



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Seminario para optar al título de la Licenciatura en Administración de Empresas.

TEMA

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

SUB TEMA

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la Empresa Fondo de Desarrollo Local-FDL, del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa, periodo 2023.

AUTORES

Br. Diana Belen Morales Alm

Br. Grisell Edith Valle Centeno

Br. Haryel de Jesús Hernández Rivas

TUTOR:

MSC. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 1 de diciembre de 2023



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Seminario para optar al título de la Licenciatura en Administración de Empresas.

TEMA

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

SUBTEMA

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la Empresa Fondo de Desarrollo Local-FDL, del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa, periodo 2023.

AUTORES

Br. Diana Belen Morales Alm

Br. Grisell Edith Valle Centeno

Br. Haryel de Jesús Hernández Rivas

TUTOR:

MSC. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 1 de diciembre de 2023

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
VALORACIÓN DEL DOCENTE	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	6
III. OBJETIVOS	7
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	8
4.1. Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	8
4.1.1. Planeación de los Recursos Humanos	9
4.1.1.2. Modelos de planeación de los Recursos Humanos	15
4.1.2. Reclutamiento de los Recursos Humanos	19
4.1.2.1. Proceso de reclutamiento	20
4.1.2.2. Fuentes de reclutamiento	21
4.1.3. Selección de los recursos humanos	36
4.1.3.1. Proceso de selección	37
4.1.3.2. Bases para la selección del personal	43
4.2. Generaciones que conforman la Fuerza Laboral	52
4.2.1. Tipos de generaciones en la fuerza laboral	54
4.2.1.1. Generación Baby Boomers	54
a) Características	55
b) Valores y creencias	55
c) Fortalezas y debilidades.....	56
d) Motivadores	58
4.2.1.2. Generación X.....	58
a) Características	59
b) Valores y creencias	62
c) Fortalezas y debilidades.....	64
d) Motivadores	67
4.2.1.3. Generación Y/Milenial	69
a) Características	70

b) Valores y Creencias.....	73
c) Fortalezas y Debilidades	76
d) Motivaciones.....	79
4.2.1.4. Generación Z.....	81
a) Características	81
b) Valores y creencias	83
c) Fortalezas y debilidades.....	86
d) Motivación.....	88
V. CONCLUSIONES.....	92
VI. REFERENCIAS	93
VII. ANEXOS	98

DEDICATORIA

A Dios por derramar sus bendiciones sobre mí, por brindarme fuerzas, sabiduría y paciencia durante este proceso académico. A mi madre, a quien admiro profundamente por su inquebrantable fortaleza y determinación y su amor incondicional, por su sacrificio y entrega que han sido fundamentales en mi éxito. A mi abuela, por su ejemplo de generosidad y amor desinteresado, por estar ahí para brindarme su apoyo incondicional y guiarme con sabiduría. A mi padre quien en vida fue, por creer en mí y enorgullecerse de mis logros. Y a mis fieles compañeros Vicky y Morris, cuya lealtad y cariño han sido un regalo invaluable que ha iluminado mis días.

Diana Belén Morales Alm

A Dios por darme la fortaleza, paciencia y sabiduría necesarias para alcanzar esta anhelada meta. A mis padres, por su constante apoyo a lo largo de mi vida y en la universidad. A mis hermanas, a quienes admiro y quienes me inspiraron a no desistir en este proyecto. Dedico este logro a Kimber y Kira, quienes me brindaron su amor y apoyo incondicional en todo momento.

Grisell Edith Valle Centeno

Les dedico este logro a mis padres Ervin y Maricela que sin ellos no podría haber cumplido este logro, también a mí tío Ariel Peña que en vida fue un excelente persona y maestro que en paz descanse.

Haryel de Jesús Hernández Rivas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, fuente inagotable de fortaleza y sabiduría. A mi madre y abuela, por su constante apoyo y aliento en cada momento. Agradezco a la UNAN-Managua, FAREM-Matagalpa, nuestra alma mater y maestros que han compartido su sabiduría a lo largo de esta trayectoria. Agradezco especialmente a nuestra tutora, Msc. Lily del Carmen Soza López, cuya orientación y compromiso fueron cruciales en la culminación de esta investigación. Además, extendiendo mi gratitud a la Financiera FDL por su colaboración y apertura, al brindarnos la oportunidad de llevar a cabo nuestra investigación en sus instalaciones. Por último, agradezco a mis compañeros, quienes, con su compromiso y colaboración, formamos un equipo de trabajo capaz de alcanzar el éxito en nuestra investigación.

Diana Belén Morales Alm

Agradezco a Dios, porque sin su ayuda no hubiese podido culminar con éxito mi licenciatura, a UNAN-Managua, FAREM Matagalpa y a los maestros por su apoyo académico y enseñanzas a lo largo de mi carrera. Especial agradecimiento a nuestra tutora, Msc. Lily del Carmen Soza López, por su indispensable orientación y conocimientos en la investigación. Agradezco también a la Financiera FDL por su amabilidad y profesionalismo al permitirnos llevar a cabo nuestra investigación en sus instalaciones. Y a mis compañeros de proyecto, gracias a ellos pudimos crear un valioso equipo de trabajo, lo cual fue muy importante para culminar con éxito la investigación.

Grisell Edith Valle Centeno

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme llegar hasta esta meta, a mis padres y familiares por apoyarme y motivarme para así lograr cumplir todas mis metas, por estar presente en todas las etapas de mi vida, además a mí tutora Msc. Lily del Carmen Soza López por ayudarme y orientarme en mi vida académica, a todos los maestros que estuvieron presente en mi formación profesional y por último a mis compañeros con los que logre compartir estos años de formación académica.

Haryel de Jesús Hernández Rivas



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA

VALORACIÓN DEL DOCENTE

La suscrita tutora, por ese medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Br. Diana Belén Morales Alm, carnet No. 19601733, Grisell Edith Valle Centeno, carnet No. 19602041 y Haryel de Jesús Hernández Rivas, carnet No. 19602085. Con el Tema General: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la fuerza laboral en las PYMES de Matagalpa – Jinotega, periodo 2023”, éste se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda las variables: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones de la Empresa Fondo de Desarrollo Local – FDL del Municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega, periodo 2023, resultados que aportan elementos importantes para que las empresas administren apropiadamente los recursos humanos frente a una multigeneración.

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

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

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

RESUMEN

La presente investigación describe el subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de la empresa Fondo de Desarrollo Local-FDL, del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa. El propósito de esta investigación es conocer cómo se aplica el proceso de planificación, reclutamiento y selección de personal en la financiera FDL frente a una fuerza laboral multi generacional. La importancia de este proceso, radica en valorar cómo la gestión de estos recursos afecta el desarrollo de la empresa y determinar si la gestión del talento humano se está llevando a cabo de manera adecuada para fortalecer el desarrollo de la empresa. Con respecto a los resultados anteriores se concluye que, en la financiera FDL se aplica el subsistema de provisión de recursos humanos siguiendo los distintos procesos que lo integran, sin embargo se observa algunas deficiencias en el proceso de selección, ya que aplican las mismas técnicas de selección del puesto para todas las generaciones de la empresa, lo que podría resultar en un manejo inadecuado de los recursos humanos al no tener en cuenta las necesidades y características específicas de cada generación. Además, la aplicación del modelo de colocación no se ejecuta debido a la actividad de la financiera que no permite aceptar candidatos que no cumplan con los requisitos del puesto. Del mismo modo la financiera enfrenta debilidades en su fuerza laboral multigeneracional que pueden afectar su desarrollo organizacional y rendimiento operativo.

PALABRAS CLAVE | Recursos humanos, Provisión, Fuerza laboral, Generaciones.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación describe el subsistema de provisión de los recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de la Empresa Fondo de Desarrollo Local-FDL, del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega. La provisión de recursos humanos permite el ingreso de candidatos calificados, que cumplen con los requisitos demandados por el puesto y perfil organizacional de la empresa, donde las competencias y habilidades del individuo son evaluadas, con el objetivo de abastecer a la organización con candidatos idóneos para el funcionamiento de la misma.

Por otro lado, se investigó sobre las diferentes generaciones que se abordan en la investigación, Baby Boomers, la generación X, la generación, Z y los Milenials, tienen características representativas y experiencias distintas, que influyen en su desempeño laboral y en las relaciones que entablan en el lugar de trabajo, es por esto que, para gestionar una fuerza laboral multi generacional, se debe aprovechar estratégicamente las fortalezas de cada generación, para dar paso al desarrollo profesional de cada individuo y al crecimiento mismo de la organización.

La problemática que se aborda en la investigación, consiste en analizar cómo se están aplicando los procesos de provisión de recursos humanos en la financiera FDL frente a una multigeneración, ya que el aprovisionamiento es el primer subsistema que alimenta a la organización de los recursos idóneos y de estos procesos depende que la fuerza laboral se conforme apropiadamente, por lo tanto es fundamental que la financiera cuente con una fuerza laboral sólida y comprometida para competir en el mercado.

Al indagar sobre la temática, se encontraron estudios previos realizados con similitudes sobre el tema de investigación, es decir antecedentes que soportan el tema investigado, presentados a continuación:

En España en el año 2021, se llevó a cabo una investigación para optar en el Programa de Doctorado en Análisis de Problemas sociales, sobre Valores laborales de las Generaciones en el Mercado de Trabajo, con el objetivo principal de contribuir a esta necesidad de investigación generacional adicional, concluyendo que para la organización es importante realizar un seguimiento a lo largo del tiempo de los integrantes de la organización para asegurar que la cultura siga siendo un elemento de cohesión, las medidas o políticas existentes son de aplicación y que siguen siendo de relevancia y aportando valor a sus empleados. Un buen clima laboral será resultado de una buena relación entre supervisor, subordinado y compañeros, todo esto para determinar los perfiles de estas generaciones, que conforman las fuerzas laborales de la organización. (Domínguez, 2021)

En Perú en el año 2019, se llevó a cabo una investigación para optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, sobre la relación de la provisión de recursos humanos y la intención de abandono de trabajo del personal del áreas de operaciones en una entidad financiera no bancaria, con el objetivo principal de establecer la relación entre la provisión de recursos humanos y la intención de abandono de la fuerza laboral, concluyendo que los subsistemas de provisión y la intención de abandono de trabajo de la fuerza laboral, están estrechamente ligados, en cuanto a la organización de la empresa y el desarrollo de los recursos humanos. (Contreras & Villanueva, 2021)

En Argentina en el año 2020, se realizó una investigación para optar al título profesional de licenciatura de Administración de Empresas con el tema Generaciones “Y” y “Z”: Qué buscan en un trabajo Investigación sobre los factores que influyen en el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción laboral de los Millennials y Centennials en sus trabajos con el objetivo de analizar la existencia de similitudes y diferencias en los factores que influyen sobre el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción en el trabajo entre los Millennials y los Centennials llegando a la conclusión, que al principio del presente trabajo se planteó como interrogante qué buscan los jóvenes de las generaciones Y y Z en un trabajo. Con los Millennials insertados en el mercado laboral hace un tiempo considerable, y

ocupando posiciones de liderazgo en algunas de las empresas más importantes del mundo, y los Centennials comenzando a pisar fuerte en el mercado laboral, resulta de gran interés para las organizaciones saber qué quieren a la hora de elegir y quedarse en un trabajo. Obtener una respuesta medible y analizable a tan amplia pregunta resultaba extremadamente complejo por lo que se decidió acotar el alcance de la investigación a tres ejes considerados claves en la teoría utilizada: el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral. (Martinez, 2020)

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

En Managua, Nicaragua en el año 2017 se realizó una investigación para optar al título de Master en Dirección y gestión del Talento Humano, con el tema Análisis al proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua. Periodo II semestre 2016 – I trimestre 2017. Con objetivo a Analizar el proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua, durante el II semestre*2016 – I trimestre*2017. Para concluir que en la UNAN-Managua se prioriza al personal interno y que la fuente de ingreso más utilizada es la recomendación de personas y solicitudes espontáneas, lo que trae como consecuencia que el personal no sea calificado para cumplir con los roles correspondiente al cargo. Este proceso es por cultura institucional. (Dávila, 2017)

En Matagalpa ciudad de Nicaragua en el año 2016, se hizo una investigación para obrar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, abordando el tema sobre “El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa”, con el objetivo principal de Analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud(SILAIS) del Municipio de Matagalpa, llegando a concluir que el aprovisionamiento del personal que realiza el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, influye en el desempeño de los trabajadores, debido a que no se aplican de manera integral los procesos de planeación, reclutamiento, selección e inducción del personal. (Bravo & Mejía, 2015)

Para llevar a cabo esta investigación se indagó sobre las variables de investigación que estructuran la temática, es decir los elementos del subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral. Del mismo modo fueron de utilidad los antecedentes recolectados para mostrar los distintos hallazgos que se han tenido en estudios previos, tomando en cuenta a las variables de estudio antes mencionadas. El propósito de la investigación, va direccionado a conocer que están haciendo la financiera FDL para afrontar los cambios en los subsistemas de provisión de recursos humanos y la influencia de las generaciones que conforman la fuerza laboral.

En lo que respecta al diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cualitativo con elementos cuantitativos, ya que se enfoca en la medición numérica de datos, estos elementos se obtuvieron a través de la implementación de encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa Fondo de Desarrollo Local-FDL del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa, el estudio tiene un enfoque descriptivo con el fin de proporcionar la descripción de dos variables clave: el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que componen la fuerza laboral, en términos de su diseño de tiempo este estudio se clasifica como corte transversal con una duración limitada al año 2023, según su tipo de enfoque es no experimental dado que no se planea realizar manipulaciones

intencionadas en las variables objeto de estudio. La población de estudio se compone de 13 colaboradores en la financiera FDL y se ha optado por un muestreo por conveniencia, utilizando la totalidad de la población como muestra debido a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

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

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

II. JUSTIFICACIÓN

El subsistema de aprovisionamiento del recurso humano es clave para dotar a la organización de los recursos idóneos, ya que es la primera etapa donde se integra el recurso más idóneo a la organización y más cuando esta se enfrenta a una diversidad de generaciones profesionales.

Este estudio tiene como propósito dar a conocer cómo la financiera FDL está enfrentando la administración de recursos humanos, es decir que se contemplan el funcionamiento del entorno organizacional, con respecto al subsistema de provisión de recursos humanos, tomado en cuenta los factores multigeneracionales presentes en el capital humano de la organización.

Así mismo se enfatiza la importancia de esta investigación, para ayudar a comprender a la gerencia lo fundamental que son los recursos humanos para la organización, y como la rotación de personal afecta la eficiencia y productividad de la misma, posteriormente facilitará información sobre cómo adaptar los procesos de provisión, para evitar la rotación constante de personal y construir una fuerza laborar más solidad.

Por lo tanto, tendrá un impacto positivo en la gestión de recursos humanos, permitiendo comprender mejor las necesidades y características de cada generación en el ámbito laboral, lo que facilitará la implementación de estrategias más efectivas para reclutar, retener y desarrollar talento. El estudio proporcionará información valiosa sobre las preferencias y motivaciones de cada generación en relación con la formación y el desarrollo profesional. Esto permite a la empresa diseñar programas de capacitación más efectivos y personalizados, lo que contribuirá al crecimiento y desarrollo tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.

Los resultados de este estudio podrán ser compartidos y aplicados en otros contextos empresariales, brindando a estudiantes, investigadores y empresas la oportunidad de comprender las características distintivas de las diferentes generaciones, definir sus rasgos y comprender cómo estos aspectos influyen las decisiones tomadas durante el proceso de provisión del personal.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Analizar el Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la Empresa Fondo de Desarrollo Local-FDL, del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa, periodo 2023.

3.1.1. Objetivos Específicos

1. Describir los procesos del Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la Empresa Fondo de Desarrollo Local-FDL, del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa, periodo 2023.
2. Caracterizar las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la Empresa Fondo de Desarrollo Local-FDL, del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa, periodo 2023.
3. Valorar los procesos de provisión de Recursos Humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la Empresa Fondo de Desarrollo Local-FDL, del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa, periodo 2023.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

Generalidades de la administración de recursos humanos

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

Reflejando así lo expuesto por el autor, la administración es vital para lograr el éxito de las organizaciones, dado que permite planificar y organizar las actividades de manera eficiente, dirigir y liderar al capital humano, controlando el desempeño laboral para alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Además, garantizar el cumplimiento de políticas y normas consolidadas, así como para mantener una cultura organizacional saludable, por lo consiguiente, la aplicación racional del estudio en el campo de la administración de recursos humanos permite la subsistencia y crecimiento de las organizaciones, puesto que vas más allá del reclutamiento y asignación de trabajo, ya sea en organizaciones lucrativas o no lucrativas, en función de cada una de ellas. Resultando en las prácticas que se aplican en función de las relaciones humanas en el desarrollo organizativo de la gerencia empresarial.

4.1. Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. (Chiavenato, 2011, pág. 112)

Con base a lo que sostiene el autor, la provisión juega un papel esencial para el funcionamiento y estructuración empresarial, ya que este es el proceso con el que se abastece de personal al sistema organizacional. El subsistema de integración de recursos humanos implica una serie de actividades y procesos que tienen como objetivo principal la gestión eficiente y efectiva de los recursos humanos en una organización. Implica identificar las necesidades de talento de la organización, buscar y atraer candidatos adecuados, evaluar y seleccionar a los candidatos más idóneos, y finalmente incorporarlos y adaptarlos a las responsabilidades y dinámicas de la organización. Es un proceso continuo que busca asegurar que los empleados se sientan bienvenidos, cómodos y comprometidos desde el primer día, para evitar la rotación de personal y fomentar un ambiente de trabajo productivo y positivo.

➤ Elementos

– Planificación

La planificación estratégica de RH ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 82)

– Reclutamiento

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 149)

– Selección

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 169)

Por lo tanto, se destaca la importancia de la planificación de recursos humanos como una herramienta de gestión que integra talentos, objetivos y metas para definir la dirección y las actividades necesarias. El reclutamiento efectivo que tiene como objetivo atraer candidatos calificados para el proceso de selección y asegurar el personal adecuado para cumplir con los objetivos, que influye positivamente en la productividad y las cualidades del talento humano. Y la selección, que determina la calidad de los individuos reclutados y busca ubicar al candidato idóneo en la vacante, satisfaciendo las necesidades de la organización. Dando como resultado a un proceso esencial para contar con un equipo competente y comprometido con los objetivos.

4.1.1. Planeación de los Recursos Humanos

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenarlas vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva. (Werther & Davis, 2008, pág. 124)

Tal como afirman los autores en el párrafo anterior, la técnica de planificación del capital humano, se utiliza para estimar la cantidad de personal que una organización necesitará en el futuro. Los gerentes de línea y los especialistas en recursos humanos utilizan esta técnica para desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y así llenar las vacantes que puedan surgir. En concreto, permite prever estas necesidades de personal futuras, en lugar de esperar a que se presenten para identificarlas. La importancia de esta técnica garantiza que una organización tenga el personal adecuado para cumplir con sus objetivos y metas a largo plazo, prepara y favorece la proactividad de las organizaciones.

➤ Importancia

La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la

planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 83)

Referente a lo que sostienen los autores, la planificación de los recursos humanos es una herramienta importante para las organizaciones porque les permite anticipar y prepararse para las necesidades futuras de personal lo que puede ayudar a reducir los costos y mejorar la productividad, además, al tener en cuenta los intereses de los empleados la planificación de los recursos humanos puede contribuir a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la futura cultura y el clima laboral de la organización.

4.1.1.1. Proceso de planeación de los Recursos Humanos

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

Haciendo referencia a lo citado por el autor, la planeación de personal es un proceso importante que permite e implica las organizaciones prepararse para las necesidades futuras de personal. Al anticipar las fuerzas de trabajo las organizaciones pueden tomar medidas óptimas para asegurarse de que tienen personal adecuado cumpliendo con sus objetivos y metas a largo plazo. Esto puede incluir la contratación de nuevos empleados, la formación y el desarrollo de empleados actuales, y la de planeación de la sucesión para asegurar que la organización tenga líderes y talentos adecuados en el futuro.

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

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la

organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 88)

Según los autores, antes de que una organización pueda planificar sus recursos humanos, es importante que comprenda su estrategia y objetivos a largo plazo, así como sus políticas y planes actuales. Al comprender estos factores la organización puede determinar cómo afectarán a sus recursos humanos y así prepararse en función de sus necesidades previstas.

b) 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)

Como plantean los autores, en esta etapa, una vez obtenida la información y habiendo sido evaluada la oferta y demanda, la organización puede establecer objetivos y políticas de recursos humanos que aborden cualquier desajuste identificado. Destacan la importancia en la coherencia de dichas políticas de recursos humanos con los objetivos globales de la organización, es decir que deben estar alineadas con la estrategia y los objetivos a largo plazo de la entidad.

c) 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. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización (en caso de que las previsiones de la primera fase hayan mostrado que la demanda supera la oferta) o para disminuir el número de los que ya existen

(en caso de que las previsiones muestren que la oferta supera la demanda). (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 94)

Tal como afirman los autores, posterior a la evaluación de las necesidades de la organización, se realiza la etapa de elaboración de programas para satisfacer necesidades de las entidades, mediante los distintos procesos de gestión según se requieran los ajustes. Como señalan, esta etapa implica diseñar programas de actuación para satisfacer las necesidades de personal identificadas en la primera fase y para lograr el ajuste entre oferta y demanda de recursos humanos. Estos programas de actuación deben estar alineadas con objetivos y políticas de recursos humanos establecidos en la segunda fase y debe cumplir con las leyes y regulaciones laborales aplicables.

d) 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. El sistema de información o de gestión de los recursos humanos facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 95)

Con respecto a lo determinado por los autores, se distingue la importancia del control y la evaluación en la gestión de recursos humanos. El control y la evaluación permiten monitorear y ajustar las acciones de los recursos humanos y medir su desempeño para verificar si se está haciendo una gestión eficaz y la óptima. Por consiguiente, es importante tanto para el control como para la evaluación de los planes y programas establecidos, ya que permite ajustarlos según sea necesario. En resumen, la evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante no solo para determinar la efectividad de la planificación de recursos humanos, sino también para detectar ineficiencia y actuar sobre estas con medidas correctivas.

Según entrevista al gerente administrativo de la financiera FDL, expresó que el proceso de planificación de recursos humanos se lleva a cabo con la identificación de los principios y metas de la empresa para el próximo año, así como las metas en cartera y los servicios que ofrece la empresa. Se determina cómo se manejará la cartera y se establecen los montos de crédito. Se verifica la cantidad de personal necesario para alcanzar las metas establecidas. Si las metas del próximo año son mayores que las del año actual, se requerirá contratar una o dos personas adicionales.

En caso de que se presenten renuncias u otros motivos imprevistos que requieran cubrir dos puestos, se tienen contingencias a nivel nacional. Se cuenta con personal extra que está preparado para cubrir vacantes de manera rotativa. Si se necesitan dos cajeros, por ejemplo, se solicitan y se transfieren por el tiempo que se requiera, mientras se realiza el proceso de reclutamiento y contratación de personal permanente y de la zona solicitada.

De acuerdo con los resultados anteriores, se puede decir que, en el proceso de planificación de recursos humanos de la financiera FDL, se lleva a cabo con la incorporación de las cuatro etapas de este proceso. Se menciona la recopilación y análisis de información necesaria para efectuar la previsión de la oferta y demanda de recursos humanos, la cual corresponde a la primera etapa. Luego, se establecen objetivos y políticas de recursos humanos, lo cual se alinea con la segunda etapa. Posteriormente, se realiza la programación de recursos humanos para lograr el ajuste entre oferta y demanda, correspondiendo a la tercera etapa. Por último, se menciona la importancia del control y evaluación de la planificación de recursos humanos, lo cual se alinea con la cuarta etapa.

Por lo tanto, se evidencia que la financiera FDL realiza un proceso de planificación de recursos humanos adecuado, donde la aplicación de todas las etapas de este proceso beneficia a la financiera al anticiparse a las necesidades de personal y asegurarse de contar con la cantidad adecuada de empleados para alcanzar las metas establecidas. Además, al tener un plan de contingencia en caso de renuncias u otros motivos imprevistos, pueden cubrir rápidamente las vacantes

y minimizar el impacto en la operación diaria. Les permite asignar eficientemente los recursos humanos disponibles, contratar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes. Esto contribuye a una gestión eficiente de los recursos humanos y a la consecución de las metas de la empresa.

4.1.1.2. 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, 1999)

Con respecto a lo mencionado por el autor, los modelos de planeación de recursos humanos son enfoques o marcos utilizados por los profesionales de recursos humanos para prever y gestionar las necesidades de personal de una organización. Los modelos genéricos consideran factores como el crecimiento proyectado de la organización, las metas y objetivos estratégicos, y las competencias y habilidades requeridas para alcanzar esos objetivos. También pueden tener en cuenta factores externos, como las tendencias del mercado laboral y las regulaciones laborales. Los modelos específicos de planeación de recursos humanos se adaptan a las necesidades y características particulares de un sector o área específica de la organización. Ambos enfoques son importantes para asegurar que la organización cuente con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos estratégicos.

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

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

En base a lo expuesto por el autor, sobre la utilización del modelo para planificar los recursos humanos basados en la demanda, es decir las necesidades de personal en una empresa están directamente relacionadas con la demanda estimada de sus productos o servicios. Y que cuando la demanda aumenta también lo hacen las necesidades de personal para satisfacer esa demanda. Confirma también, que esta relación no es estática y ocasionalmente es afectada por varios factores, como la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Es importante tener en cuenta estos factores al planificar campañas y estrategias, ya que pueden afectar la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda del mercado y, en última instancia, su éxito en el mercado.

b) Modelo basado en segmento de puesto

Este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes. (Chiavenato, 2011, pág. 129)

El modelo consiste en:

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

Como señala el autor, el objetivo del modelo es anticipar las necesidades de personal basándose en factores estratégicos y su evolución a lo largo del tiempo. Se enfoca en el nivel operativo de la organización y es una técnica de planificación de personal. Se selecciona un factor estratégico relevante para cada área de la empresa y se establecen los niveles históricos y futuros de dicho factor. También se determinan los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional. Luego,

se proyectan los niveles futuros de mano de obra y se correlacionan con las proyecciones de los factores estratégicos correspondientes. Este modelo permite una planificación precisa y alineada con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando contar con el personal adecuado en el momento adecuado para alcanzar los objetivos.

c) Modelo de gráfica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan cartas de reemplazo u organigramas de carrera. Es una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo. Este gráfico ilustra el modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones sobre futuras situaciones en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño y opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de ascenso se basa en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. (Chiavenato, 2011, pág. 130)

De acuerdo con lo expuesto por el autor, el organigrama de carrera o carta de reemplazo es una herramienta visual que muestra quién sustituirá a quién en caso de vacantes futuras. Esta planificación se basa en la información obtenida del sistema de información administrativo, que incluye evaluaciones de desempeño y estimaciones de potencial de ascenso de los empleados. Esto ayuda a la organización a tomar decisiones informadas sobre futuras situaciones y a identificar a los candidatos internos más adecuados para asumir roles de mayor responsabilidad. Es una práctica fundamental para garantizar la continuidad del negocio y minimizar los impactos negativos causados por la ausencia o salida de un empleado clave. Estos planes permiten a las empresas estar preparadas ante situaciones imprevistas y no depender exclusivamente de una sola persona.

d) Modelo basado en el flujo de personal

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. (Chiavenato, 2011, pág. 131)

Según lo descrito por el autor, este modelo se refiere al flujo de personas dentro de una organización, incluyendo las entradas, salidas, promociones y transferencias internas. Este modelo se utiliza para realizar un seguimiento histórico de este flujo y predecir las necesidades de personal a corto plazo. Se describe como un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Esto implica que el modelo se basa en la estabilidad y conservación de los recursos humanos existentes en la organización, en lugar de buscar un crecimiento o expansión significativa.

e) Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables: (Chiavenato, 2011, pág. 131)

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

De acuerdo con lo expuesto por el autor, la planificación de personal es un proceso clave en la gestión de recursos humanos, y como menciona el libro de Chiavenato, existen varios factores que deben ser considerados al momento de planificar el personal de una organización, dichos factores se han reflejado de manera específica anteriormente. Al tomarlos en cuenta, los especialistas en

recursos humanos pueden desarrollar estrategias efectivas para atraer, retener y dar oportunidades de crecimiento y desarrollo al talento, necesario para alcanzar los objetivos de la organización. Defensa

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de la financiera FDL, expresó que el modelo de planeación que aplican en su proceso de provisión de recursos humanos, es el modelo de planeación integrada, priorizando la rotación interna de sus colaboradores a través de la experiencia que adquieren en la empresa, brindando oportunidades de crecimiento. A su vez expone que este modelo les permite gestionar de manera efectiva los recursos humanos en la empresa. Ayuda identificar las necesidades de personal, reclutar y seleccionar a los mejores candidatos, proporcionar capacitación y desarrollo, gestionar la movilidad interna y mejorar la retención de talento.

Esto implica que la empresa considera la información mínima necesaria para tomar decisiones sobre futuras situaciones en función del estatus de los candidatos internos, que depende del desempeño actual y la posibilidad de ascenso. Del mismo modo se destaca que este modelo les permite gestionar de manera efectiva los recursos humanos, lo cual sugiere que la organización se encuentra en una situación estable.

Por lo tanto, los resultados indican que la financiera utiliza un modelo de planeación integrada efectivo para gestionar sus recursos humanos y satisfacer las necesidades de la empresa. Este modelo les permite identificar las exigencias de personal, reclutar y seleccionar candidatos calificados, proporcionar capacitación, desarrollo y gestionar la movilidad interna. Esto mejora la eficiencia y retención de talento.

4.1.2. Reclutamiento de los Recursos Humanos

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el

que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea. (Chiavenato, 2011, pág. 132)

Siguiendo con lo citado por el autor, el reclutamiento depende en gran medida de las necesidades de contratación de cada departamento. Un proceso de reclutamiento exitoso requiere una estrecha colaboración entre recursos humanos y los departamentos de línea. Originalmente antes de comenzar la búsqueda se debe asegurar de que se cumple completamente con los requisitos y perfil del puesto con el objetivo final de encontrar candidatos altamente calificados y motivados que sean la mejor opción para la organización. Finalmente, el proceso de reclutamiento puede variar según la organización, pero es importante que se lleve a cabo de manera efectiva y eficiente para garantizar que la empresa cuente con el personal adecuado para alcanzar sus objetivos.

4.1.2.1. 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, 1999)

Tomando en cuenta a lo expuesto por el autor, el reclutamiento es un proceso que puede variar según la organización. El inicio de este proceso depende de la decisión de la línea, es decir, de los gerentes o supervisores de los diferentes departamentos de la empresa. Cuando la línea requiere contratar nuevo personal, se oficializa a través de una solicitud de personal. En resumen, el reclutamiento comienza cuando los gerentes o supervisores deciden que necesitan contratar nuevo personal y lo solicitan oficialmente a través de una solicitud de personal, de manera similar a cómo se solicitan otros recursos necesarios para la organización.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de la financiera FDL, el proceso de reclutamiento se inicia verificando la cantidad de personal necesario para alcanzar las metas establecidas, posteriormente se realiza una solicitud oficial

de personal. Si las metas del próximo año son mayores que las del año actual, se requerirá contratar una o dos personas adicionales, posteriormente se realiza la publicación de la vacante disponible. Los candidatos interesados presentan sus documentos y se les evalúa en pruebas de conocimientos básicos relacionados con el área de trabajo, manejo de cómputo, contabilidad, atención al cliente, metas y logros personales, y autoevaluación de sus capacidades. Luego se realiza una entrevista y se valoran requisitos adicionales.

En base a los resultados anteriores, se puede afirmar una congruencia bastante acertada a la teoría mencionada por los autores. Donde la gerencia menciona que el proceso de reclutamiento se inicia verificando la cantidad de personal necesario para alcanzar las metas establecidas, lo cual implica una decisión de línea, es decir, de los gerentes o supervisores de la organización, en casos donde las metas del próximo año superan a las del año actual, se plantea la necesidad de contratar una o dos personas adicionales, seguidamente se realiza una solicitud oficial de personal, para continuar con la publicación de la vacante disponible. Además, se menciona que se realiza una solicitud de personal para oficializar la necesidad de contratar nuevo personal.

Por lo tanto, se comprueba que la financiera da inicio al proceso de reclutamiento de forma adecuada, basado en la verificación de la cantidad de personal necesario y la anticipación a las necesidades futuras, lo que demuestra una gestión proactiva por parte de la empresa, junto con la formalización de la necesidad a través de una solicitud de personal, ayuda a la empresa a contar con el personal adecuado y a establecer un proceso transparente y eficiente de contratación. Esto contribuye a mejorar la planificación y el logro de las metas organizacionales.

4.1.2.2. Fuentes 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, 1999)

Tal como menciona el autor, el mercado de recursos humanos ofrece diversas fuentes y canales a través de los cuales las empresas pueden reclutar talento, y las empresas utilizan técnicas de reclutamiento para influir en este mercado y atraer a los candidatos adecuados.

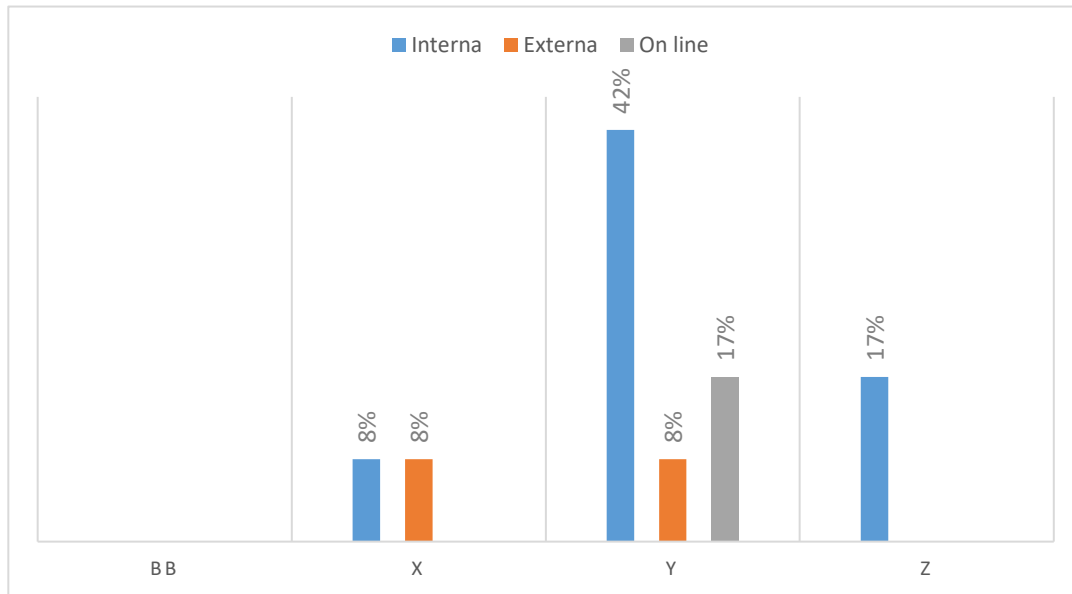


Gráfico No.1: Fuentes de Reclutamiento

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

a) Reclutamiento interno

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

Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Según lo expresado por el autor, el reclutamiento interno, implica la identificación de las vacantes disponibles, la evaluación de los empleados actuales para determinar si cumplen con los requisitos del puesto y la selección del candidato más adecuado para la vacante. Es una estrategia de gestión de recursos humanos que puede ser beneficiosa para la empresa y los empleados, pero también puede tener algunas desventajas.

Según gráfica No.1, se puede apreciar que el 8% de la generación X, 42% de la generación Y y 17% de la generación Z, fueron reclutados mediante fuentes internas, ya que esta se utiliza para puestos de alto nivel desde la casa matriz de la financiera, reubicando a los empleados actuales mediante ascensos, transferencias o programas de desarrollo, utilizando avisos escritos para comunicar esta información.

Lo que coincide con la entrevista donde se expresó que se utiliza la fuente interna para un segmento de puestos. En consecuencia, al aprovechar el talento existente, la empresa puede identificar y promover a aquellos empleados que demuestran habilidades y potencial para asumir roles de mayor responsabilidad. Esto no solo permite un crecimiento profesional para los empleados, sino que también evita la necesidad de buscar candidatos externos y el costo asociado con el reclutamiento y la contratación. Además, al promover internamente, se fomenta la motivación y la retención de empleados.

Esto puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal, lo que a su vez contribuye a la estabilidad y continuidad en el funcionamiento de la empresa. Así mismo facilita la transición hacia puestos de alto nivel.

Los empleados que ya están familiarizados con la cultura, los procesos y las políticas de la empresa tienen una curva de aprendizaje más corta al asumir roles de mayor responsabilidad. Esto permite una transición más suave y eficiente, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la productividad y el desempeño general de la organización.

- Ventajas

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son: (Chiavenato, 2011, pág. 134)

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

De acuerdo con el autor, este tipo de reclutamiento permite a la empresa aprovechar el conocimiento y la experiencia de sus empleados actuales, lo que permite una adaptación más rápida al puesto y lograr la eficiencia en menor tiempo. Por otro lado, los empleados pueden sentirse valorados y motivados al tener la oportunidad de avanzar en su carrera dentro de la empresa.

Según entrevista realizada al gerente administrativo de la financiera FDL, expresó que el reclutamiento interno en la empresa tiene como ventaja principal la posibilidad de promover y retener a los empleados actuales, lo que genera motivación y lealtad hacia la empresa. Además, menciona que el reclutamiento interno permite aprovechar el conocimiento y la experiencia de los empleados que ya forman parte de la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos con anterioridad, se deduce que la financiera FDL adopta una estrategia de recursos humanos centrada en el desarrollo interno, la retención de talento y la creación de un ambiente laboral que motive a los empleados a largo plazo, esto implica que la financiera reconoce el valor de la experiencia acumulada por sus empleados y busca utilizarla para beneficio de la organización. Este enfoque podría tener beneficios tanto para la empresa como para sus empleados en términos de rendimiento, lealtad y satisfacción laboral.

Por lo tanto, la estrategia de reclutamiento interno, beneficia a la financiera FDL al reducir costos de contratación, promover la motivación y lealtad de los empleados, y aprovechar el conocimiento y la experiencia interna. Estos beneficios pueden contribuir a un mejor rendimiento operativo, retención de talento y satisfacción en un ambiente laboral positivo y motivador en la organización.

- Desventajas

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente, para llegar ahí. Si la organización no ofrece

oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en término globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (Chiavenato, 2011, pág. 135)

Tal como mencionó el autor, el reclutamiento interno también puede tener algunas desventajas. Es importante que las organizaciones tomen en cuenta que

puede generarse resentimiento entre los empleados que no son seleccionados para el puesto, afectando negativamente el ambiente laboral, además, puede limitar la diversidad y la innovación en la empresa, ya que se está contratando a personas que ya están familiarizadas con la cultura y los procesos de la entidad.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de la financiera FDL, las desventajas que implica el reclutamiento interno es la limitación de la diversidad de ideas, perspectivas y puede generar conflictos de interés entre los colaboradores, si no se maneja adecuadamente. Sin embargo, el gerente menciona que ellos priorizan este tipo de reclutamiento, ya que con el debido manejo del mismo es posible lograr un balance para no entorpecer la productividad a causa de estos factores de riesgo.

Los resultados anteriores indican que en la financiera FDL se identifican desventajas en el reclutamiento externo, que podrían afectar la organización. En estas desventajas se encuentran el riesgo de estancamiento y falta de renovación al depender en exceso de talento interno, lo que podría limitar la introducción de nuevas ideas y perspectivas. Este enfoque podría hacer que la financiera se vuelva cerrada, obstaculizando la innovación y la adaptación a cambios en el entorno empresarial. Además, el reclutamiento interno mal gestionado podría generar conflictos internos al brindar oportunidades de crecimiento a algunos empleados y no a otros. Esto podría afectar la colaboración y el trabajo en equipo, disminuyendo la eficiencia y la cohesión del grupo. Sin embargo, el gerente subraya que la financiera FDL está comprometida a abordar estas desventajas de manera adecuada para lograr un equilibrio.

Por lo tanto, entre la estrategia para contrarrestar estas desventajas implica la implementación de políticas y prácticas que minimicen los riesgos asociados con el reclutamiento interno, al fomenten la diversidad de ideas, promover la equidad en las oportunidades de crecimiento y así evitar conflictos de interés entre colaboradores. De esta manera, la financiera busca aprovechar las ventajas del reclutamiento interno, como el conocimiento interno y la lealtad de los empleados, sin comprometer el rendimiento general de sus actividades. Este enfoque

estratégico busca asegurar que la organización continúe siendo innovadora, adaptable y mantenga un ambiente laboral armonioso.

b) Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2011, pág. 136)

Según lo expresado por el autor, el reclutamiento externo es una estrategia que utilizan las empresas para buscar y seleccionar candidatos de fuera de la organización para llenar una vacante. El objetivo del reclutamiento externo es encontrar al mejor candidato para el puesto, que cumpla con los requisitos del perfil y con las capacidades que requiera en él la empresa para el puesto y para la organización en general.

Según gráfica No.1, se puede ver que por otro lado es utilizada la fuente externa, ya que el 8% de la generación X y 8% de la generación Y fueron reclutados por fuentes externas, la que se emplea para otros cargos, lo que coincide con guía de observación y los resultados de entrevista donde expresa que esta fuente es utilizada para el segmento de puestos como oficiales de crédito y atención al cliente.

Al buscar talento fuera de la organización, FDL tiene la oportunidad de aportar nuevas habilidades y perspectivas a su equipo. Los candidatos externos pueden traer consigo experiencias y conocimientos diferentes, lo que puede enriquecer la dinámica del equipo y fomentar la innovación. Además, el reclutamiento externo también puede promover la diversidad generacional en la empresa. Esto puede conducir a un ambiente de trabajo más inclusivo y a la generación de ideas más diversas. Además, contribuye a asegurar el personal adecuado y mantener la competitividad de la financiera. Al combinar el reclutamiento externo con la promoción interna, FDL puede construir una fuerza laboral sólida y diversa que esté preparada para enfrentar los desafíos del futuro.

- Ventajas

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes: (Chiavenato, 2011, pág. 138)

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

Como señala el autor, el reclutamiento externo puede tener varios beneficios para la empresa, como la introducción de nuevas perspectivas y habilidades en la organización con experiencias que pueden ser valiosas para la misma. Además, el reclutamiento externo puede ayudar a diversificar la fuerza laboral de la empresa, manteniéndola competitiva en el mercado laboral.

Según entrevista realizada al gerente de la financiera FDL, menciona que el reclutamiento externo en la financiera tiene como ventaja principal la posibilidad de atraer nuevos talentos y perspectivas frescas a la organización, además puede ayudar a diversificar el equipo de trabajo y aportar nuevas habilidades y conocimientos.

Si bien el gerente menciona en resultados anteriores que utilizan el reclutamiento interno con más frecuencia, es importante destacar que en la financiera valoran positivamente el reclutamiento externo, ya que consideran beneficioso buscar talento fuera de la organización. Esto sugiere que la empresa busca constantemente mejorar y actualizar las habilidades y conocimientos presentes en la estructura organizacional.

Por lo tanto, el reclutamiento externo puede ayudar en la atracción de nuevos talentos que pueden ocupar a su vez las vacantes que deja disponible el reclutamiento interno. Al contratar personas provenientes de diferentes orígenes y experiencias laborales, se puede lograr una mayor variedad de habilidades y conocimientos en la organización, pueden ayudar a identificar oportunidades de mejora y a abordar desafíos desde diferentes ángulos. Esto puede mejorar sus capacidades operacionales y mantenerse actualizada en tecnologías y tendencias del mercado financiero, lo que se puede convertir en una mejora general de eficiencia y calidad del servicio. Del mismo modo puede contribuir a un ambiente de trabajo enriquecedor, donde los empleados pueden aprender unos de otros y colaborar de manera más efectiva, estos factores pueden ser atractivos para llamar la atención a nuevos aspirantes, para la financiera.

- Desventajas

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas: (Chiavenato, 2011, pág. 138)

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el

reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Puede provocar barreras internas: cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa: asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Por lo tanto, el reclutamiento externo tiene algunas desventajas que vale la pena considerar. En primer lugar, suele llevar más tiempo que el reclutamiento interno, ya que se requiere invertir tiempo en la elección de las técnicas adecuadas, la atracción y selección de candidatos, exámenes médicos, documentación, entre otros procesos. Además, el reclutamiento externo puede ser más costoso, esto implica pagar anuncios, honorarios de agencias de reclutamiento y otros gastos operativos. También existe un mayor nivel de incertidumbre en cuanto a la calidad y trayectoria de los candidatos externos, lo que puede afectar la seguridad del proceso de selección. Además, el reclutamiento externo puede generar barreras internas y frustración entre el personal existente, percibiéndose como una falta de oportunidades de crecimiento interno. Por último, el reclutamiento externo puede

influir en la política salarial de la empresa, especialmente si la oferta y la demanda de talento no están equilibradas.

Según entrevista realizada al gerente de la financiera FDL, menciona que las desventajas que implica el reclutamiento externo es que, es más costoso y llevar más tiempo que el reclutamiento interno, además existe el riesgo de que los candidatos externos no se adapten bien a la cultura de la empresa.

Según los resultados anteriores, el gerente administrativo de la financiera FDL reconoce desventajas potenciales en el reclutamiento externo, centrándose en aspectos como incurrir en mayores gastos y dedicar más recursos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento externo. Además, destaca el riesgo de que los candidatos externos no se adapten bien a la cultura de la empresa. Esto implica que existe la posibilidad de que los nuevos empleados no se integren adecuadamente al ambiente laboral y a los valores y normas de la organización. Esta falta de adaptación puede afectar la productividad y la cohesión del equipo de trabajo.

Estas desventajas pueden tener consecuencias negativas para la financiera. Por un lado, el reclutamiento externo es más costoso y lleva más tiempo, esto puede afectar el presupuesto y los recursos disponibles para otras áreas de la empresa. Además, si los candidatos externos no se adaptan bien a la cultura de la empresa, esto puede afectar la eficiencia y la calidad del trabajo realizado. Para mitigar estos efectos negativos, la financiera puede considerar estrategias como una planificación cuidadosa del reclutamiento externo para minimizar los costos y el tiempo involucrados. Además, es importante realizar una evaluación exhaustiva de los candidatos externos para identificar aquellos que tienen más probabilidades de adaptarse bien a la cultura de la empresa. También se pueden implementar programas de integración y capacitación para facilitar la adaptación de los nuevos empleados externos a la cultura de la empresa.

c) Reclutamiento online

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de reclutamiento y selección de personal) emplean internet de manera intensa.

Algunas funcionan como bases de datos de currículum y cobran por administrar a los candidatos en la web; los montos varían desde pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona contratada por medio de la agencia. Otras no cobran nada al candidato por la permanencia de los currículos en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas registradas. Además, permite crear bases de datos de talentos con currículos de candidatos internos (los empleados propios) y externos. Es la tecnología de la información al servicio del área de RH. (Chiavenato, 2011, pág. 138)

De acuerdo con el autor, uso de internet en el reclutamiento y selección de personal es una práctica común en muchas empresas. Las empresas de consultoría y agencias de reclutamiento y selección de personal utilizan internet para administrar y almacenar currículums de candidatos, lo que les permite acceder a una gran cantidad de talentos en línea. En general, el uso de la tecnología en recursos humanos se ha convertido en una herramienta fundamental para muchas empresas en el proceso de reclutamiento y selección.

Según gráfica No.1, también se pudo observar que FDL hace uso de la fuente online, ya que un 17% de la generación Y dijeron haber sido reclutados de manera online, lo que también coincide con lo expresado en la entrevista y guía de observación, donde se dice que se utilizan diversas fuentes.

Lo anterior indica que FDL ha utilizado de forma apropiada las diferentes fuentes de reclutamiento, lo que le ha permitido la captación de recursos en el mercado laboral y poder seleccionar a los aspirantes más idóneos para los cargos. Lo que le garantiza un reclutamiento eficiente que contribuye a la estabilidad laboral y altos niveles de eficiencia.

Al implementar el reclutamiento en línea, demuestra que FDL está aprovechando las ventajas de las tecnologías digitales para captar recursos en el mercado laboral. El reclutamiento en línea ofrece a la financiera la posibilidad de llegar a un amplio número de candidatos potenciales de manera rápida y eficiente. Al utilizar plataformas en línea, FDL puede publicar sus vacantes y atraer a un gran número de aspirantes. Esto amplía el alcance de la financiera y le permite acceder

a un talento diverso y calificado que de otra manera podría haber pasado desapercibido. Al aprovechar las ventajas de las tecnologías digitales, FDL puede optimizar su proceso de reclutamiento y asegurarse de contar con el talento adecuado para impulsar su crecimiento y éxito continuo.

d) Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. (Chiavenato, 2011, pág. 139)

Como señala el autor, el reclutamiento interno como el externo son importantes y se complementan entre sí. El primero mencionado permite a los empleados actuales avanzar en sus carreras y desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. El reclutamiento externo puede traer nuevas perspectivas y nuevas habilidades a la organización, haciendo que las empresas brinden a sus nuevos empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo para garantizar su retención a largo plazo. En concreto, un enfoque equilibrado de la contratación puede ayudar a las empresas a crear una fuerza laboral diversa.

Según gráfica No.1, se puede observar que Financiera FDL hace uso de un reclutamiento mixto en el proceso de provisión del recurso humano, utilizando fuentes internas, externas y online, destacándose la fuente interna, lo que también coincide con lo expresado en entrevista y guía de observación.

Al respecto se puede decir que la estrategia de reclutamiento de Financiera FDL se alinea con la teoría, ya que hace uso de fuentes internas, externas y en línea, con un enfoque preferente en las fuentes internas. Esto beneficia a la empresa al permitirle atraer y retener su fuerza laboral de manera efectiva, contribuyendo al logro de los objetivos de gestión de recursos humanos. Además, los resultados indican que FDL lleva a cabo un reclutamiento muy apropiado para los segmentos de puestos que tiene y que al mismo tiempo son efectivos para el logro de los objetivos de la administración del recurso humano.

Por otro lado, se conoció que, en el uso de las diferentes fuentes de reclutamiento, financiera FDL hace uso de diferentes medios de reclutamiento para ofertar las vacantes en el mercado laboral, como se refleja gráfica No.2:

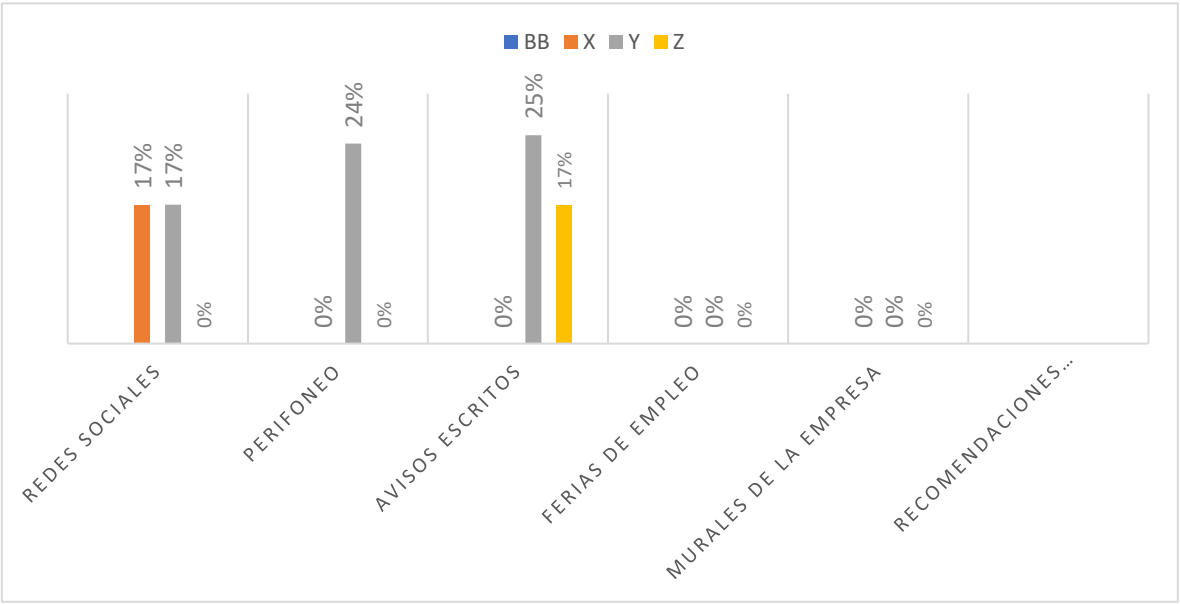


Gráfico No.2: Medios de Reclutamiento

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

Para conocer los medios por los cuales los colaboradores se enteraron de la vacante para el puesto que ocupan, se aplicó encuesta a los mismos, de modo que el gráfico representa los resultados obtenidos, donde aquellos que forman parte de la generación X un 17% afirmó haberse enterado de la vacante que ocupan por medio de redes sociales, un 24% por perifoneo y otro 25% a través de avisos escritos. Por otro lado, un 17% los individuos de la generación Y/Millennials respondió

enterarse por medio de redes sociales. Por último, un 17% de los colaboradores que pertenecen a la generación Z respondieron haberse enterado de la vacante que actualmente ocupan a través de avisos escritos. Según observación directa la financiera utiliza los avisos escritos, las redes sociales y perifoneo para informar sobre la vacante disponible.

Los resultados obtenidos de entrevista y encuesta aplicada demuestran que la empresa utiliza distintos medios para publicar las vacantes disponibles tanto internos como externos, donde el perifoneo y los avisos escritos, son los medios por los cuales la generación Y y Z ha sido informada sobre las vacantes disponibles, por otro lado, las redes sociales juegan un papel muy importante en la difusión de información de vacantes para las generaciones X y Y.

Por lo tanto, se evidencia que la financiera hace uso del reclutamiento mixto y online, para atraer a los recursos humanos idóneos, tomando en cuenta las necesidades y objetivos de la financiera. La utilización de diferentes medios de reclutamiento beneficia a la financiera al adaptarse a las preferencias y comportamientos de cada generación. Esto permite a la financiera FDL atraer a candidatos adecuados y aumentar la visibilidad de las vacantes disponibles. La combinación de medios internos y externos beneficia a la financiera al aprovechar el talento y la experiencia existente dentro de la organización, puede acceder a un grupo más amplio de profesionales calificados y diversificar su fuerza laboral, al atraer nuevos talentos y habilidades a la organización. Por último, la aplicación de estos medios, garantiza estrategias de reclutamiento amplias y efectivas, de modo que, las vacantes se pueden cubrir de manera más rápida.

4.1.3. Selección de los recursos humanos

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la

organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. (Chiavenato, 2008, pág. 137)

Con respecto a lo determinado por el autor, la selección de personal busca dotar a la organización de los recursos idóneos para la vacante que se está ofertando. Este es un proceso crítico para la empresa, ya que el capital intelectual es uno de los activos más valiosos que una organización puede tener, es un paso crucial en el proceso de reclutamiento y contratación, ayudando así a garantizar que la organización esté contratando a los candidatos más calificados y adecuados para el puesto. El proceso de selección implica evaluar a los candidatos en función de una variedad de factores. En última instancia, el proceso de selección consiste en preservar y enriquecer el capital intelectual de la organización mediante la contratación de las personas adecuadas para el puesto adecuado en el momento adecuado.

4.1.3.1. Proceso de selección

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y éstos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos. (Chiavenato, 2008, pág. 138)

De acuerdo con el autor, el proceso de selección es fundamental para encontrar al candidato adecuado para el puesto o para sumar las competencias deseadas a la organización teniendo en cuenta tanto los datos e información del puesto a cubrir como la competitividad que se busca en los candidatos. Donde es esencial que el proceso de selección sea objetivo y preciso para asegurar que se elija al mejor candidato para el puesto. Los candidatos también comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos, convirtiéndose en un proceso de comparación y decisión tanto para la organización

como para los candidatos. Por esta y más razones es vital que la selección sea un proceso justo y transparente para todas las partes involucradas.

a) Selección como un proceso de comparación

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección. Por lo general, esa comparación exige que la descripción y el análisis del puesto o la definición de la competencia deseada se transformen en una especie de ficha de especificaciones que funcionará como el instrumento de medición que servirá para estructurar el proceso de selección con más rigor. (Chiavenato, 2008, págs. 138-139)

Es decir, la selección de personal se puede concebir como una comparación entre los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos. Los requisitos del puesto se obtienen a través de la descripción y análisis del mismo, mientras que el perfil de los candidatos se obtiene mediante técnicas de selección. Esta comparación requiere que la descripción y análisis del puesto se conviertan en una ficha de especificaciones que sirva como instrumento de medición para estructurar el proceso de selección de manera rigurosa.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente de la financiera FDL, se le preguntó las herramientas utilizadas para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección respondió que ya tienen determinado los roles que desempeñan mediante las fichas ocupacionales y el manual de funciones en cada puesto de la organización, tanto así como los requisitos para optar al puesto y al momento de llenar la vacante con los candidatos se selecciona al que este más apto y cumpla con los requisitos.

Según los resultados anteriores el gerente maneja adecuadamente la selección en el proceso de comparación entre la vacante y el candidato, es mediante las fichas ocupacionales y el manual de funciones, la descripción del cargo que dependiendo al cargo los requisitos cambian, lo cual en el caso de haber muchos candidatos que buscan optar al puesto se selecciona al candidato que más cumpla con los requisitos y demuestre ser apto para el cargo ya sea por experiencia en trabajos anteriores.

Con respecto a lo anterior mencionado, el proceso de comparación se cumple en cuanto a las especificaciones del cargo y el perfil del candidato, usando como herramienta de comparación el manual de funciones y ficha ocupacional esto siendo de gran beneficio a la empresa por tener bien definido los estándares a cumplir en admisión del cargo, siendo de la manera más rigurosa para cumplir con los objetivos de selección del cargo, admitiendo solo personas aptas al cargo.

b) Selección como un proceso de decisión

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, 1999)

Tal como afirma el autor, la comparación entre estas dos variables suele ser responsabilidad del personal de recursos humanos, que se encarga del proceso de selección. Esto implica que el personal encargado de la selección debe tener la capacidad de evaluar y comparar las exigencias del cargo con las características de los candidatos de manera efectiva. Del mismo modo se expresa que para realizar una selección adecuada, es necesario contar con un análisis detallado del puesto de trabajo, identificando las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñarlo de manera exitosa. Además, se deben utilizar técnicas de selección adecuadas para evaluar a los candidatos y comparar sus características con las exigencias del cargo, como entrevistas, pruebas de habilidades, evaluaciones psicométricas, referencias laborales, otras.

- Modelo de colocación

Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo. (Chiavenato, 2008, pág. 139)

Con base a lo expuesto por el autor, en un modelo de colocación donde solo hay un candidato y una sola vacante, procurando que el proceso de selección y contratación debe ser justo y transparente. Aunque el modelo no incluye la alternativa de rechazar al candidato, es fundamental evaluar si cumple con los requisitos y competencias necesarios para desempeñar el puesto de manera efectiva.

De acuerdo a la entrevista realizada a el gerente de la financiera FDL, el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir una única vacante incluye la experiencia previa en puestos similares, las habilidades y conocimientos técnicos necesarios para desempeñar el trabajo, la adecuación cultural y los resultados de las pruebas de valoración y entrevistas, capacidad de adaptación y aprendizaje, sin embargo el gerente menciona que si este candidato no cumple con los requisitos del puesto se rechaza su solicitud, ya que siempre buscan que el individuo cumpla con los criterios establecidos.

Según la entrevista, el proceso de asignar a un único candidato para un único puesto no se llega a cumplir con relación a la teoría del modelo de colocación, ya que ellos si contemplan la opción de si rechazar a el candidato y lo aceptan solo si el candidato cumple con las pruebas realizadas y con la experiencia requerida, es por esto que, si no cumple con los requisitos no pueden contratar a esa persona, debido a el tipo de cultura en la empresa de trabajar de la manera más profesional posible.

De acuerdo a lo antes mencionado, no se cumple con la teoría debido a que los cargos que se ofrecen en la financiera siempre tiene más de un candidato al puesto, entonces debido a esto ellos si ven la posibilidad de rechazar a un único candidato para el puesto, esperando a un candidato que cumpla con los requisitos

para el cargo, lo cual es una decisión muy acertada por parte de la empresa para evitar gastos y problemas a futuro en relación a las contrataciones, pero esto podría afectar a la empresa de modo que si nunca llega algún candidato apto para el cargo presentarán déficit en el área donde aún no se llena esa vacante.

- Modelo de selección

Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo. (Chiavenato, 2008, pág. 140)

En concordancia a las afirmaciones del autor, hay una vacante disponible y varios candidatos compiten por ella. Cada candidato es evaluado en función de los requisitos del puesto y se toman dos decisiones posibles: aprobación o rechazo. Si un candidato es aprobado, se le considera para ocupar la vacante. Sin embargo, si un candidato es rechazado, se le elimina del proceso de selección, ya que hay otros candidatos que también están compitiendo por la misma vacante y solo uno de ellos será seleccionado.

Según la entrevista realizada al gerente de la financiera FDL, se utiliza el modelo de colocación, donde los criterios utilizados para seleccionar al candidato idóneo para cubrir una única vacante disponible comienzan con la evaluación de todos los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos. Luego, se realiza una selección basada en criterios como la experiencia, las habilidades y la adecuación cultural. Finalmente, se elige al candidato más idóneo para ocupar la vacante.

Según lo anterior, la financiera FDL si hace uso de este modelo de selección, la financiera busca seleccionar al candidato más adecuado e idóneo al puesto que se necesite llenar, con los requisitos establecidos de manera que el que presente las mejores habilidades y tenga experiencia en el cargo será el elegido, donde todos

compiten por el mismo puesto, es el modelo más adecuado para el cumplimiento de contrataciones de manera externa dentro de la empresa.

De acuerdo con lo antes mencionado, el modelo de selección es el más conveniente en relación a lo que necesita la financiera FDL, le beneficia porque de todos los candidatos se logra seleccionar al mejor candidato de todos los presentes y es lo que busca la financiera lograr seleccionar a los candidatos más aptos del mercado laboral, aunque esto implique denegar a los demás aunque sean buenos empleados, lo que se debería hacer es guardar un registro el cual puedan llamarlos por si se desocupa alguna vacante.

- Modelo de clasificación

Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes... El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz. (Chiavenato, 2008, pág. 140)

Tal como el autor destaca, este enfoque trata a cada candidato como un posible integrante de la organización en lugar de restringirlo a un solo puesto. De este modo, se persigue la búsqueda del candidato más idóneo para cada posición, teniendo en cuenta sus características personales y habilidades. Este modelo de clasificación tiene como objetivo maximizar la eficacia del proceso de selección y garantizar que cada candidato sea considerado de manera justa y equitativa. Al adoptar este enfoque, la organización busca aprovechar al máximo el talento disponible y asegurarse de que cada empleado esté ubicado en el puesto que mejor se adapta a sus capacidades.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de la financiera FDL, cuando hay varias vacantes disponibles y varios candidatos calificados, los criterios de selección se enfocan en asignar a los candidatos basándose en las experiencias, y habilidades requeridas, como el trabajo en equipo, las cuales han sido previamente definidas en los requisitos detallados para la vacante, basados en el manual de funciones. Cuando la financiera recibe currículums, los conserva en su base de datos central en casa matriz, esto le permite tener un grupo de candidatos potenciales disponibles cuando surgen vacantes, facilitando así el proceso de selección.

Los resultados anteriores evidencian que la financiera FDL, sí cumple con el modelo de clasificación, la empresa se centra en criterios específicos para realizar selección de personal, estos relacionados con las habilidades y competencias de los candidatos. También, demuestra gran disposición a considerar a los candidatos para cubrir otras vacantes, lo que muestra el enfoque flexible en su proceso de selección. Esta da oportunidad a los candidatos de ser considerados para diferentes puestos dentro de la organización, en función de sus habilidades y aptitudes, lo que promueve una gestión más versátil de los recursos humanos.

Al respecto, se puede decir que la financiera selecciona a sus colaboradores con amplia disposición al cambio, lo que les proporciona eficacia al clasificar a sus colaboradores, ya que lo hacen respecto al puesto que más se adapta a sus capacidades, considerándolos de manera justa y equitativa. Como resultado, se estimula la satisfacción y el compromiso de los empleados. Esto, a su vez, fomenta la adaptabilidad, reduce los costos y mejora la eficiencia en la asignación de recursos dentro de la organización.

4.1.3.2. Bases para la selección del personal

El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal

es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas. Es lo que veremos a continuación. (Chiavenato, 2008, pág. 143)

Tal como afirma el autor, la selección de personal, para tener autenticidad requiere auxiliarse en algún parámetro o criterio de referencia, a través del procedimiento de comparación y de elección, la información resultante, se obtiene sobre los candidatos que se presentan y de los requisitos del puesto vacante de tal manera que, el paso inicial es adquirir la información sobre el puesto, posteriormente identificar las técnicas de selección adecuadas, con respecto a lo que se propone obtener. En la aplicación de estas técnicas, se pretende extraer distintos aspectos del perfil profesional de la persona que ocupe el puesto disponible, direccionado los intereses hacia el aumento del desempeño laboral. Toda esta información recopilada es utilizada para evaluar a los candidatos, como resultado a esto, la base para una toma de decisiones consistentes, sobre el aspirante con mayores competencias.

a) Obtención de la información sobre el puesto

La información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas: Descripción y análisis del puesto, técnicas de los incidentes críticos, solicitud de personal, análisis del puesto en el mercado, hipótesis de trabajo...

Con más información respecto al puesto a cubrir, el proceso de selección tiene una base de referencia. A partir de esa información, el proceso de selección está en condiciones de convertirla a su lenguaje de trabajo. La información sobre el puesto y el perfil deseado del ocupante se transfiere a una ficha de especificaciones del puesto o ficha de profesión gráfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto. A partir de ella se establecen las técnicas de selección adecuadas para investigar los atributos psicológicos y físicos que el puesto impone a su futuro ocupante. (Chiavenato, 2008, págs. 143-146)

De acuerdo con el autor, el proceso de obtención de información sobre el puesto es crucial en la gestión de recursos humanos. Se realiza a través de un análisis de puesto que incluye técnicas como la observación, entrevistas, pruebas y simulaciones. Esto proporciona información sobre los atributos necesarios para el desempeño del puesto y otros factores determinantes en el perfil profesional del individuo. Luego, se establecen técnicas de selección para evaluar los requisitos del puesto. El objetivo es obtener una comprensión clara de las responsabilidades y funciones del puesto.

- Descripción y análisis del puesto

Representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten. La recopilación de información basada en la descripción y el análisis del puesto es de calidad y cantidad muy superior a la de las otras maneras (Chiavenato, 2008, pág. 147)

En referencia a lo propuesto por el autor, la descripción y análisis del puesto consiste en identificar y documentar los deberes, responsabilidades y requisitos de los que este dispondrá en su área de trabajo, centrándose en su contenido, tareas, funciones, conocimientos y habilidades que implique. Proporcionando así, una comprensión integral del perfil de la vacante disponible, facilitando la realización efectiva del trabajo. Permitiéndole a la organización tomar mejores decisiones en el proceso de selección y posteriori a este.

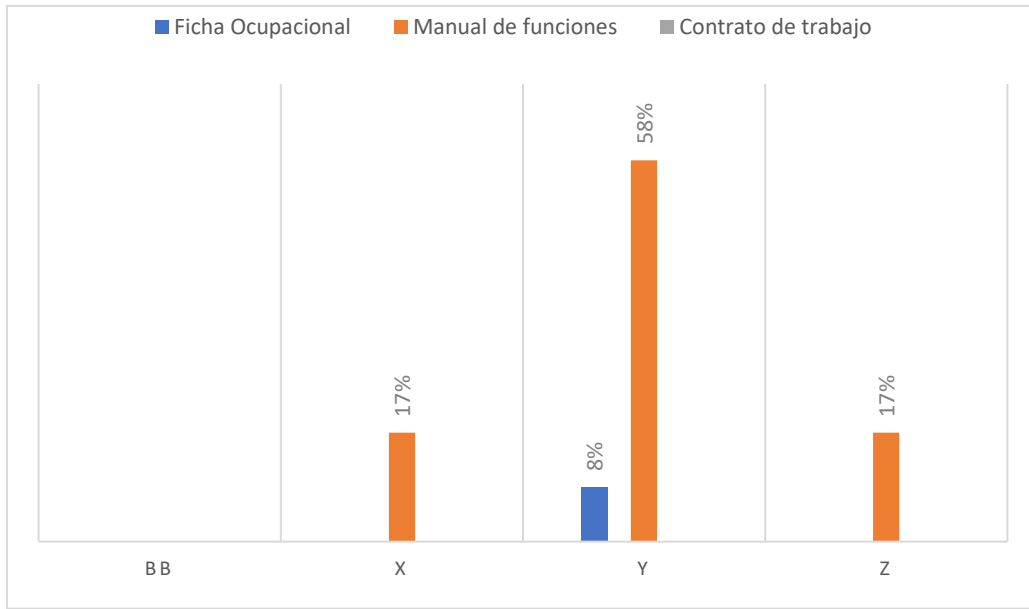


Gráfico No.3: Instrumentos para información de cargo

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

Para conocer por medio de qué instrumento manejan la información de su cargo todas las generaciones en la empresa, se les aplicó una encuesta a los colaboradores, donde la generación X con un 17% dijo conocer la información sobre su puesto por medio del manual de funciones, la generación Y indicó con un 8% haberse informado mediante ficha ocupacional, así mismo la generación Y con un 58% indicó haberse informado por manual de funciones, y la generación Z con un 17% expresó conocer la información de su puesto por medio del manual de funciones.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de la financiera FDL, la información sobre las características que el candidato debe tener para el puesto disponible se identifica según las responsabilidades del puesto, estos requisitos son extraídos del manual de funciones. También se obtiene información adicional a través de entrevistas con el supervisor o gerente del área donde se cubrirá la o las vacantes.

Los resultados indican que el gerente de la financiera FDL se alinea en gran medida con la teoría, al señalar que la información sobre el puesto es extraída del manual de funciones de la financiera, en concordancia con el 58% de los

colaboradores que aseguran hacerlo con el mismo medio, también destaca su comprensión del perfil de la vacante al obtener información adicional de otras fuentes. No obstante, se observa variaciones en la obtención de información sobre los puestos entre las generaciones X y Z, de un 17% en ambas, al adquirir la información con fichas ocupacionales y contrato de trabajo respectivamente, lo que muestra que la financiera emplea múltiples fuentes de información para comunicar las características de los puestos a sus empleados, lo cual puede ser beneficioso para asegurarse de que la información llegue de manera efectiva a todos sus colaboradores.

Lo anterior resalta de la financiera la efectiva utilización de sus instrumentos de obtención de información en la descripción del puesto, sobre todo con el manual de funciones, destacando la buena comunicación con sus colaboradores, definiéndoles de manera clara las responsabilidades de cada puesto, lo que les permite una mejor alineación con los objetivos de la empresa. Además, el uso del manual de funciones no solo les mejora en eficiencia, sino que también optimiza la toma de decisiones de recursos humanos, brindando satisfacción a los colaboradores y fomentado el compromiso en el trabajo.

b) Elección de las técnicas de selección

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto... Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. (Chiavenato, 2008, pág. 148)

De acuerdo con el autor, la elección de las técnicas de selección de datos, permite obtener información concisa sobre las características del candidato como habilidades interpersonales y aptitudes, estas evaluaciones miden la capacidad y compatibilidad que pueden tener para realizar tareas específicas de la plaza disponible. La información que se obtenga al final de cada evaluación, dependerá

de la técnica de selección que se utilizó, para abastecer la base de datos sobre el candidato, y la especificación de la técnica de selección adecuada dependerá de las necesidades específicas de la organización.

- Entrevista de selección

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. (Chiavenato, 2008, pág. 149)

Según lo expuesto por el autor, la entrevista de selección, da lugar en una conversación entre el reclutador y el sujeto que aspira al puesto, donde ambas partes interactúan, teniendo como objetivo profundizar sobre los atributos y cualidades del candidato, para determinar si su perfil profesional congenia con los requisitos del puesto. Es importante que la entrevista de selección se realice de manera profesional y objetiva, evitando preguntas capciosas que no estén relacionadas con el puesto de trabajo, para obtener nada más que la información necesaria, que se requiere para optimizar el proceso de selección.

- Pruebas de conocimientos o habilidades

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas. (Chiavenato, 2008, pág. 154)

Por lo tanto, estas pruebas influyen en la definición de los candidatos, sobre sus habilidades técnicas necesarias para realizar el trabajo, así como también pueden ayudar a evaluar su nivel conocimiento en un área específica. Este tipo de técnicas también son aprovechadas para cualificar a los empleados actuales y determinar si existe algún punto de fuga en su capacitación o si están listos para ocuparse con nuevos compromisos. Para que las pruebas de habilidades o

conocimientos sean efectivas, deben basarse en las competencias laborales necesarias para el puesto, estimando los resultados de manera objetiva.

- Examen psicológico

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. (Chiavenato, 2008, pág. 155)

Según lo descrito por el autor, el logro de estas pruebas es reunir datos sobre la disposición psicológica del postulante, es decir que, se emplea para extraer información sobre las aptitudes de los candidatos, a través de la mención de características concretas como la memoria, atención, la percepción del entorno y demás, esto, en dependencia de la objetividad de la prueba, de los resultados que se pretenden encontrar.

- Exámenes de personalidad

Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). (Chiavenato, 2008, pág. 160)

De acuerdo con el autor, estos exámenes evalúan las características psicológicas y emocionales de un individuo, donde incluyen preguntas sobre la forma en que una persona se comporta en situaciones específicas, sus preferencias y valores personales, y su estilo de comunicación, es decir, aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento. La objetividad de estos exámenes se basa en el apoyo, para la toma de decisiones precisas sobre la contratación, la distribución de tareas y la ejecución del rendimiento de los empleados.

- Técnicas de simulación.

Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. (Chiavenato, 2008, pág. 161)

En base a lo que plantea el autor, se sostiene que estas técnicas se realizan con el fin de imitar situaciones o procesos, en relación a sus asignaciones laborales, Esto proporciona una visión más realista de su comportamiento futuro, en con los resultados de las entrevistas y pruebas psicológicas, evaluando de manera más precisa las habilidades y competencias del candidato en un contexto realista, lo que ayuda a predecir su desempeño futuro en el puesto, y su posible reacción a las distintas situaciones que se pueden presentar en el entorno, permitiendo así garantizar que los trabajadores tengan las habilidades para la ejecución óptima de sus labores.

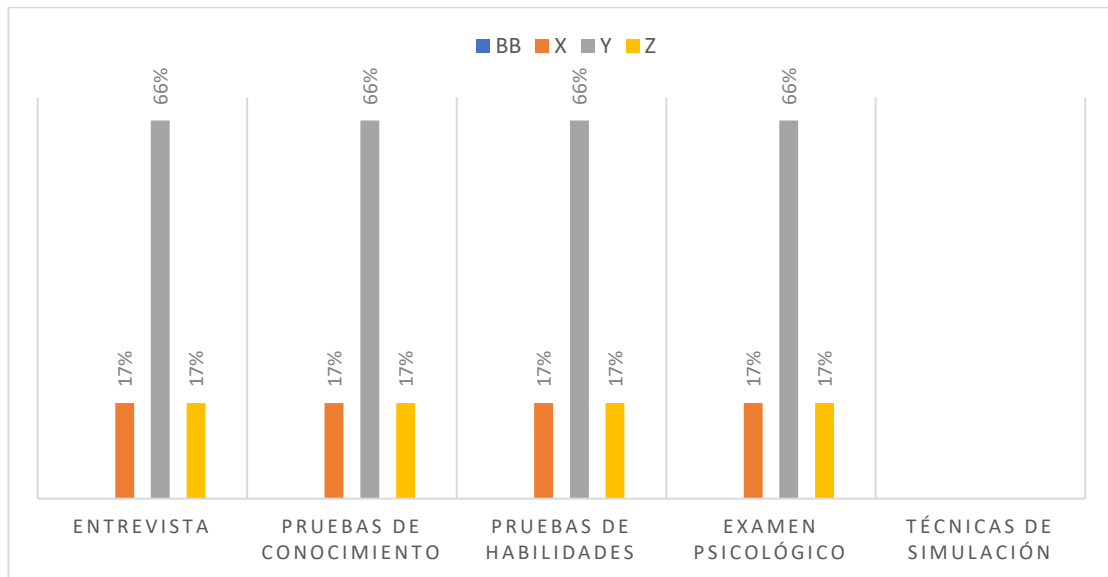


Gráfico No.4: Técnicas aplicadas para la Selección del puesto

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Se realizó encuesta a colaboradores para determinar las técnicas de selección aplicadas a las tres generaciones X, Y y Z que componen la fuerza laboral de FDL, los resultados muestran que al 17% correspondiente a la generación X se les realizó entrevista, pruebas de conocimiento, pruebas de habilidades y examen psicológico, igualmente al 66% que corresponde a la generación Y, y asimismo se les aplicaron las cuatro técnicas al 17% correspondiente a la generación Z.

Según la entrevista aplicada al gerente administrativo de financiera FDL, las técnicas de selección utilizadas incluyen entrevistas estructuradas que se realizan con preguntas específicas para evaluar habilidades y experiencias, las pruebas de habilidades evalúan personalidades y aptitudes, se revisan los logros y resultados obtenidos en trabajos anteriores a través de evaluaciones de desempeño, se realizan verificaciones de referencias laborales al contactar a empresas anteriores del candidato para confirmar la información proporcionada sobre su desempeño laboral y se avalúa con ejercicios prácticos que muestran sus habilidades de manera más realista. Estas son las técnicas esenciales para asegurar la elección del candidato más adecuado según el cargo que desempeñará en la financiera FDL y según observación directa la financiera utiliza distintas técnicas de selección, coincidiendo tanto en los resultados obtenidos en encuestas a colaboradores y entrevista al gerente.

El gerente de la financiera FDL menciona la importancia de utilizar técnicas de selección que tengan la capacidad de prever el desempeño futuro de los candidatos, en concordancia con la teoría, se centran en la evaluación del historial laboral del candidato destacando habilidades y experiencias como indicadores clave del cargo a desempeñar. No obstante, surge una discrepancia con los resultados de la encuesta a los colaboradores, quienes indican que las técnicas de simulación no se utilizan, en oposición a lo que afirma el gerente. Sin embargo, se destaca positivamente que las demás técnicas son aplicadas de manera amplia y uniforme.

La respuesta del gerente y la retroalimentación de los colaboradores indican una amplia aplicación de técnicas de selección en la financiera, con un enfoque en la evaluación del futuro desempeño laboral del candidato, lo que beneficia la

selección de colaboradores alineados con los requisitos del puesto y reduce el riesgo de contratación inadecuada. Sin embargo, la aplicación uniforme de las mismas técnicas de selección en todas las generaciones, sin considerar sus diferencias, puede afectar la retención de empleados, el desempeño laboral, la comunicación interna y la imagen de la empresa. De modo que, sería beneficioso adaptar las técnicas de selección para ser acordes a las particularidades de cada grupo generacional.

Por otro lado, el gerente afirma el uso de técnicas de simulación, mientras que los colaboradores indican su ausencia en la encuesta; por lo tanto, abordar la implementación de estas técnicas se torna esencial para mejorar el proceso de selección. Asimismo, promover la comunicación abierta y transparente es fundamental para evitar discrepancias de información, como se observa en la respuesta del gerente y la encuesta sobre el uso de las técnicas de selección.

4.2. Generaciones que conforman la Fuerza Laboral

En la actualidad las organizaciones presentan grandes desafíos en lo relativo a la constitución de su fuerza laboral, debido a la convergencia de múltiples generaciones conviviendo en el lugar de trabajo. El problema se complejiza pues cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, diferencias en su fecha de nacimiento, se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente. (Sarmiento, Lambraño, & Lafont, 2017, pág. 193)

Según lo expuesto por los autores, cada generación tiene características y experiencias distintas, que dan forma a sus actitudes y expectativas hacia el trabajo. Por lo tanto, la gestión de una fuerza laboral multi generacional, implica el aprovechamiento de las fortalezas de cada generación de manera estratégica, para crear una aclimatación en el entorno laboral, donde se desarrolle el crecimiento y desarrollo de todos los empleados de la organización, independientemente de la generación a la que pertenezca.

➤ Importancia de conocer las características de las generaciones

Las características de las generaciones que actualmente conforman la fuerza laboral, resultan evidentes las marcadas diferencias de estos grupos humanos en cuanto a conductas, expectativas, motivaciones, entre otros. En el plano laboral, la administración de la diversidad generacional es un desafío para las organizaciones tanto por la dificultad de la gestión del talento humano con edades distintas como para el diseño de mecanismos para la atracción, promoción y fidelización de trabajadores pertenecientes a diferentes generaciones. (Sarmiento, Lambraño, & Lafont, 2017, pág. 200)

De acuerdo con los autores, la diversidad generacional en el lugar de trabajo es un tema importante que las organizaciones deben abordar para aprovechar al máximo las habilidades y experiencias de cada generación. Puesto que, en ellas se encuentran oportunidades que pueden ser aprovechadas por las organizaciones como, la experiencia y la perspectiva única de cada generación, mejorando la productividad y la innovación. También, se vuelve necesario que las organizaciones sean conscientes de las diferencias que caracterizan a cada generación, y se procure crear un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso para todas ellas, adoptando un enfoque flexible, equilibrando las responsabilidades laborales y personales de manera efectiva.

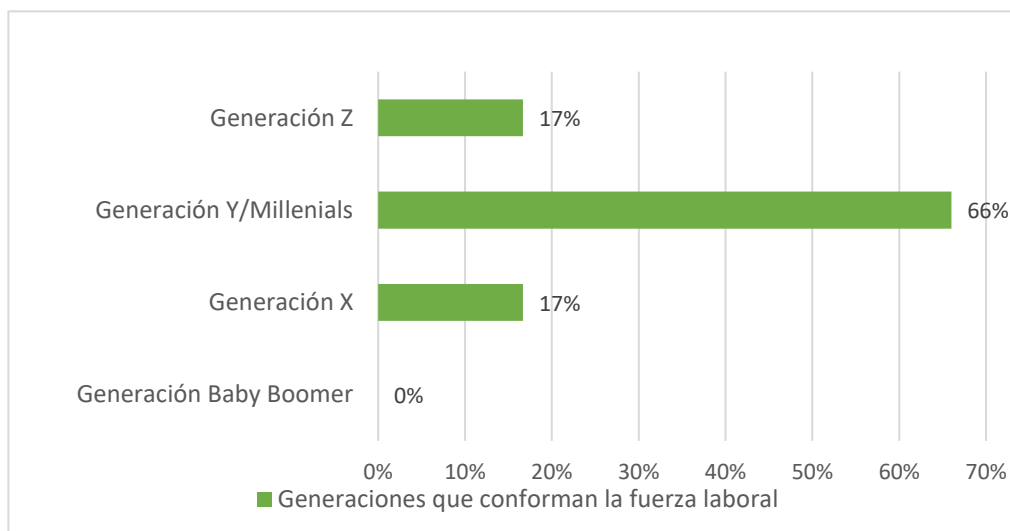


Gráfico No.5: Generaciones que conforman la fuerza laboral

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

La muestra total de los encuestados en esta investigación, está compuesta por 12 colaboradores distribuidos según el Gráfico No.5. De estos, 2 colaboradores pertenecen a la generación X que corresponden a un 17%, 8 colaboradores pertenecen a la generación Y/Millennials, correspondientes al 66%, y 2 colaboradores pertenecen a la generación Z, correspondientes a otro 17%. Por otro lado, el gráfico destaca la ausencia de la generación Baby Boomer en la financiera.

4.2.1. Tipos de generaciones en la fuerza laboral

4.2.1.1. Generación Baby Boomers

Actualmente están en sus 59 y 77 edad, nacidos entre 1946 y 1964. Todavía con presencia activa en las organizaciones y principalmente en cargos de poder, los miembros de esta generación son aquellos nacidos recién terminada la segunda guerra mundial; en una época caracterizada por el disparado incremento en el nacimiento de niños: el Baby Boom, especialmente en países anglosajones. (Sarmiento, Lambraño, & Lafont, 2017, pág. 195)

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

Con respecto al planteamiento del autor, la generación de baby boomers han tenido un impacto significativo en la economía, la política y la cultura a lo largo de los años, y a pesar que esta generación se encuentra proyectándose hacia el proceso de retiro del mercado laboral, siguen siendo una generación predominante, gracias a sus fortalezas. En la actualidad, aquellos individuos que aún siguen activos laboralmente ocupan lugares de mandos y están muy bien establecidos profesionalmente en las organizaciones en las cuales construyeron su carrera.

a) Características

- Se caracterizan por tener familias numerosas, ser conservadores y valoran el tener un trabajo de por vida.
- Como su bandera es la libertad individual, este grupo se asocia con la lucha por los derechos civiles. Sus padres han vivido más tiempo y sus hijos hacen más estudios y tienen hijos más tarde en la vida.
- Han sido radioescuchas, recibieron la televisión en blanco y negro, migraron a las imágenes a color, presenciaron los auges 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 disfrutaban 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)

Con respecto a lo expuesto por el autor, la generación Baby Boomers se caracteriza por tener familias numerosas y valorar la estabilidad laboral. Son conservadores en sus valores y suelen buscar un trabajo de por vida, Además, se asocian con la lucha por los derechos civiles, ya que han vivido en una época de cambios sociales significativos. En cuanto a la tecnología, han experimentado la transición desde la radio hasta la televisión en blanco y negro, y luego a las imágenes a color. Han presenciado el desarrollo de formatos de las imágenes a color, y se convirtieron en espectadores del impacto de Internet y las redes sociales en la sociedad. Del mismo modo son conocidos por ser constantes en la lectura. Aunque disfrutaban de salir de casa, suelen sentirse más cómodos en el seno de sus hogares, valoran los fuertes lazos familiares, y son representados como los padres o abuelos de las generaciones siguientes.

b) Valores y creencias

- Valores
 - Oposición a los valores tradicionales.

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

De acuerdo con el autor, estos valores de la generación Baby Boomer reflejan las características y las experiencias que marcaron a esta generación y fueron forjados en su momento histórico. Representados como aspectos fundamentales de esta generación que guían el comportamiento y las decisiones de los individuos que pertenecen a esta generación.

- Creencias

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

En base a lo expuesto por el autor, la generación en cuestión valora el trabajo estable y a largo plazo como un medio para alcanzar sus metas. Buscan oportunidades de liderazgo, seguridad financiera, remuneración competitiva y empleo estable. Valoran el crecimiento y desarrollo profesional, especialmente en roles de liderazgo. La seguridad financiera y la remuneración competitiva son importantes para ellos. Estos factores son clave para atraer y retener a esta generación en el entorno laboral. Las preferencias y prioridades pueden variar entre los individuos, pero esta descripción general brinda una idea de los aspectos importantes para su motivación y retención en el trabajo.

c) Fortalezas y debilidades

- Fortalezas:
 - Respeto

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

Los Baby Boomers son conocidos por su respeto hacia las autoridades y los valores tradicionales, así como por su sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo. Son leales y éticos, dispuestos a hacer sacrificios personales por el éxito de la organización. Tienen una amplia experiencia laboral y una perspectiva valiosa. Son dedicados, persistentes y apasionados, lo que los convierte en empleados valiosos y confiables en el lugar de trabajo.

- 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 referencia a las afirmaciones de los autores, la generación Baby Boomer presenta debilidades como la mentalidad presentista, dificultad para adaptarse a cambios y nuevas técnicas, y ser considerados un tapón generacional en puestos de liderazgo. El apalancamiento laboral y el desequilibrio entre trabajo y vida personal son comunes en esta generación. Pueden tener dificultades para lidiar con la incertidumbre y resistencia al cambio. La desmotivación y resignación son comunes debido a la falta de oportunidades de desarrollo y la sensación de haber alcanzado su máximo potencial. También tienden a ser modestos y subestimar sus capacidades.

d) Motivadores

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

Tal como expone el autor, a los Baby Boomers les motiva sentirse valorados y tener la oportunidad de contribuir con su experiencia y conocimientos, de manera que Incluirles en la toma de decisiones les brinda importancia y pertenencia en la organización, también son conocidos por su trabajo y su deseo de superarse, al proporcionarles desafíos y metas les motivan a dar lo mejor de sí mismos y a seguir creciendo profesionalmente. Esta generación valora la comunicación cara a cara y aprecian la atención personalizada, así mismo tienen una amplia experiencia y conocimientos que pueden compartir con las generaciones más jóvenes y aprecian el reconocimiento por su trabajo y logros, haciéndoles sentir valorados y motivados para seguir dando lo mejor de sí mismos, y a seguir contribuyendo de manera significativa en la organización.

En cuanto a la generación Baby Boomer, en entrevista realizada al gerente administrativo, el expresó que no cuentan en su fuerza laboral con personas en este rango de edad, debido a que la financiera utiliza un modelo de contratación basado en la planeación integrada, priorizando así el reclutamiento interno, al mismo tiempo tiene una política de contratación que establece requisitos específicos, incluyendo la edad y las habilidades necesarias para ocupar los puestos vacantes.

4.2.1.2. Generación X

Tomando como base el rango de 1965 a 1978, esta generación se encuentra actualmente en las edades de 35 hasta 51 años de edad. Preceden a los Baby Boomers y son padres de los Millennials y de los Centennials. Actualmente en

cargos de mando medio y alto, los X crecieron bajo la sombra de los Baby Boomers y fueron protagonistas del consumismo de los 80.

Los X ingresan al mercado laboral en los 80, encontrándose con un mercado en declive, inestable y competido. La seguridad laboral y la creencia de que el crecimiento estaba en la fidelidad hacia una misma compañía pierden esta generación que ve el trabajo como un medio para conseguir sus objetivos, más no como el fin en sí. A diferencia de los Boomers, los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral. Mientras que los Boomers buscaban alcanzar su máximo potencial. (Sarmiento, Lambraño, & Lafont, 2017, pág. 196 & 197)

Haciendo referencia a las afirmaciones de los autores, los individuos de esta generación crecieron durante una época de importantes cambios sociales y económicos, incluido el auge de la tecnología y el declive de las instituciones tradicionales como el matrimonio y la religión, acostumbrada a los procesos de cambio, es decir que manifiestan adaptabilidad a las nuevas tendencias, y son laboralmente activos, pero aun así buscan el balance entre su vida laboral y personal.

a) Características

La generación X presenta las siguientes características:

- A esta generación le tocó vivir el nacimiento de Internet y la burbuja del .COM en la década de los 90, por eso actualmente parte de esta generación se resiste a utilizar estas tecnologías.
- La familia es todavía un valor como generación, y se muestran mucho más abiertos a la diversidad sexual, de raza y política. A nivel religioso, siguen profesando una religión, pero no son tan devotos y constantes como las generaciones previas.
- A nivel laboral la generación x son ambiciosos y buscan escalar posiciones cuanto antes dentro de una organización, de ahí que varios alcancen posiciones gerenciales o directivas entre los 30 y 40 años.

- A nivel educativo, están preocupados por su preparación, y buscan en la medida de sus posibilidades estudiar algo más que sólo la universidad, por esta razón, los MBA se han vuelto tan populares.
- A nivel social, esta generación busca mostrar su éxito por medio de propiedades, Gadgets y accesorios, así como en restaurantes, bares y viajes. (Grupo Acir, 2012)

En base a las afirmaciones del autor, la Generación X es una generación que experimentó el cambio tecnológico, su valoración de la familia y la diversidad, es ambiciosa en el ámbito laboral, busca la educación continua y su búsqueda de éxito material y social. Estas características han contribuido a moldear su identidad generacional.

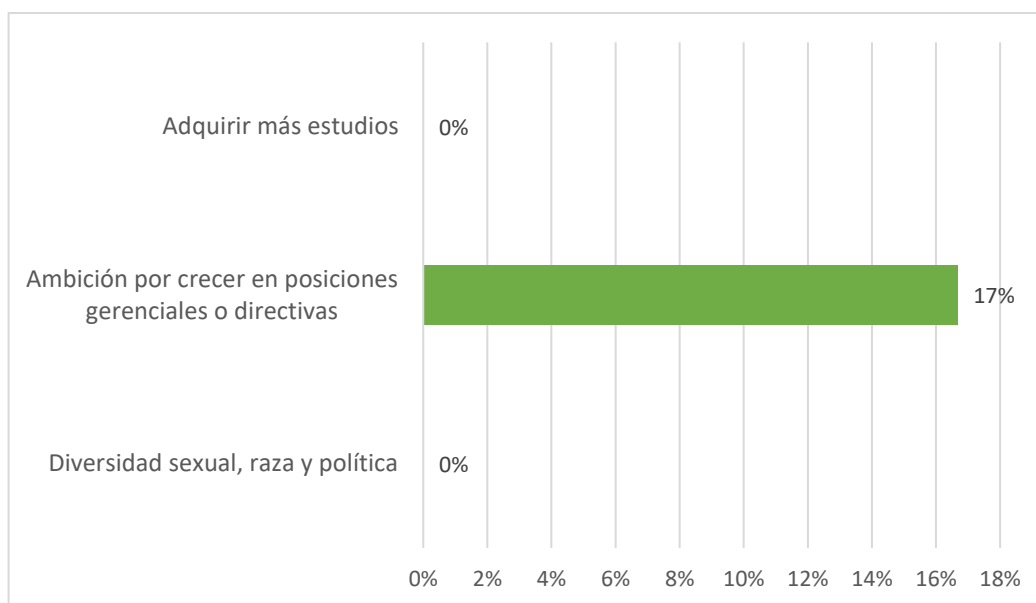


Gráfico No.6: Características de la Generación X

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para identificar las características de la generación X en los colaboradores de la financiera FDL se les realizó una encuesta que presentó los siguientes resultados: Del 17% de los colaboradores de la fuerza laboral total, dijeron tener ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas, mientras que adquirir más estudios y

estar de acuerdo con la diversidad sexual, raza y política, no fueron opciones con las que se identificaron.

El gerente administrativo de financiera FDL destaca que la generación X en su lugar de trabajo se distingue por su liderazgo, comprensión y honradez. A su vez, dan gran importancia a sus familias y, en su mayoría profesan una religión. Por otra parte, en su vida social la generación X alcanza sus metas adquiriendo propiedades rurales (fincas) o creando sus propios negocios. Además, son reconocidos por su responsabilidad y fuerte compromiso en sus tareas, lo que contribuye a un entorno laboral ético y positivo.

La respuesta del gerente destaca características positivas de la generación X en términos de ética laboral y responsabilidad, mejorando la confiabilidad y la eficiencia en la financiera, también se reconoce que la generación posee ambiciones que contribuyen en el cumplimiento de las metas en la financiera. Sin embargo, la encuesta a los colaboradores pone de manifiesto una posible limitación en su disposición para continuar su educación, y en su falta de identificación con la diversidad lo que podría representar un obstáculo para su adaptación a los cambios y su desarrollo profesional, especialmente si tienen aspiraciones de ocupar puestos gerenciales, que podría afectar su rendimiento en la empresa, convirtiéndolo en una oportunidad de mejora.

Al respecto se puede decir que la financiera cumple con ciertas características de la teoría, pero la falta de motivación e interés por parte de la generación X en su crecimiento profesional y falta de identificación con la diversidad en un mundo laboral en constante cambio es un desafío que la financiera debe abordar, desempeñando un papel clave proporcionando la motivación y recursos necesarios para el desarrollo de esta generación. Así, la empresa puede crear un entorno laboral más enriquecedor y competitivo, donde los empleados se sientan inspirados a dar lo mejor de sí mismos, personal y profesionalmente. Promoviendo un entorno de trabajo más inclusivo, atrayendo talento diverso y altamente cualificado para mantener su competitividad en un mundo laboral en constante cambio.

b) Valores y creencias

- Valores

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

Los individuos de la Generación X se perciben a sí mismos como personas pragmáticas y empáticas, con la capacidad de comprender la vida desde diversas perspectivas. Han adquirido una mentalidad de independencia y supervivencia debido a los obstáculos que han enfrentado en el pasado. Estas cualidades tienen un impacto significativo en su enfoque hacia el trabajo, las relaciones personales y la toma de decisiones.

- Creencias

Algunos aspectos destacados por esta generación relacionados a su personalidad es que son:

- Es una generación autosuficiente e independiente – desean atención de sus padres (muchos de ellos no experimentaron esto) pero aman la libertad.
- Siguen en la búsqueda del significado de familia – debido a la ausencia de los padres, esta generación creó su propio círculo a través de sus amigos.
- Desean balance – no existía el balance trabajo/familia y desde la crianza todo estaba relacionado a trabajo.
- Tienen una orientación no tradicional acerca del tiempo y espacio – esta generación no piensa mucho en horas de trabajo, lo importante es cumplir con el objetivo y realizarlo.
- Gustan de la informalidad – desean ver las cosas rápido sin nada de burocracia. (Ginestre J. J., 2014)

De acuerdo con el autor, la generación X, se ven a sí mismos como funcionales y capaces de entender el entorno que los rodea. Además, su mentalidad de independencia y supervivencia se define como la búsqueda de soluciones prácticas

y eficientes a sus necesidades y problemas. Al mismo tiempo valores como, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la búsqueda de un trabajo relevante y la buena relación con las nuevas tecnologías, se encuentran muy presentes en esta generación.

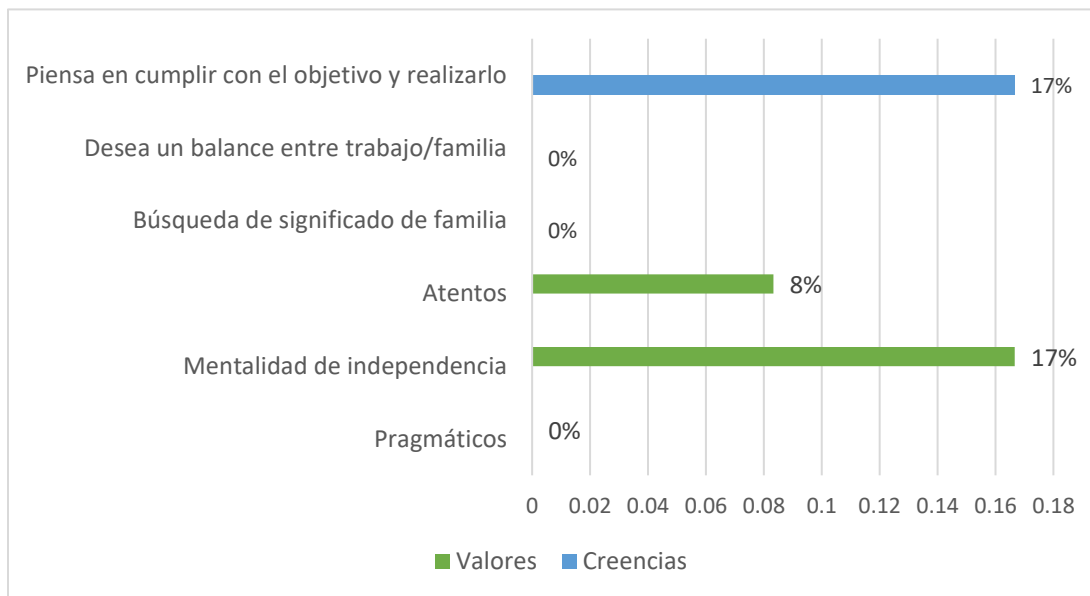


Gráfico No.7: Valores y Creencias de la Generación X

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para identificar los valores y creencias de la generación X en los colaboradores de la financiera FDL se les aplicó una encuesta que presentó los siguientes resultados: Del 17% de los colaboradores de la fuerza laboral total de esta generación, el 17% estuvieron de acuerdo con la creencia de que piensan en cumplir con el objetivo y realizarlo, a la vez que sobre los valores afirmaron que un 8% son atentos y un 17% tienen mentalidad de independencia.

Según entrevista al gerente administrativo de financiera FDL, la generación X en el trabajo se destaca por su respeto hacia los demás, fomentando relaciones armoniosas y un ambiente colaborativo. Además, tienen un gran espíritu de servicio y son conocidos por su compromiso y responsabilidad laboral, contribuyendo a un entorno ético y positivo. También se caracterizan por su autonomía, valorando la eficiencia en el trabajo, aunque prefieran la informalidad ante la burocracia. Estos

valores y creencias definen su ética laboral en respeto, servicio, compromiso, autonomía y búsqueda de eficiencia en el ámbito profesional.

Según el gerente administrativo de la financiera FDL la generación X comparte en gran medida los valores y creencias expuestos en la teoría, como el respeto hacia los demás, el compromiso laboral y la autonomía en el trabajo, a su vez, los colaboradores respaldan la opinión del gerente de acuerdo en cumplir objetivos, ser atentos y tener una mentalidad de independencia. Sin embargo, es fundamental que los colaboradores de la generación X en la financiera FDL se esfuercen por desarrollar la auto exigencia y asumir plenamente las responsabilidades que les confiere la organización, ya que el gerente expresó que prefieren la informalidad ante la burocracia, afectando a la financiera en términos de eficiencia.

Respecto a lo anterior se puede afirmar que la generación X muestra cualidades positivas que contribuyen a un ambiente ético y positivo en el lugar de trabajo, sin embargo, podría beneficiarse de una mayor auto exigencia para asumir responsabilidades y mantener la calidad y constancia en el trabajo. Esto les ayudaría a establecer estándares más altos y superar desafíos con determinación, fortaleciendo su ética laboral y promoviendo un éxito más sólido y sostenible en sus carreras y contribución a la financiera FDL.

c) Fortalezas y debilidades

- Fortalezas

Las fortalezas de regeneración X están comprendidas por: (Alcazar & Cascante, 2016)

- Responsabilidad
- Adaptabilidad
- Resiliencia
- Auto exigencia

Los individuos de la generación X tienen con principal fortaleza la responsabilidad, siendo comprometidos y confiables en sus roles profesionales y responsabilidades familiares, del mismo modo estos individuos han demostrado una

notable capacidad de adaptación a cambios sociales y tecnológico, así como a cambios en el entorno laboral y personal permitiéndoles superar obstáculos y desafíos de manera efectiva. Debido a la resiliencia de estos individuos, aprendieron a superar dificultades y afrontar la adversidad, permitiéndoles mantenerse enfocados en sus objetivos y perseverar en momentos difíciles. Estas fortalezas les han permitido enfrentar y superar los desafíos que han surgido a lo largo de sus vidas, convirtiéndolos en individuos altamente capaces y valiosos en el ámbito laboral y personal.

- Debilidades
 - Ansiedad
 - Frustración
 - Presión por el entorno
 - Miedos
 - Víctimas de la brecha salarial (Alcazar & Cascante, 2016)

De acuerdo con los autor, así como fortalezas la generación X también presenta debilidades en su caracterización, donde la ansiedad por el trabajo es una preocupación común en el contexto laboral actual, así mismo estos individuos, a menudo se enfrenta a altas expectativas y presiones para cumplir con los objetivos y las demandas del trabajo y de su entorno, lo que puede ser causante de la frustración por no saber cómo desempeñar ciertas actividades, afectando la confianza y la autoestima de estos individuos. Algunos miembros de esta generación han experimentado una brecha salarial significativa en comparación con las generaciones anteriores, esto dificultarles alcanzar los mismos niveles de éxito económico que sus padres. Estas debilidades pueden afectar significativamente el desarrollo de estos individuos tanto en aspectos laborales como personales.

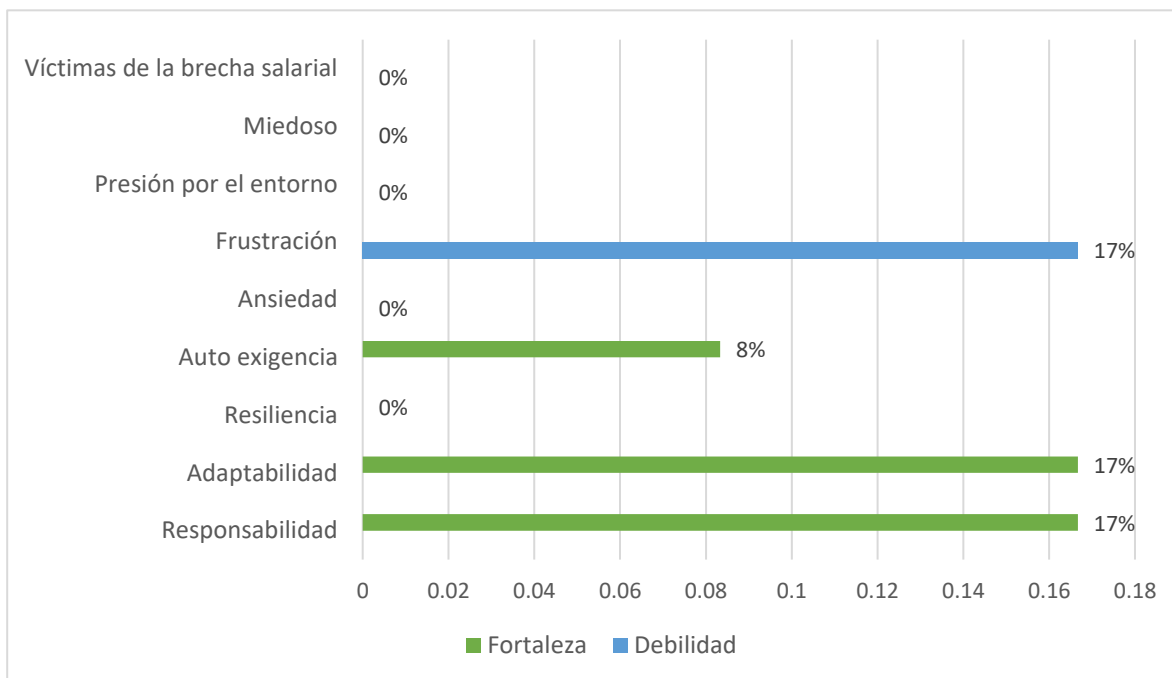


Gráfico No.8: Fortalezas y Debilidades de la Generación X

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para identificar las fortalezas y debilidades de la generación X en los colaboradores de la financiera FDL, se les aplicó una encuesta que presentó los siguientes resultados: Del 17% de la fuerza laboral de esta generación, este mismo 17% se identificó con la frustración dentro de sus debilidades, mientras que sobre las fortalezas un 8% son autoexigentes, un 17% dijo tener adaptabilidad y ser responsable.

Según el gerente administrativo de la financiera FDL destaca que los trabajadores de la generación X pueden mostrar malhumor y frustración bajo presión. Además, se menciona su adaptabilidad al cambio, lo que implica que pueden enfrentar y adaptarse a diferentes situaciones laborales.

La respuesta del gerente infiere que la generación X en la financiera igualmente con la teoría demuestra su capacidad de adaptación al entorno laboral, lo que es confirmado por los colaboradores respecto a su fortaleza en la adaptabilidad, pese a ello, enfrentan dificultades emocionales especialmente la frustración bajo presión, como se evidenció en los resultados de la encuesta y en la

respuesta del gerente. El bienestar de los colaboradores es fundamental, por lo que promover la superación de ellos por medio de la resiliencia frente a desafíos emocionales bajo presión, es crucial para evitar la frustración, ya que la falta de mejora puede afectar el clima laboral, la calidad del servicio al cliente y, de manera general, la imagen de la empresa.

Al respecto, la generación X aporta valores fundamentales en la financiera, lo que incrementa la productividad de esta, a su vez su falta de identificación con la mayoría de las debilidades de la encuesta demuestra determinación en la generación. No obstante, podrían mejorar incorporando la resiliencia como elemento vital en su vida laboral, lo que les permitiría potenciar sus fortalezas, reflejándose en su desempeño laboral y rendimiento.

d) Motivadores

- La libertad para ser creativos y auto gestionarse.
 - Proponerles retos.
 - Les gusta ponerse a prueba.
 - La comunicación personal o por correo.
 - Las oportunidades de aprendizaje y los programas de capacitación.
 - Que existan posibilidades de crecimiento y ascensión profesional.
- (Escuela de negocios y direccion, 2015)

Por lo que, La generación X valora la autonomía, la expresión de la creatividad y la toma de decisiones. Les gusta enfrentar desafíos y superar obstáculos para crecer profesionalmente. Prefieren una comunicación personalizada y directa. Les motiva adquirir nuevas habilidades a través de programas de capacitación. Les gusta sentir que están creciendo en su carrera. Se motivan al ser involucrados en proyectos desafiantes y contribuir al éxito de la organización. Estos factores influyen en su motivación y retención en el entorno laboral.

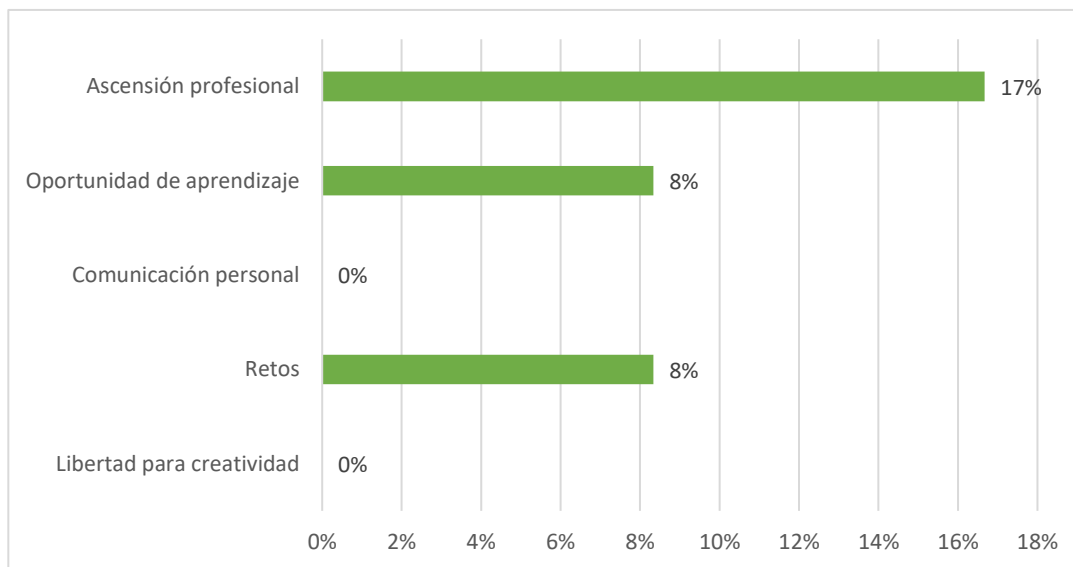


Gráfico No.9: Motivadores de la Generación X

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para conocer los motivadores de la generación X en los colaboradores de la financiera FDL, se les aplicó una encuesta que presentó los siguientes resultados: Del 17% de los colaboradores de la fuerza laboral total, es motivada por la ascensión profesional con un 17%, un 8% con oportunidad de aprendizaje y otro 8% se siente motivada por los retos.

Según el gerente administrativo de la financiera FDL, los motivadores claves para la generación X incluyen oportunidades de crecimiento, comisiones y desafíos. Además, destacó que, dado que los colaboradores de esta generación comparten larga trayectoria en la empresa, la comunicación desempeña un papel fundamental en su entorno de trabajo.

Según la respuesta del gerente se puede decir que la generación X responde de manera positiva a los motivadores de la teoría, mostrando interés en el crecimiento continuo y valorando los desafíos laborales, en concordancia con lo evidenciado en la encuesta. Sin embargo, no se identificaron con la libertad para ser creativos en el trabajo, por lo que brindarles esas motivaciones fomentaría la creación de ideas innovadoras para el crecimiento de la financiera, también les daría un mayor sentido de control sobre sus responsabilidades laborales, lo cual se alinea

con su aprecio por los desafíos, las oportunidades de aprendizaje y las perspectivas de ascenso profesional.

La generación X cumple en gran parte con la teoría, mostrando un auténtico interés en el desarrollo continuo, contribuyendo así al crecimiento de la financiera. Sin embargo, podrían mejorar mediante la resiliencia, evitando así la frustración, lo que impulsaría a los colaboradores a alcanzar su principal motivación: el ascenso profesional. Además, las discrepancias en las opiniones sobre la comunicación personal entre gerencia y el personal, según la encuesta, sugieren que los colaboradores no perciben una comunicación efectiva, esto podría deberse a la falta de motivación o la implementación deficiente de este medio. Abordar esta situación mediante la revisión y mejora de la comunicación actual fortalecería las relaciones laborales en la financiera, aumentaría la satisfacción y el compromiso del personal, y posiblemente conduciría a una mayor retención de talento en la organización.

4.2.1.3. Generación Y/Milenial

Generación Y nacidos en 1980 a probablemente alrededor de 2004. La Generación Y está liderando una nueva ola de voluntariado, que recuerda las pasiones juveniles de sus padres boomer. Hoy, el 61 por ciento de los jóvenes de trece a veinticinco años dicen que se sienten personalmente responsables de marcar una diferencia en el mundo. (Erickson, 2008)

Según Erickson, la Generación Y, también conocida como los millennials, son la primera generación en crecer en un mundo cada vez más conectado y globalizado, en donde muchos de ellos están motivados por hacer una diferencia positiva en el mundo. Son conocidos por ser expertos en tecnología y por tener habilidades socioemocionales fuertes, lo que los hace valiosos en un mundo cada vez más automatizado y robótico. En cuanto a su lugar en la organización, buscan trabajar para empresas que compartan sus valores y que estén comprometidos con la responsabilidad social y ambiental. También valoran la flexibilidad en el trabajo y la oportunidad de aprender y crecer en su carrera.

a) Características

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

- Son los primeros en nacer completamente en un mundo digital.
- Son altamente móviles y preparados para movilizarse con suma facilidad.
- Con las herramientas de la comunicación al alcance de la mano, les gusta investigar todo e informarse bien, por lo que quien quiera acercarse a ellos debería mantener la información y el diálogo constantemente fluyendo, a la vez que crear espacios específicamente orientados hacia ellos, pues desean ser tenidos en cuenta.
- Las redes sociales son parte de su vida, siendo una buena herramienta para quien quiera acercarse a ellos.
- La tecnología se encuentra integrada en sus vidas.
- Se estima que un 75% de estos jóvenes cuenta con perfil en una red social, y que el 80% mantiene su celular cerca mientras duerme.
- Desean lograr un buen balance vida/trabajo, y vivir el momento, por lo que les interesa un ambiente de trabajo flexible, opuesto al horario de trabajo tradicional.
- Es de resaltar su alta confianza en sí mismos, devenida en narcisismo, y el hecho de que muchos se encuentran motivados en adquirir habilidades para mantenerse en buenas posiciones en el mercado laboral, por lo que están constantemente preocupados, aún luego de graduados, de sumar nuevas destrezas.
- Son pensadores críticos, que llegan con innovadoras y creativas ideas para ayudar.
- Para ellos no sólo un salario competitivo es importante, sino también un buen ambiente de trabajo.
- No desean estar en la misma posición por un largo tiempo, les gusta el cambio y el desarrollo, preferiblemente rápido.

- Son agresivos y ambiciosos en su carrera, y encuentran más importantes los desafíos para su desarrollo que un empleo de por vida, por lo que una organización será eficaz en retenerlos si les puede ofrecer múltiples oportunidades de crecimiento, aun dentro de sí misma.
- Buscan constantemente desarrollar sus talentos y consideran cada trabajo como una oportunidad a ser añadida a sus valores. (Maioli & Filipuzzi, 2016)

Según los autores, la Generación Y, también conocida como millennials, se caracteriza por haber crecido en un mundo digital, lo que los hace ágiles a la tecnología y flexibles en entornos cambiantes. Tienen gran interés por la información y utilizan las redes sociales para mantenerse conectados e informados. Valoran el equilibrio entre trabajo y vida personal, son confiados y siempre están dispuestos a aprender. Son creativos, buscan desafíos y no quieren quedarse en un mismo trabajo por mucho tiempo. Las organizaciones deben ofrecerles oportunidades de desarrollo para retener su compromiso. En resumen, son una generación dinámica y lista para enfrentar el mundo actual con agilidad y creatividad.

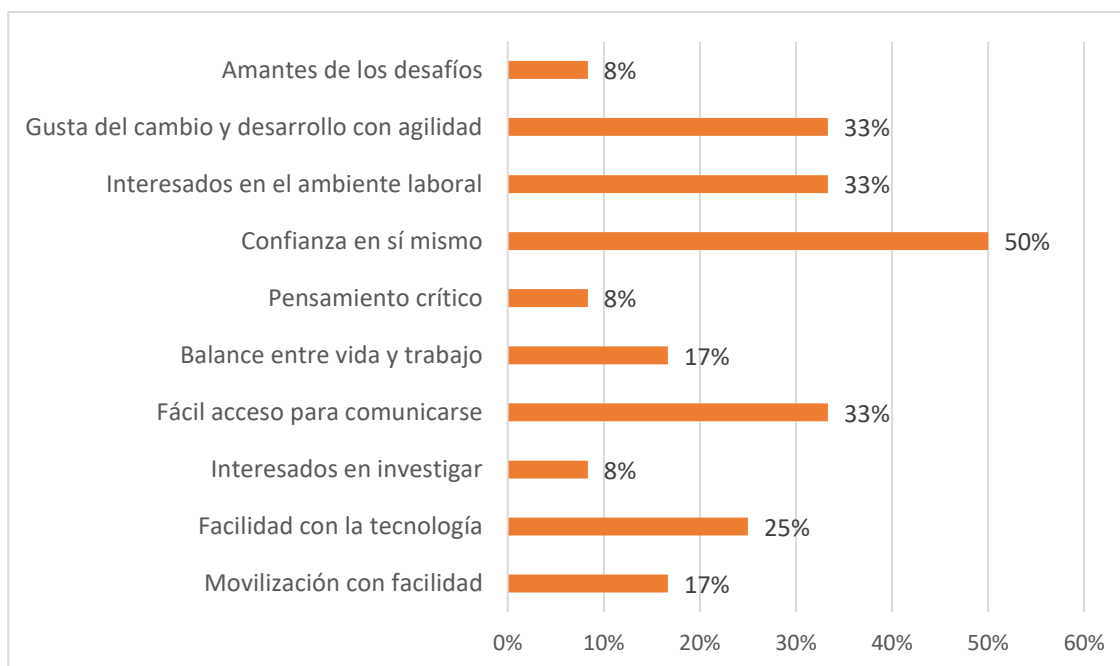


Gráfico No.10: Características de la Generación Y

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

En los datos presentados en el gráfico No.13, se evidencia la frecuencia de selección de la característica con las cuales el 66% de los colaboradores de la fuerza laboral total se identificaban, observando de esta manera que entre estos destaca un 50% en la característica correspondiente a la confianza en sí mismos, del mismo modo se observa que un 33% respecto a las características del cambio y desarrollo con agilidad, interés en el ambiente laboral y al fácil acceso a comunicarse respectivamente, de manera que representan los porcentajes más altos y representativos sobre la caracterización de la generación Y en la fuerza laboral de la financiera.

Por su parte, según entrevista aplicada al gerente administrativo de la financiera FDL, expone que la generación Y en la empresa destaca por la confianza en sí mismos al ser conscientes de sus habilidades y confían en su capacidad para enfrentar distintas situaciones. Al igual que les gusta el cambio y están dispuestos a aprender y crecer de manera continua. De modo que les permite asumir nuevos desafíos y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno laboral.

Por lo que, es posible observar congruencia entre los resultados obtenidos en la entrevista a colaboradores, con las afirmaciones del gerente administrativo sobre la caracterización de la generación Y/Millennial que conforman su fuerza laboral, haciendo énfasis en aspectos como la confianza en sí mismos y el interés hacia el cambio y desarrollo con agilidad. De modo que se acentúa la relación de los resultados obtenidos y la teoría en función de la identificación de estas características.

En consecuencia, estas características benefician a la financiera FDL de modo que, la confianza en sí mismos permite que los colaboradores de la generación Y sean conscientes de sus habilidades y confíen en su capacidad para enfrentar diferentes situaciones, lo que puede aumentar su autonomía y toma de decisiones. Además, su disposición al cambio y su interés en el ambiente laboral les permite asumir nuevos desafíos y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno laboral, aumentando la flexibilidad y agilidad de la organización. El fácil acceso a la

comunicación también puede facilitar la colaboración y la eficiencia en la comunicación interna.

b) Valores y creencias

- Valores:

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

- Autenticidad
- Respeto
- Autorrealización
- Desarrollo personal
- Honor
- Autosuficientes
- Creativos
- Cortoplacistas
- Desarrollo de nuevas habilidades
- Dinámicos. (Barceló, 2017)

Según el autor, la Generación Y, o Millennials, vive según varios valores importantes que influyen en su forma de pensar y actuar. Valoran mucho la autenticidad, lo que significa que son fieles a sí mismos. También tienen un gran respeto por las opiniones de los demás y creen en la autorrealización y el crecimiento personal, es decir, en mejorar constantemente como personas. Los logros y la autosuficiencia son importantes para ellos, ya que trabajan duro y valoran su independencia. Son creativos y siempre buscan aprender cosas nuevas. Buscan resultados rápidos, y están dispuestos a adaptarse a los cambios en su vida.

- Creencias

Los Millennials se han caracterizado más por creer en el karma y los horóscopos, pues consideran que vengarse de otros es defendible, al igual que hay un importante aumento en aceptar la evolución como el principio de la creación,

mientras que esta generación también ve la posesión de bienes como un hecho de injusticia económica (Azteca, Fuerza Informativa, 2021) .

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

Según los autores, los Millennials tienen creencias que enfatizan la importancia de aprender y adaptarse en un mundo en constante cambio. Buscan oportunidades para hacer una diferencia personal y se preocupan por la responsabilidad social. También valoran el equilibrio entre su vida personal y profesional, reflejan sus creencias con su mentalidad única y perspectiva sobre la vida. En resumen, su enfoque se centra en el crecimiento personal, la responsabilidad social y el equilibrio en todas las áreas de sus vidas.

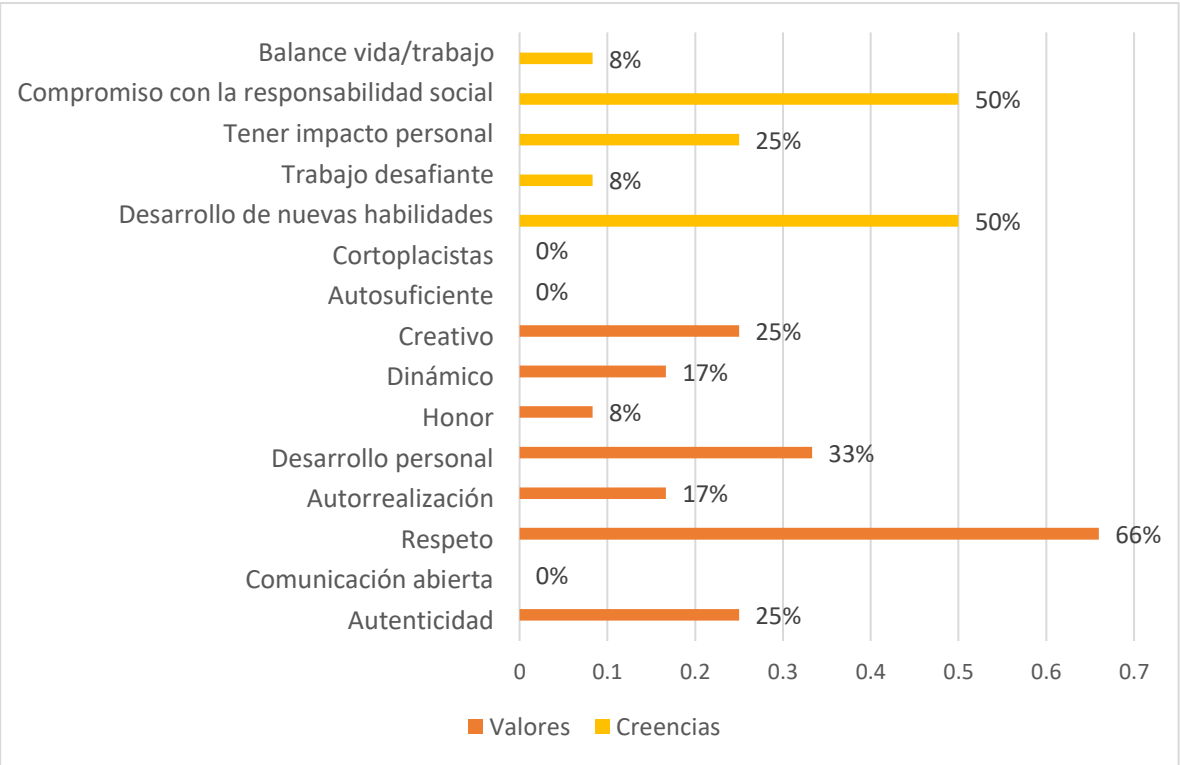


Gráfico No.11: Valores y Creencias de la Generación Y

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Los datos estadísticos del gráfico No.14 reflejan la frecuencia con la que el 66% de los colaboradores de la fuerza laboral total de la financiera seleccionaron los valores con los que se identifican como generación Y, donde se manifiesta un 50% tanto en el compromiso con la responsabilidad social, como en el desarrollo de nuevas habilidades. Por otro lado, el respeto se destaca con un 67% equivalente a la totalidad de la proporción de la muestra de esta generación, como una de las creencias presente en estos individuos.

En cuanto a entrevista aplicada al gerente administrativo de la financiera FDL, los colaboradores que forman parte de esta generación, se destacan por su compromiso con la integridad y la transparencia en todas las áreas de la empresa, de modo que reflejan la ética en sus actitudes y acciones, también son trabajadores respetuosos en todas las interacciones, tanto con los compañeros de trabajo como con los clientes y proveedores. También son trabajadores creativos, siempre pensando en nuevas ideas. Son dinámicos, es notable el interés por explorar nuevas formas de hacer las cosas y asumen sus actividades laborales y acciones con responsabilidades.

Los resultados anteriores, indican que las respuestas del gerente y la retroalimentación de los colaboradores sugieren una sólida identificación de los valores y creencias, como el respeto y el desarrollo de nuevas habilidades. También se destaca su compromiso con la integridad y la transparencia. Por otro lado, la teoría menciona que esta generación valora el desarrollo de nuevas habilidades y la responsabilidad social, por lo tanto, la información proporcionada sobre de ambos instrumentos, se coordina con ciertos aspectos teóricos, que permiten identificar estos aspectos importantes que caracterizan a los Millenias de esta fuerza laboral.

Sin embargo, el gerente administrativo, ha sido capaz de identificar otros aspectos representativos a su fuerza laboral Millennial, más allá de aquellos con los que sus colaboradores se sienten identificados, refiriéndose a la ética de cada uno de ellos y como se refleja en sus actitudes y desempeño de funciones, por lo que los convierte en recursos sustentables para la financiera. De modo que estos

aspectos pueden mejorar la satisfacción laboral, la productividad, la reputación de la empresa y la retención de talento.

c) Fortalezas y Debilidades

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

Según el autor, la Generación Y, presenta notables fortalezas que definen su carácter, son apasionados en lo que hacen, lo que los impulsa a perseguir sus metas con determinación y energía. Poseen una autoconfianza sólida que les permite enfrentar desafíos y tomar decisiones con seguridad. Además, valoran el individualismo y la autonomía, lo que fomenta su capacidad para tomar iniciativas y liderar sus propios caminos. Siempre están dispuestos a adquirir nuevas habilidades y conocimientos, haciéndolos eficientes y eficaces en entornos cambiantes. En conjunto, estas fortalezas hacen que la Generación Y sea altamente capaz y preparada para enfrentar los desafíos del mundo empresarial actual.

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

Según los autores, la Generación Y, muestra algunas áreas en las que puede mejorar. Son a menudo impacientes, buscando resultados rápidos y pueden perder el enfoque con facilidad. A veces, les cuesta trabajar en equipo y pueden carecer de habilidades sociales sólidas debido a su individualismo. También pueden ser idealistas, lo que puede chocar con la realidad, la incertidumbre y la superficialidad a veces son obstáculos. La falta de disciplina es otra debilidad, ya que pueden tener dificultades para mantenerse enfocados en sus metas, estas debilidades, pueden mejorarse con enfoque y desarrollo personal.

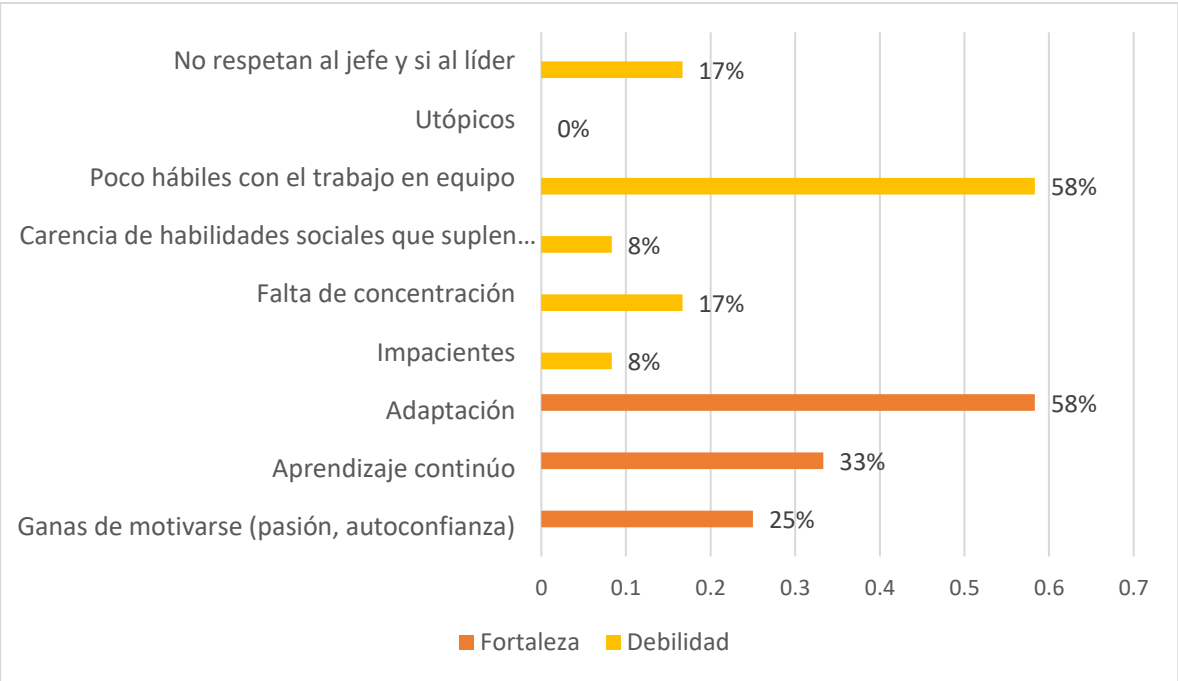


Gráfico No.12: Fortalezas y Debilidades de la Generación Y

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para conocer las fortaleza y debilidades de la generación Y que corresponde al 66% en la fuerza laboral total de la financiera, de manera que el gráfico No.15 refleja con un 33% el aprendizaje continuo y un 58% la adaptación como una de sus fortalezas principales, por otro lado, otro 58% expresó que una de las debilidades con las que se identifican es la poca habilidad con el trabajo en equipo.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de la financiera FDL, una de las fortalezas más destacables entre los trabajadores de FDL es su interés por el aprendizaje continuo y su capacidad para adaptarse al entorno laboral con respecto a la rotación de puesto y áreas, y sobre todo en la asignación de tareas y metas. Sin embargo, una debilidad notable entre los trabajadores de esta generación son sus preferencias para trabajar en equipo, usualmente prefieren trabajar de manera individual.

Los resultados anteriores indican que la generación Y en la fuerza laboral de la financiera FDL tiene fortalezas y debilidades específicas. Según los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores indican que los empleados de esta generación tienen un interés y una capacidad destacada para aprender y adaptarse a los cambios en el entorno laboral. Sin embargo, la encuesta también revela una debilidad significativa entre los trabajadores de esta generación, esto sugiere que los empleados de esta generación tienden a preferir trabajar de manera individual en lugar de colaborar en equipo. Además, es posible confirmar por medio de las afirmaciones del gerente que, aunque los empleados de la generación Y tienen fortalezas valiosas, es importante abordar y mejorar su capacidad para colaborar y trabajar en equipo de manera efectiva.

Por lo tanto, las fortalezas de la generación Y, como el aprendizaje continuo y la adaptación, benefician a la financiera FDL al fomentar la adquisición de conocimientos y habilidades, así como la capacidad de adaptarse a los cambios, lo que aumenta la flexibilidad y agilidad de la organización. Sin embargo, la debilidad en el trabajo en equipo puede afectar la colaboración, comunicación y sinergia entre los miembros del equipo, lo que resulta en una falta de cohesión y coordinación en los proyectos, afectando la eficiencia y calidad del trabajo. Es por esto que, es importante que la empresa brinde oportunidades de desarrollo y capacitación en habilidades de trabajo en equipo para abordar esta debilidad y promover una cultura colaborativa.

d) Motivaciones

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

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

Según el autor, los Millennials, encuentran motivación en un ambiente laboral cálido y en la creación de relaciones personales sólidas. Buscan oportunidades para aprender y desarrollarse constantemente, así como la posibilidad de trabajar en equipo y enfrentar desafíos que pongan a prueba sus habilidades. Valoran sus metas profesionales y personales, haciéndolas estrategias efectivas para inspirarlos. Además, la flexibilidad en el trabajo y las perspectivas de ascenso son factores clave que los impulsan en su carrera.

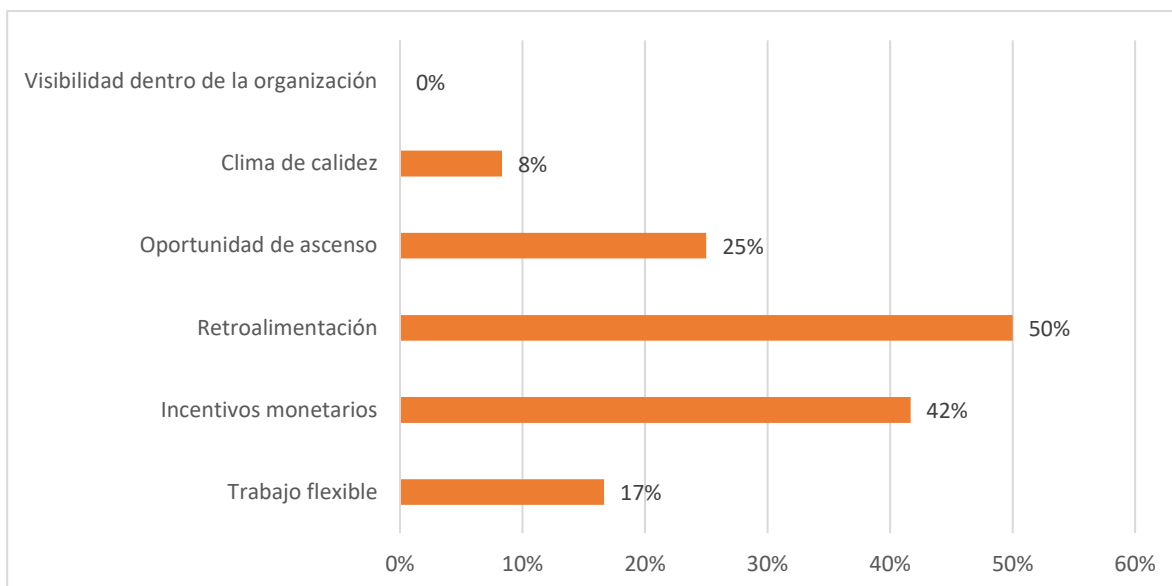


Gráfico No.13: Motivadores de la Generación Y

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para conocer los motivadores de la generación Y que equivale al 66% en la fuerza laboral total de la financiera FDL, se aplicó encuesta a colaboradores, de manera que el gráfico No.16 refleja un 50% motivadores por retroalimentación, un 42% por incentivos monetarios, un 25% por oportunidad de ascenso, un 17% por el trabajo flexible y por último un 8% se siente motivado por un clima de calidez estos motivadores están representados por los porcentajes más altos en la frecuencia de selección de los encuestados.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de la financiera, expreso que esta generación tiende a ser altamente motivada por la posibilidad de obtener comisiones, en función de su desempeño y logros.

Si bien los empleados de la generación Y se sienten impulsados por la recompensa económica y el reconocimiento financiero por su trabajo, el gerente no hace mención de la retroalimentación hacia los colaboradores y la oportunidad de ascenso de los mismo. Esto sugiere que valoran el reconocimiento, la orientación para mejorar su desempeño y crecimiento profesional. Reflejados como los factores que motivan más a esta generación, según los resultados de la encuesta aplicada.

Para mantener a esta generación motivada, es recomendable proporcionar retroalimentación constante y constructiva, mantener los programas de incentivos monetarios basados en el desempeño y los logros individuales como grupales, y brindar oportunidades claras de desarrollo y ascenso dentro de la organización. Estas acciones ayudarán a mantener a los empleados de la generación Y motivados, comprometidos y enfocados en alcanzar sus metas profesionales.

4.2.1.4. Generación Z

Son aquellos que nacieron en el año 2005 en adelante. De a poco van incursionando en el mundo laboral y se espera que para el año 2025 representen el 30% de la fuerza laboral mundial. (Ledesma, 2020, pág. 28)

Como cualquier generación, los centennials se definen por las circunstancias y acontecimientos vividos en su juventud. Su definición como generación no está construida del todo, pues todavía les falta vivir muchos años más como jóvenes, y experimentar cambios a nivel sociocultural, económico y político en sus vidas. No obstante, es posible afirmar que lo que más los marca como generación, y lo que los define actualmente, es su relación con la tecnología, la mezcla cultural y las contradicciones. (Sanchez, Huertas, Camelo, & Rodriguez, 2019, pág. 22)

Según lo expuesto por los autores, los centennials son una generación que se está definiendo a medida que crecen y experimentan cambios en su vida, su relación con la tecnología y la mezcla cultural son dos aspectos que los han definido en gran manera y en muchos aspectos. Han crecido en un mundo altamente tecnológico, lo que los acostumbró a tener acceso a la información y comunicación de manera instantánea. Además, son una generación muy diversa y multicultural, lo que les permite tener una perspectiva más amplia y abierta del mundo.

a) Características

Tienen como características ser ansiosos, curiosos, ya que indagan y exploran todo por internet. Privilegian ser sus propios jefes. Imaginan un desarrollo de carácter autónomo. (Vera, Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado labora, 2017)

- Son nativos digitales
- Entienden y aceptan la diversidad
- Son prácticos y realistas
- Buscan comunicar
- Se orientan al diálogo
- Prefieren el consumo ético
- Suelen interesarse en emprender

Con respecto a lo expresado por el autor, las principales características de los individuos que conforman esta generación, indican que la tecnología está siempre de la mano con esta generación, es la generación que está más dispuesta a emprender implementando sus nuevas ideas de negocios, suelen ser muy comunicativos al momento de hablar, ya que crecieron en un ambiente con mucha diversidad con respecto a la cultura digital.

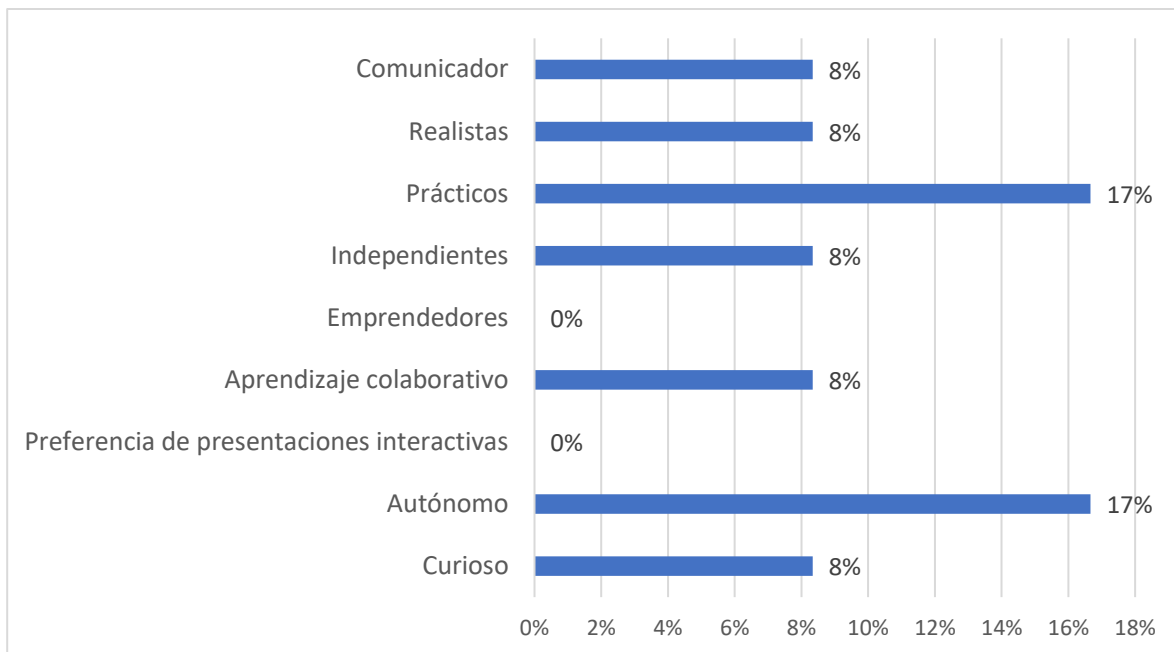


Gráfico No.14: Características de la Generación Z

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para identificar con que características se identificaba la generación z, se aplicó encuesta al 17% de los colaboradores de la fuerza laboral total, quienes seleccionaron que un 8% suele ser comunicador, un 8% se seleccionó realistas, independientemente, de aprendizaje, curiosos, independientes y de aprendizaje colaborativo, y un 17% seleccionó ser prácticos y autónomos, no se sintieron nada identificado con las características de ser emprendedor y preferencias de presentaciones interactivas. Según entrevista realizada al gerente administrativo de la financiera FDL sobre las características que presenta la generación Z dijo que ellos suelen ser muy hábiles con la tecnología al ser una generación bastante joven.

En relación a la entrevista y encuesta, se cumple con la teoría, en la encuesta aplicada colaboradores nos muestra el gráfico las características seleccionadas por las cuales se sienten identificado, se valora que una de las características más importantes no se cumple con esta muestra de generación la cual es ser emprendedores o tener iniciativas, ninguna de ellos la seleccionó, pero si se sienten acorde con el resto, en cuanto a la entrevista si se relaciona con la teoría ya que estos si son muy hábiles con la tecnología, además de ser muy dependientes a esta.

Al ser una generación bastante joven presenta características muy diversas las cuales en el ámbito laboral puede generar buenos resultados desempeñando su cargo, más ahora que se desarrolla la tecnología, significa una ventaja para la empresas dotarse de este recurso y evitar gastar en capacitación en rubros tecnológicos ya que ellos lo dominan, debido a estas características es mejor dejarlos en puestos el cual realce sus cualidades como atención al cliente, en ventas porque se les da fácil ser comunicador ser prácticos, además de curiosos y autónomos al momento de investigar sobre nuevas técnicas.

b) Valores y creencias

- Valores
 - Altruistas
 - Solidarias
 - Pacientes
 - Comprensivos

- Respetuosos
- Persuasivos. (Lucero, Pin, & Hernández, 2020)

Tal y como lo indican los autores, los valores de esta generación van en relación a la fuerte inclinación en ayudar a los demás, por su espíritu solidario y altruista, son bastantes comprensivos a la hora de ponerse en el lugar de los demás y respetuosos con respecto a la forma de actuar o pensar de los demás. Estos valores son fundamentales para fomentar relaciones saludables y contribuir al bienestar individual y colectivo.

- Creencias
 - Son creyentes de la autodeterminación. (Burillo, Good Rebels, 2018)
 - Razonamiento Lógico
 - Interpretación Cuantitativo
 - Intuición
 - Son personas anclan sus carreras en la percepción de que pueden conquistar casi todo y a todos
 - Buscan primordialmente flexibilidad laboral (Vera, Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado labora, 2017)

De acuerdo con lo expresado por el autor, las creencias de esta generación son clave fundamental para el desempeño de sus actividades laborales o personales, destacando por su razonamiento lógico que es muy importante a la hora de una toma de decisiones con una habilidad destacada en la interpretación cuantitativa, además que su intuición es su mejor arma y siempre se mantiene positivos con percepción de que pueden cumplir con cualquier obstáculo que se les presente.

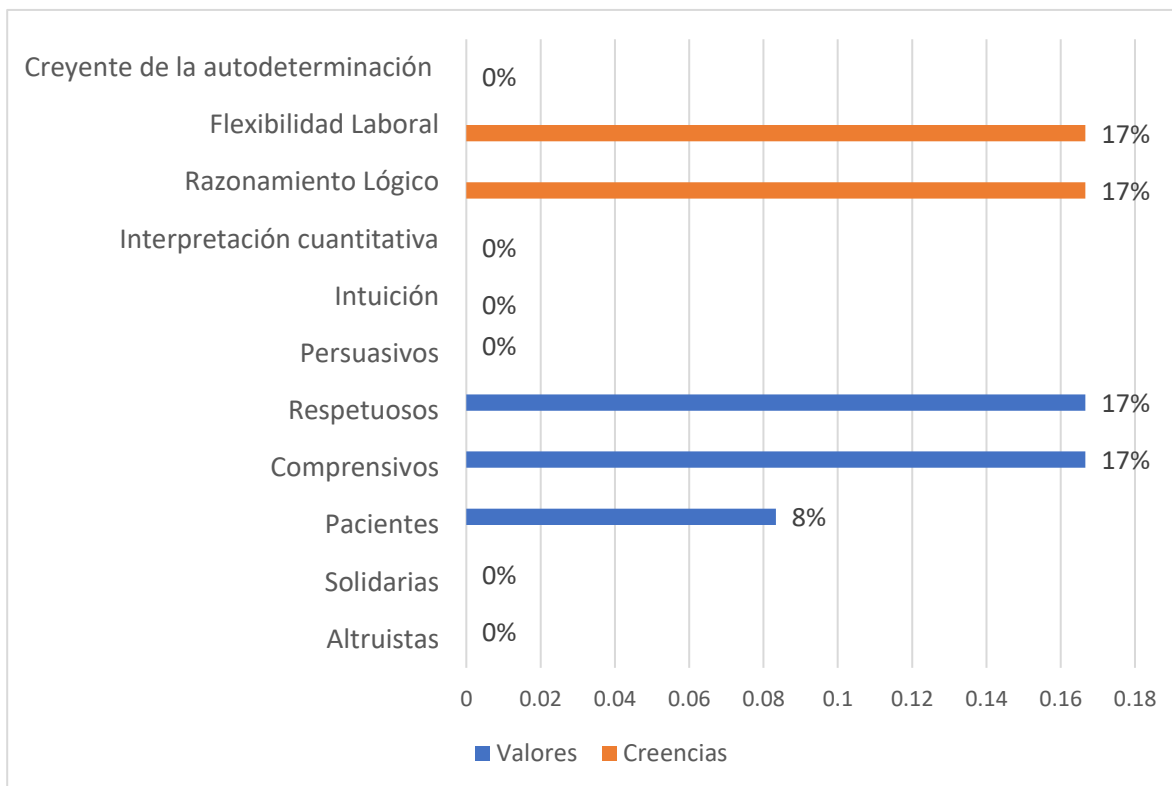


Gráfico No.15: Valores y Creencias de la Generación Z

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para conocer los valores y creencias de la generación z, se aplicó una encuesta al 17% de los colaboradores de la fuerza laboral total que entren a esta generación y un 17% se sintieron identificados con ser respetuosos y comprensivos y sólo un 8% en ser pacientes con relación a los valores y en creencias un 17% seleccionó la flexibilidad laboral y el razonamiento lógico, dejando fuera valores y creencias como creyente de la autodeterminación, ser intuitivos, Persuasivos, solidarios y Altruistas, ya que ninguno la seleccionó, según entrevista realizada al gerente administrativo de la financiera FDL, los valores y creencias que reflejan la generación z son respetuosos, eficientes y éticos

Según las respuestas de la entrevista y encuestas, en la entrevista realizada al gerente sus trabajadores si presentan valores y creencias similares con el de la teoría plasmada, al ser respetuosos, eficientes y Éticos al momento de desempeñar sus labores, en encuesta los resultados arrojados nos muestra que ellos en la mayoría de valores y creencias se sienten acorde a su generación, llamándole más

la atención la flexibilidad laboral al ser jóvenes aprecian mucho su vida social teniéndola como prioridad.

De acuerdo a lo ya antes mencionado, la generación z tiene presente valores y creencias importantes los cuales hacen que el trabajo y el clima laboral en la empresa sea armonioso, ya que crecieron educados por antiguas generaciones donde tiene buenos valores, demostrando ser respetuosos, comprensivos y pacientes, la habilidad de afrontar los problemas mediante el razonamiento lógico que los caracteriza sin duda es una de sus mejores virtudes, es una buena opción para reclutar a este tipo de generación en la fuerza laboral.

c) Fortalezas y debilidades

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

Según lo escrito por el autor, al ser una generación más joven poseen fortalezas muy competitivas en función del ámbito laboral, teniendo una fuerte interactividad tanto con los medios digitales y personales en su trabajo en equipo, la adaptabilidad a cualquier ambiente que se le presente esto suele causar la gran competitividad que tienen, a su vez de las ganas de emprender con nuevos negocios porque tanto el desarrollo personal como profesional es su ambición.

- Debilidades
 - Impaciencia
 - Escasa tolerancia a la frustración
 - Inseguridad
 - Agobio
 - Dispersión
 - Excesiva dependencia del feedback
 - Exceso de ego
 - Falta de autocrítica (Alcazar, y otros, 2016, pág. 15)

En referencia a la afirmación de los autores, esta generación presenta más debilidades que las otras anteriores, lo que es una total desventaja para ellos los problemas de salud mental se presentan en ellos casi todo el tiempo, por ejemplo. los síntomas de ansiedad o depresión, lo que ataca a ellos por el pensar mucho las cosas o por cómo resolver el futuro de su vida personal o profesional, lo que provoca que no vivan el presente a como se debe o que sean infelices y se quejen todo el tiempo con lo que realizan, piensan solo por ellos y actúan solo para el bien de ellos.

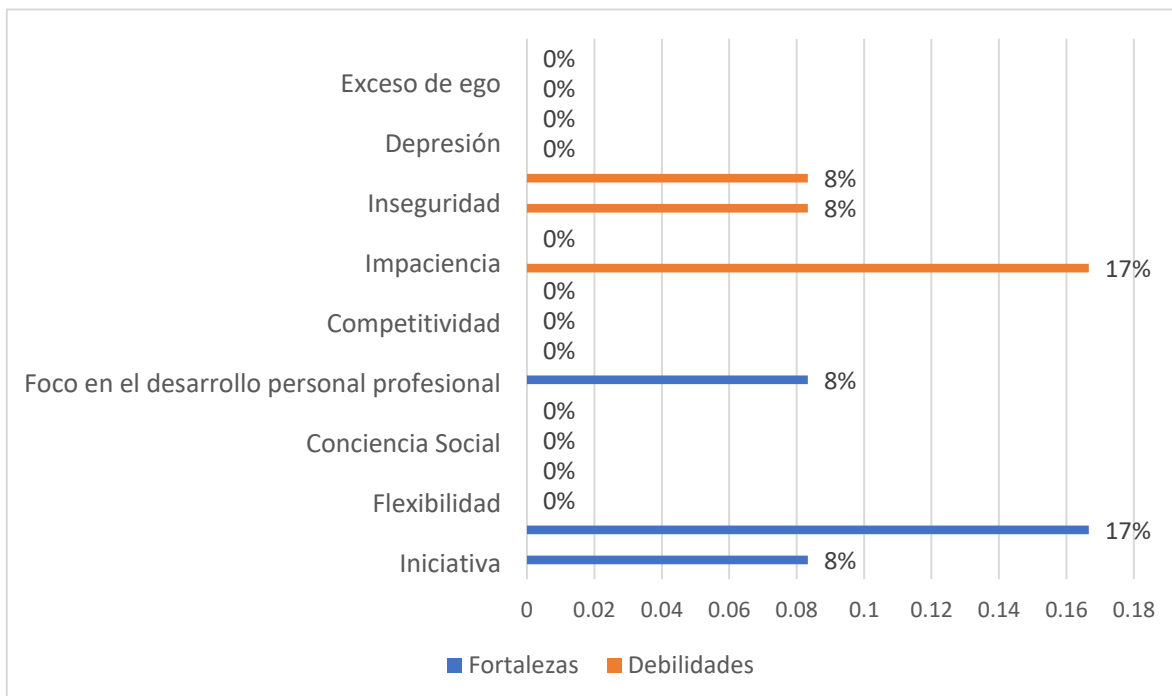


Gráfico No.16: Fortalezas y Debilidades de la Generación Z

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para conocer las fortalezas y debilidades de la generación Z se realizó una encuesta dirigida al 17% de los colaboradores de la fuerza laboral total, además de una entrevista a el gerente de la empresa, en relación a la Gráfica de la encuesta a los trabajadores podemos observar que seleccionaron en fortalezas un 8% el foco en el desarrollo personal profesional y tener iniciativa, además de un 17% tener adaptabilidad, en las debilidades el 8% seleccionó agobio e inseguridad y por último el 17% seleccionó impaciencia, según la entrevista al gerente para determinar las fortalezas y debilidades de la generación z en sus colaboradores la respuesta fue que son metódicos por lo que ralentizan el trabajo, inseguros, porque muestran resistencia ante nuevos desafíos o situaciones que puedan implicar riesgos.

Según respuesta anteriores de las encuestas y entrevista, se puede decir que los colaboradores no se sienten tan identificado con las fortalezas y debilidades de esta generación ya que la mayoría quedó sin seleccionar, nos muestra que a pesar de ser jóvenes entre las fortalezas tiene adaptabilidad e iniciativa pero carecen de compromiso, conciencia social, trabajo en equipo y la competitividad que es fundamental en las empresas para alcanzar sus logros lo cual se convierten en debilidades al igual que el agobio, inseguridad e impaciencia, las cuales van acorde con las debilidades y fortalezas de la teoría.

Debido a los resultados anteriores la generación Z indican que no se muestra como una generación la cual se les dificulta mucho tomar las decisiones de línea y estar en los altos mandos, porque carecen de experiencia laboral, debido a la poca edad no han obtenido la experiencia necesaria para desempeñar bien sus actividades, hasta que logren solucionar algunos de sus debilidades como lo es la inseguridad no podrán ascender en los mejores puestos de la organización, pero en general muestra muy buenos resultados tienen buenas fortalezas para desempeñar en los bajos cargos.

d) Motivación

- Proporciona feedback de manera regular. Los empleados de la Generación Z agradecen la retroalimentación y las valoraciones hacia su trabajo, así que asegúrate de que la comunicación con ellos es constante y fluida. Hazles

saber cuándo están haciendo un buen trabajo y comparte tu perspectiva sobre cómo podrían mejorar.

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

Tal y como expone el autor, con respecto a los motivadores les suele motivar la flexibilidad, no tener que hacer las jornadas tan extensas y tener tiempo para ellos es beneficioso ya que esta generación necesita estar siempre motivada para sacar lo mejor de ellos, aunque también se les considera como la generación más trabajadora pero estos no cumplen sus roles laborales si no hay beneficios de por medio, otra cosa que los motiva es la igualdad la parcialidad en el ámbito de las

oportunidades, además de dejarlos desarrollar con sus nuevas ideas en la empresa ellos aprecian que les dejen ser participativo.

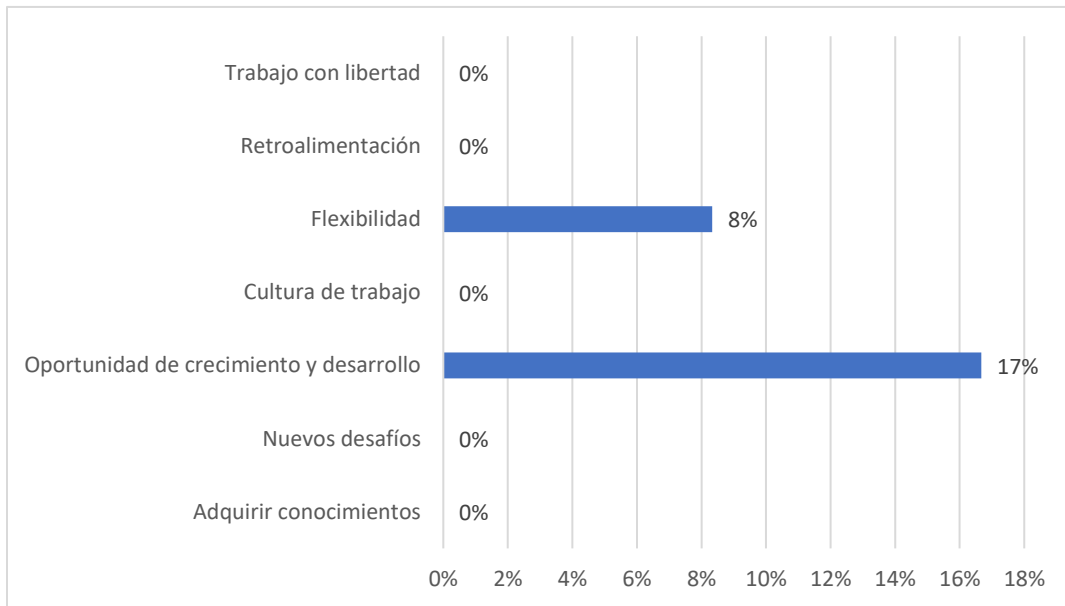


Gráfico No.17: Motivadores de la Generación Z

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para conocer con que elementos se sienten motivados la generación Z se realizó una encuesta al 17% de los colaboradores de la fuerza laboral total, donde seleccionaron un 8% en la flexibilidad, un 17% oportunidades de crecimiento y desarrollo, estos dejaron afuera y no seleccionaron la retroalimentación, trabajo con libertad, cultura de trabajo, nuevos desafíos, adquirir nuevos conocimientos, porque no les llama la atención, además de la entrevista realizada a el gerente de la financiera FDL para identificar cuáles son los motivadores de esta generación los cuales mencionó desarrollo profesional y personal, confían en ser reconocidos con ascensos en la financiera.

Según resultados anteriores, se idéntica que en relación a la teoría el gerente si domina que motivadores prefieren los colaboradores de esta generación, recalcando que les suele motivar pertenecer a un ambiente el cual se sientan libres y se puedan comunicar libremente, les gusta desarrollarse personal y profesionalmente lo cual indican que cuando inician en la empresa esperan

desarrollarse en la empresa y ascender puestos dentro de ella, obteniendo también más dinero, que a todas las generaciones esto es un motivador principal, es una generación en donde las motivaciones no tienen que ver con los retos o nuevos desafíos como las generaciones pasadas se centran en tener mayor prestigio y estar más cómodo en los puestos de trabajo.

De acuerdo a lo antes mencionado, la generación Z presenta motivadores enfocados a la profesionalización en sus carreras, ascender en la empresa es de lo que más motiva a esta organización, estar en los puestos más prestigiosos es lo que les da motivación a seguir en la empresa, sin duda alguna el ambiente influye para quedarse en la empresa, son jóvenes y no quieren estar en ambientes donde no les dejen expresarse libremente, claro todos dentro del respeto que merece la organización, al ser de las nuevas generaciones aportan significativamente a la empresa.

V. CONCLUSIONES

1. El subsistema de provisión de recursos humanos de la financiera FDL en el proceso de planeación se aplica el modelo de planeación integrada. El proceso de reclutamiento inicia con la decisión de línea, utiliza fuentes internas, externas y online, a través de las redes sociales, avisos escritos y perifoneo. La selección se hace mediante un proceso de comparación y decisión, utilizando el modelo de selección y clasificación. En cuanto a las técnicas de selección, la financiera FDL aplica la entrevista, pruebas de conocimientos y habilidades, así como exámenes psicológicos de manera uniforme a todas las generaciones que conforma su fuerza laboral.
2. La fuerza laboral de la financiera FDL, está conformada por el 17% de la generación X, el 67% de la generación Y y otro 17% por la generación X, destacando la generación Y, la que se caracteriza por su confianza en sí mismos, gustan del cambio y desarrollo con agilidad, están interesados en el ambiente laboral y el fácil acceso para comunicarse. En cuanto a sus valores, son respetuosos, tienen enfoque en el desarrollo personal, son creativos y dinámicos, así mismo se distinguen por creencias como lo es el compromiso con la responsabilidad social, tienen deseo de desarrollar nuevas habilidades. Sus fortalezas incluyen un gran interés por el aprendizaje, una notable adaptabilidad y fuerte motivación. Sin embargo, presentan debilidades, como la preferencia por trabajar de manera individual en lugar de en equipo. Por último, a estos colaboradores les motivan las comisiones, retroalimentación constante y la posibilidad de ascender en la financiera.
3. Por lo tanto, se valora que en la financiera FDL se aplica el subsistema de provisión de recursos humanos, con algunas deficiencias en el proceso de selección, ya que aplican las mismas técnicas de selección del puesto para todas las generaciones de la empresa, lo que no es apropiado ya que las generaciones tienen diferentes características, y esto no contribuye a un proceso eficiente y efectivo en la administración del recurso humano.

VI. REFERENCIAS

- Alcázar, A., & Cascante, E. (2016). Diagnóstico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT de la Generación y el Talento*, 17.
- Alcázar, A., Cascante, E., Vega, J., García, F., Aizpiri, A., Sanz, E., & Lázaro, S. (2016). Diagnóstico de la diversidad generacional, análisis del talento intergeneracional en las empresas. *Observatorio GT generación y talento*, 17. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de <https://www.generaciona.org/generaciones.pdf>
- Alcázar, A., Cascante, E., Vega, J., García, F., Aizpiri, A., Sanz, E., & Lázaro, S. (2016). Diagnóstico de la Diversidad Generacional, análisis del talento intergeneracional en las empresas. *Observatorio GT generación y talento*, 17. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de <https://www.generaciona.org/generaciones.pdf>
- Azteca, Fuerza Informativa. (25 de Mayo de 2021). *Nuevas generaciones creen menos en Dios y mas en el karma*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de [tvazteca.com: https://www.google.com/amp/s/www.tvazteca.com/aztecanoticias/nuevas-generaciones-dios-karma-especiales%3f_amp=true](https://www.google.com/amp/s/www.tvazteca.com/aztecanoticias/nuevas-generaciones-dios-karma-especiales%3f_amp=true)
- Barceló, J. C. (Septiembre de 2017). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de blogs.imf-formacion.com/: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-valores-generacion-y/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia : Pearson.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bravo, T. M., & Mejía, M. G. (2015). *El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa*. Matagalpa, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN, Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Matagalpa.
- Burillo, A. (26 de Abril de 2018). *Good Rebels*. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de Good Rebels: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>

- Burillo, A. (26 de Abril de 2018). *Medium*. Obtenido de Medium:
<https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>
- Carranza, M. T., Soria, E. G., & Lemus, J. A. (2019). EXPECTATIVAS DE LOS MILLENNIALS EN EL CONTEXTO LABORAL: Un estudio de género. *UMR: Management Review*, 1-11.
- Cascante, E., & Alcázar, A. (29 de Enero de 2016). *Corresponsables*. Obtenido de www.corresponsables.com:
<https://www.corresponsables.com/actualidad/25-empresas-debaten-sobre-la-generacion-x-para-aprovechar-su-potencial-laboral>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humano El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). Ciudad de México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano 3ra. ed.* Mexico: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Segunda ed.). Ciudad de México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). Ciudad de México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). Cuajimalpa, México: McMGRW-HILL INTERAMERICANA.
- Contreras, A. L., & Villanueva, B. S. (2021). *Relación de la provisión de recursos humanos y la intención de abandono de trabajo del personal del área de operaciones en una entidad financiera no bancaria*. Arequipa, Perú: Universidad Tecnológica del Perú.
- Dávila, P. d. (2017). *Análisis al proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua. Periodo II semestre 2016 – I trimestre 2017*. Managua Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua.
- de Atalaya, O. E. (2018). *Desarrollo Personal en el Seno de la Organización Evolutiva-Teal*. Madrid: Universidad Politécnica Madrid.

- 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.
- Domínguez, A. G. (2021). *Valores Laborales de las Generaciones en el Mercado de Trabajo: ¿Existe una necesidad real de transformación radical?* Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia-Escuela Internacional de Doctorado.
- Erickson, T. (2008). *Plugged in The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Escuela de negocios y dirección. (18 de Noviembre de 2015). *Como Motivar a las distintas generaciones*. Obtenido de Como Motivar a las distintas generaciones:
<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/>
- Escuela de negocios y dirección. (18 de Noviembre de 2015). *Como Motivar a las distintas generaciones*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de Como Motivar a las distintas generaciones:
<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/>
- Ginestre, & Santiago, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Recuperado el 20 de Mayo de 2023, de <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Obtenido de WordPress:
<https://generacionespr.wordpress.com/>
- Gonzalez, R. (2011). *La incorporación de la generación Y al mercado laboral. El caso de una entidad financiera de la ciudad de resistencia*. Argentina: Palermo Business Review.
- 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>
- Ledesma, M. M. (2020). *Generaciones "Y" y "Z": Qué buscan en un trabajo*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- López, R. P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (Primera ed.). Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

- 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.
- Mestra, M. A., & Aviléz, M. B. (2018). *Proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud*. Panamá: Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología .
- Mora, R. M. (2017). *LOS BABY BOOMERS: Transformación de las características de la vivienda*. Guadalajara: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Palazzo, L. (27 de Septiembre de 2022). *Tips para jefes: como motivar a los millennials*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de [eleconomista.com.ar](https://www.goeconomista.com.ar): <https://www.google.com/amp/s/eleconomista.com.ar/negocios/tips-jefes-como-motivar-millennials-n56364/amp>
- Sampieri, H. R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1991). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
- Sanchez, C., Huertas, M., Camelo, C., & Rodriguez, C. (2019). *12 18 Centennials: Generación sin etiquetas*. Bogotá: UTadeo.
- Sarmiento, C. D., Lambraño, M. L., & Lafont, L. R. (27 de Noviembre de 2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, x y millennials. *Revista Clío América*, 16 (188-204).
- Sevilla, J. (2019). *Factores clásicos de motivación y su impacto en la generación millennials de ICADE*. Madrid: COMILLAS Universidad Pontificia.
- Silva, L. (20 de enero de 2023). *Hubspot*. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/generacion-z>
- Vera, G. (2017). *Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado laboral*. La Rioja, España: Instituto Universitario de Ciencias de la Salud.

Vera, G. (2017). *Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado laboral*. La Rioja, España: Instituto universitario de ciencias de la salud.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). Ciudad de México, México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

VII. ANEXOS

Anexo No.1: Operacionalización de variables

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

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

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento		Técnicas de Reclutamiento	Observación Directa	La empresa
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección		Selección como un proceso de comparación	Entrevista	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección		Selección como un proceso de decisión	Entrevista	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Obtención de la información sobre el puesto	Entrevista	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Descripción y análisis del puesto	Entrevista	Gerente

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 2. Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

Encuesta a Colaboradores

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa FAREM- MATAGALPA, estamos realizando nuestra investigación para nuestra modalidad de graduación sobre el Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral de la financiera FDL del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa; por lo tanto, esta entrevista tiene como fin recolectar información necesaria para nuestra investigación, siendo así que los datos que nos proporcionen serán de gran ayudada para la investigación.

Agradecemos su apoyo ya que su colaboración es valiosa.

Favor contestar las siguientes preguntas, puede marcar más de una opción, si lo considera necesario.

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

Técnica de reclutamiento	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Interno____				
Externo____				
Online____				

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

Medios/Generación	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Redes sociales____				
Perifoneo____				
Avisos escritos____				
Ferias de Empleo____				
Murales de la empresa____				
Recomendaciones internas____				

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

Instrumento /Generación	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Ficha Ocupacional____				
Manual de funciones____				
Contrato de trabajo____				

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

Técnica/Generación	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Entrevista____				
Pruebas de conocimiento____				
Pruebas de habilidades____				
Examen psicológico____				
Examen de aptitud____				
Técnicas de simulación____				

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

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

- Posee familia numerosa
- Conservador
- Han sido radioescucha
- Resistentes a la tecnología
- Hogareños
- Hábito de lectura

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

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

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

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

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

Inclusión en toma de decisiones

Retos

Comunicación personal

Mentorías

Reconocimiento público

Sentirse únicos y especiales

Favor ubicarse en la sección siguiente según su edad y responder más de una opción si lo considera necesario.

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

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

Diversidad sexual, raza y política

Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas

Adquirir más estudios

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

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

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

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

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

- Libertad para creatividad
- Retos
- Comunicación personal
- Oportunidad de aprendizaje
- Ascensión profesional

Favor ubicarse en la sección siguiente según su edad y responder más de una opción si lo considera necesario.

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

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

Movilización con facilidad		Pensamiento crítico	
Facilidad con la tecnología		Confianza en sí mismo	
Interesados en investigar		Interesados en el ambiente laboral	
Fácil acceso para comunicarse		Gusta del cambio y desarrollo con agilidad	
Balance entre vida y trabajo		Amantes de los desafíos	

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

Valores		Creencias	
Autenticidad		Desarrollo de nuevas habilidades	
Comunicación abierta		Trabajo desafiante	
Respeto		Tener impacto personal	
Autorrealización		Compromiso con la responsabilidad social	
Desarrollo personal		Balance vida/trabajo	
Honor			
Dinámico			
Creativo			
Autosuficiente			
Cortoplacistas			

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

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

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

- Trabajo flexible
- Incentivos monetarios
- Retroalimentación
- Oportunidad de ascenso
- Clima de calidez
- Visibilidad dentro de la organización

Favor ubicarse en la sección siguiente según su edad y responder más de una opción si lo considera necesario.

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

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

Curioso		Independientes	
Autónomo		Prácticos	
Preferencia de presentaciones interactivas		Realistas	
Aprendizaje colaborativo		Comunicador	
Emprendedores			

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

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

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

Fortalezas		Debilidades	
Iniciativa		Impaciencia	
Adaptabilidad		Escasa tolerancia a la frustración	
Flexibilidad		Inseguridad	
Movilidad		Agobio	
Conciencia Social		Dispersión	
Compromiso		Excesiva dependencia al feedback	
Foco en el desarrollo personal profesional		Exceso de ego	
Emprendimiento		Falta de autocrítica	
Competitividad			
Trabajo en equipo			

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

- Adquirir conocimientos
- Nuevos desafíos
- Oportunidad de crecimiento y desarrollo
- Cultura de trabajo
- Flexibilidad
- Retroalimentación
- Trabajo con libertad

ANEXO 3. Formato de entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

Entrevista al Gerente

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa FAREM- MATAGALPA, estamos realizando nuestra investigación para nuestra modalidad de graduación sobre el Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral de la financiera FDL del municipio de Wiwilí, departamento de Jinotega-Matagalpa; por lo tanto, esta entrevista tiene como fin recolectar información necesaria para nuestra investigación, siendo así que los datos que nos proporcionen serán de gran ayudada para la investigación.

Agradecemos su apoyo ya que su colaboración es valiosa.

FAVOR CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

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

9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible?
10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?
11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?
12. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?
13. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo? (de 59 a 77, nacidos de 1946 a 1964)
14. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?
15. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación babyboomer de su empresa?
16. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación babyboomer en su empresa?
- 17.5. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo? (de 35 a 51, nacidos de 1965 a 1978)
18. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?
19. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?
20. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?
21. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo? (nacidos de 1980 a 2004)
22. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?
23. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?
24. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en su empresa?
25. ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo? (nacidos de 2005 en adelante)

26. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?

27. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Z?

28. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Z en su empresa?

ANEXO 4. Guía Observación Directa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Guía de Observación Directa

Fuentes de Reclutamiento	SI	NO	Observación
Medios Online			
Externo			
Interno			

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

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

ANEXO 5. Cronograma

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

ANEXO 6. Presupuesto

Aspecto	Cantidad	Costo por Unidad	Total
Paquete de hojas de maquina	1na resma de 500 hojas	C\$ 162.00	C\$ 162.00
Impresiones b/n	100	C\$ 1.00	C\$ 100.00
Impresiones a color	20	C\$ 5.00	C\$ 100.00
Engargolado	1	C\$ 35.00	C\$ 35.00
Copias	20	C\$ 1.00	C\$ 20.00
Plumas	3	C\$ 15.00	C\$ 45.00
Horas Computo	500	C\$ 15.00	C\$ 7,500.00
Lonche	40	C\$ 60.00	C\$ 2,400.00
Transporte	30	C\$ 6.00	C\$ 180.00
Total			C\$ 10,542.00

ANEXO 7. Medios de reclutamiento

Imagen No.1



**¿QUIERES PERTENECER
A LA FAMILIA FDL?**

**Esta es tu oportunidad de
aplicar a nuestras pasantías.**

Zonas:

- MANAGUA**
- CENTRO NORTE:
MATIGUAS Y MUY MUY.**
- CENTRO SUR:
NUEVA GUINEA Y SAN CARLOS.**
- NORTE:
PANTASMA, EL CUÁ, WIWILÍ Y
SAN JOSÉ DE BOCAJ.**

¡Sé parte de nuestro equipo!

**Ofrecemos ayuda económica, buen
clima laboral, excelentes beneficios y
oportunidad de crecimiento.**

**Envía tu CV al siguiente correo:
reclutamiento@fdl.com.ni**



Imagen No.2



VACANTE

Puesto:
CAJERO

Ubicación:
WIWILI.

Requisitos:

- Académicos: Técnico o Estudiante universitario.
- Competencias técnicas: Dominio de paquete office.
- Competencias organizacionales: Enfoque a resultados, Orientación hacia el servicio.
- Experiencia: Al menos un año de experiencia laboral.

Nota: Se solicita al candidato ubicar nombre de la plaza y ubicación en el asunto del correo.

Contacto: rsoza@fdl.com.ni



Imagen No.3

¿QUIERES PERTENECER A LA FAMILIA FDL?







Es tu oportunidad de aplicar
A NUESTRAS VACANTES:

- *Oficial de Crédito Rivas
- *Oficial de Crédito Pueblo Nuevo
- *Oficial de Crédito Juigalpa
- *Oficial de Crédito León
- *Oficial de Crédito Wiwili
- *Oficial de Crédito Ticuantepe
- *Auxiliar de Archivo Sucursal Oriental
- *Cajero Sucursal Oriental

Se parte de nuestro crecimiento y
pertenece a la financiera #1 del país.

Ofrecemos salario competitivo, buen clima laboral,
excelente beneficios y oportunidad de crecimiento.

Envía tu CV al siguiente correo: fluna@fdl.com.ni

 LÍNEA DIRECTA 1801 - 7777    
 WHATSAPP 8415 - 0126 www.fdl.com.ni

