptibles o evidentes en la superficie.

✓ Método Científico:

El método científico tiende a reunir una serie de características que permiten la obtención de nuevo conocimiento científico. Es el único procedimiento que no pretende obtener resultados definitivos y que se extiende a todos los campos del saber. (Asensi Artiga & Parra Pujante, 2002)

Según el autor, este método es flexible y se adapta a diferentes campos del conocimiento, como la física, la biología, la psicología, la sociología, entre otros. Aunque el conocimiento científico es provisional y está sujeto a revisiones y actualizaciones en función de nuevos hallazgos y evidencias, el método científico proporciona un marco sólido para la generación de conocimiento riguroso y confiable.

✓ Inductivo:

Método inductivo es definido por Bernal Torres, (2010) Como el proceso de razonamiento de una parte de un todo, va de lo particular a lo general, de lo individual a lo universal.

Es decir que se induce la investigación con base en los objetivos específicos, para explorar el comportamiento general de todo un ambiente, tal es el caso de este estudio, que se sometieron a consulta una serie de indicadores, enfocados a la búsqueda de opiniones según cada caso.

✓ Deductivo:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal Torrez, 2010)

De acuerdo con la teoría expresada por el autor, señala que es importante destacar que, si bien el razonamiento deductivo es una forma válida de inferencia, las conclusiones solo son tan sólidas como las premisas utilizadas. Si alguna de las premisas es falsa o la estructura lógica utilizada es inválida, las conclusiones pueden ser incorrectas. Por lo tanto, es fundamental asegurarse de la validez de las premisas y utilizar el razonamiento deductivo de manera rigurosa y coherente.

Se aplica el método deductivo cuando se interpretan los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores medibles.

✓ Analítico:

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal Torrez, 2010)

Según la teoría del autor, señala que el proceso de análisis puede llevarse a cabo utilizando diferentes métodos y técnicas según el objeto de estudio y los objetivos de investigación. Estos métodos pueden incluir la observación detallada, la descomposición sistemática, la clasificación de componentes, el examen de características específicas, el uso de herramientas de medición y análisis, entre otros.

Fue necesario aplicar el método analítico cuando se determinaron todos los indicadores que conformaron las variables y sub variables de esta investigación, es decir, cuando se estableció el bosquejo con elementos apegados a los objetivos específicos.

✓ Síntesis:

Es un proceso de razonamiento que tiene a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis se trata en secuencias de hacer una exposición metódica y breve en resumen. (Bernal Torres, 2010)

Es decir que se debe tener capacidad de hacer demostraciones de forma breve y sin tanta explicación, este método se aplicó cuando se determinaron las conclusiones del presente estudio, en donde se concentran elementos de todos los resultados de los instrumentos aplicados.

3.1.9. Técnicas de investigación:

a. Encuesta:

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal Torrez, 2010)

La teoría propuesta por el autor, indica que una encuesta es una técnica de recolección de información que se utiliza ampliamente en investigaciones y estudios. Consiste en recopilar datos mediante un cuestionario o conjunto de preguntas estructuradas, diseñadas con el propósito de obtener información de las personas encuestadas. El objetivo principal de una encuesta es obtener información sobre las opiniones, actitudes, comportamientos, características demográficas u otros aspectos relevantes de una muestra de población. Se diseñó una guía de encuesta con un total de 15 preguntas cerradas en su totalidad (ver anexo N° 2)

b. Entrevista:

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las

dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (Bernal Torrez, 2010)

De acuerdo con la teoría propuesta por el autor, la entrevista puede realizarse en diferentes formatos, como entrevistas estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. En una entrevista estructurada, las preguntas se formulan de antemano y se realizan en el mismo orden para todos los entrevistados, lo que permite una comparación más objetiva de las respuestas. Para este estudio, fue necesario estructurar una entrevista con un total de 12 preguntas, todas totalmente abiertas (ver anexo N° 3)

c. Revisión documental

La revisión documental, como herramienta ayuda en la construcción del conocimiento, amplía los constructos hipotéticos de los investigadores y enriquece su vocabulario para interpretar su realidad desde su disciplina, constituye elemento motivador para la realización de procesos investigativos, posibilita presentar la producción, así como su fundamentación en la indagación y utilización de fuentes fidedignas en bases de datos reconocidas (Gómez Rodríguez, Carranza Abella, & Ramos Pineda, 2016)

El presente estudio requirió de una revisión documental con el objetivo de obtener información relevante sobre el proceso de planeación y bases de selección de personal que contribuya a la triangulación de la información en este estudio, para lo cual se determinaron 3 categorías a examinar (ver anexo N° 4)

d. Observación Directa:

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal Torrez, 2010)

Por lo tanto, la observación directa puede ser especialmente útil en estudios del comportamiento humano, ya que permite observar y analizar patrones, interacciones sociales, técnicas de trabajo, entre otros aspectos relevantes. Al evitar la dependencia de la memoria o la interpretación subjetiva de los participantes, la observación directa brinda información más objetiva y confiable; también es importante destacar que la observación directa, al igual que otras técnicas de recolección de datos, también puede presentar desafíos y limitaciones.

Para triangular los resultados, fue necesario establecer una guía de observación con un total de 8 indicadores observables (ver anexo N° 5)

#### 3.1.10. Proceso para la recolección de datos

La recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos. Aquí se presenta un esquema general que puede usarse para la recolección de los datos necesarios, para responder a los objetivos y para probar la Hipótesis de la investigación, o ambos. Estos pasos son los siguientes:

- Tener claros los objetivos propuestos en la investigación y las variables de la Hipótesis (si las hay).
- Haber seleccionado la población o muestra objeto del estudio.
- Definir las técnicas de recolección de información (elaborarlas y validarlas).
- Recoger la información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis y discusión. (Bernal Torrez, 2010)

Según lo descrito por el autor, La recopilación de información es un proceso crucial en la investigación, y consta de varios pasos que deben seguirse de manera metódica. En primer lugar, es necesario tener claridad sobre los objetivos propuestos en la investigación y las variables de la Hipótesis, en caso de que existan.

Estos objetivos establecerán la dirección y el propósito de la recolección de datos. Además, es fundamental haber seleccionado adecuadamente la población o muestra que será objeto de estudio, ya que esto permitirá obtener resultados representativos y generalizables. Estas técnicas pueden incluir encuestas, entrevistas, observación directa u otros métodos específicos. Luego de haber establecido las técnicas, se procede a recopilar la información necesaria.

Esta etapa implica organizar los datos de manera adecuada, realizar análisis estadísticos u otros métodos de análisis pertinentes, y finalmente, interpretar los resultados obtenidos para responder a los objetivos planteados y poner a prueba la Hipótesis de investigación, en caso de haberla formulado.

#### 3.1.11. Procedimientos de análisis de la información

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las Hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador, utilizando alguno de los programas estadísticos que hoy fácilmente se encuentran en el mercado. (Bernal Torrez, 2010).

De acuerdo a lo expresado por el autor, en el procedimiento de análisis de información, se lleva a cabo una etapa fundamental que consiste en procesar los datos recopilados durante el trabajo de campo.

El objetivo principal de esta fase es generar datos agrupados y ordenados que puedan ser sometidos a un análisis en consonancia con los objetivos planteados, las Hipótesis formuladas o las preguntas de investigaciones planteadas, o incluso todos

estos elementos combinados. El procesamiento de datos debe llevarse a cabo utilizando herramientas estadísticas, respaldadas por el uso de computadoras.

a. Pasos para el procesamiento de datos:

Para efectuar un procesamiento de datos se deben seguir estos pasos:

- ✓ Obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación.
- ✓ Definir las variables o los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.
- ✓ Definir las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a utilizarse en el procesamiento de datos.
- ✓ Introducir los datos en el computador y activar el programa para que procese la información.
- ✓ Imprimir los resultados. (Bernal Torrez, 2010)

Conforme a lo descrito por el autor, el procesamiento de datos es un paso crucial en el análisis de la información y se compone de una serie de pasos clave. En primer lugar, se debe obtener la información necesaria de la población o muestra objeto de investigación. Una vez obtenidos los datos, es necesario definir las variables o los criterios que se utilizarán para ordenar y organizar la información recopilada. Estas variables pueden ser cualitativas o cuantitativas, y su selección dependerá de los objetivos de la investigación.

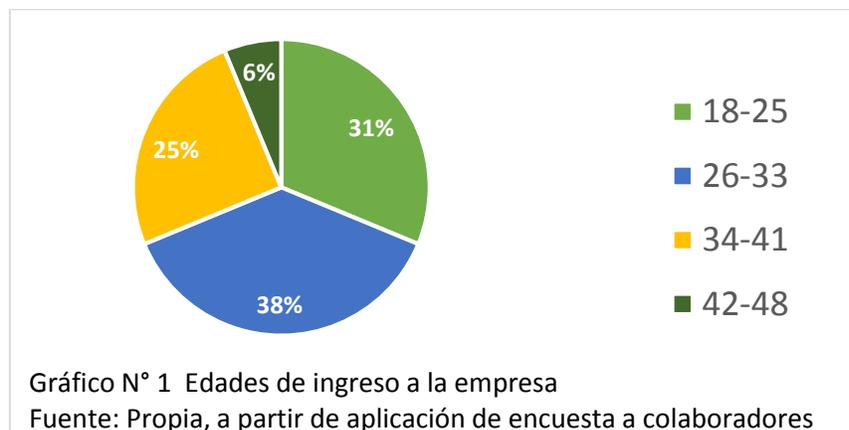
Se debe determinar las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que se utilizarán para el procesamiento de datos. Este proceso puede implicar realizar cálculos, aplicar fórmulas estadísticas, realizar análisis descriptivos o inferenciales, entre otros procedimientos. Finalmente, una vez completado el procesamiento de datos, se puede imprimir los resultados obtenidos. Esto permite tener una versión tangible de los hallazgos, facilitando su revisión y análisis más detallado.

## Capítulo IV

### 4.1 Análisis y discusión de Resultados

Después de la aplicación de los instrumentos se presentan una serie de gráficas correspondientes a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a colaboradores de la empresa Servicios Integrales Amigos S.A, SIASA, 2023; en base a estos, se pretende describir el proceso de subsistema de provisión de recursos humanos y caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral.

A continuación, se presentan gráficos y tablas que dan respuestas a los objetivos planteados en la presente investigación:



El gráfico N° 1, muestra las edades de los colaboradores, con las cuales ingresaron a la empresa, resultando que el 38% ingreso entre las edades de 26 a 33 años, siendo esta la generación Millennials, el 31% respondió entre 18 y 25 años, siendo esta la Generación Z, el 25% señaló entre 34 y 41 años, y un 6% entre 42 y 48 años, correspondiendo estas últimas 2 categorías de respuesta a la generación X.

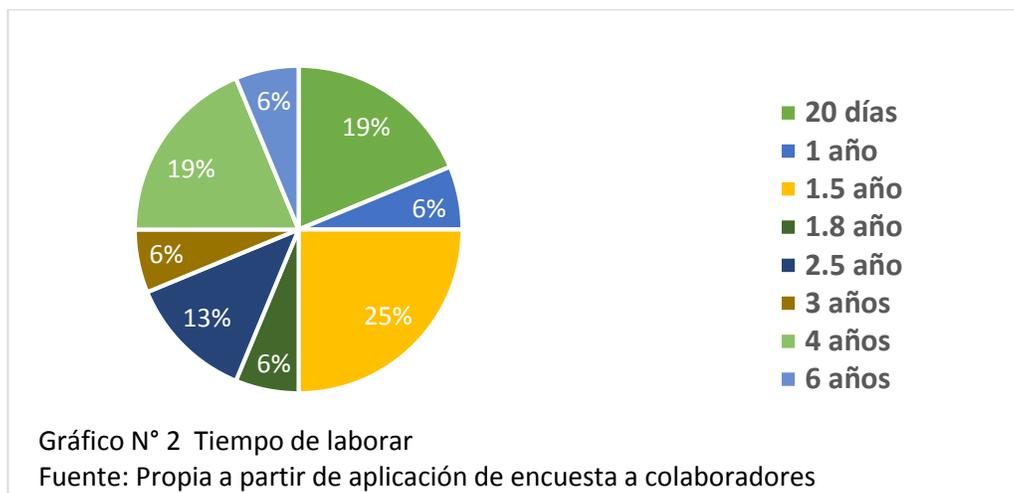
La generación Millennials se caracterizan por su amplia capacidad para realizar varias actividades al mismo tiempo, para ellos es muy normal trabajar mientras escuchan su música favorita y dan un vistazo a sus redes sociales. Tienen un

excelente nivel de trabajo bajo presión obteniendo buenos resultados. (Castillejos, 2015)

De acuerdo con lo expresado por la autora, la generación Millennials son altamente versátiles y tienen una sólida capacidad de multitarea, esta capacidad para equilibrar múltiples actividades al mismo tiempo puede ser vista como una fortaleza, ya que les permite ser productivos y eficientes, el poder trabajar bajo presión ayuda a mantener un buen rendimiento incluso en situaciones desafiantes.

En base a lo descrito en la entrevista por el Gerente, la edad de ingreso de los colaboradores es de gran importancia, porque esto puede determinar su permanencia en la empresa, el compromiso y cuanto logran aprovechar este capital humano, destaca que el personal operativo debe ingresar con edad joven, ya que es una labor desgastante y con mucha movilidad.

Se puede determinar que la generación que predominó en el momento de ingreso de los colaboradores a la empresa, es la generación Millennials, sin embargo, hoy en día, ya toda esa generación va cambiando sus características, y adoptando otras, correspondientes a generaciones diferentes; esto se demuestra con el análisis de la siguiente tabla que muestra el tiempo de laborar de los colaboradores.



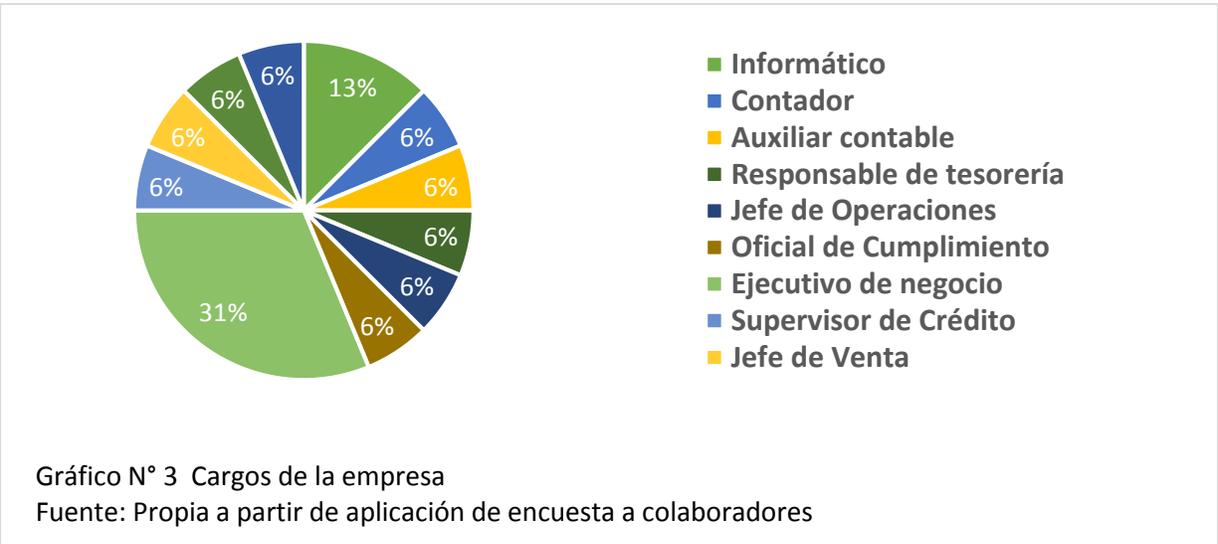
El gráfico N° 2, muestra el tiempo de laborar de los colaboradores, resultando que el 25% tiene 1 año y medio de laborar, dos grupos de 19% tienen entre 20 días y 4 años de laborar en la empresa, el 13% señaló que tiene 2 años y medio laborando, y un 6% de dos grupos donde se encuentran colaboradores que tienen de laborar entre 1 año y 6 años.

En el presente gráfico se encuentra que el 25% de los colaboradores tienen un tiempo de laborar en la empresa de año y medio, alertando sobre un posible alto nivel de rotación, ya que la empresa a pesar de tener varios años de brindar sus servicios, el personal con el que cuenta es relativamente reciente; de igual manera es destacable que un 19% tienen 20 días de laborar a la fecha aplicada la encuesta, confirmando lo anteriormente descrito sobre un alto nivel de rotación dentro de la empresa.

La rotación de personal es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando los empleados dejan la compañía por diversas razones. Se puede medir por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa. (Torres, 2023)

De acuerdo con el autor, la rotación puede impactar en la pérdida de talento en una empresa, esto afecta en el desempeño de la misma y el lograr alcanzar sus resultados, pueden existir diversas razones de los colaboradores para abandonar la empresa, eso perjudica no solo en el ámbito del desempeño, si no económicamente ya que el estar contratando personal constantemente genera gastos significativos en la empresa.

En consiguiente se puede identificar que la empresa debe prestar atención al personal que se encuentra en el rango de permanencia de 20 días a un 1 año con 8 meses, siendo este el que puede presentar un índice alto de rotación debido a la falta de compromiso en la empresa, porque se considera que aquellos que presentan poco tiempo laborando en la empresa, tienen la facilidad del desapego empresarial o desistir de sus labores.



En el gráfico N° 3 se representan los cargos que ocupan los sujetos de la muestra en la empresa, los cuales el 31% de la muestra seleccionada son ejecutivos de negocios, el 13 % representa el personal de informática, de ahí los demás cargos de contador, auxiliar contable, responsable de tesorería, jefe de operaciones, oficial de cumplimiento, supervisor de crédito, jefe de ventas, ejecutivo rotativo, jefe de cobranza; cada uno de estos es representado con 6% respectivamente.

El 31% es el porcentaje mayor, que esta compuestos por ejecutivos de negocios, estos son el personal de campo, el cual depende de gran manera la empresa, por lo que es una empresa de servicio, este cargo es de gran importancia porque por medio de ellos se conectan los clientes y se brinda el servicio de microcrédito, siendo este cargo del área operativa, se puede observar que el personal administrativo se encuentra equitativamente representado por 6% cada cargo, esto se debe a que el personal de esta área es menor que el personal operativo, debido al giro de la empresa.

Un ejecutivo de ventas es el responsable del área de ventas de una compañía. Su objetivo es lograr que el producto o servicio que ofrece una empresa se venda y, para ello, el ejecutivo de ventas establece relaciones con los clientes, buscando su satisfacción y compromiso a largo plazo. (La Universidad en Internet, 2022)

En base a lo descrito por el autor, el ejecutivo de ventas es clave para las empresas de servicio, ya que apoya a las relaciones con los clientes, estos son la imagen directa del cliente con la empresa, donde apoyan de gran manera a la satisfacción de los clientes y el compromiso de ellos con los servicios que la empresa ofrece.

Imagen N° 1 Personal Operativo



Fuente: Autoría propia, a partir de fotografía a personal de la empresa

Se puede observar en la imagen 1, el personal que está asignado a los distintos cargos de la empresa tal es el caso de Personal operativo, Ejecutivo de negocio, ejecutivo rotativo, jefe de cobranza.

Imagen N° 2 Personal Administrativo



Fuente: Autoría propia, a partir de fotografía a personal de la empresa

Se puede observar en la imagen 2, el personal que está asignado a los distintos cargos de la empresa tal es el caso de Personal Administrativo, Informático, contador, auxiliar contable, responsable de tesorería, jefe de operaciones, oficial de cumplimiento, jefe de ventas.

Tabla 1: Frecuencia de aplicación del proceso de planeación

|  | Extremadam<br>ente<br>frecuente | Muy frecuente | Bien<br>frecuente | Regularm<br>ente<br>frecuente | Ninguna<br>frecuencia |
|--|---------------------------------|---------------|-------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Recopilan información                              | 25%                             | 25%           | 31%               | 19%                           | 0%                    |
| Realizan análisis de la información                | 19%                             | 38%           | 25%               | 19%                           | 0%                    |
| Establecen objetivos.                              | 19%                             | 25%           | 44%               | 0%                            | 13%                   |
| Definen políticas de recursos humanos              | 13%                             | 25%           | 19%               | 25%                           | 19%                   |
| Realizan programación de recursos humanos          | 0%                              | 44%           | 6%                | 31%                           | 19%                   |
| Controlan la planificación de los recursos humanos | 13%                             | 19%           | 13%               | 31%                           | 25%                   |
| Evalúan la planificación de los recursos humanos   | 25%                             | 13%           | 13%               | 31%                           | 19%                   |

Fuente: Propia a partir de aplicación de encuesta a colaboradores

La tabla N°1 muestra los resultados sobre la frecuencia de aplicación del proceso de planeación, para lo cual se sometieron a valoración 7 elementos medibles, encontrando las siguientes opiniones:

✓ Recopilan información:

Un 25% de los colaboradores encuestados consideran que el recopilar información se realiza extremadamente frecuente, otro 25% dijo muy frecuente, un 31% considera que se realiza bien frecuente y el 19% opina que se realiza regularmente frecuente.

✓ Realizan análisis de la información:

El 19% de los colaboradores encuestados considera que la empresa realiza análisis de la información extremadamente frecuente, un 38% considera que se realiza muy frecuente, el 25% considera que se realiza bien frecuente; un 19% opinó que realizan análisis de la información regularmente frecuente.

✓ Establecen objetivos:

El 44% de los colaboradores encuestados opinaron que en esta empresa establecen objetivos bien frecuente, el 25% considera que se realiza muy frecuente, el 19% extremadamente frecuente y el 13% ninguna frecuencia.

✓ Definen políticas de recursos humanos:

El 13% respondió que la empresa define políticas de recursos humanos extremadamente frecuente, un 25% dijo que muy frecuente, el 19% bien frecuente, 25% regularmente frecuente y un 19% ninguna frecuencia.

✓ Realizan programación de recursos humanos:

El realizar programación de recursos humanos, de acuerdo a la respuesta de los colaboradores encuestados es que el 44% opina que se realiza muy frecuente, un 6% dijo bien frecuente, el 31% considera regularmente frecuente, y un 19% dijo ninguna frecuencia.

✓ Controlan la planificación de los recursos humanos:

Con respecto a controlar la planificación de los recursos humanos, el 13% dijo extremadamente frecuente; 19% muy frecuente, 13% bien frecuente, 31% de los colaboradores encuestados considera que se realiza de forma regularmente frecuente y un 25% expresó que ninguna frecuencia.

✓ Evalúa la planificación de los recursos humanos:

Por último, se encuentra que la evaluación de la planificación de los recursos humanos, el 25% dijo que extremadamente frecuente, el 13% muy frecuente, otro 13% bien opinó que bien frecuente, una gran mayoría del 31% lo considera regularmente frecuente, pero un 19% dijo ninguna frecuencia.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede resaltar que el análisis de información, el establecimiento de objetivos, y la programación de recursos humanos, son las acciones consideradas que se realizan con mayor frecuencia de la empresa,

de acuerdo a las respuestas brindadas por los colaboradores encuestados, a pesar de que estas acciones no son consideradas que se realizan de forma extremadamente frecuente, se encuentran en un rango positivo; no se puede excluir el resto de acciones ya que cada una es importante para el proceso de planeación sin embargo destacamos las que poseen un resultado mayor y positivo como lo es el establecer objetivos.

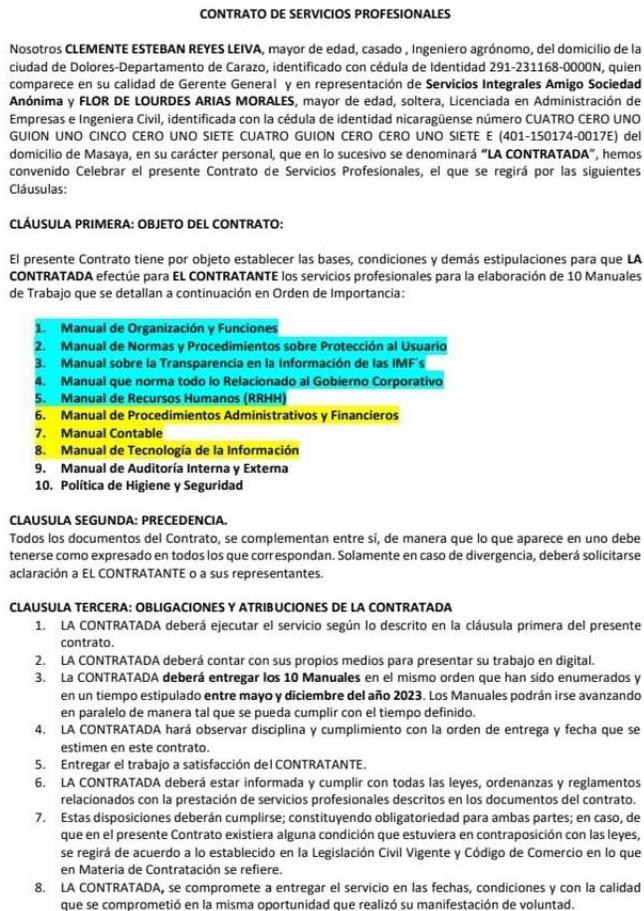
Tener objetivos definidos es importante para trazar el camino hacia los resultados esperados. Permite que la toma de decisiones esté orientada al resultado que se espera, orienta a los colaboradores para que puedan trabajar hacia el mismo fin, proporciona un parámetro para medir el éxito, direcciona las estrategias implantadas. (SYDLE, 2023)

Conforme a la teoría brindada por el autor, resalta la relevancia de la definición de objetivos en la gestión y la planificación. Al enfocarse en metas claras, se logra alinear las decisiones con los resultados deseados, lo que a su vez guía a los colaboradores hacia un objetivo común. Además, establece un punto de referencia para evaluar el éxito y dirigir la implementación de estrategias.

Lo expresado por el gerente de acuerdo a estos datos es lo siguiente, “Nosotros y las empresas que tienen que ver un poco en el área de Microfinanzas que es a lo que nos dedicamos, lo que hacemos anualmente es un plan de negocios y este finaliza con la planeación de todos los recursos (Financieros y Operativos) que se van a necesitar (Computadoras, Celulares, junto al Recurso humano) porque en la planeación estratégica, que se queda en el plan de negocios, ya queda definido si vas a expandir la empresa a una zona nueva, si se va a ir a otro departamento, si te quedas donde estás trabajando y vas a hacer una ampliación de personal; todo eso queda definido en el plan de negocios; ahí mismo queda definida la provisión de recursos humanos, para el año que viene, eso queda listo el 31 de diciembre con el plan de negocios 2024”

Esto se puede constatar en el manual que se encuentra en proceso de elaboración de la empresa, ya que contiene lo anteriormente expresado, para evidenciar la existencia de proceso de elaboración, se adjunta portada de contrato de servicios profesionales, donde se especifica sobre la elaboración de manuales de la empresa.

### Imagen N° 3 Contrato para elaboración de manuales.



Fuente: Autoría propia a partir de revisión documental

De acuerdo a las respuestas de los colaboradores encuestados, junto a la entrevista aplicada al gerente; se comprueba que las respuestas tienen similitud, ya que el personal revela que no se realiza extremadamente frecuente elementos importantes del proceso de planeación y el gerente expresa que su proceso de planeación se realiza de manera anual; arriesgándose a que cambios imprevistos

antes de ese periodo de tiempo puedan afectarlos de forma negativa, por ello se puede proponer el disminuir el periodo extenso sobre la planeación y elaborar planes específicos para cada área en un menor lapso de tiempo.

Imagen N° 4 Diferencial semántico sobre Modelo de planeación

|  | 7<br>Modelos<br>específico | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 Modelo general |
|--|----------------------------|---|---|---|---|---|------------------|
| Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio |                            |   |   |   | ● |   |                  |
| Modelo basado en segmentos de puestos                        |                            |   | ● |   |   |   |                  |
| Modelo de gráfica de reemplazo                               |                            |   |   |   | ● |   |                  |
| Modelo basado en el flujo de personal                        |                            |   |   | ● |   |   |                  |
| Modelo de planeación integrada                               |                            |   | ● |   |   |   |                  |

Fuente: Propia a partir de aplicación de encuesta a colaboradores.

La imagen 4, muestra resultados en un diferencial semántico que refleja la imagen que los colaboradores tienen sobre el modelo de planeación que es utilizado en la empresa, donde fue necesario someter a medición 5 elementos de los cuales se obtuvieron la siguiente calificación:

- 1) Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio:  

$$[(4 \times 7) + (3 \times 4) + (3 \times 3) + (1 \times 2) + (5 \times 1)] / 16 = 3.5$$
- 2) Modelo basado en segmentos de puestos:  

$$[(7 \times 7) + (1 \times 6) + (2 \times 5) + (1 \times 4) + (1 \times 3) + (4 \times 1)] / 16 = 4.75$$
- 3) Modelo de gráfica de reemplazo:  $[(2 \times 7) + (5 \times 6) + (4 \times 2) + (5 \times 1)] / 16 = 3.56$
- 4) Modelo basado en el flujo del personal:  

$$[(3 \times 7) + (4 \times 6) + (3 \times 5) + (1 \times 4) + (2 \times 2) + (3 \times 1)] / 16 = 4.44$$
- 5) Modelo de planeación integrada:  $[(6 \times 7) + (3 \times 6) + (1 \times 5) + (2 \times 3) + (2 \times 2) + (2 \times 1)] / 16 = 4.81$

Para determinar estos datos se utilizó la siguiente fórmula:

$$[\sum(\text{Cantidad de respuestas} \times \text{valor de escala})] / \text{Cantidad de encuestados} = \text{Valor de modelo utilizado. Esto es: } 3.5 + 4.75 + 3.56 + 4.44 + 4.81 = 21.06 / 5 = 4.21 \approx 4$$

Al finalizar de aplicar esta fórmula a cada uno de los modelos, se realizó la suma total para determinar la puntuación total sobre el modelo de planeación específico para la empresa, obteniendo un puntaje de 4.21.

La imagen que los colaboradores tienen sobre todos los modelos de planeación, es una imagen positiva con tendencia a lo neutro, quiere decir que no existe actualmente un modelo de planeación específico para la empresa, y se utiliza el que mayor conveniencia tenga dependiendo a la necesidad de esta misma, esto se logró determinar en base a la puntuación general de 4.21; sin embargo, se encontró que el modelo con mayor puntaje de 4.81 es el Modelo de Planeación Integrada, significando que éste es el que se ha utilizado mayormente en la empresa según la consideración de los colaboradores.

La Planificación Integrada es un proceso multifuncional y colaborativo diseñado en obtener consenso organizacional y establecer una clara dirección futura sobre un único plan operativo. Se enfoca en la sincronización de todas las áreas funcionales dentro y fuera de la organización, incluyendo clientes y proveedores, con el fin de asignar recursos de la manera más eficiente posible. (Peralta, 2018)

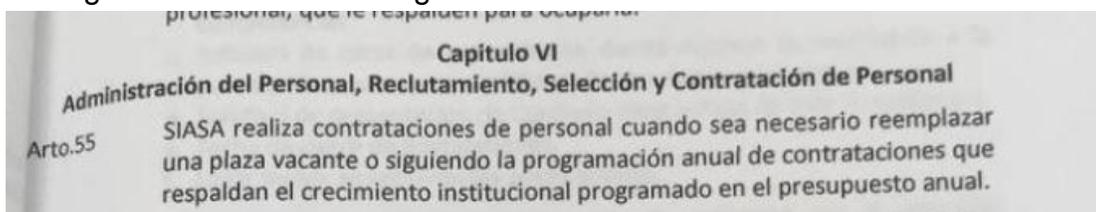
En la teoría descrita por el autor, se puede destacar que la importancia de la Planificación Integrada como un enfoque estratégico para la gestión de una organización, este enfoque busca optimizar la asignación de recursos de manera eficiente y la sincronización de todas las áreas funcionales, tanto internas como externas, lo que incluye a clientes y proveedores.

Lo abordado por el gerente sobre los modelos de planeación utilizados en la empresa, es que “el modelo de planeación de los recursos humanos de esta empresa, se lleva a cabo mediante un plan estratégico anual cualquier inconveniente empresa se trabaja tanto con el flujo de personal interno y también con la planeación integrada, se utilizan estos 2 modelos y de vez en cuando, se puede llegar a utilizar el modelo de gráfica de reemplazo, de esta forma se lleva a cabo el modelo de planeación, primera

y únicamente se centran en lo que tiene que ver con la planeación anual, de cuantos puestos se van a abrir, de cuantas personas se van a contratar, esto en base al presupuesto anual que tiene la empresa, sin embargo siempre hay imprevistos, estos se llevan a cabo con lo del flujo de personal y grafica de reemplazo”.

Por medio de la observación se encontró un artículo en el reglamento interno que respalda lo expresado por el gerente, tal como lo podemos observar en la siguiente fotografía.

Imagen N° 5 Extracto de reglamento interno

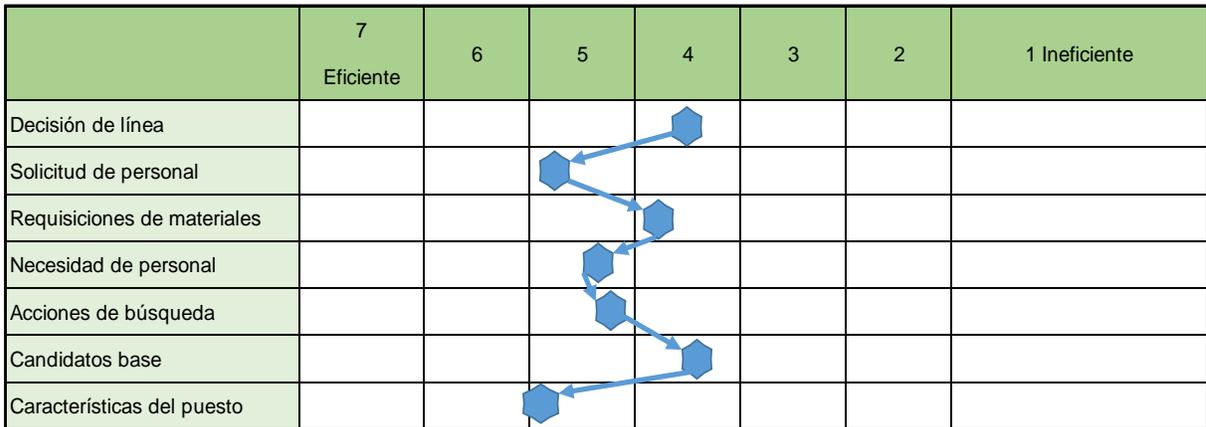


Fuente: Autoría propia, a partir de revisión documental

Conforme a lo expresado por el gerente y los colaboradores, junto con la fotografía en la imagen N° 5, se encuentra cierto nivel de discrepancia entre los resultados, debido a que los colaboradores indican que el modelo de planeación más utilizado es el modelo basado en el segmento de puesto y modelo de planeación integrada; sin embargo de acuerdo a lo descrito por el gerente en la entrevista, se indica que utilizan el modelo de gráfica de reemplazo, modelo de planeación integrada y flujo de personal; aunque por medio de la observación directa se determina que en el reglamento interno de SIASA están descritos el uso únicamente de gráfica de reemplazo y planeación integrada.

De acuerdo a todo lo expresado anteriormente se nota un cierto nivel de desacuerdo en base a lo establecido en el reglamento interno, junto a la percepción de los colaboradores de la empresa, incluyendo a gerencia; siendo lo único en lo que se coincidió la Planeación Integrada, el resto de modelos destacables por sus respuestas varían, esto por falta de comunicación, organización y capacitación sobre el reglamento interno de SIASA.

Imagen N° 6 Diferencial semántico sobre Proceso de reclutamiento



Fuente: Propia a partir de aplicación de encuesta a colaboradores

La imagen N° 6, muestra resultados en un diferencial semántico que refleja la imagen que los colaboradores tienen sobre el proceso de reclutamiento que es utilizado en la empresa, donde fue necesario someter a medición 7 elementos de los cuales se obtuvieron la siguiente calificación:

- 1) Decisión de línea:  $[(4 \times 7) + (3 \times 5) + (1 \times 4) + (4 \times 3) + (1 \times 2) + (3 \times 1)] / 16 = 4$
- 2) Solicitud de personal:  $[(5 \times 7) + (3 \times 6) + (5 \times 5) + (2 \times 3) + (1 \times 1)] / 16 = 5.31$
- 3) Requisición de materiales  $[(4 \times 7) + (2 \times 6) + (2 \times 5) + (3 \times 4) + (1 \times 2) + (4 \times 1)] / 16 = 4.25$
- 4) Necesidad de personal:  $[(4 \times 7) + (4 \times 6) + (3 \times 5) + (2 \times 4) + (3 \times 1)] / 16 = 4.88$
- 5) Acciones de búsqueda:  $[(5 \times 7) + (3 \times 6) + (2 \times 5) + (1 \times 4) + (2 \times 3) + (1 \times 2) + (2 \times 1)] / 16 = 4.81$
- 6) Candidatos base:  $[(2 \times 7) + (2 \times 6) + (3 \times 5) + (2 \times 4) + (2 \times 3) + (3 \times 2) + (2 \times 1)] / 16 = 3.94$
- 7) Características del puesto:  $[(5 \times 7) + (4 \times 6) + (2 \times 5) + (3 \times 4) + (1 \times 3) + (1 \times 2)] / 16 = 5.38$

Para determinar estos datos se utilizó la siguiente fórmula:

$[\sum(\text{Cantidad de respuestas} \times \text{valor de escala})] / \text{Cantidad de encuestados} = \text{Valor de modelo utilizado}$ . Esto es  $(4 + 5.31 + 4.25 + 4.88 + 4.81 + 3.94 + 5.38) / 7 = 4.65 \approx 5$

Al finalizar de aplicar esta fórmula a cada uno de las etapas del proceso de reclutamiento, se realizó la suma total para determinar la puntuación total sobre el

proceso de reclutamiento que más se aplica para la empresa, obteniendo un puntaje de 4.65 equivalente a 5.

La imagen que los colaboradores tienen sobre el proceso de reclutamiento de SIASA, es una imagen positiva, a pesar de este resultado, dentro del proceso de reclutamiento no se realizan específicamente todas las etapas de manera exigida y se llevan a cabo alguna en general, el proceso que más se ejecuta en la percepción de los colaboradores es las características del puesto, obteniendo este la puntuación mayor de 5.38, donde se logra definir que este proceso es que el que los colaboradores consideran que se aplica más dentro de la empresa y el que tiene la puntuación más positiva.

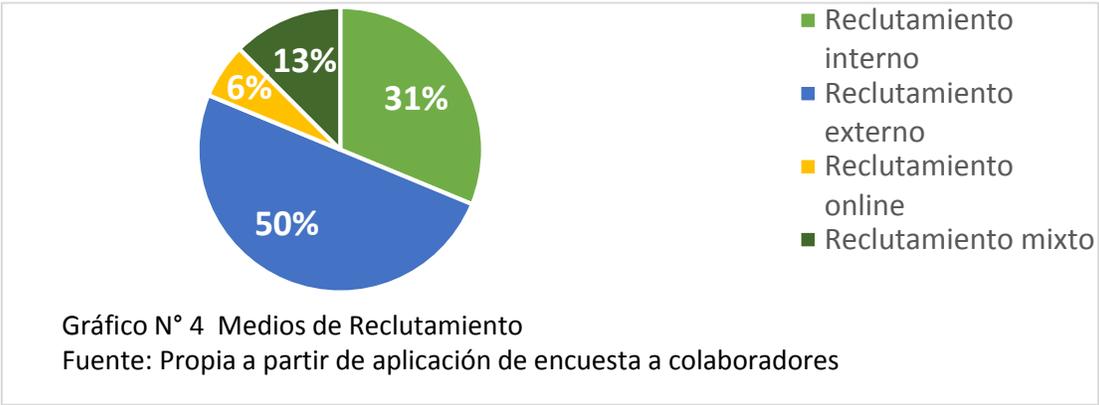
El definir las características del puesto supone la posibilidad de conocer en detalle las características de cada puesto, permitiendo analizar las diferentes funciones y detectar posibles áreas de mejora tanto funcionales como procedimentales. (GD Human Capital , 2021)

Conforme a lo abordado por el autor, la importancia de definir claramente las responsabilidades y características de cada puesto de trabajo en una organización. Al hacerlo, se obtiene un conocimiento detallado de las tareas y funciones de cada puesto, lo que facilita el análisis de las operaciones y la identificación de posibles áreas de mejora. Esta definición de roles no solo permite comprender mejor cómo se ejecutan las funciones en la organización, sino también identificar oportunidades para optimizar tanto la eficiencia operativa como los procedimientos.

Desde el punto de vista del gerente, el proceso de reclutamiento se lleva de la siguiente manera “Primeramente al haber una renuncia, el jefe de área comunica a Recursos humanos y se hace una coordinación; se indica quienes conocen la zona, referencias de personas conocidas o que tengan experiencia en el área como tal (Proceso de 1 semana), se procede luego a hacer una publicación de la vacante en dependencia de la zona Norte, por la cultura se utiliza las Redes Sociales o viñetas

radiales, para la zona centro (Rio Blanco, Matiguás) Se utilizan viñetas radiales y pega postes, perifoneo, porque es en base a estos modos de publicación, es que en cada zona se ha logrado captar recursos, porque a veces se quiere implementar de manera contraria y no resulta; cuando ya se tiene al menos 4 CV, se revisan, validan y se referencian, acompañados de una indagación social, primeramente lo hace recursos humanos directamente y luego se apoya de los supervisores y ellos visitan a las personas, esto para validar la información con lo que se contrasta en el CV; una vez que se validó se procede a llamar a las personas”

En base a las respuestas obtenidas por medio de la encuesta a los colaboradores y lo expresado por el gerente, se denota una discrepancia en el proceso de reclutamiento, debido a que los colaboradores consideran que se lleva a cabo mayormente la solicitud de personal y reclutamiento en base a las características del puesto; de otro modo el gerente explica que se realiza de manera profunda las acciones de búsqueda, necesidad del personal y decisión de línea, no se hace mención a características del puesto; siendo ésta un alerta, al reclutar personal se debe brindar información sobre el puesto ofertado, aunque el gerente lo omite, el colaborador está consciente que si le brindan las características del puesto, esto muestra un leve desconocimiento por parte del gerente sobre el proceso de reclutamiento específico que se lleva a cabo.



En el gráfico N°4 muestra el medio de reclutamiento utilizado en los colaboradores encuestados, donde se presenta que el 50% de estos se integraron a

la empresa con el reclutamiento externo, el 31% con el reclutamiento interno, 13% por medio del reclutamiento mixto y solo un 6% por medio del reclutamiento online.

Por medio de los datos obtenidos en el gráfico identificamos que los medios de reclutamiento que más predominan es el interno y el externo, debido al giro de la empresa, ya que deben motivar al personal por medio de ascensos y enriquecerse de personal joven debido a las actividades exigentes en el área operativa de la empresa, es por eso que destaca de mayor manera el Reclutamiento externo con 50%.

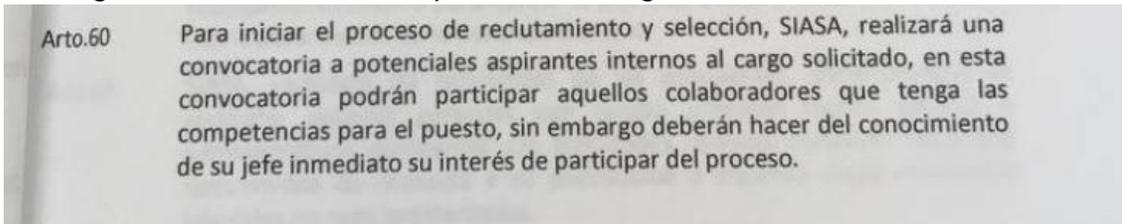
El reclutamiento externo es una gran oportunidad de mejorar el personal de la empresa y garantizar la ocupación de vacantes con un profesional capacitado que traerá innumerables beneficios para la organización. (Brasil, 2018)

Según el autor, el reclutamiento externo refleja el provecho de incorporar nuevos profesionales provenientes del exterior, lo cual representa una valiosa oportunidad para elevar la calidad del personal y cubrir vacantes con personas capacitados. La inclusión de estos profesionales se percibe como una inversión que promete aportar numerosos beneficios y aportar valor a la organización en términos de conocimiento, habilidades y perspectivas frescas.

Desde la perspectiva del gerente, describe que el medio de reclutamiento utilizado es de la siguiente manera “se toman recomendaciones con el de voz a voz; recursos humanos se apoya con jefe de operaciones y gerencia; en dependencia del cargo que se solicite, es que los supervisores busquen CV en el lapso de 1 semana, si estos no son suficientes o no cumplen con lo solicitado, se hace una convocatoria de Radio y anuncios de Redes Sociales para promocionar la vacante, para cada plaza se buscan 3 o 4 CV para que haya un proceso de decisión más horizontal; el perifoneo se utiliza en las zonas rurales y en la zonas centrales, redes sociales”.

Mediante a la observación directa se identifica que en el Arto.60 del Capítulo VI del Reglamento Interno, está establecido datos únicamente sobre el reclutamiento interno, como podemos apreciar en la siguiente Fotografía.

Imagen N° 7 Extracto del capítulo 6 del Reglamento interno



Fuente: Autoría propia, a partir de revisión documental y observación

Se puede apreciar en la imagen 7 una Fotografía del Arto. 60 Capítulo 6, Reglamento Interno SIASA, donde se detalla parte del procedimiento que se sigue para realizar el proceso de reclutamiento.

En cuanto a las respuestas obtenidas por cada instrumento, se identifica que el colaborador ingresado en empresa con mayor índice de aplicación es por medio del reclutamiento externo, consistente con lo descrito por el gerente; sin embargo en el Reglamento Interno de SIASA, se encuentra únicamente el reclutamiento interno. Esta diferencia perjudica en la toma de decisión al reclutar personal, porque al estar en un documento oficial sobre procesos de reclutamiento y selección se debe constatar todos los medios utilizados por la empresa para reclutar al mismo, ya que en cualquier momento para aclarar inconformidades en las decisiones de reclutamiento se verifica este tipo de documentos y al encontrar irregularidad puede generar conflicto.

Imagen N° 8 Diferencial semántico sobre valoración del proceso de selección

|  | 7<br>Adecuada | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 Inadecuada |
|--|---------------|---|---|---|---|---|--------------|
| Selección como un proceso de comparación |               |   |   | ▲ |   |   |              |
| Selección como un proceso de decisión    |               |   | ▲ |   |   |   |              |

Fuente: Propia a partir de aplicación de encuesta a colaboradores

La imagen N° 8, muestra resultados en un diferencial semántico que refleja la imagen que los colaboradores tienen sobre las situaciones del proceso de selección que es utilizado en la empresa, donde fue necesario someter a medición 2 elementos de los cuales se obtuvieron la siguiente calificación:

- 1) Selección como proceso de comparación:  
$$[(2 \times 7) + (3 \times 6) + (3 \times 5) + (1 \times 4) + (2 \times 2) + (5 \times 1)] / 16 = 3.75$$
- 2) Selección como proceso de decisión:  
$$[(4 \times 7) + (4 \times 6) + (2 \times 5) + (2 \times 4) + (4 \times 1)] / 16 = 4.63$$

Para determinar estos datos se utilizó la siguiente fórmula

$$[\sum(\text{Cantidad de respuestas} \times \text{valor de escala})] / \text{Cantidad de encuestados} = \text{Valor de modelo utilizado. Esto es: } 3.75 + 4.63 = 8.38 / 2 = 4.19 \approx 4$$

Al finalizar de aplicar esta fórmula a cada uno de las situaciones del proceso de selección, se realizó la suma total para determinar la puntuación total sobre el proceso de reclutamiento que más se aplica para la empresa, obteniendo un puntaje equivalente a 4.

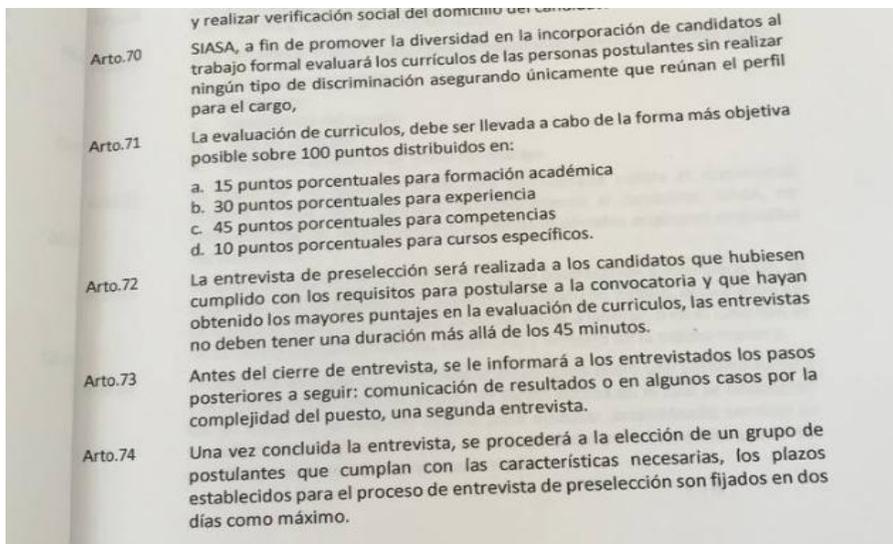
La imagen que los colaboradores tienen sobre la situación del proceso de selección en la empresa, es una imagen positiva con inclinación a negativa, quiere decir que dentro de las situaciones de selección no se ha determinado una específica para llevarla a cabo dentro de la empresa, esto se logra determinar en base a la puntuación general de 4.19, que se encuentra en el rango positivo.

Los procesos de selección pueden ser una tarea compleja, si se ejecutan adecuadamente, ayudarán a las empresas a minimizar las pérdidas, de forma que estos esfuerzos se podrían reinvertir en la actividad de la empresa para garantizar su crecimiento. (Giraldo, 2022)

En base a lo descrito por el autor, la selección como un proceso, ya sea de decisión o comparación, al ejecutarse correctamente aportan a la empresa grandes resultados, y garantizan un crecimiento importante, de acuerdo a lo descrito anteriormente se puede definir que ambos procesos son importantes y estos deben aplicarse al mismo nivel en general para obtener los resultados que se desean.

A lo abordado por el gerente sobre el proceso de selección se encuentra la siguiente respuesta “Se hace una entrevista general, si ya se tiene 4CV, se agenda y se entrevistan en horas diferentes, se les aplican una serie de preguntas específicas y esas ayudan a decidir, así mismo se utiliza una tabla con datos de relevancia y estos ayudan a tomar decisión, con las personas que acompañaron la entrevista (personal de la empresa) se hace un breve consenso y se evalúa y se pasa al siguiente proceso, a veces se da el caso de 2 resultados iguales y se repite la entrevista con diferentes parámetros, enfocadas al cargo y labores”.

#### Imagen N° 9 Arto 70 al 74 del reglamento interno

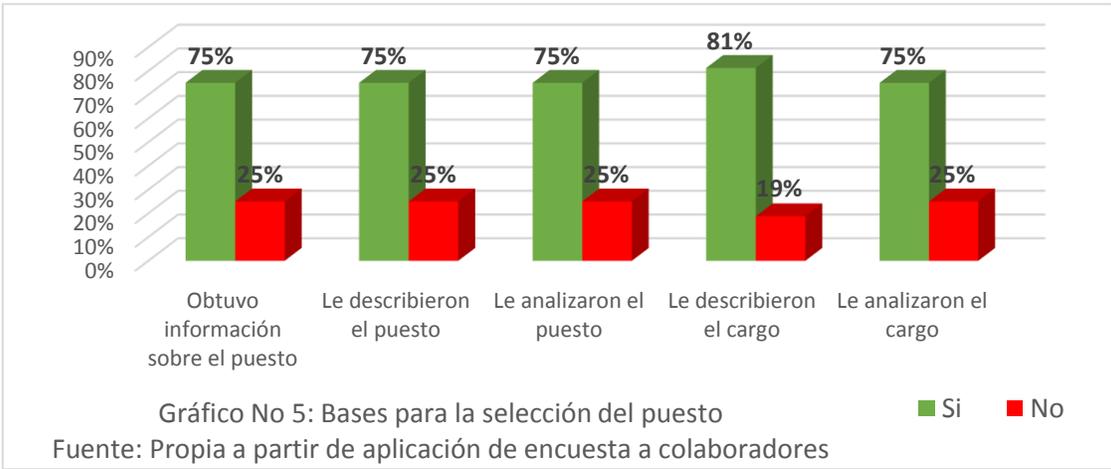


Fuente: Autoría propia, a partir de revisión documental

Conforme a lo identificado en la revisión documentaria se expresa que se utiliza la selección como proceso de comparación y decisión en dependencia del cargo a cubrir, podemos encontrar una breve descripción de etapas establecidas que se deben

cumplir en estos procesos, dentro del Reglamento Interno de SIASA, como se puede apreciar en la imagen N° 9.

Por medio de las respuestas obtenidas se puede determinar que en el reglamento interno junto a la entrevista con el gerente, coincide en el uso de ambos procesos de selección, aunque a la percepción del colaborador únicamente se aplica la selección como proceso de decisión, siendo esto base para poder capacitar al personal en que el proceso de selección se debe como un proceso de comparación y un proceso de decisión, entendiendo que su selección fue hecha luego de haberle comparado con otros candidatos.



El gráfico N° 5 indica los porcentajes en los cuales fueron aplicadas las bases para la selección de cada puesto, haciendo énfasis en los colaboradores y la explicación a la que cada uno recibió en base a estos; el 75% del personal recibió información sobre el puesto, se le describió el puesto y se le analizó el puesto y los cargos; mientras que el 25% no obtuvo información sobre el puesto, descripción del puesto y análisis del puesto. El 81% dijo que le describieron el cargo y el 19% no.

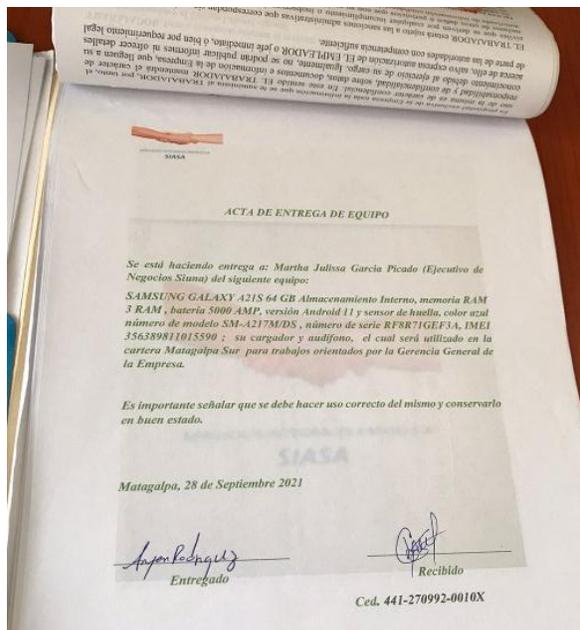
Según los resultados de la encuesta, se puede apreciar que el indicador con mayor porcentaje, en base a la selección para el puesto, es la descripción del cargo; con un 81% de aplicación entre los colaboradores, lo que hace que estos tengan mayor conocimiento al momento de su ingreso a la empresa.

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás; es la enumeración detallada de las tareas del cargo (que harás en tu trabajo), la periodicidad de la ejecución (cada cuánto realizas la labor), los métodos utilizados para la ejecución de las tareas (cómo lo haces) y los objetivos del cargo (por qué lo vas a hacer). (Salinas, 2022)

En base a la teoría propuesta por el autor, la descripción de cargos es un proceso fundamental en el ámbito laboral que implica definir en detalle las responsabilidades y atribuciones que caracterizan una posición dentro de una organización. Este proceso es crucial para distinguir un cargo específico de los demás, y lo logra al enumerar cuidadosamente varias facetas relacionadas con el trabajo. Mediante la revisión documentaria, se logró detectar los elementos que utilizan para la selección del puesto y la documentación que plasman en cada expediente de los colaboradores (ver anexo N° 6)

Ficha ocupacional y Manual de procedimientos: Inmersa en el manual de organización y funciones, aún en proceso; se adjunta evidencia del documento.

Imagen N° 10 Formato para asignación de recursos.

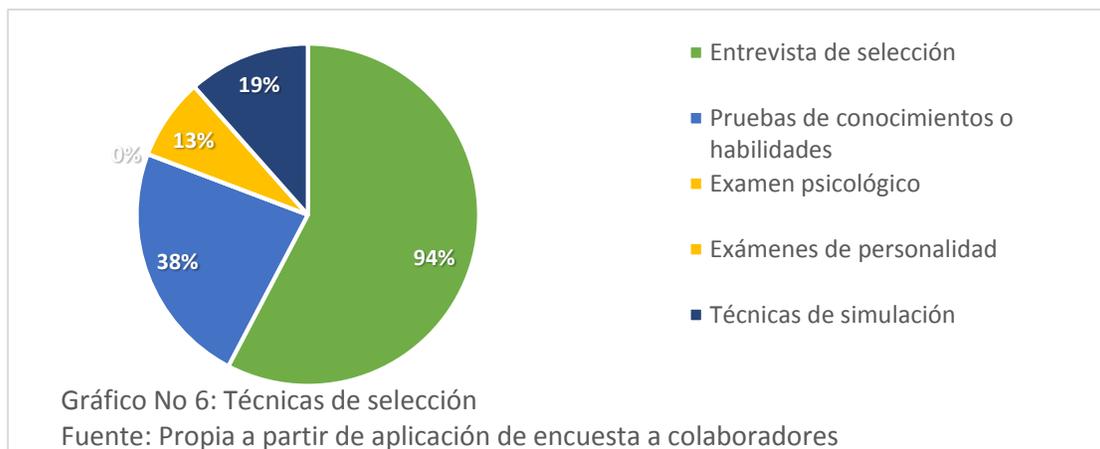


Para la descripción del cargo, se lleva a cabo la asignación de materiales por medio de un acta de entrega, como se muestra en la imagen 10

Por medio de las respuestas obtenidas, se considera que cada una de las bases para la selección son importantes, sin embargo a los resultados de los colaboradores, la base de selección con mayor porcentaje de aplicación, es la

Fuente: Revisión documental

descripción del cargo, aunque todos los indicadores se deben aplicar por igual, ya que de esa manera se fortalece el futuro candidato seleccionado para el cargo, esto permite mayor confianza, desempeño y conocimiento sobre las habilidades necesarias a aplicar dentro de la empresa.



El gráfico No 6 muestra las técnicas de selección de personal aplicadas en SIASA; el 94% del personal fue seleccionado mediante entrevista, el 38% fue seleccionado mediante pruebas de conocimientos o habilidades, el 19% fue seleccionado mediante técnicas de simulación, el 13% fue seleccionado mediante exámenes de personalidad y el examen psicológico no se utiliza.

Los resultados de la anterior gráfica, muestran que la técnica de selección que más utiliza la empresa, es la entrevista de selección, esta les permite conocer más a fondo al candidato mediante las preguntas que se le aplican.

La entrevista de selección es una herramienta utilizada durante el proceso de reclutamiento con el objetivo de evaluar las habilidades del profesional que postula para el cargo. Representa una fase crucial del proceso, durante la cual el candidato tiene la oportunidad de presentarse, hablar de sus logros y de su experiencia en el área para la cual se ha postulado. (González, appvizer, 2023)

En base a la teoría, la entrevista permite a los participantes conocer más a fondo al candidato, más allá de lo que se puede ver en su currículum o solicitud, esto significa

que el candidato puede hablar en detalle sobre sus capacidades, éxitos pasados y cómo encajan con los requisitos del trabajo.

Según a las respuestas del gerente, “Se utiliza entrevista, assessment center, esto ayuda a que el personal tome decisiones respecto que personal les favorece en base al puesto en dependencia, así mismo el flujo de personal interno para hacer ascenso de cargos.”

Lo determinado en la revisión documentaria, es que las técnicas de selección de personal utilizadas en la empresa son:

Entrevista de selección, Pruebas de conocimientos o habilidades, Examen psicológico, Exámenes de personalidad, Técnicas de simulación; cómo podemos observar en las imágenes N° 11, 12 y 13.

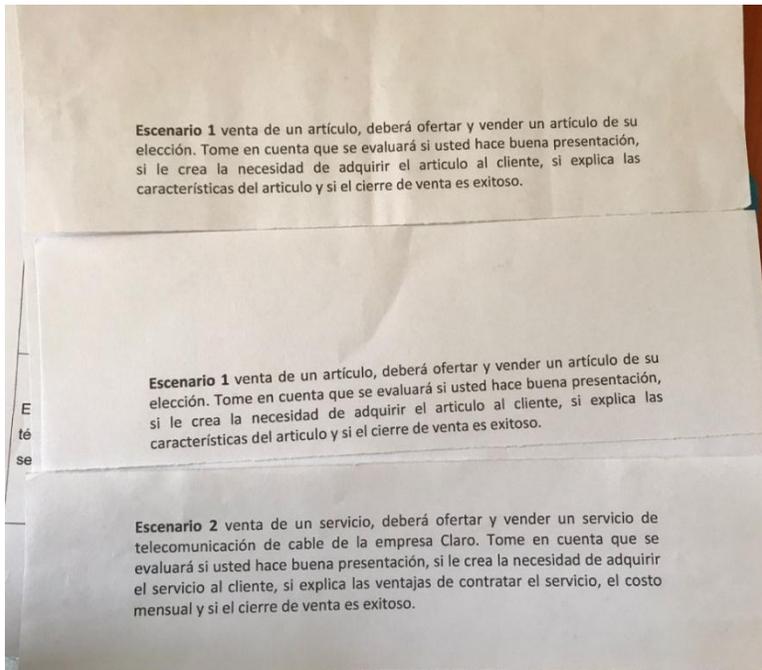
Imagen N° 11 Formato de Pre-selección de entrevista

**Formato de Pre-selección "Entrevistas"**  
Evaluación individual por prospecto  
Puesto al que aplica: *Ejecutivo de Negocios*  
Fecha: *28/07/23*

| CRITERIOS EVALUADOS:                               | Malael  | Henry   | Santos  | Orlando | Wilson  | Olman   | Moises  |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Puntualidad (5%)                                   | 4       | 5       | 3       | 5       | 5       | 5       | 5       |
| Edad (5%)  | 5       | 5       | 3       | 5       | 5       | 5       | 5       |
| Clinica de venta (10%)                             | 7       | 8       | 8       | 7       | 9       | 8       | 7       |
| Metas personales claras (sabe lo que quiere) (10%) | 7       | 10      | 9       | 8       | 8       | 8       | 9       |
| Porte y aspecto (10%)                              | 8       | 10      | 9       | 8       | 8       | 10      | 9       |
| Moto propia y papeles en regla (10%)               | 10      | 10      | 10      | 8       | 10      | 9       | 10      |
| Actitud y expresión oral (10%)                     | 9       | 10      | 9       | 8       | 9       | 9       | 8       |
| Formación Académica (10%)                          | 10      | 8       | 10      | 7       | 7       | 10      | 8       |
| Verificación de referencias (10%)                  |         |         |         |         |         |         |         |
| Necesita el trabajo (10%)                          | 7       | 10      | 8       | 9       | 7       | 7       | 10      |
| Seguridad de sí mismo (10%)                        | 8       | 10      | 8       | 9       | 8       | 9       | 8       |
| <b>Totales</b>                                     |         |         |         |         |         |         |         |
|  | 75 pts. | 86 pts. | 77 pts. | 74 pts. | 76 pts. | 80 pts. | 77 pts. |
|  |         | ①       |         |         |         | ②       | ③       |

Fuente: Revisión documental

## Imagen N° 12 Simulación de escenarios



Fuente: Revisión documental

## Imagen N° 13, escenarios de simulación.

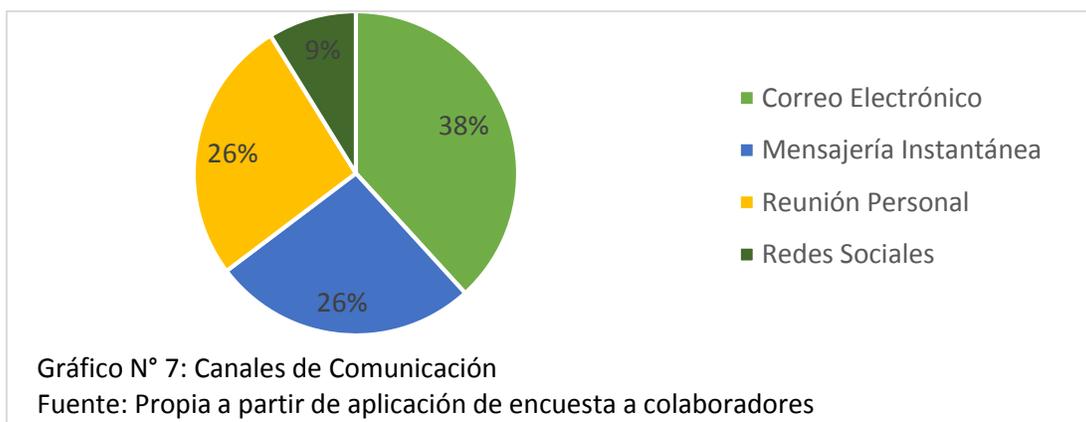
**Matriz Evaluación de la conducta**  
Servicios Integrales Amigo S.A (SIASA)

Fecha:

| CRITERIOS EVALUADOS:                                    | Wissil        |           |
|---|---------------|-----------|
|   | Manuel        | Nestor    |
| Puntualidad (15)  | 15            | 15        |
| Me gusta dar una buena impresión (Porte y aspecto) (10) | 10            | 10        |
| Trabaja en equipo (10)                                  | 10            | 10        |
| Bajo presión me mantengo en calma (10)                  | 8             | 7         |
| Seguridad de sí mismo (5)                               | 5             | 3         |
| Se enoja con facilidad (10)                             | —             | —         |
| Acata ordenes y las obedece (10)                        | 9             | 7         |
| Cuando hago algo, lo hago bien (10)                     | 8             | 7         |
| Trabaja lo justo y lo necesario (5)                     | —             | —         |
| Me encanta discutir y poner excusas (10)                | —             | —         |
| Soy espontáneo (5)                                      | 5             | 4         |
| <b>Totales</b>  | <b>70 pts</b> | <b>63</b> |

Fuente: Revisión documental

Se presentan técnicas de selección adecuadas para la empresa, donde fácilmente se destaca el empeño que realizan los puestos superiores para adquirir al personal adecuado y que esté correctamente capacitado para ejercer la vacante disponible, esto contribuye a que SIASA sea enriquecido con un personal ágil para la ejecución de sus labores.



El gráfico No 7 se enfoca en los canales de comunicación que prefieren utilizar los colaboradores; indicando que el 38% prefiere el uso de correo electrónico, el 26% prefiere mensajería instantánea y reuniones personales y solo el 9% prefiere las redes sociales.

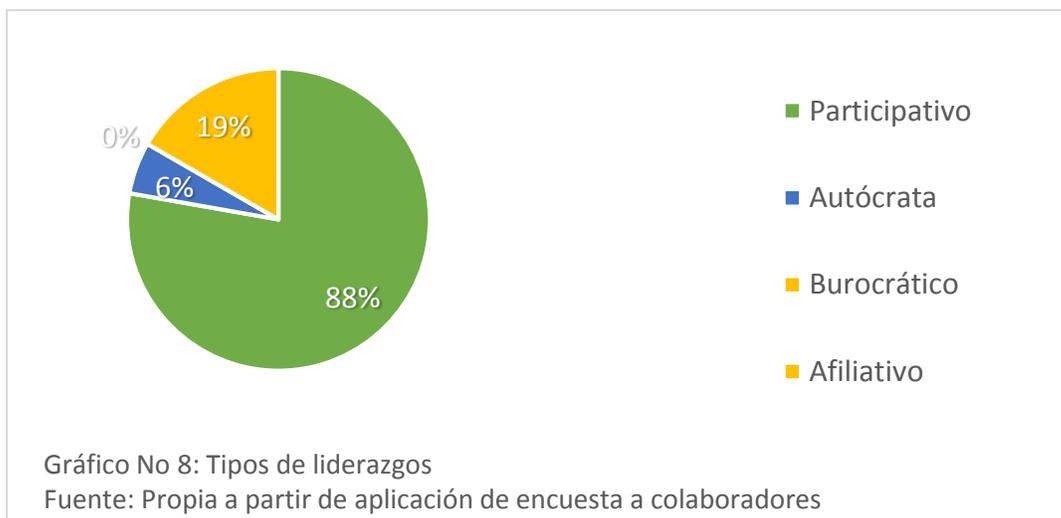
Las respuestas plasmadas en la gráfica, indican que el canal de preferencia para comunicación de los altos mandos hacia los colaboradores, es mediante correo electrónico, ya que esta al ser una empresa de servicios microfinancieras, prefiere hacerlo de una manera más formal y ya conocida, destacando también que un porcentaje bajo utiliza las redes sociales, aunque se encuentran en un mundo tecnológico, estos no consideran las redes sociales como un medio de comunicación forma, por ello la preferencia del uso de correo electrónico.

El correo electrónico o e-mail (tomado del inglés electronic mail) es un medio de comunicación digital por escrito, similar a las cartas y postales del correo postal de antaño, que aprovecha la tecnología multimediática de Internet para el envío en

diferido de mensajes más o menos largos y dotados o no de adjuntos, entre dos o más interlocutores diferentes. (Equipo editorial, 2021)

Como señala el autor, el correo electrónico o e-mail es una forma de comunicación digital por escrito que se asemeja a las cartas y postales tradicionales del correo postal del pasado. Sin embargo, a diferencia del correo postal, el correo electrónico aprovecha la tecnología multimedia de Internet para el envío de mensajes escritos entre dos o más personas, independientemente de su ubicación geográfica y en un formato digital.

Al ser una empresa necesitada de colaboradores jóvenes, esta misma se debe acoplar a la agilidad con la tecnología, aunque se destaca el correo electrónico como medio de comunicación preferencial debido a que el personal administrativo y superior lo utiliza, los colaboradores de campo pueden llegar a sentirse más cómodos con medios de comunicación más actualizados.



El gráfico N° 8 muestra resultados en base a los tipos de liderazgo que predomina entre los colaboradores de SIASA; muestra que el 88% es de liderazgo participativo, el 19% de liderazgo afiliativo, el 6% un liderazgo autócrata y el liderazgo burocrático indica un 0%, este no está presente en la empresa.

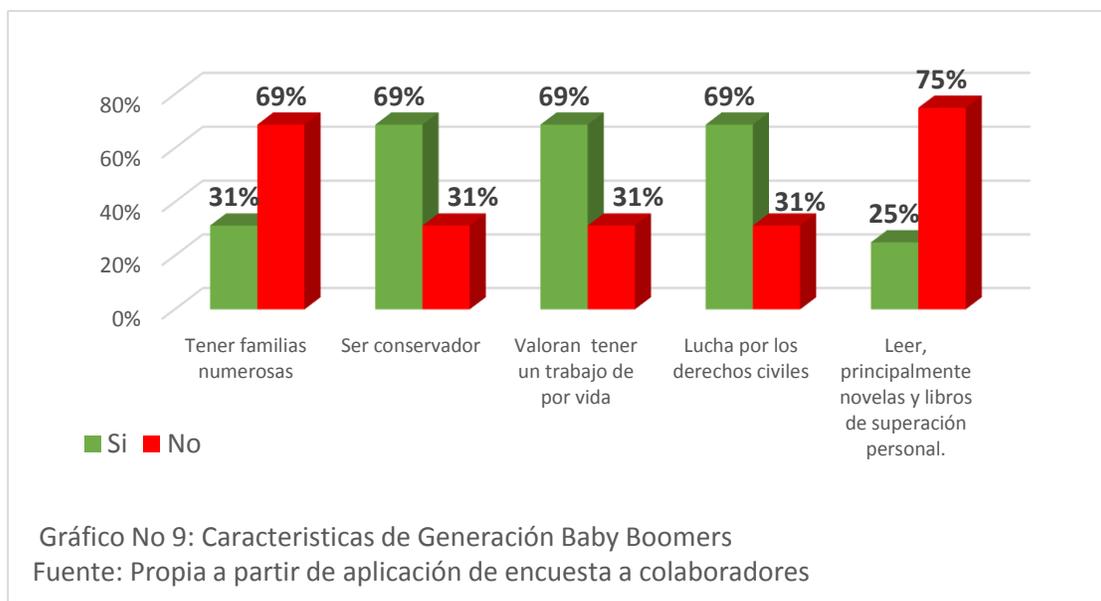
En SIASA, según la gráfica, nos muestra que el liderazgo predominante entre el personal, es el liderazgo participativo, permitiendo así, la alta relación entre las opiniones de colaboradores y sus superiores, para reforzar la comunicación interna.

El liderazgo participativo es una técnica de gestión caracterizada por la participación y el consenso de los empleados en los procesos de toma de decisiones, por su parte, un líder participativo se caracteriza por escuchar a su equipo y tomar en cuenta todas las opiniones a fin de alcanzar los objetivos planteados. (González, 2021)

Desde el punto de vista del autor, el liderazgo participativo es una técnica de gestión que se distingue por su énfasis en la participación activa y el consenso de los empleados en los procesos de toma de decisiones dentro de una organización. En este enfoque de liderazgo, se promueve la colaboración y se valora la contribución de todos los miembros del equipo en la formulación de decisiones clave, la idea central es aprovechar la diversidad de experiencias y conocimientos dentro del equipo para tomar decisiones más informadas y efectivas.

Como indica el gerente en la entrevista realizada, “SIASA posee liderazgos participativos y autócratas, porque diariamente se ve el apoyo que todos hacen los consensos y los aportes positivos; por otro lado, hay personas que solo ellos deciden el grupo, de ambas maneras la empresa funciona y las labores se desempeñan muy bien, al igual se mezclan y funcionan.”

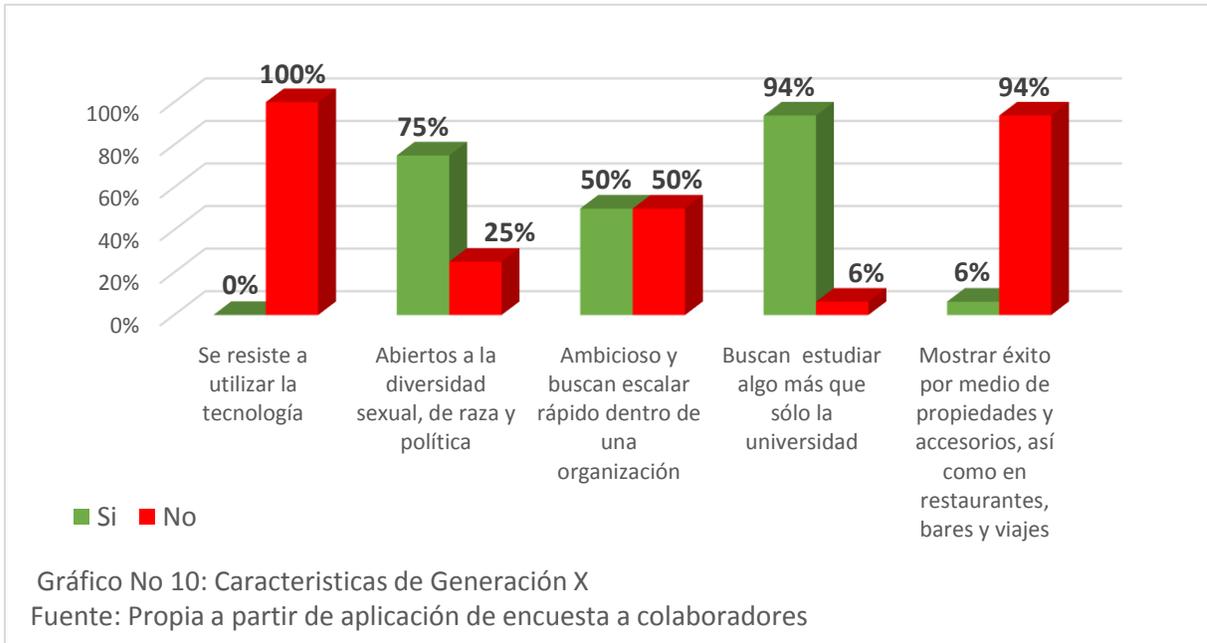
Considerando las repuesta obtenidas por medio de los instrumentos de investigación, se aborda sobre un posible balance que se puede emplear en el tipo de liderazgo participativo y autócrata, ya que el personal desea incluirse en tomas de decisiones y se le puede dar la oportunidad, sin perder el mando sobre decisiones específicas y de alta complejidad.



El gráfico N° 9 detalla las características de la Generación Baby Boomers que posee el equipo de colaboradores, donde el 69% de los colaboradores no tiene familias numerosas, mientras que el 31% si, el 69% se caracterizan por ser conservadores y el 31% no lo son, otro 69% valoran tener un trabajo de por vida y el 31% no; un 69% luchan por los derechos civiles, el 31% no lo hacen; finalmente un 25% consideran que leen, principalmente novelas y libros de superación personal, pero una gran mayoría como es el 75% no lo hace.

Se puede detectar que el 69% es un porcentaje que predomina en la característica que los define como personas conservadoras, el valor de tener trabajo de por vida y la lucha de los derechos civiles y en un bajo porcentaje en las otras características; esto significa que, a pesar que el equipo de colaboradores en su mayoría pertenecen a esta generación, se ve que no han adoptado las características de esta generación en su totalidad.

Esto es muy importante porque la generación Baby Boomers, es una generación dotada de principios y valores, apegados a los valores fundamentales de las personas, se puede decir que esas características fueron transferidas al estilo de vida de sus hijos y que de alguna manera alguno de ellos está dispuestos al cambio.

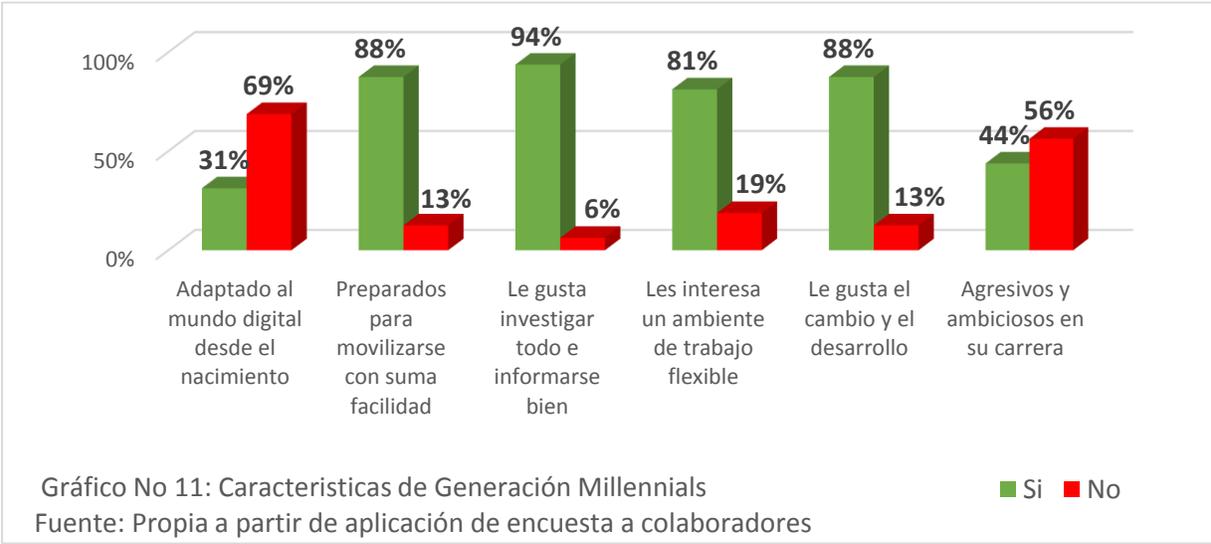


En el gráfico N° 10, se presentan las Características de Generación X, que posee el equipo de colaboradores de SIASA; de lo cual se detalla que el 100% no se resiste a utilizar la tecnología; el 75% son abiertos a la diversidad sexual, de raza y política, mientras que el 25% no son abiertos a esto; el 50% se caracteriza por ser ambicioso y busca escalar sobre los demás, mientras que el otro 50% no posee arraiga esta característica, un 94% se caracteriza por estudiar algo más que solo la universidad, si no ir más allá de esto, y solo 6% prefiere quedarse con estudios bases; un 6% prefiere mostrar éxitos por medio de cosas materiales, y un 94% no le da importancia a tales cosas.

Es evidente que sobre salen tres características de esta generación en el equipo de colaboradores, estas son: abiertos a la diversidad sexual de raza y política; ambicioso y buscan escalar rápido dentro de una organización; buscan estudiar algo más que solo universidad.

A pesar que la generación X en esta empresa son pocos, se puede ver cómo el resto de colaboradores han adoptado características muy significativas de los

colaboradores de esta generación, al obtener resultados entre el 50% y 94% en las tres características señaladas.

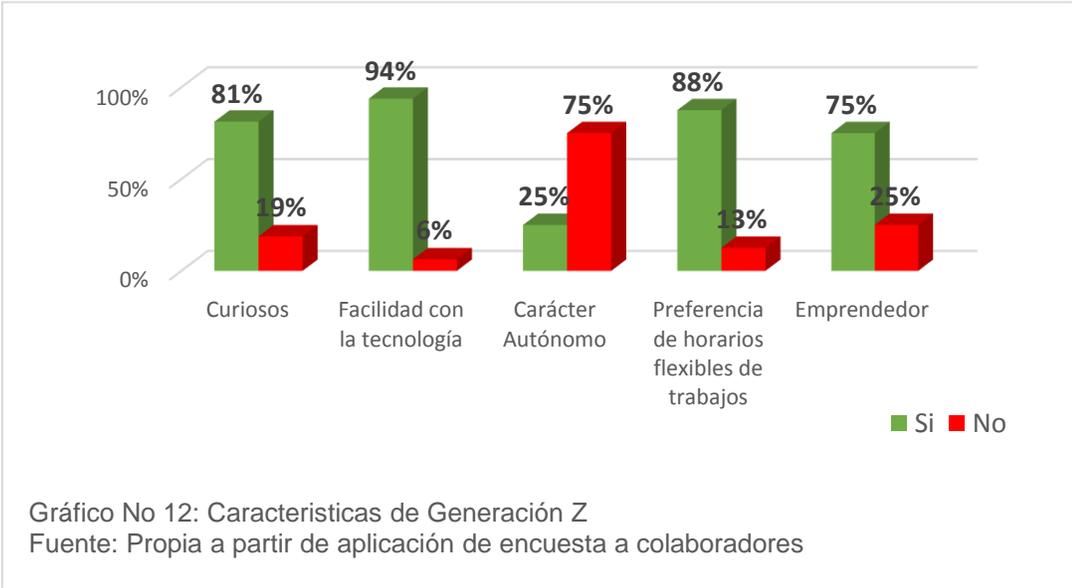


El gráfico N°11, presenta las Características de Generación Millennials que posee el equipo de colaboradores de la empresa SIASA, se encuentra que el 31% se siente y está adaptado al mundo digital desde el nacimiento, mientras que el 69% presenta dificultades en el uso de estas o no se siente adaptado aún, el 88% está preparado para movilizarse con suma facilidad, mientras que el 13% presenta dificultades para actividades físicas; al 94% le gusta investigar todo e informarse bien, pero el 6% dice que no; el 81% prefiere trabajar en un ambiente flexible mientras que el 19% no le da importancia a tal ambiente. Al 88% le gusta el cambio y el desarrollo pero a un 13% no le interesa esto; finalmente un 44% dijeron ser agresivos y ambiciosos en su carrera, pero el 56% dijo que no.

Por medio de los resultados obtenidos se determinan dos aspectos destacables, los cuales son que el 94% de los colaboradores encuestados poseen interés en investigaciones, siendo este el mismo porcentaje de la gráfica N° 10, donde refiere que el 94% de los colaboradores desean superarse por medio de estudios, coincidiendo y dando afirmación sobre el deseo de superación de ellos; otro dato importante es que el 69% no está adaptado a la tecnología desde el nacimiento, sin embargo podemos

deducir que en la gráfica N° 10 se habla de que el 100% de colaboradores no se resisten a usar tecnología, esto nos demuestra que aunque estos no estén adaptados por completo a la tecnología, se esfuerzan por ser abiertos para el uso de ella dentro de las asignaciones laborales.

Es evidente cómo sobre salen las características de la generación Millennials en el equipo de colaboradores de esta empresa; eso es importante, porque se puede aprovechar para desarrollar habilidades en el personal. A pesar que la mayoría de los colaboradores son de esta generación, existen ciertos colaboradores que han adoptado características de otras generaciones.



El gráfico N°12, muestra las Características de Generación Z, que posee el personal de la empresa SIASA, donde el 81% se caracteriza por ser curioso mientras que el 19% no; el 94% presenta facilidad en el uso de la tecnología y sólo el 6% presenta algunas dificultades en el uso de estas; tan solo un 25% presenta carácter autónomo y el 75% es más inclinado a aceptar las ordenes de superiores; un 88% prefiere flexibilidad en los horarios de trabajo, y un 13% se adapta a los horarios que se les indique; por último, el 75% se caracteriza por tener espíritu emprendedor y el 25% no.

En estos gráficos, tenemos alto porcentajes entre las diferentes características generales de las distintas generaciones en los colaboradores, la más predominante es que ninguno de ellos se resiste al uso de la tecnología, sin embargo, aunque haya presencia de esta entre la empresa, un 6% del personal presenta dificultades para el uso de esta. Es evidente, cómo el equipo de colaboradores de SIASA posee todas las características de la generación Z, exceptuando el carácter autónomo.

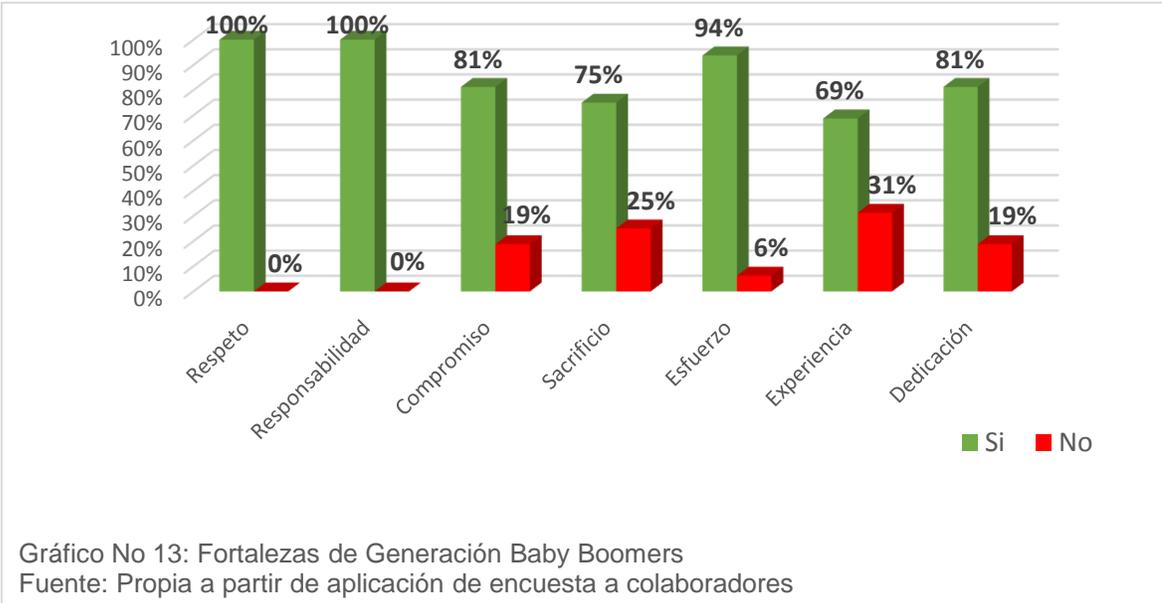
La tecnología para empresas brinda la posibilidad de gestionar grandes cantidades de datos y métricas objetivas para tomar mejores decisiones. A través de las diversas herramientas digitales, los empleados de alto nivel tienen a su disposición toda la información necesaria para evaluar situaciones concretas. Esto se traduce en soluciones eficientes y que se alineen con los objetivos de la organización. (Indded, 2022)

La tecnología para empresas se presenta como una valiosa herramienta que proporciona la capacidad de gestionar grandes cantidades de datos y métricas objetivas. Estos datos son fundamentales para respaldar y mejorar el proceso de toma de decisiones en una organización. A través de diversas herramientas digitales y sistemas de información, los empleados de alto nivel, como gerentes y directores, tienen acceso a una cantidad significativa de información relevante y actualizada que les permite evaluar situaciones concretas.

Tal como indica el gerente, se centró en las características generales de los colaboradores que están un rango de 50 a 70 años, describiéndoles así, “Siempre hay personal de este rango, porque son los que están en los puestos de dirección y estos deben tener experiencia y toma de decisiones importantes, la experiencia es fundamental y característica específica, así misma capacidad para planificar el trabajo, ordenar el trabajo, necesidades a cubrir, liderazgo, solucionar problemas. Son personas enfocadas al trabajo, disciplinadas y profesionales, alto grado de madurez profesional; sus aportes son tomados por el personal y son de gran utilidad para cuando los Baby Boomers hagan su retiro de la empresa.”

Por medio de los resultados obtenidos y lo expresado por el gerente, se identifica un personal con características positivas, las cuales se les puede potencializar en beneficio de la empresa, con respecto a tecnología, movilidad, desarrollo personal; estas características pueden aportar a futuros cambios en la empresa, convirtiendo a SIASA en una empresa con avances tecnológicos, facilidad en obtener clientes nuevos gracias a la facilidad de movilización y el aporte de ideas innovadoras de los colaboradores por destacarse en su desarrollo personal.

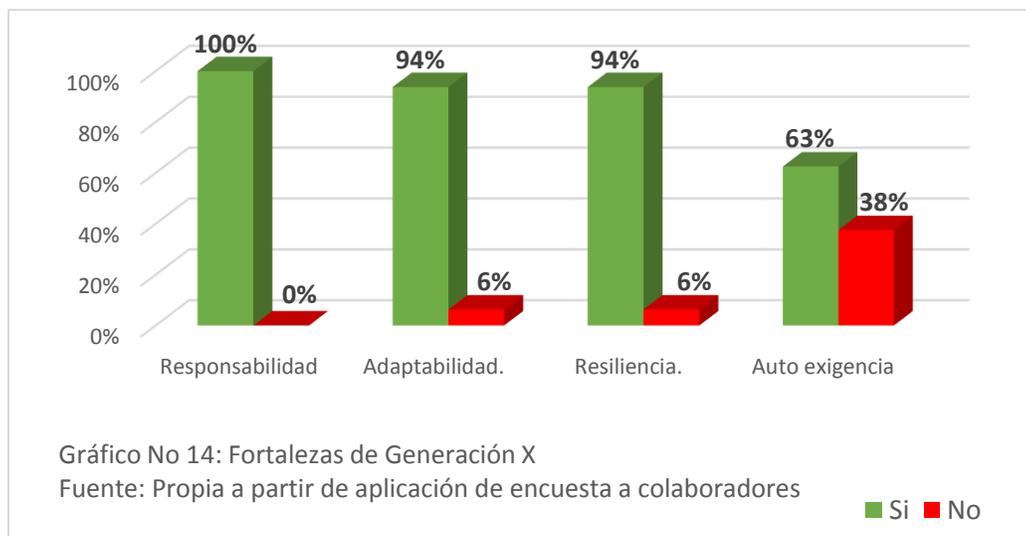
A pesar de la generación a la que pertenece cada uno de los colaboradores, es evidente que tienen cierta facilidad de adaptarse a los cambios y ambientes, dado que han adoptado características de las diferentes generaciones, eso es una gran fortaleza para la empresa; porque se podrá aprovechar para establecer un plan de contingencia para el relevo generacional de todo el equipo.



El gráfico No 13, muestra las fortalezas de la Generación Baby Boomers que posee el equipo de colaboradores de SIASA, un 100% se caracteriza por ser respetuoso y responsable; el 81% presenta compromiso en sus labores y el 19% no son comprometidos, un 75% están dispuestos a hacer sacrificios en sus labores y el 25% no lo considera, el 94% está dispuesto a hacer esfuerzos y un 6% no, un 69%

consideran que tienen experiencia y un 31% de los colaboradores no lo considera así; el 81% dijeron tener dedicación en sus labores y el 19% respondió no.

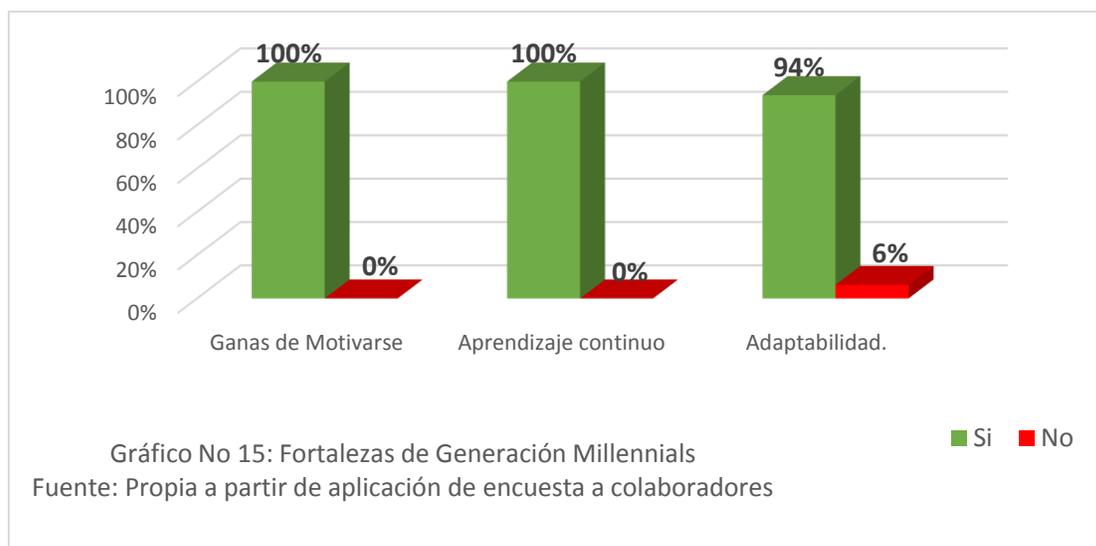
Analizando los datos anteriormente descritos, se encuentran porcentajes significativos en destacables fortalezas como lo es, el respeto, la responsabilidad, compromiso, esfuerzo y dedicación, estos manejándose en un rango del 80% al 100%, siendo estas grandes fortalezas que describe a los colaboradores de SIASA encuestados. Pero en términos generales, el equipo de colaboradores de esta empresa, posee todas las fortalezas de la generación Baby Boomers.



El gráfico N° 14, refleja las fortalezas de Generación X que posee el equipo de colaboradores de SIASA, donde un 100% se reconoce con responsabilidad, dentro de la adaptabilidad y resiliencia se considera un 94% y un 6% no es de ese modo, el 63% trabaja de forma auto exigente y un 38% consideran no tener esa fortaleza.

De los datos presentados en la gráfica anterior, se encuentra que en el auto exigencia, son datos que se manejan en un rango distinto en base a las otras fortalezas representadas en la gráfica, esto presenta que un 38% de los colaboradores encuestados, no se consideran autos exigentes, es decir que se basan en que otros les exijan.

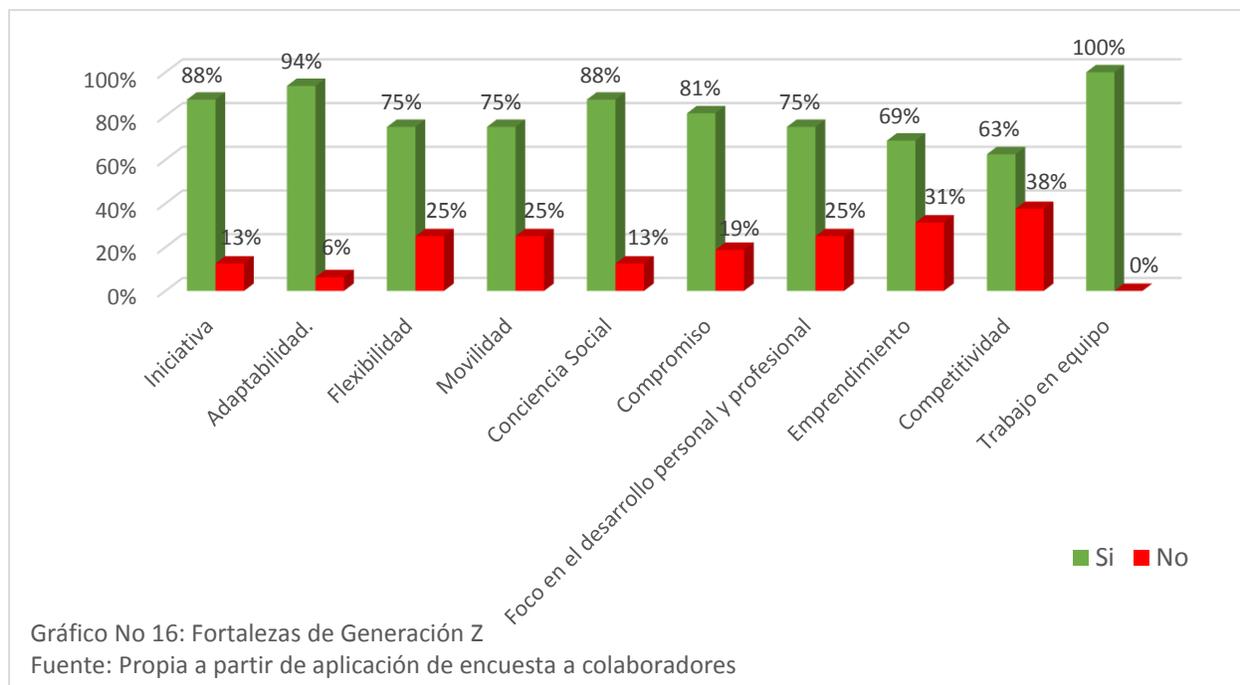
Cabe señalar que, todo el equipo de colaboradores, poseen todas las fortalezas de la generación X y eso se debe a que son fortalezas relacionadas con los valores fundamentales, potencializados en las familias por cuestiones culturales.



En el gráfico N° 15, detalla las fortalezas de la Generación Millennials que posee el equipo de colaboradores de SIASA, donde se presentan datos positivos, el 100% posee ganas de motivarse y aprendizaje continuo, el 94% posee adaptabilidad, un 6% dicen tener dificultades para la adaptabilidad.

Estos datos presentan resultados significativos para cada una de las fortalezas presentadas, los colaboradores encuestados se consideran bastantes positivos. Se puede deducir que por cuestiones de fortalezas, este equipo de trabajo podría considerarse generación Millennials, aunque por cuestiones de fecha de nacimiento, pertenecen a otras generaciones.

Es muy importante tener un equipo de colaboradores tan flexible y adaptable a los cambios y sobre todo en apropiarse de habilidades positivas y constructivas, tanto para su vida personal como para su vida laboral.



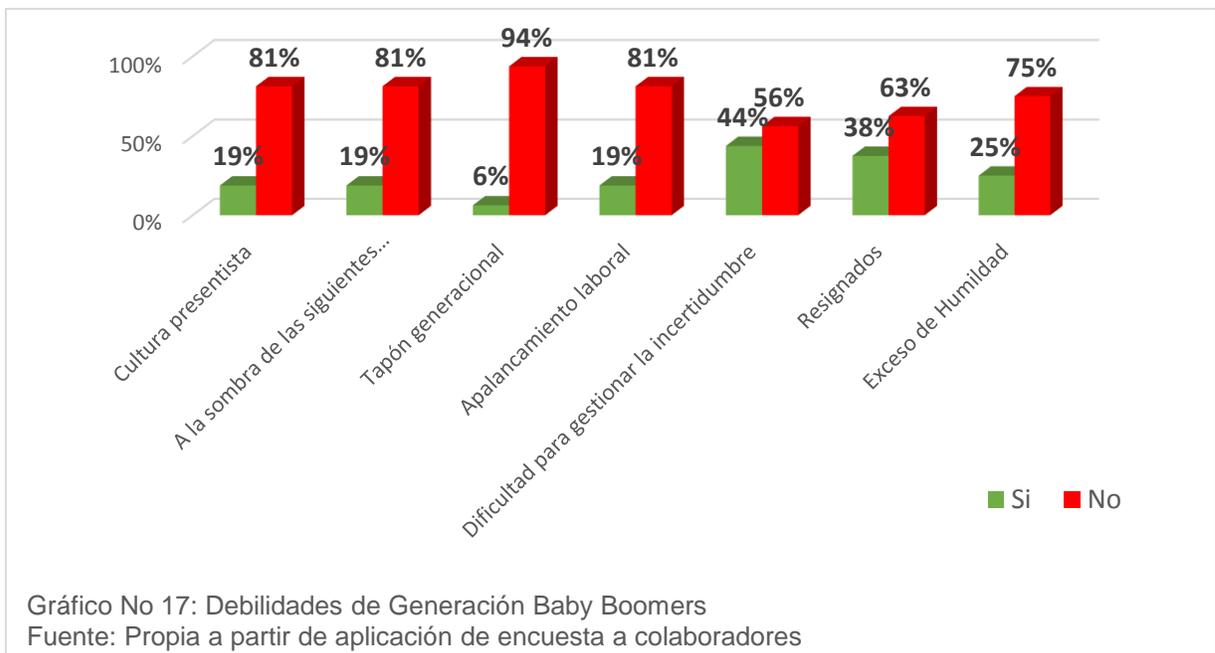
El gráfico N°16, trata sobre las fortalezas de la Generación Z que posee el equipo de colaboradores de SIASA, donde se encuentra que el 88% de los colaboradores encuestados poseen iniciativa y conciencia social, dejando un 13% que no lo posee, el 94% posee adaptabilidad y un 6% no, un 75% cuentan con flexibilidad, movilidad y foco en el desarrollo personal, eso refiere que un 25% no lo posee, el 81% se considera que posee compromiso y un 19% no, el 69% se consideran emprendedores y un 31% no, de igual forma un 63% posee competitividad y un 38% considera que esta característica no forma parte de ellos, para concluir que el 100% de los colaboradores encuestados se consideran que poseen la capacidad de trabajar en equipo.

Respecto a los resultados de las encuestas, esta empresa se caracteriza por tener un personal que se identifica por ser respetuoso, responsable, posee ganas de motivarse y aprendizaje continuo, así como la facilidad de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana. Desde la aparición de las primeras sociedades, el hombre desarrolló la facultad de asociarse con los integrantes de sus clanes y tribus para garantizar su supervivencia, atender sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida. (Perez, 2022)

De acuerdo con el autor, el trabajo en equipo es una práctica que se encuentra arraigada en la esencia de la condición humana. Desde los albores de la civilización y la aparición de las primeras sociedades humanas, los seres humanos han demostrado una capacidad innata para colaborar y asociarse con otros individuos que forman parte de sus clanes, tribus y comunidades.

Las fortalezas que posee el personal de SIASA brindan a la empresa una oportunidad de potencializar sus servicios y el posicionamiento de la marca, al tener un personal comprometido y responsable, este mismo se encargará de llevar a la empresa a un mayor nivel en distintas áreas; para que estas mismas sigan estando firmes y que el personal sienta que sus fortalezas son utilizadas por la empresa, se debe realizar un plan de motivación específico para sus colaboradores.

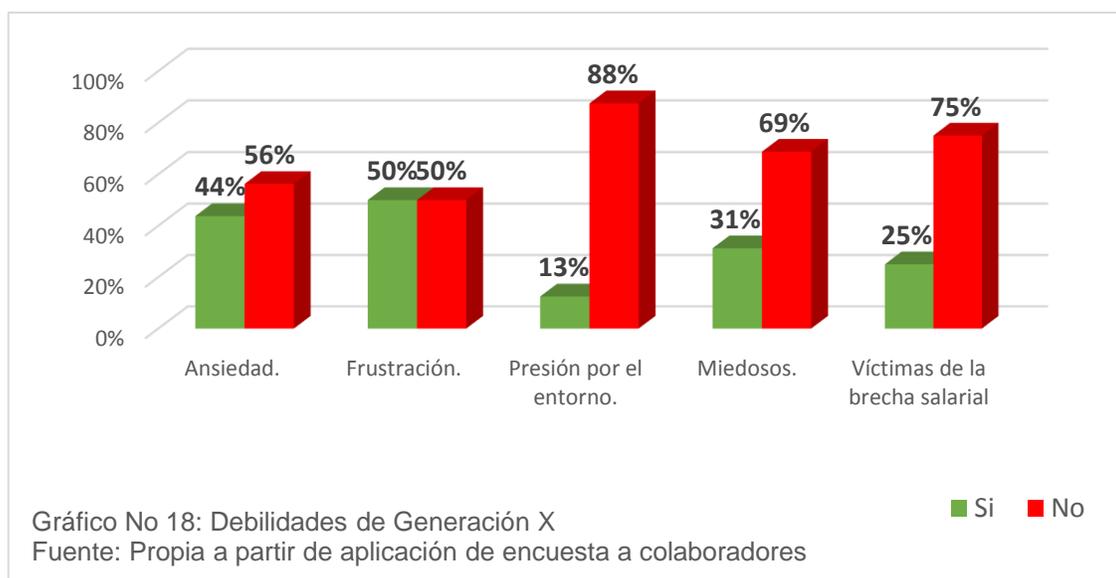


El gráfico N° 17 muestra las debilidades de la Generación Baby Boomers que posee el equipo de colaboradores de SIASA, indicando así que el 19% es de cultura presentista, siempre está a la sombra de las siguientes generaciones, persiguen un apalancamiento laboral, mientras que el 81% no; un 6% se considera un tapón generacional y el 94% no; un 44% presenta dificultad para gestionar la incertidumbre

y un 56% lo hace de manera más fácil; un 38% del personal es resignado y un 63% no; un 25% presenta exceso de humildad y un 75% respondieron que no poseen esta debilidad.

Por medio de los resultados obtenidos, se identifica que el 44% de los colaboradores encuestados consideran que poseen una dificultad para gestionar la incertidumbre, causando eso cierto temor para lograr enfrentar situaciones las cuales no se logran resolver en el instante, esto puede afectar cuando suceden cambios repentinos y no se encuentra una pronta respuesta.

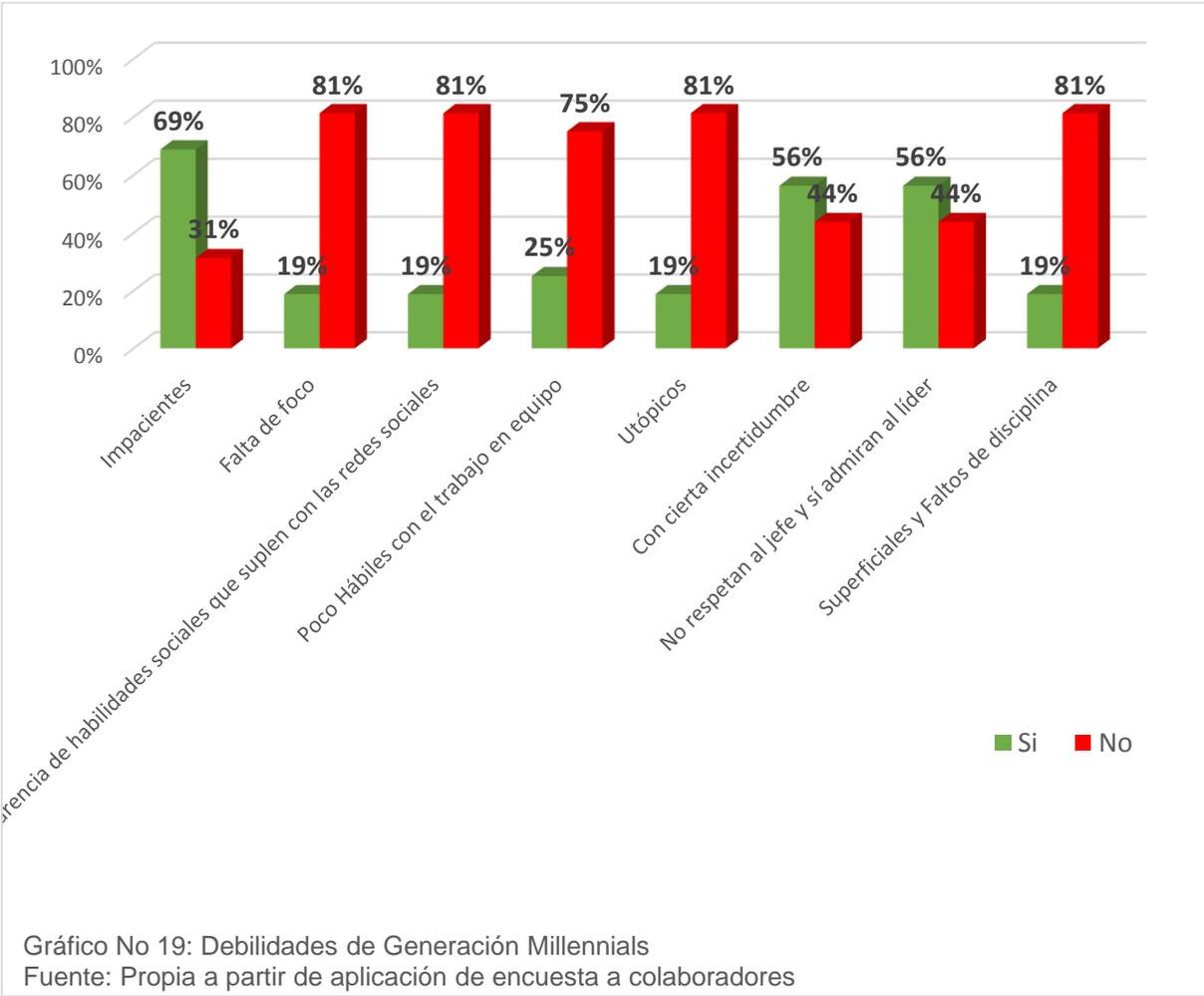
En términos generales se puede evidenciar que el equipo de colaboradores de SIASA, no posee las debilidades de la Generación Baby Boomers, considerando algunos casos aislados que se pueden trabajar.



El gráfico N°18, presenta resultados sobre las debilidades de la Generación X que posee el equipo de colaboradores de SIASA, donde un 44% del personal se considera que posee ansiedad y un 56% no; el 50% presenta frustración y el otro 50% no; un 13% siente constante presión por el entorno y el 88% no; el 31% de los colaboradores admiten ser miedosos y un 69% no; un 25% siente ser víctima de la brecha salarial y el 75% no.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede destacar aspectos importantes que el personal pueda estar viviendo, como lo es la frustración y ansiedad, estos aspectos pueden afectar el desempeño de los colaboradores en sus asignaciones laborales, pero con un buen plan de capacitaciones conductuales se puede controlar.

En términos generales se puede evidenciar que el equipo de colaboradores de SIASA, no posee las debilidades de la Generación X, considerando algunos casos aislados como la frustración y la ansiedad, que se pueden trabajar.

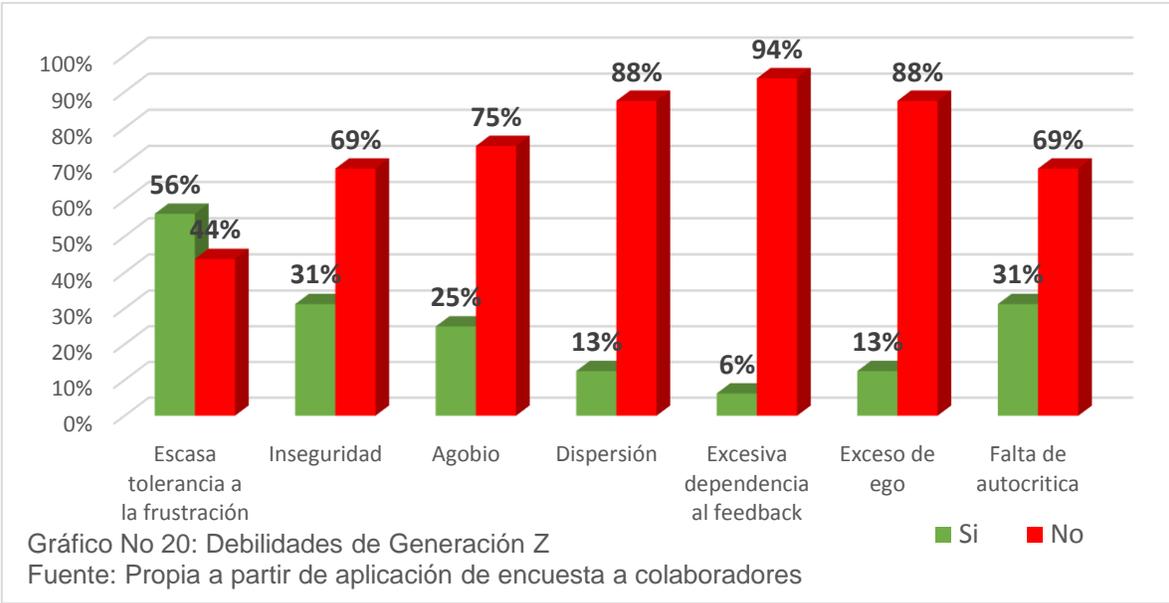


En el gráfico N°19, se presentan las debilidades de la Generación Millennials que posee el equipo de trabajo de SIASA, donde un 69% son impacientes y un 31% no; un 19% presenta falta de foco, carencia de habilidades sociales que suplen con las redes

sociales utópicos y superficiales, falta de disciplina, el 81% consideran no tener esas debilidades; un 25% consideran tener pocas habilidades de trabajo en equipo y el 75% se les es más fácil trabajar así; un 56% presenta siempre cierta incertidumbre y no tienden a respetar al jefe y admirar al líder, mientras que un 44% sí.

De acuerdo a las debilidades presentadas se resalta mucho la incertidumbre y la admiración por un líder, siendo complicados para trabajar con alguien que se imponga como jefe, de igual manera se destaca bastante que son impacientes, siendo este el 69% de los colaboradores encuestados; esto puede afectar en el desarrollo de las actividades laborales que se les asignan, el no poder esperar resultados y dificultad de manejar los resultados inciertos.

Es decir que el equipo de colaboradores de SIASA, presentan tres debilidades bien significativas de la generación Millennials y estas son: impaciencia, cierta incertidumbre y no respetan al jefe y si admiran al líder. Son debilidades que se deben trabajar, para evitar problemas futuros en el ambiente laboral.



El gráfico N° 20, presenta resultados de las debilidades de la generación Z que posee el equipo de colaboradores de la empresa SIASA, un 56% presenta escasa tolerancia a la frustración, mientras que un 44% no; un 31% trabaja con inseguridad y

el 69% no; un 25% presenta agobio y el 75% no; un 13% presenta dispersión y exceso de ego y el 88% no; un 6% presenta excesiva dependencia al feedback y el 94% no; por último, el 13% presenta falta de autocrítica mientras que el 69% no.

Este último elemento de las encuestas aplicadas a los colaboradores, se enfoca en las debilidades del personal, destacando entre los resultados, que la debilidad que está más presente es la impaciencia; acompañado de frustración, incertidumbre, falta de respeto al jefe, pero admiración hacia el líder, y escasa tolerancia ante la frustración.

Perder la paciencia en el entorno laboral, puede suponer que nos frustremos y que las relaciones con el resto de compañeros de trabajo se vean perjudicadas, causando conflicto en la toma de decisiones. (Castellano, 2023)

Como opina el autor, la pérdida de paciencia puede afectar las relaciones con los compañeros de trabajo. Las reacciones impacientes o emocionales pueden generar tensiones y conflictos en el equipo, lo que, a su vez, puede dificultar la colaboración efectiva. Las relaciones laborales pueden verse perjudicadas, lo que puede llevar a un ambiente de trabajo menos armonioso y menos productivo.

Aunque el personal posee fortalezas destacables, de acuerdo a los resultados se puede determinar la falta de paciencia en ellos, esto puede perjudicar al momento de realizar procedimientos extensos y con un alto nivel metodológico, debido a su deseo de llevar a cabo las actividades de manera acelerada, presentan un alto índice de escasa tolerancia ante la frustración y al realizar actividades extensas, pueden llegar a perder sentido común y presentar labores incompletas; la empresa debe enfocarse en brindar a sus colaboradores procesos con mayor agilidad y que eviten el nivel de frustración, siendo prácticos, directos y específicos.

## Capítulo V

### 5.1.- Conclusiones

- 5.1.1. Al describir los procesos del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos de la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), se encontró que dentro del proceso de planeación lo que se realiza con mucha frecuencia es la programación de RR-HH y análisis de información; los colaboradores tienen una imagen positiva de los modelos de planeación, el proceso de reclutamiento y selección; El medio más utilizado para el reclutamiento es el externo; la técnica de selección más utilizada es la entrevista y entre los canales de comunicación más utilizados está el correo electrónico.
- 5.1.2. Al caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral de la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), sobre salen características de todas las generaciones, a pesar de que los colaboradores pertenecen a la generación entre baby boomers y generación millennials.
- 5.1.3. La valoración de la integración de recursos humanos de las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral de SIASA es muy buena, porque se logra con liderazgo participativo, aprovechando todas las fortalezas de las diferentes generaciones que están fundamentadas en los valores de los principios éticos y que solo cuentan con cuatro debilidades como es la impaciencia, incertidumbre, no respetar al jefe, tolerancia a la frustración.
- 5.1.4. Se acepta la hipótesis porque el subsistema de provisión de SIASA contribuye a un desempeño eficiente, aún sin contar con un equipo de colaboradores jóvenes, sin embargo poseen características de las nuevas generaciones.

## 5.2.- Recomendaciones

- 5.2.1 Establecer un plan de relevo generacional de los colaboradores con la finalidad de incluir a las nuevas generaciones que se integren a la empresa, tomando en cuenta la necesidad de personal joven en SIASA, seleccionando al personal que posee características destacables para aprovechar en motivar y transmitirles estas mismas al personal que lo necesita, haciendo provecho del recurso humano capacitado en SIASA, para brindar un ambiente laboral adecuado y cómodo.
- 5.2.2 Se recomienda establecer objetivos con mayor frecuencia en el proceso de planeación, para llevar una mayor organización en esta etapa, ya que de esta forma se puede dirigir de manera específica en el desarrollo de sus actividades; dentro de esto se debe tomar en cuenta el realizar un plan de capacitación para trabajar la impaciencia, incertidumbre, no respetar al jefe, tolerancia a la frustración que posee un buen porcentaje del personal, debido a que esto puede causar un ambiente laboral hostil y que el extenderse en el desarrollo de las labores afecte la salud mental de los colaboradores de SIASA.
- 5.2.3 Aplicar un número mayor de técnicas de simulación en las pruebas de selección, para reconocer al personal verdaderamente calificado para el puesto, debido a que esto funciona para dar una breve idea de cómo actuara el colaborador en el campo laboral.
- 5.2.4 Desarrollar un medio de comunicación específico para situaciones laborales, ya sea una aplicación web, grupo de mensajería o una red social propia de la empresa, esto brindará mayor seguridad y orden a la información privada de la empresa que suele compartirse, archivando mensajes, documentos y solicitudes específicas de SIASA.

### 5.3.- Bibliografía

- Alcazar, A., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT de la Generación y el Talento*, 17.
- Alcázar, Á., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT Generación y Talento*, 17.
- Asensi Artiga, V., & Parra Pujante, A. (2002). El metodo científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Redaslyc.org*, 12.
- Barceló, J. C. (Septiembre de 2017). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de [blogs.imf-formacion.com/](https://blogs.imf-formacion.com/): <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-valores-generacion-y/>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación, Tercera Edición*. Colombia: PEARSON EDUCACION.
- Bernal Torrez, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Brasil, L. (27 de Diciembre de 2018). *JobConvo*. Obtenido de [jobconvo.com](https://jobconvo.com/): <https://jobconvo.com/blog/es/reclutamiento-externo-que-es-y-sus-principales-ventajas/>
- 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.
- Castellano, N. H. (09 de 03 de 2023). *Vozpópuli*. Obtenido de [Vozpópuli](https://www.vozpopuli.com/bienestar/salud-mental/paciencia-trabajo.html): <https://www.vozpopuli.com/bienestar/salud-mental/paciencia-trabajo.html>
- Castillejos, E. (02 de junio de 2015). *The Markething. Piensa en Mercadotecnia*. Obtenido de <https://www.themarkethink.com/investigacion-de-mercados/como-es-el-comportamiento-laboral-de-los-millennials/#:~:text=Son%20de%20mentalidad%20abierta%20y,y%20habituad os%20al%20refuerzo%20frecuente>.

- Cobas Portoundo, J. L., Valle, A. R., & Carrasco, Y. M. (2010). La investigación científica como componente del proceso formativo. *Revista Electronica Ciencia e Innovación*, 10.
- Chacón, L. M. (2019). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS GENERACIONES PROFESIONALES*. Santiago de Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos Novena Edición*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto laboral*. Valencias, Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Dolam, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos-Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación* (Tercera ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U.
- Dolan, S., Cabrera, R. V., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Dominguez, A. G. (2021). *Valores laborales de las generaciones en el mercado de trabajo ¿Existe una necesidad real de transformación radical?* España: UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Equipo editorial, E. (05 de 08 de 2021). *Concepto*. Obtenido de Correo Electronico : <https://concepto.de/correo-electronico/>
- Escuela de negocios y direccion. (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/>

- Espinoza, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Mexico, DF: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- GD Human Capital . (02 de Julio de 2021). *gdhumancapital.com*. Obtenido de <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/la-importancia-de-disponer-descripciones-de-puestos-de-trabajo-beneficios>
- Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Obtenido de WordPress: <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Giraldo, L. (07 de Abril de 2022). *Hunty*. Obtenido de <https://hunty.com/blog/que-es-un-proceso-de-seleccion-y-cuales-son-sus-fases/#:~:text=Reclutamiento%20de%20personal,entre%20los%20aspirantes%20al%20puesto.>
- Gómez Rodríguez, D. T., Carranza Abella, Y., & Ramos Pineda, C. A. (21 de Diciembre de 2016). *Revisión documental "Una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios"*. Obtenido de Redaly.org: <https://www.redalyc.org/journal/5717/571763480010/html/>
- González, O. (27 de 01 de 2021). *appvizer*. Obtenido de Liderazgo participativo: lo que debes saber para aplicarlo exitosamente: <https://www.appvizer.es/revista/colaboracion/herramientas-colaborativas/liderazgo-participativo>
- González, O. (21 de 04 de 2023). *appvizer*. Obtenido de Candidato/reclutador → Todo sobre la entrevista de selección: <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/entrevista-de-seleccion>
- Grupo Acir. (2012). Marketing Generacional. *Grupo Acir Conectando Generaciones*, 41.
- Grupo Acir. (12 de 09 de 2018). *Grupo Acir*. Obtenido de grupoacir.com: <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* . México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, S. J., & Lorente, M. E. (2016). *Seminario de Graduación Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas*. Jinotega:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FAREM-MATAGALPA.

Indded. (30 de 09 de 2022). *Orientación Profesional*. Obtenido de Importancia de la tecnología para empresas: <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/tecnologia-empresas#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20para%20empresas%20brinda,necesaria%20para%20evaluar%20situaciones%20concretas>.

La Universidad en Internet. (14 de Diciembre de 2022). *UNIR*. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/ejecutivo-ventas/#:~:text=Un%20ejecutivo%20de%20ventas%20es,y%20compromiso%20a%20largo%20plazo>.

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.

Martini, H. d. (27 de Mayo de 2009). *BlogSpot*. Obtenido de <http://serviciosalcliente.blogspot.com/2009/05/ventajas-de-una-fuerza-laboral.html>

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

Neill, D. A., & Suarez, L. C. (2018). *Procesos y Fundamentos de la investigación científica*. Machala, Ecuador: UTMACH.

Peralta, M. (19 de Octubre de 2018). *meetlogistics*. Obtenido de <https://meetlogistics.com/demand-planning/planificacion-integrada-productos-de-gran-consumo/>

Perez, A. (25 de 10 de 2022). *OBS; Old Bussines School*. Obtenido de Importancia del trabajo en equipo en las empresas: <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>

- Salinas, O. J. (12 de 01 de 2022). *Gestiopolis*. Obtenido de Descripción de cargos:  
<https://www.gestiopolis.com/descripcion-cargos/>
- Sarmiento, C. D., Lambraño, M. L., & Lafont, L. R. (2017). Entendiendo las generaciones: . *Revista Clío América*, 197.
- Sevilla, J. R. (2019). *FACTORES CLÁSICOS DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE ICADE*. Madrid: COMILLAS Universidad Pontificia.
- SYDLE. (04 de Agosto de 2023). *sydle.com*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/objetivos-de-una-empresa-mejores-metodos-617303753885651fa20ef5e9>
- Torres, D. (22 de Junio de 2023). *HubSpot*. Obtenido de Blog HubSpot:  
<https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal>
- Vera, G. (2017). *Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado labora*. La Rioja, España: Instituto Universitario de Ciencias de la Salud.
- Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *ATREVIA*, 43-51.
- Weiers, R. M. (1986). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.

5.4.- ANEXOS

Anexo 1

Operacionalización de variables

| Variable  | Sub variables   | Sub - Sub variable                 | Indicadores                                   | Instrumento         | Dirigido a:   | Pregunta  |
|---|---|------------------------------------|---|---------------------|---------------|---|
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos | Planeación de los recursos humanos | Proceso de planeación de los recursos humanos | Encuesta            | Trabajadores  | <p>¿Con qué frecuencia se aplican las siguientes situaciones en la empresa?</p> <p>Extremadamente frecuente - Muy frecuente - Bien frecuente - Regularmente frecuente - Ninguna frecuencia</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilan información</li> <li>2. Realizan análisis de la información</li> <li>3. Establecen objetivos.</li> <li>4. Definen políticas de recursos humanos</li> <li>5. Realizan programación de recursos humanos</li> <li>6. Controlan la planificación de los recursos humanos</li> <li>7. Evalúan la planificación de los recursos humanos</li> </ol> |
|   |   |                                    |   | Entrevista          | Administrador | ¿Cómo es el proceso de planeación de los recursos humanos en esta empresa?  |
|   |   |                                    |   | Revisión documental | Empresa       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expediente de los trabajadores (Tipo de información recopilada)</li> <li>2. Documentos de programación de recursos humanos (tipo de programación utilizada, establecimiento de objetivos, definición de políticas, evaluación y control)</li> </ol>   |

|   |   |                                       |   |                                  |               |   |
|---|---|---------------------------------------|---|----------------------------------|---------------|---|
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos | Planeación de los recursos humanos    | Modelos de planeación de los recursos humanos | Encuesta (diferencial semántico) | Trabajadores  | <p>Valore del 1 al 7 cómo es el modelo de planeación de recursos humanos en esta empresa, considerando que 7 corresponde a un modelo específico y 1 corresponde a un modelo general.</p> <p style="text-align: right;">Modelos específico 7 - 6- 5- 4- 3- 2 - 1</p> <p>Modelo general</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio</li> <li>2. Modelo basado en segmentos de puestos</li> <li>3. Modelo de gráfica de reemplazo</li> <li>4. Modelo basado en el flujo de personal</li> <li>5. Modelo de planeación integrada</li> </ol> |
|   |   |                                       |   | Entrevista                       | Administrador | ¿Cómo es el Modelos de planeación de los recursos humanos en esta empresa?  |
|   |   |                                       |   | Observación directa              | Empresa       | <p>Modelo de planeación que se utiliza en esta empresa</p> <p style="text-align: right;">Si - No</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio</li> <li>2. Modelo basado en segmentos de puestos</li> <li>3. Modelo de gráfica de reemplazo</li> <li>4. Modelo basado en el flujo de personal</li> <li>5. Modelo de planeación integrada</li> </ol>  |
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos | Reclutamiento de los Recursos Humanos | Proceso de reclutamiento                      | Encuesta (diferencial semántico) | Trabajadores  | <p>Valorar del 1 al 7 qué tan eficiente se lleva a cabo el proceso de reclutamiento en la empresa, considerando que 1 es deficiente y 7 eficiente.</p> <p style="text-align: right;">Eficiente 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 -1 Ineficiente</p> <p>Decisión de línea<br/>Solicitud de personal<br/>Requisiciones de materiales<br/>Necesidad de personal<br/>Acciones de búsqueda<br/>Candidatos base<br/>Características del puesto</p>  |
|   |   |                                       |   | Entrevista                       | Administrador | ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en esta empresa?   |
|   |   |                                       |   | Observación directa              | Empresa       | <p>Elementos observables en el proceso de reclutamiento de esta empresa</p> <p style="text-align: right;">Si - No</p> <p>Necesidad de personal<br/>Acciones de búsqueda<br/>Decisión de línea</p>   |

|   |   |                                       |                         |                                  |               |  |
|---|---|---------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------|--|
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos | Reclutamiento de los Recursos Humanos | Medios de reclutamiento | Encuesta                         | Trabajadores  | ¿Cómo fue el medio de reclutamiento utilizado por esta empresa, para su contratación?<br><br><input type="checkbox"/> Reclutamiento interno<br><input type="checkbox"/> Reclutamiento externo<br><input type="checkbox"/> Reclutamiento online<br><input type="checkbox"/> Reclutamiento mixto                   |
|   |   |                                       |                         | Entrevista                       | Administrador | ¿Cómo son los medios de reclutamiento en esta empresa?   |
|   |   |                                       |                         | Observación directa              | Empresa       | Medios de reclutamiento en esta empresa<br>Si - No<br><br><input type="checkbox"/> Reclutamiento interno<br><input type="checkbox"/> Reclutamiento externo<br><input type="checkbox"/> Reclutamiento online<br><input type="checkbox"/> Reclutamiento mixto  |
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos | Selección de los recursos humanos     | Proceso de selección    | Encuesta (diferencial semántico) | Trabajadores  | Valore de 1 a 7 que tan adecuada son las dos situaciones presentada en el proceso de selección de esta empresa. Considerando que 7 es adecuada y 1 inadecuada<br><br>Adecuada 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1<br>Inadecuada<br>1. Selección como un proceso de comparación<br>2. Selección como un proceso de decisión |
|   |   |                                       |                         | Entrevista                       | Administrador | ¿Cómo es el proceso de selección de personal en esta empresa?  |
|   |   |                                       |                         | Observación directa              | Empresa       | Tendencia del proceso de selección de personal<br>Si - No<br><br>1. Selección como un proceso de comparación<br>2. Selección como un proceso de decisión   |

|   |   |                                   |                                       |                     |               |   |
|---|---|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------|---|
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos | Selección de los recursos humanos | Bases para la selección del personal  | Encuesta            | Trabajadores  | ¿Cómo fue la base para su selección en esta empresa?<br>Si - No<br>1. Obtuvo información sobre el puesto<br>2. Le describieron el puesto<br>3. Le analizaron el puesto<br>4. Le describieron el cargo<br>4. Le analizaron el cargo                      |
|   |   |                                   |                                       | Entrevista          | Administrador | ¿Cómo es la base para la selección del personal en esta empresa?  |
|   |   |                                   |                                       | Revisión documental | Empresa       | Bases para la selección del personal<br>Los expedientes tienen:<br>Ficha ocupacional<br>Manual de procedimiento<br>Formato para asignación de recursos  |
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos | Selección de los recursos humanos | Elección de las técnicas de selección | Encuesta            | Trabajadores  | ¿Cómo fue la técnica de selección utilizada por esta empresa, para su contratación?<br><br>__ Entrevista de selección<br>__ Pruebas de conocimientos o habilidades<br>__ Examen psicológico<br>__ Exámenes de personalidad<br>__ Técnicas de simulación |
|   |   |                                   |                                       | Entrevista          | Administrador | ¿Cómo eligen las técnicas de selección, para contratar al recurso humano?   |
|   |   |                                   |                                       | Revisión documental | Empresa       | Técnicas de selección de personal, utilizadas en esta empresa<br>Si - No<br>__ Entrevista de selección<br>__ Pruebas de conocimientos o habilidades<br>__ Examen psicológico<br>__ Exámenes de personalidad<br>__ Técnicas de simulación                |

|   |  |  |                        |                     |               |   |
|---|--|--|------------------------|---------------------|---------------|---|
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Generaciones que conforman la Fuerza Laboral | Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral | Generación Babyboomers | Encuesta            | Trabajadores  | <p>¿Que canales de comunicación prefiere para recibir información y comunicarse en el trabajo?</p> <p><input type="checkbox"/> Correo Electronico</p> <p><input type="checkbox"/> Mensajería Instantanea</p> <p><input type="checkbox"/> Reunión Personal</p> <p><input type="checkbox"/> Redes Sociales</p> <p>¿Con cuáles de las siguientes características se siente identificado?</p> <p style="text-align: right;">Si - No</p> <p>Tener familias numerosas</p> <p>Ser conservador</p> <p>Valoran tener un trabajo de por vida</p> <p>Lucha por los derechos civiles</p> <p>Leer, principalmente novelas y libros de superación personal.</p> <p>¿Cuáles han sido sus mayores fortalezas?</p> <p style="text-align: right;">Si - No</p> <p>Respeto</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Compromiso</p> <p>Sacrificio</p> <p>Esfuerzo</p> <p>Experiencia</p> <p>Dedicación</p> <p>¿Cuáles han sido sus mayores debilidades?</p> <p style="text-align: right;">Si - No</p> |
|   |  |  |                        | Entrevista          | Administrador | <p>¿Cómo describiría las características generales de los colaboradores que se encuentran en las edades de 50 años a 70 años de esta empresa?</p>   |
|   |  |  |                        | Observación directa | Empresa       | <p>Motivadores para la generación BabyBoomers</p> <p style="text-align: right;">Si - No</p> <p><input type="checkbox"/> Incluirles en el proceso de toma de decisiones.</p> <p><input type="checkbox"/> Proponerles retos.</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicarse de manera personal y directa.</p> <p><input type="checkbox"/> Asignarles puestos de Mentoring.</p> <p><input type="checkbox"/> Reconocimiento público.</p>   |

|  |  |  |              |                     |               |   |
|--|--|--|--------------|---------------------|---------------|---|
| Subsistema de<br>Provisión de los<br>Recursos<br>Humanos | Generaciones que<br>conforman la Fuerza<br>Laboral | Tipos de<br>Generaciones en la<br>Fuerza Laboral | Generación X | Encuesta            | Trabajadores  | <p>¿Con que tipo de liderazgo prefiere trabajar? Seleccione la respuesta de su preferencia:<br/> <input type="checkbox"/> Participativo<br/> <input type="checkbox"/> Autócrata<br/> <input type="checkbox"/> Burocrático<br/> <input type="checkbox"/> Afiliativo</p> <p>¿Con cuáles de las siguientes características se siente identificado?<br/> Si - No</p> <p>Se resiste a utilizar la tecnología<br/> Abiertos a la diversidad sexual, de raza y política<br/> Ambicioso y buscan escalar rápido dentro de una organización<br/> Buscan estudiar algo más que sólo la universidad<br/> Mostrar éxito por medio de propiedades y accesorios, así como en restaurantes, bares y viajes</p> <p>¿Cuáles han sido sus mayores fortalezas?<br/> Si - No</p> <p>Responsabilidad.<br/> Adaptabilidad.<br/> Resiliencia.<br/> <input type="checkbox"/> Auto exigencia</p> <p>¿Cuáles han sido sus mayores debilidades?<br/> Ansiedad.<br/> Frustración.</p> |
|  |  |  |              | Entrevista          | Administrador | ¿Qué diferencias ha notado en el estilo de liderazgo preferido por los colaboradores de las edades de 38 años a 51 años en comparación con otras generaciones?  |
|  |  |  |              | Observación directa | Empresa       | <p>Debilidades de la generación X<br/> Si - No</p> <p><input type="checkbox"/> Ansiedad.<br/> <input type="checkbox"/> Frustración.<br/> <input type="checkbox"/> Presión por el entorno.<br/> <input type="checkbox"/> Miedosos</p>  |

|   |  |  |                          |                     |               |  |
|---|--|--|--------------------------|---------------------|---------------|--|
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Generaciones que conforman la Fuerza Laboral | Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral | Generación Y/Millennials | Encuesta            | Trabajadores  | <p>¿Con cuáles de las siguientes características se siente identificado?<br/>Si - No</p> <p>Adaptado al mundo digital desde el nacimiento<br/>Preparados para movilizarse con suma facilidad<br/>Le gusta investigar todo e informarse bien<br/>Les interesa un ambiente de trabajo flexible<br/>Le gusta el cambio y el desarrollo<br/>Agresivos y ambiciosos en su carrera</p> <p>¿Cuáles han sido sus mayores fortalezas?<br/>Si - No</p> <p>Ganas de Motivarse<br/>Aprendizaje continuo<br/>Adaptación</p> <p>¿Cuáles han sido sus mayores debilidades?</p> <p>Impacientes<br/>Falta de foco<br/>Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales<br/>Poco Hábiles con el trabajo en equipo<br/>Utópicos<br/>Con cierta incertidumbre<br/>No respetan al jefe y sí admiran al líder<br/>Superficiales y Faltos de disciplina</p> |
|   |  |  |                          | Entrevista          | Administrador | ¿Cómo abordan las necesidades de desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento para esta generación?   |
|   |  |  |                          | Observación directa | Empresa       | <p>Debilidades de la generación Y/Millennials<br/>Si - No</p> <p>___ Impacientes<br/>___ Falta de concentración<br/>___ Poco Hábiles con el trabajo en equipo<br/>___ Superficiales y Faltos de disciplina</p>   |

|   |  |  |              |                     |               |   |
|---|--|--|--------------|---------------------|---------------|---|
| Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Generaciones que conforman la Fuerza Laboral | Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral | Generación Z | Encuesta            | Trabajadores  | <p>Seleccione las características con las cuales se siente identificado:</p> <p><input type="checkbox"/> Curiosos</p> <p><input type="checkbox"/> Facilidad con la tecnología</p> <p><input type="checkbox"/> Caracter Autónomo</p> <p><input type="checkbox"/> Preferencia de horarios flexibles de trabajos</p> <p><input type="checkbox"/> Emprendedor</p> <p>¿Cuáles han sido sus mayores fortalezas?<br/>Si - No</p> <p>Iniciativa<br/>Adaptabilidad<br/>Flexibilidad<br/>Movilidad<br/>Conciencia Social<br/>Compromiso<br/>Foco en el desarrollo personal y profesional<br/>Emprendimiento<br/>Competitividad<br/>Trabajo en equipo</p> <p>¿Cuáles han sido sus mayores debilidades?<br/>Si - No</p> <p>Impaciencia<br/>Escasa tolerancia a la frustración<br/>Inseguridad<br/>Agobio<br/>Dispersión</p> |
|   |  |  |              | Entrevista          | Administrador | ¿Cómo contribuyen los colaboradores de la generación Z a la innovación y la resolución de problemas en la empresa?  |
|   |  |  |              | Observación directa | Empresa       | <p>Fortalezas de la generación Z<br/>Si - No</p> <p><input type="checkbox"/> Iniciativa</p> <p><input type="checkbox"/> Adaptabilidad</p> <p><input type="checkbox"/> Flexibilidad</p> <p><input type="checkbox"/> Movilidad</p> <p><input type="checkbox"/> Compromiso</p> <p><input type="checkbox"/> Competitividad</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajo en equipo</p>  |

Anexo 2:



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

## ENCUESTA

Estimado encuestado, somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, se realiza investigación sobre Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), 2023, con el propósito obtener título de graduación; por lo tanto, solicitamos de su valioso apoyo para facilitar información requerida en la presente encuesta. Agradecemos de antemano su colaboración.

Contestar la siguiente encuesta, marcando con x la respuesta que considere correcta.

### I. Datos generales

1. ¿A qué edad ingresó a trabajar en esta empresa? \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar? \_\_\_\_\_
3. ¿Qué cargo ocupa? \_\_\_\_\_

## II. Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos

4. ¿Con qué frecuencia se aplican las siguientes situaciones en la empresa?

|  | Extremadamente frecuente | Muy frecuente | Bien frecuente | Regularmente frecuente | Ninguna frecuencia |
|--|--------------------------|---------------|----------------|------------------------|--------------------|
| Recopilan información                              |                          |               |                |                        |                    |
| Realizan análisis de la información                |                          |               |                |                        |                    |
| Establecen objetivos.                              |                          |               |                |                        |                    |
| Definen políticas de recursos humanos              |                          |               |                |                        |                    |
| Realizan programación de recursos humanos          |                          |               |                |                        |                    |
| Controlan la planificación de los recursos humanos |                          |               |                |                        |                    |
| Evalúan la planificación de los recursos humanos   |                          |               |                |                        |                    |

5. Valore del 1 al 7 cómo es el modelo de planeación de recursos humanos en esta empresa, considerando que 7 corresponde a un modelo específico y 1 corresponde a un modelo general.

|  | 7<br>Modelos específicos | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1<br>Modelo general |
|--|--------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio |                          |   |   |   |   |   |                     |
| Modelo basado en segmentos de puestos                        |                          |   |   |   |   |   |                     |
| Modelo de gráfica de reemplazo                               |                          |   |   |   |   |   |                     |
| Modelo basado en el flujo de personal                        |                          |   |   |   |   |   |                     |
| Modelo de planeación integrada                               |                          |   |   |   |   |   |                     |

6. Valorar del 1 al 7 qué tan eficiente se lleva a cabo el proceso de reclutamiento en la empresa, considerando que 1 es deficiente y 7 eficiente.

|                             | 7<br>Eficiente | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1<br>Ineficiente |
|-----------------------------|----------------|---|---|---|---|---|------------------|
| Decisión de línea           |                |   |   |   |   |   |                  |
| Solicitud de personal       |                |   |   |   |   |   |                  |
| Requisiciones de materiales |                |   |   |   |   |   |                  |
| Necesidad de personal       |                |   |   |   |   |   |                  |
| Acciones de búsqueda        |                |   |   |   |   |   |                  |
| Candidatos base             |                |   |   |   |   |   |                  |
| Características del puesto  |                |   |   |   |   |   |                  |

7. ¿Cómo fue el medio de reclutamiento utilizado por esta empresa, para su contratación?

- \_\_\_ Reclutamiento interno  
 \_\_\_ Reclutamiento externo  
 \_\_\_ Reclutamiento online  
 \_\_\_ Reclutamiento mixto

8. Valore de 1 a 7 que tan adecuada son las dos situaciones presentada en el proceso de selección de esta empresa. Considerando que 7 es adecuada y 1 inadecuada

|  | 7<br>Adecuada | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1<br>Inadecuada |
|--|---------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Selección como un proceso de comparación |               |   |   |   |   |   |                 |
| Selección como un proceso de decisión    |               |   |   |   |   |   |                 |

9. ¿Cómo fue la base para su selección en esta empresa?

|                                    | Si | No |
|------------------------------------|----|----|
| Obtuvo información sobre el puesto |    |    |
| Le describieron el puesto          |    |    |
| Le analizaron el puesto            |    |    |
| Le describieron el cargo           |    |    |
| Le analizaron el cargo             |    |    |

10. ¿Cómo fue la técnica de selección utilizada por esta empresa, para su contratación?

- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimientos o habilidades
- Examen psicológico
- Exámenes de personalidad
- Técnicas de simulación

### III. Generaciones que conforman la Fuerza Laboral

11. ¿Qué canales de comunicación prefiere para recibir información y comunicarse en el trabajo?

- Correo Electrónico
- Mensajería Instantánea
- Reunión Personal
- Redes Sociales

12. ¿Con qué tipo de liderazgo prefiere trabajar? Seleccione la respuesta de su preferencia:

- Participativo
- Autócrata
- Burocrático
- Afiliativo

13. ¿Con cuáles de las siguientes características se siente identificado?

|                                      | Si | No |
|--------------------------------------|----|----|
| Tener familias numerosas             |    |    |
| Ser conservador                      |    |    |
| Valoran tener un trabajo de por vida |    |    |
| Lucha por los derechos civiles       |    |    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Leer, principalmente novelas y libros de superación personal.                                 |  |  |
| Se resiste a utilizar la tecnología   |  |  |
| Abiertos a la diversidad sexual, de raza y política   |  |  |
| Ambicioso y buscan escalar rápido dentro de una organización                                  |  |  |
| Buscan estudiar algo más que sólo la universidad  |  |  |
| Mostrar éxito por medio de propiedades y accesorios, así como en restaurantes, bares y viajes |  |  |
| Adaptado al mundo digital desde el nacimiento   |  |  |
| Preparados para movilizarse con suma facilidad  |  |  |
| Le gusta investigar todo e informarse bien  |  |  |
| Les interesa un ambiente de trabajo flexible  |  |  |
| Le gusta el cambio y el desarrollo  |  |  |
| Agresivos y ambiciosos en su carrera  |  |  |
| Curiosos  |  |  |
| Facilidad con la tecnología   |  |  |
| Carácter Autónomo   |  |  |
| Preferencia de horarios flexibles de trabajos   |  |  |
| Emprendedor   |  |  |

14. ¿Cuáles han sido sus mayores fortalezas?

|                      | Si | No |
|----------------------|----|----|
| Respeto              |    |    |
| Responsabilidad      |    |    |
| Compromiso           |    |    |
| Sacrificio           |    |    |
| Esfuerzo             |    |    |
| Experiencia          |    |    |
| Dedicación           |    |    |
| Adaptabilidad.       |    |    |
| Resiliencia.         |    |    |
| Auto exigencia       |    |    |
| Ganas de Motivarse   |    |    |
| Aprendizaje continuo |    |    |
| Iniciativa           |    |    |
| Flexibilidad         |    |    |
| Movilidad            |    |    |
| Conciencia Social    |    |    |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Foco en el desarrollo personal y profesional |  |  |
| Emprendimiento                               |  |  |
| Competitividad                               |  |  |
| Trabajo en equipo                            |  |  |

15. ¿Cuáles han sido sus mayores debilidades?

|  | Si | No |
|--|----|----|
| Cultura presentista  |    |    |
| A la sombra de las siguientes generaciones                         |    |    |
| Tapón generacional   |    |    |
| Apalancamiento laboral   |    |    |
| Dificultad para gestionar la incertidumbre                         |    |    |
| Resignados   |    |    |
| Exceso de Humildad   |    |    |
| Ansiedad.  |    |    |
| Frustración.   |    |    |
| Presión por el entorno.  |    |    |
| Miedosos.  |    |    |
| Víctimas de la brecha salarial                                     |    |    |
| Impacientes  |    |    |
| Falta de foco  |    |    |
| Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales |    |    |
| Poco Hábiles con el trabajo en equipo                              |    |    |
| Utópicos   |    |    |
| Con cierta incertidumbre   |    |    |
| No respetan al jefe y sí admiran al líder                          |    |    |
| Superficiales y Faltos de disciplina                               |    |    |
| Escasa tolerancia a la frustración                                 |    |    |
| Inseguridad  |    |    |
| Agobio   |    |    |
| Dispersión   |    |    |
| Excesiva dependencia al feedback                                   |    |    |
| Exceso de ego  |    |    |
| Falta de autocrítica   |    |    |



## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

### ENTREVISTA

Estimado Sr. \_\_\_\_\_, somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, se realiza investigación sobre Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), 2023, con el propósito obtener título de graduación; por lo tanto, solicitamos de su valioso apoyo para facilitar información requerida en la presente entrevista. Agradecemos de antemano su colaboración.

Contestar las siguientes preguntas

#### I. Datos generales

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa? \_\_\_\_\_

#### II. Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos

2. ¿Cómo es el proceso de planeación de los recursos humanos en esta empresa?
3. ¿Cómo es el Modelos de planeación de los recursos humanos en esta empresa?
4. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en esta empresa?
5. ¿Cómo son los medios de reclutamiento en esta empresa?
6. ¿Cómo es el proceso de selección de personal en esta empresa?
7. ¿Cómo es la base para la selección del personal en esta empresa?
8. ¿Cómo eligen las técnicas de selección, para contratar al recurso humano?

### **III. Generaciones que conforman la Fuerza Laboral**

9. ¿Cómo describiría las características generales de los colaboradores que se encuentran en las edades de 50 años a 70 años de esta empresa?
10. ¿Qué diferencias ha notado en el estilo de liderazgo preferido por los colaboradores de las edades de 38 años a 51 años en comparación con otras generaciones?
11. ¿Cómo abordan las necesidades de desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento para esta generación?
12. ¿Cómo contribuyen los colaboradores de la generación Z a la innovación y la resolución de problemas en la empresa?

Anexo 4



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Revisión Documental

Objetivo: Obtener información relevante sobre el proceso de planeación y bases de selección de personal que contribuya a la triangulación de la información en este estudio.

| Categorías                                    | Sub categorías   | Argumentación | Evidencias |
|---|--|---------------|------------|
| Proceso de planeación de los recursos humanos | Expediente de los trabajadores (Tipo de información recopilada)  |               |            |
|   | Documentos de programación de recursos humanos (tipo de programación utilizada, establecimiento de objetivos, definición de políticas, evaluación y control) |               |            |
| Bases para la selección personal              | Los expedientes tienen:  |               |            |
|   | ✓ Ficha ocupacional  |               |            |
|   | ✓ Manual de procedimiento  |               |            |
| Elección de las técnicas de selección         | Formato para asignación de recursos  |               |            |
|   | Técnicas de selección de personal, utilizadas en esta empresa  |               |            |
|   | ✓ Entrevista de selección  |               |            |
|   | ✓ Pruebas de conocimientos o habilidades   |               |            |
|   | ✓ Examen psicológico   |               |            |
|   | ✓ Exámenes de personalidad   |               |            |
|   | ✓ Técnicas de simulación   |               |            |
|   |  |               |            |



### Guía de Observación Directa

Se realiza investigación sobre Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la Microfinanciera Servicios Integrales Amigos S.A (SIASA), 2023, con el propósito obtener título de graduación; por lo tanto, se presentan los indicadores observables implicados:

#### I. Proceso del subsistema de provisión de Recursos Humanos

##### 1. Modelo de planeación que se utiliza en esta empresa

|  | Si | No |
|--|----|----|
| Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio |    |    |
| Modelo basado en segmentos de puestos                        |    |    |
| Modelo de gráfica de reemplazo                               |    |    |
| Modelo basado en el flujo de personal                        |    |    |
| Modelo de planeación integrada                               |    |    |

##### 2. Elementos observables en el proceso de reclutamiento de esta empresa

|                       | Si | No |
|-----------------------|----|----|
| Necesidad de personal |    |    |
| Acciones de búsqueda  |    |    |
| Decisión de línea     |    |    |

##### 3. Medios de reclutamiento en esta empresa

|                       | Si | No |
|-----------------------|----|----|
| Reclutamiento interno |    |    |
| Reclutamiento externo |    |    |
| Reclutamiento online  |    |    |
| Reclutamiento mixto   |    |    |

##### 4. Tendencia del proceso de selección de personal

|  | Si | No |
|--|----|----|
| Selección como un proceso de comparación |    |    |
| Selección como un proceso de decisión    |    |    |

## II. Generaciones que conforman la Fuerza Laboral

### 5. Motivadores para la generación BabyBoomers

|   | Si | No |
|---|----|----|
| Incluirles en el proceso de toma de decisiones. |    |    |
| Proponerles retos.                              |    |    |
| Comunicarse de manera personal y directa.       |    |    |
| Asignarles puestos de Mentoring.                |    |    |
| Reconocimiento público.                         |    |    |

### 6. Debilidades de la generación X

|                         | Si | No |
|-------------------------|----|----|
| Ansiedad.               |    |    |
| Frustración.            |    |    |
| Presión por el entorno. |    |    |
| Miedosos                |    |    |
|                         |    |    |

### 7. Debilidades de la generación Y/Millennials

|                                       | Si | No |
|---------------------------------------|----|----|
| Impacientes                           |    |    |
| Falta de concentración                |    |    |
| Poco Hábiles con el trabajo en equipo |    |    |
| Superficiales y Faltos de disciplina  |    |    |
|                                       |    |    |

### 8. Fortalezas de la generación Z

|                   | Si | No |
|-------------------|----|----|
| Iniciativa        |    |    |
| Adaptabilidad     |    |    |
| Flexibilidad      |    |    |
| Movilidad         |    |    |
| Compromiso        |    |    |
| Competitividad    |    |    |
| Trabajo en equipo |    |    |

## Anexo 6

### CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES

Nosotros **CLEMENTE ESTEBAN REYES LEIVA**, mayor de edad, casado, Ingeniero agrónomo, del domicilio de la ciudad de Dolores-Departamento de Carazo, identificado con cédula de Identidad 291-231168-0000N, quien comparece en su calidad de Gerente General y en representación de **Servicios Integrales Amigo Sociedad Anónima** y **FLOR DE LOURDES ARIAS MORALES**, mayor de edad, soltera, Licenciada en Administración de Empresas e Ingeniera Civil, identificada con la cédula de identidad nicaragüense número CUATRO CERO UNO GUIÓN UNO CINCO CERO UNO SIETE CUATRO GUIÓN CERO CERO UNO SIETE E (401-150174-0017E) del domicilio de Masaya, en su carácter personal, que en lo sucesivo se denominará "**LA CONTRATADA**", hemos convenido Celebrar el presente Contrato de Servicios Profesionales, el que se registró por las siguientes Cláusulas:

#### CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO:

El presente Contrato tiene por objeto establecer las bases, condiciones y demás estipulaciones para que **LA CONTRATADA** efectúe para **EL CONTRATANTE** los servicios profesionales para la elaboración de 10 Manuales de Trabajo que se detallan a continuación en Orden de Importancia:

1. Manual de Organización y Funciones
2. Manual de Normas y Procedimientos sobre Protección al Usuario
3. Manual sobre la Transparencia en la Información de las IMF's
4. Manual que norma todo lo Relacionado al Gobierno Corporativo
5. Manual de Recursos Humanos (RRHH)
6. Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros
7. Manual Contable
8. Manual de Tecnología de la Información
9. Manual de Auditoría Interna y Externa
10. Política de Higiene y Seguridad

#### CLAUSULA SEGUNDA: PRECEDENCIA.

Todos los documentos del Contrato, se complementan entre sí, de manera que lo que aparece en uno debe tenerse como expresado en todos los que correspondan. Solamente en caso de divergencia, deberá solicitarse aclaración a **EL CONTRATANTE** o a sus representantes.

#### CLAUSULA TERCERA: OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES DE LA CONTRATADA

1. **LA CONTRATADA** deberá ejecutar el servicio según lo descrito en la cláusula primera del presente contrato.
2. **LA CONTRATADA** deberá contar con sus propios medios para presentar su trabajo en digital.
3. **LA CONTRATADA** deberá entregar los 10 Manuales en el mismo orden que han sido enumerados y en un tiempo estipulado entre mayo y diciembre del año 2023. Los Manuales podrán irse avanzando en paralelo de manera tal que se pueda cumplir con el tiempo definido.
4. **LA CONTRATADA** hará observar disciplina y cumplimiento con la orden de entrega y fecha que se estimen en este contrato.
5. Entregar el trabajo a satisfacción del **CONTRATANTE**.
6. **LA CONTRATADA** deberá estar informada y cumplir con todas las leyes, ordenanzas y reglamentos relacionados con la prestación de servicios profesionales descritos en los documentos del contrato.
7. Estas disposiciones deberán cumplirse; constituyendo obligatoriedad para ambas partes; en caso, de que en el presente Contrato existiera alguna condición que estuviera en contraposición con las leyes, se registró de acuerdo a lo establecido en la Legislación Civil Vigente y Código de Comercio en lo que en Materia de Contratación se refiere.
8. **LA CONTRATADA**, se compromete a entregar el servicio en las fechas, condiciones y con la calidad que se comprometió en la misma oportunidad que realizó su manifestación de voluntad.

Fuente: Revisión documental de la empresa.