



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

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

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar por el título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema:

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

Subtema:

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa ADVISER Corredores de Seguro S.A, del departamento de Matagalpa, periodo 2023

Autores:

- Br. Amy Beatriz Olivas López.
- Br. Marianela Torrez Rivera.
- Br. Sthefany Valeska Martínez Chavarría.

Tutora:

- Msc. Lily del Carmen Soza López.

06 de diciembre del 2023



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

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

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar por el título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema:

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

Subtema:

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa ADVISER Corredores de Seguro S.A, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2023

Autores:

- Br. Amy Beatriz Olivas López.
- Br. Marianela Torrez Rivera.
- Br. Sthefany Valeska Martínez Chavarría.

Tutora:

- Msc. Lily del Carmen Soza López.

06 de diciembre del 2023

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iv
VALORACION DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	5
III. OBJETIVOS.....	6
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	7
4.1. Subsistema de provisión de los recursos humanos.....	7
4.1.1.2. Modelos de planeación de los recursos humanos.....	13
4.1.2 Reclutamiento de los recursos humanos.....	18
4.1.2.1 Proceso de reclutamiento.....	18
4.1.2.2 Fuentes de reclutamiento.....	19
4.1.3. Selección de los recursos humanos.....	35
4.1.3.1. Proceso de selección.....	35
4.1.3.4 Bases para la selección del personal.....	41
4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral.....	50
4.2.1. Tipos de generaciones en la fuerza laboral.....	52
4.2.1.1 Generación baby boomers.....	52
a) Características.....	53
b) Valores y creencias.....	53
c) Fortalezas y debilidades.....	54
d) Motivadores.....	55
4.2.1.2. Generación X.....	56
a) Características.....	57
b) Valores y creencias.....	59
c) Fortalezas y Debilidades.....	61
d) Motivadores.....	64
4.2.1.3. Generación y/millennials.....	65
a) Características.....	66
b) Valores y creencias.....	69

d) Motivadores	75
4.2.1.4. Generación Z	77
a) Características	78
b) Valores y creencias	78
c) Fortalezas y debilidades	79
d) Motivadores	81
V. CONCLUSIONES	83
VI. BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXO	87

DEDICATORIA

Quiero dedicar estas palabras, primeramente, a Dios quien ha iluminado mi camino y me ha dado la fuerza para alcanzar este logro, y que me ha llenado de sabiduría a lo largo de este camino.

A mis padres Ana Karina y Víctor Manuel, cuyo amor, sacrificio y apoyo incondicional han sido mi inspiración para llegar hasta este momento, agradezco por ser mi fuente de fortaleza y ejemplo a seguir en la vida.

A mi amada abuela Orfelía Flores que ha sido un pilar fundamental en toda mi vida, por ese amor y apoyo incondicional que ha sido fundamental para mí, este logro no sería posible sin su amor y guía en mi vida.

A mi hermano Bratt Ezequiel por tu apoyo y esfuerzo a lo largo de mi vida, gracias por estar siempre para mí y ayudarme en cada momento de mi vida.

Br. Amy Beatriz Olivas López.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, fuente inagotable de fortaleza y guía en cada paso de mi vida, por brindarme la fe y perseverancia para alcanzar este logro.

A mi madre Marisol Rivera, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido mi inspiración en todo este viaje, su sacrificio y dedicación son ejemplos que seguir.

A mi padre Jairo Torrez, cuya sabiduría y aliento me han impulsado a alcanzar mis metas y a convertirme en la persona que soy hoy.

A mis hermanas Jahaira y Liseth y a mi familia por su constante apoyo, ánimo y comprensión a lo largo de este viaje.

Este logro es un testimonio de su amor, apoyo y fe en mí, estoy eternamente agradecido por su presencia en mi vida, que ha hecho que cada desafío sea más llevadero y cada logro más significativo.

Br. Marianela Torrez Rivera

DEDICATORIA

A Dios que en todo momento está conmigo, que me guía por el camino correcto, quien guía el camino de mi vida y me ayuda a aprender de mis errores y no cometerlos de nuevo.

A mis padres Jesús Martínez y Valentina Chavarría, quienes me han forjado como la persona que soy en actualidad, muchos de mis logros se los debo a ellos ya que son los que me apoyan y me motivan constantemente para continuar y alcanzar mis anhelos.

A mi hermano Cristian Martínez que siempre está conmigo animándome y acompañándome en todo lo que hago.

A mi tía Cristina Martínez que desde pequeña me apoya y me motiva a continuar en este largo viaje de la vida y me apoya para cumplir mis sueños.

Br. Sthefany Martínez Chavarría.

AGRADECIMIENTO

En este momento de gratitud y reflexión, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a quienes han sido parte fundamental de nuestro camino académico.

En primer lugar, a Dios por brindarnos la fuerza y la sabiduría para avanzar en este viaje con determinación, confianza y fe. A nuestros familiares y seres queridos, les agradecemos de todo corazón su apoyo inquebrantable, confianza en nuestras capacidades y palabras de aliento, amor y confianza que nos ha impulsado a superar obstáculos y alcanzar nuestros objetivos.

Al Lic. Wilberto Leyton Solís, gerente administrativo de la empresa ADVISER y a sus colaboradores, les agradecemos por abrir las puertas de su empresa y por su confianza, tiempo y valiosas contribuciones a nuestra investigación. Su apoyo ha sido fundamental para nuestro crecimiento y aprendizaje.

A la UNAN- FAREM MATAGALPA, así como a sus docentes, les agradecemos por impartirnos conocimientos, pasión y dedicación, su influencia ha sido un pilar clave en nuestra formación y desarrollo académico y estamos agradecidos por ser parte de una institución de prestigio y excelencia académica.

Nuestra tutora, Msc. Lily del Carmen Soza López, merece un agradecimiento especial por su confianza en nosotras y por brindarnos su apoyo, dedicación y sabiduría a lo largo de este viaje, su rol como mentora y maestra ha dejado una marca imborrable en nuestras vidas y estamos agradecidos por su guía y apoyo constante.

Br. Amy Olivas López

Br. Marianela Torrez Rivera

Br. Sthefany Martínez Chavarría



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

FAREM- MATAGALPA

VALORACION DEL TUTOR

La suscrita tutora, por ese medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Br. Amy Beatriz Olivas López, carnet No. 19602008, Marianela Torrez Rivera, carnet No. 19601722 y Sthefany Valeska Martínez Chavarría, carnet No. 19601711. 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 variable: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones de la Empresa ADVISER Corredores de Seguros, S.A. del departamento de Matagalpa, periodo 2023, resultados que aportan elementos importantes para que las empresas administren apropiadamente los recursos humanos frente a una multigeneración.

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

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

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se enfoca en el subsistema de provisión de recursos humanos en la empresa ADVISER, considerando las diferentes generaciones presentes en su fuerza laboral. Con el propósito de evaluar si la empresa aplica estos procesos de manera uniforme y equitativa a todas las generaciones de empleados. El subsistema de provisión de recursos humanos es vital para el funcionamiento y el crecimiento futuro de la empresa. La planificación efectiva, el reclutamiento y la selección de personal son fundamentales para el éxito continuo. Además, la diversidad generacional en el lugar de trabajo puede ser una fuente de fortaleza, aportando creatividad, innovación y adaptabilidad. Finalmente, Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente en cuanto a hallazgos, factores y debilidades identificados, se concluye que el subsistema de provisión de recursos humanos se implementa en todas las generaciones que componen la fuerza laboral de la empresa ADVISER, siguiendo los procedimientos establecidos, no obstante, se observan deficiencias en la empresa que podrían estar influyendo en el éxito de sí misma, las debilidades identificadas se centran en el proceso de planificación, ya que se aplica exclusivamente el modelo gráfica de reemplazo, lo que podría influir en la eficacia de la gestión de recursos humanos, además, en el proceso de selección, se aplican las mismas pruebas a las generación X y Y, lo que podría no reflejar adecuadamente las competencias y necesidades específicas de cada generación.

Palabras Claves: Provisión, Recursos Humanos, Fuerza Laboral, Generaciones.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda como tema el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las PYME, del departamento de Matagalpa-Jinotega, durante el periodo 2023, específicamente en la empresa ADVISER, en el departamento de Matagalpa, durante el periodo 2023.

La provisión de los recursos humanos es un tema crítico en cualquier organización, pero se vuelve aún más importante cuando se considera la presencia de distintas generaciones en la fuerza laboral. Desde baby boomers hasta millennials, las diferencias de edad y experiencia pueden crear desafíos únicos para los gerentes de recursos humanos y cambios en la organización.

La presente investigación aborda el subsistema de provisión de recursos humanos y las distintas generaciones que conforma la fuerza laboral en la empresa ADVISER, esto adquiere relevancia ya que cada generación presenta comportamientos, valores y motivadores diferentes.

El propósito de la investigación es identificar las modificaciones que las empresas están realizando para alinear los procesos de integración de empleados con la diversidad generacional en sus equipos de trabajo.

En el proceso de investigación sobre los subsistemas de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas, se ha tomado como punto de partida los estudios y resultados realizados en diversos países y universidades. El objetivo es obtener una visión más amplia y global de las teorías que abordan este tema.

Durante la investigación, se encontraron antecedentes relevantes que están relacionados con este tema específico.

En España en el año 2021, se hizo una investigación para optar por el título de doctora en Análisis de problema sociales, con el tema Valores laborales de las

generaciones en el mercado de trabajo: ¿Existe una necesidad real de transformación radical?, con el objetivo principal de Analizar la evolución de los valores laborales a lo largo del tiempo para la generación , llegando a la conclusión hemos comparado la evolución de los valores laborales a lo largo del tiempo para la Generación X en España y encontrado que los valores laborales evolucionan a lo largo del tiempo. Para corroborar este resultado, hemos comparado la evolución de los mismos valores a lo largo de tiempo para la generación Boomers, y hemos llegado a la misma conclusión. Por tanto, podemos extrapolar que los valores laborales cambian a lo largo del tiempo para cualquier generación y afirmar que, de acuerdo con esto, los valores de la generación Millennials española también evolucionarán en los siguientes años. (Gomez Domingo, 2021)

En Colombia en el año 2020, se hizo una investigación para optar por el título de Master en administración de salud, con el tema Desempeño laboral de la Generación millennials, con el objetivo de Identificar, a través de la revisión bibliográfica, las principales características de la generación millennials, identificar sus expectativas y personalidad en el trabajo, resaltando los gustos y expectativas laborales, para así identificar si existen métodos de administración de talento humano que contribuya a la satisfacción laboral de este grupo de trabajadores, llegando a la conclusión que La generación millennials requiere de una buena inducción, en la que se les definan sus metas y responsabilidades. También, pueden ser incluidos en los programas de orientación y capacitación, con el fin de que se puedan desempeñar con mayor efectividad y compromiso. (Jaimes Perez, 2020)

En Matagalpa en el año 2016, se hizo una investigación para optar por el título de licenciado en administrador de empresas, con el tema El Sistema de Administración de Recursos Humanos y El Subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015, con el objetivo de Analizar la influencia de 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, año 2015, llegando a la conclusión que el proceso de integración del personal, es la búsqueda de candidatos por parte de la empresa para

cubrir sus necesidades de recursos humanos en un determinado tiempo y se relacionada con la investigación de mercado, el reclutamiento, selección e inducción del personal, se debe realizar de manera exhaustiva, de manera que no solo sea cubrir la necesidad de recursos, si no optar por los candidatos que serán de más beneficios para la organización. (Garcia Bravo & Treminio Mejia, 2015).

En lo que respecta al diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos ya que se enfoca en la medición numérica de datos, estos elementos se obtuvieron a través de la implementación de encuestas dirigidas a lo colaboradores de la empresa ADVISER S.A, el estudio tiene un enfoque descriptivo con el fin de proporcionar una comprensión exhaustiva de dos variables clave: el Subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones qu e 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 empresa ADVISER, S.A., 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

En el presente trabajo de investigación se aborda el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral, es importante que las empresas adapten su proceso de provisión del personal, ya que a estas fechas se encuentran con múltiples generaciones a formar parte y a permanecer en una organización, además busca conocer si las empresas deben considerar distintos enfoques directivos que se usan para otras generaciones de trabajadores.

La información obtenida en este documento tiene como finalidad conocer como las empresas están adaptando sus procesos de provisión de recursos humanos a las diferentes generaciones dentro de la empresa, se busca entender la dinámica de las distintas generaciones para poder mejorar la gestión de recursos humanos y la adaptabilidad de la organización ante los cambios del entorno.

El capital humano es el más importante en la organización y empresa, ya que son esenciales para el éxito empresarial, permiten seleccionar al personal adecuado, desarrollar su potencial, crear un ambiente laboral productivo y saludable, motivar a los empleados y retener el talento clave.

La existencia de diferentes generaciones laborales en una organización puede tener un impacto significativo en la provisión de recursos humanos, esta genera diferentes experiencias, valores, habilidades, conocimientos y formas de comunicación, es importante que las organizaciones comprendan las diferentes generaciones laborales y sus necesidades para poder atraer, motivar y retener a los empleados de manera efectiva y así garantizar la provisión de recursos humanos necesarios para el éxito de la organización.

El resultado de la investigación permitirá a los estudiantes y a las empresas conocer las particularidades de las generaciones, identificar su perfil y el cómo estas influyen en las decisiones que se toman en el proceso de la contratación de las fuerzas laborales.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general:

Analizar el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa ADVISER Corredores de Seguro S.A, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2023.

3.1.1. Objetivos específicos:

1. Describir los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos en la empresa ADVISER Corredores de Seguro S.A, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2023.
2. Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa ADVISER Corredores de Seguro S.A del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2023.
3. Valorar los procesos de provisión de recursos humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa ADVISER Corredores de Seguro S.A durante el periodo 2023.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

Generalidades de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. (Chiavenato, 2009)

De acuerdo con el autor, la administración de recursos humanos es un factor clave para el éxito de cualquier organización, ya que se encarga de atraer y retener a los mejores talentos, de desarrollar las habilidades y competencias de los empleados y de asegurar que estos estén motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa. En definitiva, la administración de recursos humanos es fundamental para crear una cultura organizacional sólida y para asegurar que la empresa cuente con el capital humano necesario para alcanzar su objetivo. Por ello es importante que los administradores tomen en cuenta esta función y la integren de manera efectiva en la estrategia global de la empresa.

4.1. Subsistema de provisión de los recursos humanos

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. (Chiavenato I. , 2000)

El autor expresa, que los procesos de provisión deben ser diseñados y ejecutados de manera estratégica y eficiente para poder obtener los mejores talentos humanos del mercado laboral. Esto implica una planificación cuidadosa de las necesidades de recursos humanos de la organización, la identificación de los mejores canales de reclutamiento y la evaluación de candidatos potenciales a través de técnicas de selección y entrevista. Además, los procesos de provisión también implican la integración de los nuevos empleados en la organización, a través de un programa de inducción y entrenamiento.

Elementos

a) Planeación:

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. (Chiavenato, 2009)

b) Reclutamiento del personal:

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. (Chiavenato, 2009)

c) Selección del personal:

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. 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. (Chiavenato, 2009, pág. 135)

El autor considera, que la planificación estratégica de recursos humanos es esencial para establecer los objetivos y metas de la organización y determinar los perfiles de los cargos y puestos de trabajo necesarios. Además, destaca la importancia del reclutamiento para atraer a los mejores candidatos y fortalecer la fuerza laboral. El proceso de selección debe ser estratégico y planificado, evaluando a los candidatos en base a criterios claros y precisos, se enfatiza la necesidad de un equipo de selección capacitado y una comunicación transparente con los candidatos.

4.1.1 Planeación de los recursos humanos

4.1.1.1 Proceso de planeación de los recursos humanos

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los Recursos Humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. (Chiavenato I. , 2001)

Según el autor, la planeación del personal es esencial para garantizar la disponibilidad de los recursos humanos necesarios en el momento adecuado y en la cantidad y calidad adecuadas. La falta de planificación puede llevar a la falta de personal, la sobrecarga de trabajo, la baja productividad, la desmotivación y la rotación del personal. El proceso de planeación de recursos humanos es un proceso crítico que ayuda a la organización a asegurarse de que cuenten con los recursos humanos necesarios para alcanzar su objetivo estratégico a largo plazo. La planificación cuidadosa y bien informada puede ayudar a alinear las competencias y habilidades del personal con las necesidades empresariales y a impulsar el éxito y el crecimiento de la organización.

- 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)

Como plantean los autores, la primera etapa de la planificación de los recursos humanos implica la recopilación y análisis de información sobre la estrategia, objetivos, políticas y planes de la organización. Es importante obtener una comprensión completa de las necesidades actuales y futuras del personal de la organización para poder prever la oferta y demanda de recursos humanos. la planificación de nuevos recursos o cambios en los recursos humanos debe llevarse a cabo de manera estratégica y alineada con los objetivos y metas del proyecto. Esto implica una evaluación cuidadosa de las habilidades y capacidades necesarias, así como un seguimiento continuo para garantizar que los recursos asignados sean suficientes y adecuados para cumplir con los resultados esperados.

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)

Dichos autores expresan, que los objetivos de recursos humanos deben estar alineados con los objetivos de la empresa y ser claros, medibles, alcanzables, relevante y oportuno. Estos objetivos deben enfocarse en áreas clave como reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, compensación y retención de empleados. Las políticas de recursos humanos deben ser coherente con los valores y cultura de la organización y deben establecer las reglas y directrices que guiarán el comportamiento y las decisiones relacionadas con los empleados. Alguna las políticas más importantes incluyen políticas de igualdad de oportunidades, políticas de

compensación y beneficios, políticas de desarrollo profesional y políticas de salud y seguridad en el trabajo.

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)

Conforme a lo que abordan los autores, la tercera etapa del proceso de ajuste entre oferta y demanda laboral se centra en la programación y gestión de los recursos humanos de la organización para adaptarse a las necesidades previstas en la primera etapa. Este incluye procesos como la selección del personal, la formación, el desarrollo, la evaluación del desempeño y la compensación de los empleados. Se pueden diseñar programas de actuación específicos para aumentar o disminuir la oferta de empleados de la organización, según las necesidades del mercado laboral. Esto puede incluir actividades como la contratación, capacitación de nuevos empleados, la promoción de prácticas laborales para atraer a estudiantes y recién graduados, el incentivo a los empleados actuales para referir nuevos candidatos, entre otras medidas.

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

Los autores expresan, que la cuarta etapa implica la medición del desempeño de los empleados, la revisión y actualización del plan de carrera y desarrollo, así como la identificación de las áreas de mejora en el área de recursos humanos. Además, permitirá la toma de decisiones informada y el ajuste de los planes en caso de necesidad. El control y la evaluación de planificación de los recursos humanos son pasos claves para poder revisar y mejorar los planes existentes, así como para demostrar la contribución del departamento del recurso humano a la organización en términos de aumento de la productividad, satisfacción y retención de los empleados y probablemente la mejora de la reputación de la empresa.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, expresó que el proceso de planificación de recursos humanos se lleva a cabo de la siguiente manera: primero, se envía una orden al área de recursos humanos para buscar un puesto. Luego se analiza si es necesario cubrir una vacante o si se requiere crear un puesto nuevo. En caso de ser un puesto nuevo, se realiza una publicidad para que las personas envíen sus currículums. Una vez que se reciben los currículums, el encargado de recursos humanos, aplica una técnica que consiste en evaluar si la carrera de la persona está relacionada con el puesto, si cumple con los requisitos y si tiene la experiencia necesaria. Mediante una tabla de evaluación, se determina cuál de los perfiles es el más adecuado para el puesto. Este es el proceso básico: se envía la orden, se analizan los currículums y se selecciona al candidato más apto.

Los resultados anteriores, indican que la empresa ADVISER implementa un proceso de planificación basado en las políticas y estrategias de la organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Para lograr esto, la empresa utiliza programas de administración de recursos humanos que sirve para controlar y evaluar el cumplimiento de la planificación. Estos programas permiten a ADVISER monitorear

y gestionar eficientemente los recursos humanos, asegurando que se utilicen de manera efectiva y eficaz en la consecución de los objetivos de la empresa.

Al respecto se puede decir que la empresa implementa un proceso de planificación de recursos humano que se alinea con las políticas y estrategias de la empresa con el objetivo de alcanzar las metas organizativas.

4.1.1.2. Modelos de planeación de los recursos humanos.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas. (Chiavenato I. , 2007)

Lo anterior indica, que la planeación de personal es crucial para asegurar que la organización cuente con una fuerza laboral calificada y motivada. Los gerentes deben considerar factores como los requisitos de habilidades, conocimientos y experiencia para los puestos vacantes. También debe de evaluar los objetivos y metas de la organización para poder identificar las habilidades y competencias necesarias para apoyar el cumplimiento de dichas metas. La planeación de personal debe ser una actividad continua y actualizada en función de los cambios organizativos y las necesidades futuras de la organización, además, debe ser flexible para adaptarse a situaciones imprevistas y cambios en el mercado laboral.

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 (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad,

la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. (Chiavenato I. , 2007, pág. 151)

Según el autor, este modelo se parte de la premisa de que la demanda estimada del producto o servicio es la principal influencia en las necesidades de personal de la organización. La cantidad de personas requeridas para producir y ofrecer el producto y servicio dependerá directamente del nivel de venta esperado y de las características de producción y entrega de este. Por lo tanto, la planificación del personal debe estar estrechamente relacionada con la planificación de ventas y producción.

b) Modelo basado en segmentos de puestos.

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

- ✓ 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 correspondientes. Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad. (Chiavenato I. , 2007, pág. 151)

Como plantea el autor, este modelo se basa en identificación de segmentos de puesto que tiene una mayor variabilidad en términos de necesidades del personal. Al enfocarse en estos segmentos, la organización puede hacer un análisis más detallado

y preciso de las necesidades de personal y tomar decisiones informadas en cuanto al reclutamiento, selección y desarrollo de talento. Por lo que este modelo puede ser muy útil para la empresa grande y compleja donde hay una gran variedad de áreas funcionales y puestos diferentes, al identificar los segmentos de puestos más críticos la organización puede enfocar sus recursos y esfuerzos para asegurar que haya suficiente personal capacitado disponible en estos segmentos.

c) Modelo de gráfica de reemplazo.

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera. (Chiavenato I. , 2007, pág. 152)

Conforme con el autor, el modelo de gráfica de reemplazo es una herramienta importante utilizada por las organizaciones para planificar la sucesión de su empleado y asegurar la continuidad del negocio. Esta gráfica muestra la estructura de la empresa y la posible línea de sucesión para cada puesto de trabajo, la empresa utiliza esta información para identificar a los empleados con las habilidades y experiencia necesarias para llenar puestos vacantes. Además, también ayuda a identificar a aquellos empleados que necesitan más formación y desarrollo para avanzar en su carrera. En resumen, la gráfica de reemplazo es un instrumento vital para la planificación estratégica de recursos humanos en una organización.

d) Modelo basado en el flujo de personal

Es un modelo que 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 a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. (Chiavenato I. , 2007, pág. 153).

De acuerdo con el autor, este modelo se basa en el análisis y seguimiento del flujo de personal en la organización incluyendo toda la entrada y salida de empleado, así como la promoción y transferencia interna, al registrar y analizar este flujo de la organización puede prever sus necesidades de personal a corto plazo. Este modelo es ideal para complementar la gestión del personal en una empresa estable, en lugar de ser utilizado como una estrategia para el crecimiento a largo plazo, este modelo se enfoca en mantener y gestionar eficientemente el personal existente en la organización, en lugar de buscar nuevas contrataciones o nuevos puestos de trabajo.

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 que son:

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

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal. (Chiavenato I. , 2007, pág. 154)

Por lo que, este modelo de planeación integrada tiene en cuenta una variedad de factores para garantizar que se tome en cuenta el panorama completo de la organización. El volumen planeado de producción es un factor importante para asegurarse de que hay suficiente personal disponible para cumplir con las necesidades de la empresa los cambios tecnológicos también se deben tener en cuenta para garantizar que el personal tenga las habilidades necesarias para adaptarse. Las condiciones del mercado y el comportamiento de los clientes son factores críticos que influyen en la demanda de producto o servicio y, por lo tanto, en el volumen de personal querido. Además, la planeación de carrera dentro de la organización es importante para brindar oportunidades de crecimiento a los empleados existentes y como resultado retener a los empleados talentosos.

De acuerdo a la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, indicó que el modelo que se aplica para el proceso de provisión de Recursos Humanos, es el modelo gráfica de reemplazo, ya que lo primero que se hace si se tiene una vacante disponible se le da la oportunidad a los mismos trabajadores o ya se tiene destinado quien va a cubrir la siguiente vacante y si ninguna persona de la empresa puede cubrir la vacante, se busca contratar por fuera, pero siempre como primera opción se tiene a un trabajador dentro de la empresa.

Según los resultados obtenidos, indican que la empresa prioriza a los empleados actuales para ocupar en primer lugar las vacantes disponibles, esto refleja un compromiso con el crecimiento y desarrollo de su fuerza laboral existente, cuando no se encuentra un candidato interno adecuado se considera la opción de contratar externamente.

Al respecto, la empresa si cumple con el modelo gráfica de reemplazo ya que al momento de contratar primeramente les da prioridad a los trabajadores que ya se encuentran en la empresa, sin embargo para complementar el modelo grafica de reemplazo se sugiere considerar una combinación de enfoque, como el modelo de planeación integrada, esto permitirá a la empresa adaptarse de manera más efectiva a las dinámicas cambiantes del mercado de seguros y garantizar que cuente con el personal adecuado para respaldar su crecimiento y éxito continuo.

4.1.2 Reclutamiento de los recursos humanos.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para, ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato I. , 2001, pág. 208)

De acuerdo con el autor, el reclutamiento de recursos humanos es un proceso crucial en la gestión de una empresa, ya que, de él depende en gran medida la calidad y eficiencia del personal que se incorpora a la organización. Para llevar a cabo un reclutamiento efectivo, es necesario seguir una serie de pasos que permiten identificar y atraer a los candidatos más adecuados para el puesto que se busca cubrir.

4.1.2.1 Proceso de reclutamiento

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, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. (Chiavenato I. , 2011, pág. 132)

Es decir, que una vez identificada la necesidad el departamento de recursos humanos trabaja con el departamento en el que se encuentra la vacante para desarrollar el perfil del candidato ideal para el puesto. A continuación, se publica la

oferta de empleo a través de diversos canales como redes sociales, sitio web de empleo, periódicos y reclutamiento interno. El siguiente paso es la selección de candidato.

Según la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, expresó que el proceso de reclutamiento comienza con la publicación de la vacante que se busca llenar a través de redes sociales, luego se analizan los perfiles de los candidatos y se realizan una o dos citas, dependiendo del puesto. Si el puesto es técnico o riguroso, se realizan dos citas, una primera con el responsable de recursos humanos y otra con el gerente administrativo, pero si el puesto es más sencillo, se realiza una sola cita con el responsable de recursos humano, durante la entrevista se evalúa si la persona tiene las habilidades y cualidades que buscamos para el puesto, normalmente se busca una de tres opciones, aunque en algunos casos puede extenderse hasta cinco candidatos.

Los resultados anteriores, indican que la empresa ADVISER si lleva a cabo un proceso de reclutamiento, que da inicio con la publicación de la vacante en sus redes sociales, seguido por un análisis de perfiles de candidatos; el número de citas varían según la complejidad del puesto, durante la entrevista van evaluando cuidadosamente las habilidades y cualidades de los candidatos y generalmente se preselecciona a uno de tres, pero pueden considerarse hasta cinco candidatos en algunos casos.

Por lo anterior, se puede decir que la empresa cuenta con un proceso de reclutamiento estructurado y adaptable que tienen en cuenta la complejidad de los puestos y evalúa cuidadosamente a los candidatos, sin embargo, la empresa puede expandir sus canales de reclutamiento para atraer una variedad de talentos.

4.1.2.2 Fuentes de reclutamiento

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se

deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. (Chiavenato I. , 2011, pág. 133)

Dicho autor expresa que ambos medios de reclutamiento son importantes y complementarios, ya que permiten a las empresas encontrar y seleccionar a los mejores candidatos para cubrir sus necesidades de talento. El reclutamiento interno puede fomentar la lealtad de los empleados y el desarrollo del talento interno, mientras que el reclutamiento externo puede fortalecer y enriquecer el equipo con nuevas ideas y experiencias.

Por otro lado, el reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de candidatos dentro de la propia empresa, es decir, se busca promover y brindar oportunidades de crecimiento a los empleados actuales, mientras que el externo se utiliza cuando no se encuentra a ningún candidato adecuado dentro de la organización o cuando se busca diversificar y traer nuevas habilidades y perspectivas a la empresa.

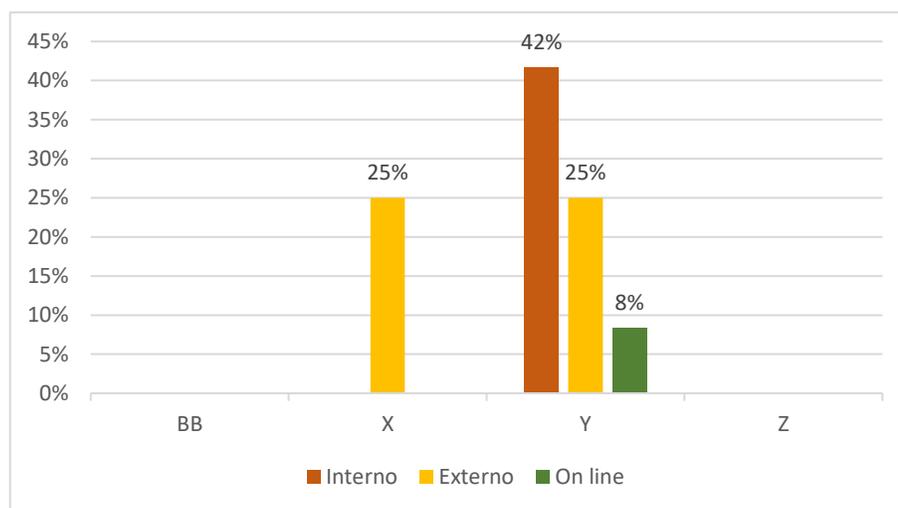


Gráfico N° 1: Fuentes de reclutamiento.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

a) Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o

transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- ✓ Transferencia de personal.
- ✓ Promoción de personal.
- ✓ Transferencia con promoción de personal.
- ✓ Programas de desarrollo de personal.
- ✓ Planes de carrera para el personal. (Chiavenato I. , 2007, pág. 158).

Desde el punto de vista del autor, el reclutamiento interno es cuando una empresa trata llenar una vacante mediante el reacomodo de su personal actual ya sea a través de promociones verticales, transferencias horizontales o transferencias con promoción diagonal. Este proceso puede implicar la transferencia promoción o transferencia con promoción del personal, programas de desarrollo del personal, planes de carrera y otros medios para llenar la vacante. Este tipo de reclutamiento requiere una coordinación intensa y continua entre el departamento del reclutamiento y los demás departamentos de la empresa y utiliza varios sistemas y bancos de datos, las organizaciones utilizan bancos de talento y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Según gráfica No.1, se puede observar que la empresa ADVISER, en el proceso de reclutamiento utiliza la fuente interna, ya que un 42% de la generación Y expresaron haber sido reclutados de esta manera, lo que coincide con lo expresado en la entrevista ya que dijo que se valora a los empleados actuales y se les brinda la oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización. Esto indica que la empresa reconoce el desempeño y primero busca dentro los recursos para ocupar las vacantes. Lo que favorece tanto a la fuerza laboral como la empresa ya que los niveles de eficiencia no se afectan tanto como cuando se contrata personal externo, también esto aumenta la satisfacción y la lealtad de los empleados, lo que a su vez reduce la rotación del personal y la necesidad de contratar constantemente desde afuera.

✓ Ventajas

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- 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 de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. 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, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas. (Chiavenato I. , 2007, pág. 159).

Según el autor, es importante considerar estas ventajas al decidir si se debe utilizar el reclutamiento interno o externo para cubrir vacantes en la organización. Si la organización tiene una cultura propicia para el crecimiento y desarrollo de los empleados, el reclutamiento interno puede ser una herramienta valiosa para motivar y retener a los empleados y fomentar la competencia saludable. Además, puede resultar en un proceso más económico y rápido, y puede aprovechar las inversiones de la empresa en capacitación del personal.

Según la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, menciona que el reclutamiento interno ofrece varias ventajas para la organización una de ellas es que ya se maneja el carácter y forma de trabajar de los empleados, esto permite evaluar su dedicación y desempeño previo lo cual puede ser un indicador confiable de su futuro rendimiento; además al contratar internamente se evita los costos y tiempos asociados con la búsqueda y selección de nuevos candidatos también se fomenta la motivación y lealtad de los empleados al brindarles oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Con los resultados anteriores, se resalta la valoración de las fortalezas del reclutamiento interno, incluyendo la capacitación para evaluar el historial y desempeño previo de los empleados lo que puede proporcionar una base sólida para anticipar su rendimiento futuro, además el reclutamiento interno fomenta un mayor compromiso y lealtad de los empleados, ya que les brindan oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, lo que, a su vez, contribuye a un ambiente laboral más estable y positivo.

Por lo anterior, se aprecia la importancia que tiene la empresa de aprovechar el conocimiento y el historial de los empleados existentes, lo que se puede convertir en una estrategia de retención de talento efectiva, ya que los empleados tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa, así se construye una cultura de compromiso y lealtad en la que los colaboradores se sienten valorados y motivados.

✓ Desventajas

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de 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 demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan 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 promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse 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 únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca

una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 160).

Tal como expresa el autor, el reclutamiento interno también puede generar conflictos y rivalidades entre los empleados, ya que muchos pueden sentirse frustrados cuando no son considerados para una promoción interna. Por lo tanto, el reclutamiento interno puede limitar la diversidad en la organización, tanto en términos de habilidades y experiencias como en términos de diversidad de género, raza o etnia, al no considerar a candidatos externos, la organización puede perder la oportunidad de atraer talento fresco y diverso que podría aportar nuevas ideas y enfoques.

Según la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, indicó que, aunque valoren y fomenten el reclutamiento interno, reconoce algunas desventajas como la posibilidad de limitar la variedad en su fuerza laboral, así como el riesgo de estancamiento de carrera para algunos empleados ya que podrían percibir un acceso limitado a oportunidades de crecimiento, también el reclutamiento interno puede generar tensiones o descontento entre los empleados que no fueron seleccionados.

Por lo tanto, aunque la empresa valore el reclutamiento interno como una estrategia, se reconoce que esta práctica conlleva desafíos, como la falta de diversidad, el reconocimiento de que algunos empleados sientan que sus oportunidades de progreso son limitadas, esto podría afectar su motivación y satisfacción en el trabajo, también las posibles tensiones y descontento entre los empleados que no son ascendidos puede influir en el clima laboral de la organización.

La empresa debe de considerar estrategias para mitigar estos desafíos como establecer un proceso de selección interno transparente y basado en el desempeño para garantizar que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de crecimiento, además es importante comunicar de manera efectiva los criterios de selección y brindar retroalimentación a aquellos empleados que no son promovidos.

b) Reclutamiento externo

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

- ✓ Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- ✓ Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- ✓ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- ✓ Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- ✓ Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- ✓ Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- ✓ Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- ✓ Anuncios en periódicos y revistas.
- ✓ Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- ✓ Reclutamiento en línea (online) a través de la internet.
- ✓ Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación. (Chiavenato I. , 2007, pág. 160)

Es decir que, el reclutamiento externo puede ser una estrategia eficaz para atraer talentos de otras empresas o sectores con nuevas ideas y enfoques, además, puede ayudar a la empresa a diversificar su fuerza laboral y a mejorar su imagen como empleador. Sin embargo, el reclutamiento externo también puede ser más costoso y tomar más tiempo que el reclutamiento interno. Los candidatos externos pueden

necesitar más tiempo en adaptarse a la cultura y los procesos de la empresa y pueden tener expectativas diferentes a las de los empleados actuales. En resumen, el reclutamiento externo puede ser una opción útil para cubrir vacantes en la empresa y atraer talentos frescos y diversos, es importante seleccionar las técnicas adecuadas y evaluar cuidadosamente a los candidatos externos para asegurarse de que se adapten bien a la cultura y las necesidades de la empresa.

Según gráfica No.1, se observa que la empresa ADVISER, también hace uso de la fuente de reclutamiento externo, ya que un 25% de la generación X y 25% de la generación Y, dijeron haber sido reclutados por fuentes externas, lo que coincide con los resultados de entrevista, ya que expresó que cuando no se encuentra el recurso dentro de la empresa, se procede a la búsqueda externa, lo que implica la publicación utilizando diferentes medios.

Lo anterior indica que la empresa hace uso de fuentes internas y externas, con tal de cumplir con los objetivos y políticas de la administración de recursos humanos. Esto favorece a la empresa ya que le permite seleccionar al recurso idóneo y aportar con nuevos conocimientos y competencias a la fuerza laboral, lo que, contribuye a la eficiencia y al fortalecimiento de la empresa, esto es esencial para mantener una fuerza laboral dinámica y preparada para enfrentar los desafíos variables del entorno empresarial.

✓ Ventajas

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, 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 la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo. (Chiavenato I. , 2007, pág. 163)

Por lo que, el reclutamiento externo también puede ayudar a mejorar la diversidad en la organización ya que permite la entrada de personas con habilidades, experiencias y antecedentes diferentes a los que ya existen en la empresa, esto puede traer una mejor perspectiva y una mayor creatividad a la hora de solucionar problemas y tomar decisiones, además, el reclutamiento externo puede ser una herramienta valiosa para cubrir vacantes de forma rápida y efectiva, especialmente en casos en los que la organización no cuente con el talento interno necesario para cubrir una posición específica.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, expresó que las ventajas que le proporciona el reclutamiento externo para la empresa es incorporar nuevos talentos con experiencia y perspectivas frescas, también permite diversificar la fuerza laboral con una mayor variedad de habilidades y conocimientos.

Los resultados anteriores, demuestran que el reclutamiento externo permite incorporar nuevos talentos que aportan experiencia y perspectivas frescas a la organización, esto puede resultar en la introducción de nuevas ideas y una mayor adaptación a las demandas cambiante del mercado, también señala que diversifica la fuerza laboral, al atraer individuos con una amplia variedad de habilidades y conocimientos, puede enriquecer la empresa y fortalecer su competitividad en el mercado.

Por lo anterior, el reconocimiento de las ventajas del reclutamiento externo demuestra una perspectiva estratégica y abierta hacia la mejora y crecimiento, lo que es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la organización, esta fuente de reclutamiento externo aporta a la organización nuevos conocimientos y nuevos talentos que fortalece la cultura de trabajo.

✓ Desventajas

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de 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.
- 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 están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el

monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.

- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Chiavenato I. , 2007, pág. 163)

Según el autor, el reclutamiento puede generar cierta tensión y resentimiento entre los empleados, especialmente si perciben que los candidatos externos reciben un trato preferencial en comparación con el personal interno, esto puede crear un clima laboral negativo, dañar la moral y la motivación del equipo. Otra desventaja del reclutamiento externo es que puede haber una mayor probabilidad de que el candidato no se adapté bien a la cultura y valores de la empresa, lo que puede generar problemas de desintegración y una baja en la productividad, además, los candidatos externos pueden requerir una mayor inversión en capacitación y adaptación a la organización y a su entorno laboral.

Según la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, expresó que en las desventajas del reclutamiento externo es que no hay mucha capacidad técnica en el área de los seguros, poca información, poco profesionalismo en esta área, no tienen conocimiento ni manejan mucho lo que es de seguros.

Al respecto de lo anterior, se identifica una falta en la capacidad técnica y las limitaciones en el ámbito de seguros, lo cual podría afectar la integración de talento externo en la empresa en este sector, esto plantea un desafío crítico para la empresa, lo que indica la necesidad de implementar estrategias de desarrollo y capacitación.

Lo anterior resalta la dificultad del reclutamiento externo para la empresa en el sector de seguros, la falta de capacidad técnica, información, profesionalismo y conocimientos en seguros por parte de los candidatos externos puede tener un impacto negativo en la empresa en términos de calidad de servicio, costo de capacitación y tiempo de adaptación, para disminuir estos desafíos, la empresa debería revisar y mejorar los procesos de selección y considerar la búsqueda de

candidatos con un conocimiento en seguros, lo que puede contribuir a una integración más efectiva y mejor desempeño en 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 I. , 2011, pág. 138)

De acuerdo con el autor, el reclutamiento online es una estrategia cada vez más utilizada por las empresas para encontrar y seleccionar candidatos, el internet se ha convertido en una herramienta fundamental en este proceso, ya que proporciona acceso a una gran cantidad de información sobre los posibles candidatos, como experiencia laboral, formación académica, habilidades y competencias, las empresas pueden utilizar diversos sitios web para publicar ofertas de trabajo y recibir solicitudes de los candidatos, además, muchas agencias de reclutamiento y selección de personal ofrecen servicios en línea para hacer la búsqueda y selección de candidatos de manera más eficiente. La creación de bases de datos de talentos también es una práctica común, lo que permite a las empresas tener una lista de personas calificadas para futuras vacantes.

Según gráfica No.1, los resultados reflejan que la empresa ADVISER, una vez que necesita hacer uso de las diferentes fuentes de reclutamiento, también hace uso de la fuente Online, ya que un 8% de la generación Y dijeron haber sido reclutados así. Lo que también fue expresado en la entrevista, ya que cuando no se encuentra el recurso a lo interno se procede a publicarlo.

Lo anterior indica que la administración del recurso humano es dinámica y busca las fuentes apropiadas en el momento adecuado de acuerdo con las necesidades de la empresa. Esto hace el proceso más eficiente ya que las ofertas laborales llegan al mercado laboral y esto le permite poder elegir entre muchos aspirantes al recurso idóneo, proporciona agilidad y eficiencia en la gestión de recursos humanos.

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.

Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

- ✓ Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.
- ✓ Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados

en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.

- ✓ Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que, a los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable. (Chiavenato, 2011, pág. 140).

Como expresa el autor, el reclutamiento mixto es la práctica más común en las empresas, ya que utiliza las ventajas de reclutamiento interno y externo para encontrar al mejor candidato para la posición. La práctica del reclutamiento mixto permite a la empresa mantener una fuerza laboral competitiva y calificada, asegurando así el éxito corporativo. La empresa utiliza tanto el reclutamiento externo como interno de manera simultánea, debido a las políticas internas, permitiendo que los empleados internos compitan con los candidatos externos para la oportunidad de trabajo. Esta estrategia tiene como objetivo encontrar el candidato más calificado para la posición.

La gráfica No.1, deja claro que la empresa ADVISER, pone en práctica un reclutamiento mixto, ya que hacer uso de fuentes internas, externas y online, siempre que la empresa lo necesite, lo que fue confirmado por el entrevistado, y fue verificado en guía de observación por las investigadoras. Esto aporta para que la administración del recurso humano tenga un desempeño eficiente dotando de los recursos idóneos en el momento que se requiere, con el fin de que los procesos y tareas se cumplan, además, la combinación de fuentes de reclutamiento es una estrategia efectiva para asegurar que la fuerza laboral este bien equilibrada y preparada para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

Además, conociendo que la empresa ADVISER utiliza diferentes fuentes de reclutamiento, fue necesario preguntar a los colaboradores a través de qué medios se informaron acerca de las vacantes que oferta la empresa, lo que se dice en el siguiente gráfico No.2:

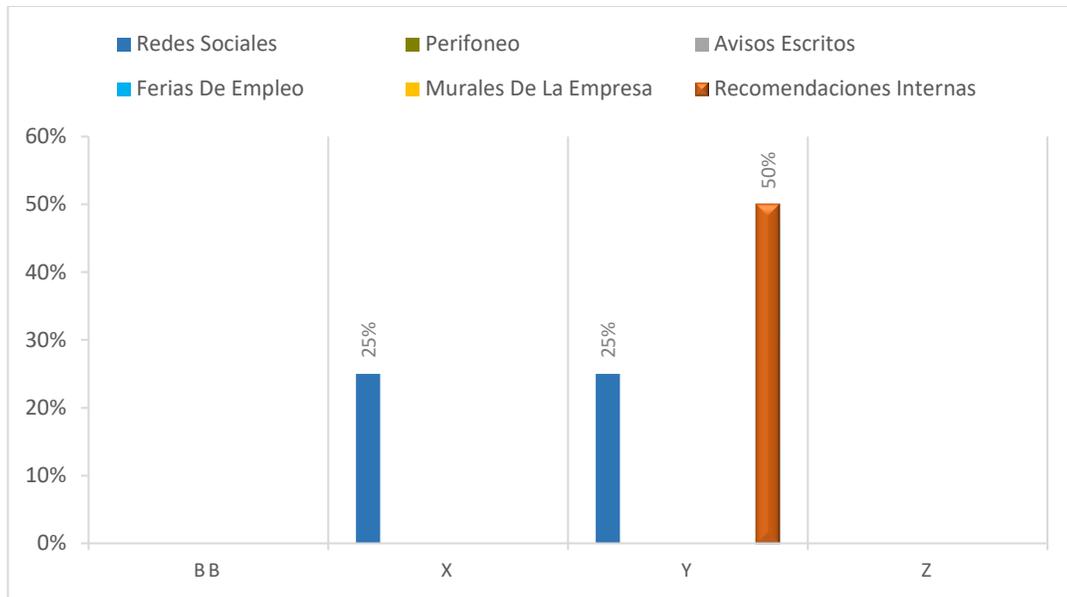


Gráfico N° 2: Medios de reclutamiento.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

Mediante la aplicación de encuesta a los trabajadores de la empresa ADVISER, en base a que medio se enteró de la vacante del puesto, se pudo cerciorar que un 50% de la generación Y se enteró de la vacante mediante Recomendaciones internas, el 25% de la misma generación conoció de la vacante por medio de redes sociales y el 25% de la generación X se informó de la vacante disponible por redes sociales. Según observación la empresa utiliza las redes sociales como medio de información para informar la vacante disponible (ver anexo #5).

Los resultados obtenidos demuestran que es evidente que las recomendaciones internas son una fuente clave de información para la generación Y, esto indica un ambiente de trabajo en el que la comunicación entre los empleados es efectiva, además tanto la generación Y como la generación X muestran un interés a las redes sociales como una fuente de información sobre las vacantes, esto sugiere la importancia de las plataformas digitales en la búsqueda de empleo para ambas generaciones.

La empresa debe de implementar estrategias más amplias para dar a conocer las ofertas de empleo, la amplitud de medios para la publicidad de vacantes puede ser

más efectiva ya que permite llegar a un público más amplio y diverso, incluyendo candidatos de diferentes generaciones, esto aumentaría la posibilidad de atraer y captar talentos calificados que a ajuste a las necesidades de la organización.

4.1.3. Selección de los recursos humanos

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato I. , 2011, pág. 144)

De acuerdo con el autor, la selección de los recursos humanos es un proceso crucial para cualquier organización, ya que la elección del personal idóneo y competente puede garantizar el éxito de la empresa. Para ello, es importante tener en cuenta ciertos aspectos como la formación, experiencia, habilidades, motivación de los candidatos, así como la adecuación de esto a la cultura organizacional y a la tarea específica a desempeñar. Además, la selección debe basarse en criterio objetivo y justo, evitando prejuicio o discriminaciones, Puede mejorar el compromiso, y el rendimiento del personal lo que se traduce en una mayor eficiencia y eficacia de la organización.

4.1.3.1. Proceso de selección

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. (Chiavenato I. , 2011, pág. 144)

El autor indica, que el proceso de selección es esencial en la contratación del personal y se basa en los requisitos específicos de cada puesto. Este proceso busca ofrecer objetividad. Para ello, se realiza un análisis del puesto y se establecen las

especificaciones necesarias. Posteriormente, se lleva a cabo la selección de los candidatos, quienes compiten por el mismo empleo. Este proceso es importante para garantizar que el personal contratado cumpla con los requisitos y competencias necesarias para desempeñar el puesto de manera eficiente.

a) Selección como un proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas (variable X), y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección (variable Y) Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando X y Y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le contrata. Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado. (Chiavenato I. , 2011, pág. 145)

Como señala el autor, la selección es un proceso de comparación entre los criterios de la organización y el perfil del candidato, utilizando técnicas de selección para determinar si el candidato cumple con los requisitos del puesto o no. Si el perfil del candidato es superior a los criterios de la organización, se considera apto para el puesto y se le ofrece el empleo. Si el perfil del candidato es inferior a los criterios de la organización, se rechaza al candidato.

Según la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER sobre que herramienta utiliza para realizar comparación entre la vacante y el candidato expresó, que, en el proceso de selección, la empresa primero analiza los currículums para verificar si están acordes al perfil descrito en su manual de funciones. Posteriormente, ingresan los currículums en un sistema que les ayuda a evaluar si el perfil del candidato cumple con los requisitos establecidos. Utilizan una tabla en la que asignan puntos según el cumplimiento de los criterios deseados. Por ejemplo, si están buscando un

puesto administrativo, suman un punto si el candidato es administrador o tiene carreras afines, al final, la tabla les proporciona una sumatoria que les ayuda a identificar al candidato más idóneo para el puesto. A partir de los resultados obtenidos en el sistema, se realizan otras pruebas selección.

Los resultados demuestran que la empresa compara los candidatos con los criterios definidos por la empresa, analizando los curriculums de los candidatos en busca de su ajuste con el perfil de sus manual de funciones, también utilizando una tabla de puntuación que asigna puntos según el grado de cumplimiento de los requisitos deseados basado en datos y objetivos, indicando un compromiso con la calidad y eficiencia en la contratación de talentos, además se menciona que a partir de los resultados del sistema de puntuación se realizar pruebas adicionales para evaluar a los candidatos.

La empresa si aplica la selección como comparación, la utilización de la tabla de puntuación para medir a los candidatos refleja un enfoque objetivo en la toma de decisiones de contratación; además, la incorporación de pruebas adicionales que evalúan más allá de las habilidades técnicas demuestra una comprensión de la importancia de la capacidad de los candidatos.

b) Selección como un proceso de decisión

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. (Chiavenato I. , 2011, pág. 145)

A como indica el autor, la selección es un proceso de decisión que implica analizar y evaluar diferentes opciones para escoger la más adecuada. Es importante que el departamento solicitante tenga en cuenta tanto los requisitos técnicos como las

habilidades y competencias personales de los candidatos para tomar una decisión bien fundamentada, es fundamental que el órgano de selección brinde una asesoría especializada.

Estas técnicas pueden incluir entrevista, pruebas de conocimiento y habilidades, evaluaciones psicológicas, referencias laborales, entre otros criterios que permiten evaluar con precisión las capacidades y aptitudes de los candidatos, quien deberá evaluar cuidadosamente los candidatos recomendados por el órgano de selección y seleccionar al mejor candidato para el puesto. Esta decisión debe estar basada en criterio objetivo de competencias necesarias para desempeñarse de manera efectiva en el puesto y contribuir al éxito de la empresa.

✓ Modelo de colocación

“Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.” (Chiavenato I. , 2011, pág. 145)

Lo anterior indica que, en el modelo de colocación categoría de rechazo, el proceso de selección es sencillo y rápido. Se trata de un método utilizado cuando se tiene la certeza de que un único candidato es el más adecuado para ocupar una vacante en particular. En este tipo de situación, no es necesario realizar pruebas adicionales. Se toma la decisión de contratar inmediata. De esta manera, se asegura que el puesto sea ocupado rápidamente y con un mínimo de molestias para ambas partes. Este método de selección se utiliza a menudo en situaciones de emergencia en las que es necesario una vacante rápidamente para que la organización pueda continuar operando sin interrupciones.

Según la entrevista aplicada a gerente administrativo de ADVISER, acerca del proceso para asignar a un candidato disponible para cubrir una vacante, indicó que no se lleva a cabo ningún proceso si solo hay un candidato disponible, los únicos requisitos que se solicitan son experiencia o conocimiento en el área específica del puesto, pero cuando se da este tipo de caso se prefiere contratar a alguien que ya sea interno y que el equipo ya conozca, solo se aseguran de que dicha persona tenga los

conocimientos adecuados en el área correspondiente y se le envía directamente a cubrir el puesto.

De acuerdo con los resultados de la entrevista, indica que, en este caso, los únicos requisitos esenciales son la experiencia o el conocimiento en el área específica del puesto vacante, sin embargo, se da la preferencia a los colaboradores internos ya que ellos conocen el funcionamiento de la empresa.

La empresa si aplica un modelo de colocación eficiente en situaciones donde existe un candidato altamente calificado disponible, al no requerir pruebas adicionales para llenar una vacante puede ahorrar tiempo y recursos lo que es beneficioso en términos de eficiencia, sin embargo, para garantizar que el enfoque de contratación interna sea efectiva, es esencial que la empresa mantenga una base de datos actualizada con las habilidades y estudios de cada colaborador, lo que permite colocar a la persona más adecuada en el puesto, esto puede optimizar la asignación de recursos y asegurarse que se aprovechen al máximo los talentos y competencias de los empleados existentes.

✓ Modelo de selección

“Cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante. ”
(Chiavenato I. , 2011, pág. 146)

Según el autor, el proceso de selección centra en la comparación de cada uno de estos candidatos con los requisitos y criterios establecidos para el puesto. En este sentido cumple con los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el trabajo de forma adecuada, y se establece una lista de criterios para probar postulantes. En caso de que un candidato no cumpla con todos los criterios establecidos para el puesto, se procede a su eliminación del proceso. De esta manera se reduce el número de candidato y se asegura que sólo aquellos que cumplen con los requisitos de forma más completa sean considerados para el trabajo.

Según la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER acerca de seleccionar de un grupo de aspirantes para cubrir una vacante, indicó que los criterios que se toma en cuenta incluyen la experiencia relevante en el campo de seguros, las habilidades técnicas y de comunicación necesarias, la educación y la formación relacionada con el puesto.

Los resultados anteriores indican, que la empresa ADVISER selecciona a sus colaboradores en función de su conocimiento y experiencia en el campo de los seguros, esta elección les brinda una mayor adaptabilidad y capacidad para familiarizarse rápidamente con el puesto al que están optando, de esta manera los colaboradores pueden encajar bien en la empresa, adaptarse a sus valores y cultura de manera efectiva.

Al respecto se puede decir que la empresa si aplica un modelo de selección, ya que considera criterios específicos como la experiencia, habilidades técnicas de comunicación y la educación relacionada con el puesto, esto beneficia a la empresa ADVISER al garantizar que los nuevos colaboradores estén bien preparados para desempeñarse eficazmente en su rol desde el principio, esto contribuye a la adaptabilidad y la capacidad de integración rápida de los empleados en la empresa permitiendo que encajen bien con los valores y cultura organizacional.

✓ Modelo de clasificación

Es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: aprobación o rechazo. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar las vacantes, y por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos, sólo uno de los cuales lo ocupará si resulta aprobado. (Chiavenato I. , 2011, pág. 146)

Basado en la conceptualización del autor, cada uno de los candidatos para determinar si cumplen con los requisitos y habilidades necesarias para desempeñarse efectivamente en cada puesto vacante. Se evalúan y comparan múltiples candidatos

en relación con cada puesto disponible, permitiendo que se realice una selección más detallada y precisa. El modelo de clasificación es particularmente útil para organizaciones que buscan cubrir varios puestos al mismo tiempo y tienen una gran cantidad de candidatos. Esto les permite comparar y contrastar fácilmente los candidatos para garantizar que cada puesto se llene con la persona adecuada.

Según la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, acerca de los criterios que se utilizan para seleccionar entre varios candidatos para varias vacantes, la principal prioridad radica en identificar el potencial de cada individuo en relación con las oportunidades laborales disponibles, los criterios de selección se enfocan en tres aspectos fundamentales: experiencia, carácter y actitud. Se valora la experiencia interna, donde se adquieren conocimientos y habilidades específicas y se considera que el carácter es esencial para un desempeño efectivo y una colaboración exitosa en el entorno laboral, además la actitud hacia el aprendizaje y el desarrollo buscando candidatos comprometidos con su crecimiento profesional, estos criterios permiten construir un equipo sólido y comprometido que contribuye al éxito continuo de la empresa.

Los resultados obtenidos indican que la empresa ADVISER tiene como prioridad encontrar el candidato idóneo en base a los criterios que se consideran importantes como: la experiencia, el carácter y la actitud, valoran estos tres criterios lo cual permite identificar qué candidato es el más idóneo para cubrir las vacantes, tomando en cuenta la actitud y compromiso que demuestren para mejorar su adaptación en la empresa.

Al respecto se puede decir que la empresa cumple con el modelo de clasificación puesto que compara a cada candidato para identificar si cumple con los requisitos que el puesto requiere, para así llegar al candidato idóneo para cubrir la vacante, este modelo le ayuda a la empresa a garantizar que los empleados sean idóneos para sus roles y estén comprometidos con su crecimiento y el de la empresa.

4.1.3.4 Bases para la selección del personal

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoya en un estándar o criterio determinado para que

tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. (Chiavenato I. , 2001, pág. 246)

Por lo tanto, los estándares o criterios deben ser claramente definidos y establecidos antes de iniciar el proceso de selección de recursos humanos, y debe estar basado en las habilidades, conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente el cargo vacante. Además, debe considerar requisitos específicos como la educación, la formación, la experiencia laboral, y las habilidades de comunicación y de trabajo en equipo. Basándose en criterios claros y bien definidos para seleccionar a los candidatos más adecuados para el cargo vacante.

a) Obtención de la información sobre el puesto

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

Basándose en la conceptualización de los autores, el análisis del puesto de trabajo es esencial para las empresas en un contexto de competencia intensa y regulaciones laborales rigurosas, esta herramienta detallada proporciona información crucial sobre cada aspecto del empleo, desde la contratación hasta el desarrollo profesional y la retención de empleados, al desglosar los roles en tareas, habilidades y responsabilidades específicas, las empresas pueden reclutar a las personas adecuadas, establecer criterios justos de evaluación del desempeño, ofrecer capacitación precisa, establecer sistemas de compensación equitativos y cumplir con las regulaciones laborales; además, proporciona a los empleados una comprensión clara de sus expectativas laborales y oportunidades de crecimiento, lo que contribuye a la satisfacción laboral y la retención a largo plazo.

✓ Descripción y análisis de puesto

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 I. , 2008, pág. 143)

El autor señala, que un proceso sistemático que tiene como objetivo identificar, y determinar las responsabilidades, tareas, habilidades, conocimientos, competencias y requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente un puesto de trabajo. La importancia de la descripción y análisis del puesto radica en que ayuda a la empresa a establecer criterios claro y objetivo para la evaluación del desempeño, la definición de cargos y la planificación de carreras. Asimismo, facilita la identificación de talentos, la formación y desarrollo de los trabajadores.

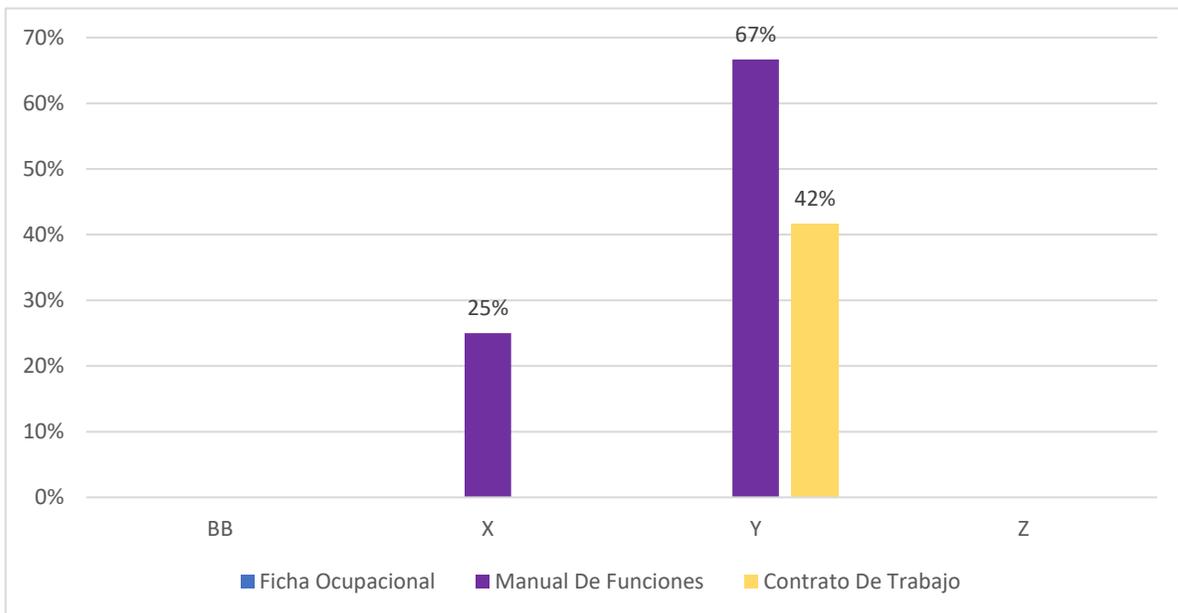


Gráfico N° 3: Instrumento de información.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

Mediante encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ADVISER, los instrumentos donde tienen información sobre su puesto respondieron que de la generación Y el 67% se informaron a través de los manuales de funciones, el 42% fue por medio de sus contratos de trabajo y el 25% de la generación X dijo que tienen conocimiento a través de sus manuales de funciones. Según la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, expresó que normalmente se establece un régimen no tan grande en el contrato, pero si en el contrato se especifica que existe un manual de funciones que los empleados deben de seguir, eso si contamos con un manual de funciones individualizado para cada área.

En los resultados se puede observar que, si hay coincidencias con ambas respuestas, ya que ambos resultados destacan que el manual de funciones es el principal instrumento donde se tiene información para el puesto, esto sugiere que la empresa valora la disponibilidad de manuales de funciones individualizados como guía importante para sus empleados, lo que puede contribuir a una mayor claridad en cuanto a las expectativas laborales y la eficiencia en la ejecución de las responsabilidades del puesto.

Esto indica que la empresa cuenta con los instrumentos adecuados, destacando los manuales de funciones como el principal instrumento para proporcionar información sobre los puestos, los manuales de funciones contienen información detallada sobre la filosofía de la empresa, políticas, reglamentos, fichas de cargos, estructura organizativa y son esenciales en la inducción del personal, ya que facilitan una comprensión precisa de las expectativas del puesto y contribuyen a una adaptación efectiva y eficiente de los empleados a sus roles.

b) Elección de las técnicas de selección

- ✓ Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista es

el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste. (Chiavenato I. , 2000, pág. 251)

Tal como expresa el autor, la entrevista de selección consiste en una conversación cara a cara entre entrevistador y el candidato, en la cual se busca obtener información acerca de su experiencia laboral, habilidades, competencias, logros académicos y profesionales, y cualquier otra información que pueda ser relevante para el cargo en cuestión. A pesar de que la entrevista de selección no es una técnica cien por ciento confiable se considera una herramienta esencial en la selección del personal, ya que permite conocer en profundidad a los candidatos y evaluar su habilidad para trabajar en la empresa. Además, permite evaluar aspectos que no pueden ser detectados a través de otros medios como el clima interpersonal o la imagen que el candidato proyecta, también es importante tomar en cuenta que la entrevista no debe ser el único criterio de selección y que se deben considerar otros factores, como las referencias laborales y la experiencia, y logros profesionales del candidato.

✓ Entrevista totalmente estandarizada

Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. (Chiavenato I. , 2000)

Según el autor, la entrevista estandarizada puede ser útil en situaciones en las que se requiere una comparación objetiva entre los candidatos y se busca una selección más eficiente, pero debe combinarse con otras técnicas de selección para asegurar una evaluación completa y precisa del candidato. Sin embargo, la desventaja de esta entrevista, es que el entrevistador pierde cierta libertad para profundizar en el tema específico y no puede adaptar las preguntas a las respuestas o al estilo de

comunicación del candidato, además, el entrevistador puede sentirse limitado y no tener la oportunidad de expresar aspectos importantes que no son cubiertos por las preguntas estandarizadas, a pesar de sus limitaciones, la entrevista estandarizada es una herramienta útil para comparar candidatos de manera objetiva y asegurar un proceso justo y consistente.

✓ Entrevista no dirigida

No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guion o directriz preestablecidos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 179)

Teniendo en cuenta la opinión del autor, la entrevista no dirigida puede ser muy útil en ciertos contextos, siempre y cuando se mantengan ciertos límites y precauciones para evitar una falta de coherencia y dificultades en la interpretación posterior de los datos. Sin embargo, es importante ser consciente de que la falta de estructura puede dificultar la comparación de las respuestas entre entrevistados, y también puede ser más difícil de realizar un análisis de los datos obtenidos debido a la poca organización previa.

✓ Pruebas de conocimiento o habilidades

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo. Existen gran variedad de pruebas de conocimiento o de capacidad, razón por la cual acostumbramos a clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y a la forma de elaboración. (Chiavenato I. , 2000, pág. 258)

Según el autor, las pruebas de conocimiento son una herramienta importante en los procesos de selección de personal y en la evaluación de conocimiento, habilidad

en el ámbito académico y laboral, también deben ser diseñadas y aplicadas con rigor para garantizar la objetividad, así como la validez de los resultados obtenidos.

✓ Examen psicológico

Es un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, la prueba es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. La prueba se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. (Chiavenato I. , 2007, pág. 185)

Con base a lo mencionado por el autor, el examen psicológico es una herramienta útil para obtener información sobre las personas en diferentes contextos, el uso de esta herramienta debe ser responsabilidad de un profesional capacitado y ético. Es importante destacar que el examen psicológico no debe ser utilizado de manera aislada para tomar decisiones importantes, sino que debe ser considerado como una herramienta complementaria que proporciona información útil sobre la persona evaluada.

✓ Exámenes de personalidad

Las pruebas de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. A las pruebas de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la participación de un psicólogo. (Chiavenato I. , 2007, pág. 188)

Con base a lo expresado por el autor, las pruebas de personalidad son herramientas útiles para comprender ciertos aspectos de la personalidad de un individuo, pero no deben ser utilizadas como la única fuente de información. Una interpretación adecuada y cuidadosa, guiada por un profesional capacitado, pueden llevar a conclusiones más precisas y útiles. Es importante destacar que las pruebas de personalidad deben ser aplicadas y evaluadas por un profesional de la psicología con experiencia en evaluar y diagnosticar trastornos mentales. No es recomendable que se utilicen pruebas de personalidad sin la supervisión de un profesional. Además, se deben tomar en cuenta los resultados de estas pruebas como una parte de la evaluación, no como una prueba definitiva de la personalidad del individuo.

✓ Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. (Chiavenato I. , 2007, pág. 188)

De acuerdo con el autor, las técnicas de simulación permiten que el candidato demuestre el grado de conocimiento, experiencia y actitud hacia funciones sustantivas del puesto que se está ocupando, y son determinante para calificar y descalificar al candidato.

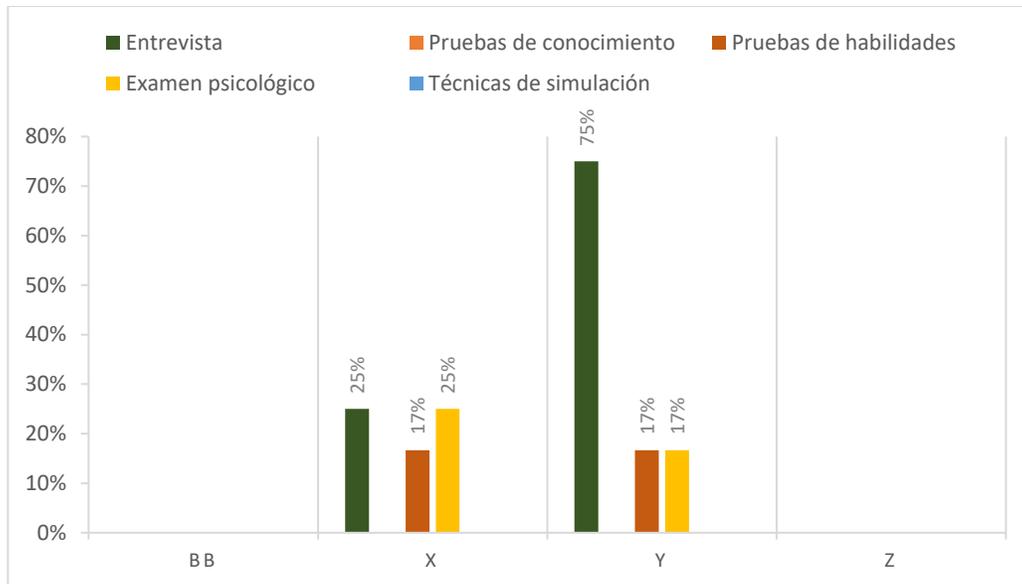


Gráfico N° 4: Técnicas de selección.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores.

En la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ADVISER en cuanto a que pruebas fueron aplicadas para su puesto, indicaron que para la generación Y el 75% le aplicaron entrevista, un 17% pruebas de habilidades y el 17% le aplicaron examen psicológico, y para la generación X el 25% dijeron que le aplicaron entrevista, el 25% le hicieron examen psicológico y el 17% le aplicaron pruebas de habilidades. Según la entrevista al gerente administrativo índico, que normalmente se hace pruebas psicológicas para evaluar el carácter y la idoneidad de los candidatos, además se lleva a cabo pruebas de habilidades específicas y entrevistas para garantizar que los candidatos no solo cuenten con las capacidades requeridas, sino que también se adapten adecuadamente con la cultura y las demandas del puesto. Según observaciones la empresa si aplica entrevista, pruebas de habilidades y examen psicológico para la selección del personal.

En los resultados obtenidos se releja se aplican diferentes pruebas y entrevistas para ambas generaciones, esto sugiere que la empresa valora las habilidades técnicas como las características personales de los candidatos, esta técnica puede contribuir a la elección de candidatos que sean competentes para cada puesto.

La empresa utiliza herramientas valiosas en el proceso de selección ya que permiten evaluar tanto las características personales como las competencias técnicas de los candidatos, sin embargo, podría ser beneficioso para la empresa implementar más pruebas y evaluaciones; estas pruebas pueden incluir ejercicios de simulación laboral o pruebas de habilidades específicas relacionadas con el campo de trabajo, también la empresa debería considerar la implementación de pruebas y evaluaciones adaptadas a las distintas generaciones, esto permitirá aprovechar al máximo las habilidades y competencias específicas de cada grupo generacional, garantizando una evaluación más precisa y justa.

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. (Diaz, Lopez, & Roncallo, 2017)

El autor señala que las diferencias generacionales pueden generar conflicto y dificultades en la comunicación, la toma de decisiones y en la gestión del talento humano y cada generación tiene diferentes necesidades, expectativa y motivación al momento de trabajar, lo que implica la necesidad de adaptarse a cada una de ellas para poder retener y motivar al personal. La diversidad generacional puede enriquecer el lugar de trabajo y aportar nuevas perspectivas y capacidades. Sin embargo, para aprovechar al máximo, es necesario gestionarla adecuadamente y fomentar un ambiente laboral inclusivo y colaborativo.

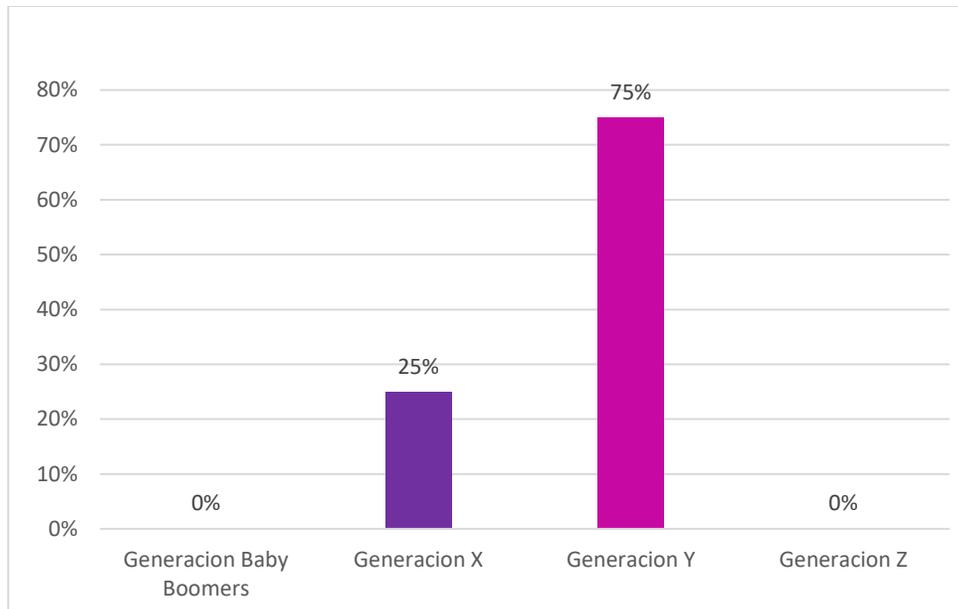


Gráfico N° 5: Colaboradores que conforma la fuerza laboral.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

De acuerdo con los resultados de la encuesta llevada a cabo a los colaboradores de la empresa ADVISER, se puede apreciar que la fuerza laboral está conformada una 75% con generación Y, que equivale a 9 colaboradores y un 25% de la generación X, que representa a 3 colaboradores, lo que indica que la mayor parte de los colaboradores es joven, debido a que el mayor segmento de puestos está en personal de ventas.

Importancia de conocer las características de las generaciones

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

Por lo tanto, entender las diferencias entre generaciones es esencial para fomentar una fuerza laboral multigeneracional exitosa. Cada generación tiene sus

propias características y formas de trabajar, comunicarse y aprender, es interesante analizar cómo estas diferencias pueden influir en la dinámica del trabajo y cómo se pueden aprovechar para promover la colaboración y la diversidad en el entorno laboral.

4.2.1. Tipos de generaciones en la fuerza laboral

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

Según el autor, el rango generacional se refiere a la amplitud de edades que abarca una determinada generación, es decir, el periodo de tiempo en que se criaron las personas que pertenecen a ella. Cada rango generacional tiene características y rasgos particulares que son resultados de las experiencias y eventos que marcaron su época. Estos eventos pueden influir en la forma en la que piensan, se comportan y se relacionan las personas de una generación determinada.

4.2.1.1 Generación baby boomers

Los baby boomers nacieron entre 1944 y 1960 y tienen entre 54 y 70 años a partir de 2014. Esta generación nació durante una época de aumento dramático de las tasas de natalidad entre el final de la Segunda Guerra Mundial y 1960. Valoran la individualización, la autoexpresión y el optimismo. En cuanto a sus valores, actitudes, estilos de vida y características, la mayoría de la generación Baby Boomers ha demostrado que son adictos al trabajo y están motivados por sus objetivos profesionales. (Charles, 2014)

Por lo anterior, los baby boomers, personas de entre 54 y 70 años, se destacan por haber experimentado una época de prosperidad económica y social, permitiéndoles disfrutar de avances tecnológicos y culturales antes impensables. Han dejado una huella significativa en la cultura popular, especialmente en la música, la televisión y el cine. En el ámbito laboral, valoran la estabilidad y seguridad en el empleo, y muchos han permanecido en la misma empresa durante décadas. Son trabajadores comprometidos y con una fuerte ética laboral, esforzándose por mantener

una buena imagen personal y profesional. Además, han sido testigos de cambios históricos importantes, como los movimientos de derechos civiles y de liberación femenina, y han participado activamente en ellos.

a) Características

- ✓ Se caracterizan por tener familias numerosas, ser conservadores y valoran el tener un trabajo de por vida.
- ✓ Como su bandera es la libertad individual, este grupo se asocia con la lucha por los derechos civiles. Sus padres han vivido más tiempo y sus hijos hacen más estudios y tienen hijos más tarde en la vida.
- ✓ Han sido radioescuchas, recibieron la televisión en blanco y negro, migraron a las imágenes a color, presenciaron los auges del beta, VHS, DVD y Blue-ray, conocieron la línea del antes y después de Internet y están en las redes sociales.
- ✓ 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)

Según el autor, la generación Baby Boomers se caracteriza por valorar la estabilidad familiar y laboral, ser ávidos lectores, tener una conexión fuerte con la familia y adaptarse a los avances tecnológicos. También tienen una mentalidad conservadora y luchan por la libertad individual y los derechos civiles.

b) Valores y creencias

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

De acuerdo con lo planteado por el autor, la generación baby boomers, en su diversidad, se caracterizó por una amplia gama de valores y actitudes sociales. Desde el movimiento hippie que promovía la paz y la igualdad en los años 60, hasta la búsqueda del éxito material y la seguridad financiera como indicadores de estatus social. Esta generación también vivió una revolución sexual con la disponibilidad de anticonceptivos, enfatizando la libertad sexual y la autonomía individual. Además, valoraron la educación como un medio fundamental para el progreso y creían en la ética del trabajo duro y la productividad como vías hacia el éxito. La posesión de bienes materiales se convirtió en un símbolo de estatus.

✓ 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)

Según lo expresado por el autor, la generación de los Baby Boomers tiende a buscar un trabajo estable y a largo plazo, pero a diferencia de las generaciones más jóvenes, ven el trabajo como una parte fundamental de su identidad y valor personal. Valoran los equipos y la participación en el trabajo, y suelen responder positivamente a los cambios organizacionales si se les permite participar en esos cambios. Además, los Baby Boomers son vistos como idealistas, individualistas y competitivos, priorizando los resultados en su trabajo.

c) Fortalezas y debilidades

✓ Fortalezas

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

➤ Dedicación (Soledad, 2023)

Como plantea el autor, la generación baby boomers posee varias fortalezas como, respeto implica el reconocimiento y consideración hacia los demás, así como el valorar las diferencias y opiniones de las personas, responsabilidad implica asumir y cumplir con las obligaciones y compromisos asignados, compromiso involucra estar dedicado a cumplir y alcanzar los objetivos establecidos, sacrificio sugiere la capacidad de renunciar a ciertas cosas o intereses en beneficio de un objetivo o causa mayor, esfuerzo conlleva trabajar arduamente y con dedicación para alcanzar los resultados deseados, experiencia implica haber adquirido conocimientos y habilidades a lo largo del tiempo, dedicación es estar completamente comprometido y entregado a una actividad o tarea.

✓ Debilidades

- Cultura Presentista, a la sombra de las siguientes generaciones
- Tapón generacional
- Apalancamiento laboral
- Dificultad para gestionar incertidumbre
- Exceso de humildad (Soledad, 2023)

Según lo mencionado por el autor, las debilidades de la generación Baby Boomers incluyen una cultura presentista, que se centra en el presente sin planificación a largo plazo, un tapón generacional que limita las oportunidades para generaciones más jóvenes, apalancamiento laboral, mostrando resistencia al cambio tecnológico, y exceso de humildad que dificulta la promoción. Estas debilidades pueden afectar el rendimiento individual y organizacional. Es crucial reconocer estas limitaciones y aprovechar las fortalezas, al mismo tiempo que se trabaja en superar o mitigar estas debilidades para lograr un desarrollo óptimo en la fuerza laboral.

d) Motivadores

- ✓ Incluirles en el proceso de tomar decisiones
- ✓ Proponerles retos
- ✓ Les gusta ponerse a prueba

- ✓ Comunicarse de manera profesional y directa
- ✓ Asignarles puestos de Mentoring
- ✓ Reconocimientos públicos
- ✓ Hacerles sentir únicos y especiales. (Escuela de negocios y dirección, 2015)

Según lo expresado por el autor, los motivadores específicos mencionados para la generación baby boomers reflejan su necesidad de sentirse valorados, respetados y desafiados en el ámbito laboral. Esta generación, que ha acumulado décadas de experiencia, busca un sentido de propósito y contribución significativa en su trabajo, la inclusión en la toma de decisiones y la asignación de roles de mentoring les permiten aprovechar su conocimiento y habilidades, lo que a su vez beneficia a la empresa al transferir ese conocimiento a las generaciones más jóvenes. La comunicación directa y profesional es clave para establecer relaciones laborales efectivas, mientras que el reconocimiento público y el énfasis en su singularidad les brindan la gratificación emocional que valoran.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo, la empresa ADVISER ha optado por no contar con la generación baby boomers en su fuerza laboral debido a sus políticas de contratación, las cuales excluyen candidatos dentro de ese rango de edades de 54 a 70 años, también una de la razón principal detrás de esta decisión se relaciona con la necesidad de contar con empleados que se adapten ágilmente a las tecnologías y herramientas digitales, ya que en la empresa es fundamental la tecnología para agilizar procesos y gestionar datos de manera eficiente y ofrecer servicios más rápido en el sector de seguros, por esta razón la empresa busca profesionales que estén al tanto de las tendencias tecnológicas y puedan contribuir activamente en el entorno laboral y en algunos casos, considera que los candidatos de la generación baby boomers pueden no cumplir con estos requisitos específicos.

4.2.1.2. Generación X

Está conformada por quienes nacieron entre 1966 y 1978. Sus integrantes han buscado un mejor nivel educativo que el de la generación previa, colocando mayor énfasis en la calidad de vida y cuidado de la salud, promoviendo el emprendimiento y

fomentando los desarrollos tecnológicos (Imperial, Mondelli, & Rivera, Gestion de capital humano, el desafio de retener a distintas generaciones, 2016, pág. 3)..

Como afirma el autor, la generación X que son las personas que tienen entre 45 y 57 años ellos se caracterizan por tener una afinidad natural por la tecnología y un espíritu emprendedor. Son trabajadores prometedores y llenos de energía, los miembros de la generación X comprenden que el mundo laboral para ellos es diferente al de generaciones pasadas. Finalmente, se destaca que las mujeres de esta generación priorizan cuidar de su familia y de su bienestar.

A) 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)

Dicho autor menciona, que la generación X ha vivido una serie de cambios importantes en su vida, desde el nacimiento de Internet hasta la diversidad cultural y política. Son ambiciosos en el ámbito laboral, preocupados por su educación y valoran

el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. También muestran interés por la política, la diversidad y el medio ambiente.

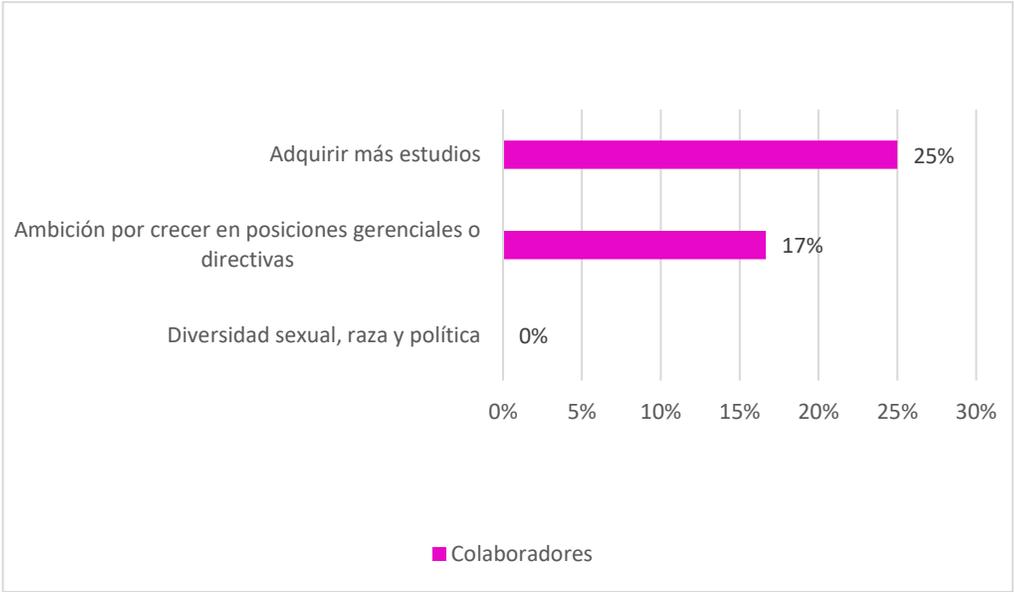


Gráfico N° 6: Características de la generación X

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

En base a las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa ADVISER, se observa que, del total de la población encuestada, que representa el 25% de los trabajadores, un 25% se identifican con adquirir más estudio y el 17% con ambición por crecer en ámbitos gerenciales o directivos. Según la entrevista realizada al gerente administrativo expresó, que tienden a ser comprometidos con su trabajo, orientados a los resultados y con ética de trabajo, tienen equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más estable y saludable para ellos.

De acuerdo con los resultados anteriores, indican que la generación X en ADVISER muestran un equilibrio entre la búsqueda de desarrollo profesional y una calidad de vida equilibrada, lo que puede ser beneficioso tanto para ellos como para la empresa en términos de estabilidad y rendimiento laboral.

En relación con lo antes abordado, las características de la generación X son beneficiosas para la empresa, contribuyen al equilibrio entre el desarrollo profesional y una calidad de vida satisfactoria, lo que, a su vez, este equilibrio puede aumentar la

satisfacción de los empleados, además de fomentar un ambiente adecuado para el crecimiento continuo de la empresa, también que tengan ambición por crecer en ámbitos gerenciales puede aumentar la productividad de la empresa, ya que los colaboradores tendrán un mejor rendimiento y eficiencia para poder crecer dentro de la organización, lo que beneficia a la empresa porque se logrará cumplir los objetivos y metas de manera eficaz.

b) Valores y creencias

✓ valores

Los miembros de la Generación X se ven a sí mismos como unos pragmáticos, atentos y capaces de salir 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, WordPress, 2014)

Según lo expresado por el autor, la generación X se distingue por una serie de valores que los identifican, ellos confían en sus propias habilidades para tomar las mejores decisiones y no depender de los demás, además muestran consideración y empatía hacia las personas, mostrando interés en sus necesidades y emociones, estos valores son el resultado de su formación, lo que les ha permitido una actitud equilibrada de su vida y resultan ser de gran apoyo para fomentar relaciones saludables.

✓ Creencias

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

Conforme a lo dicho por el autor, la generación X se caracteriza por su capacidad de formar vínculos fuertes con amigos debido a la ausencia de sus padres. Buscan equilibrio entre el trabajo y la vida personal debido a una infancia marcada por la interconexión de trabajo y crianza, tienen una mentalidad pragmática centrada en la eficiencia y el cumplimiento de objetivos, no se adhieren estrictamente a las horas de trabajo prefieren abordar los desafíos de manera directa y eficaz, apreciando la informalidad y evitando la burocracia. Estas características reflejan la adaptabilidad y la búsqueda de un equilibrio significativo en la vida de la generación X.

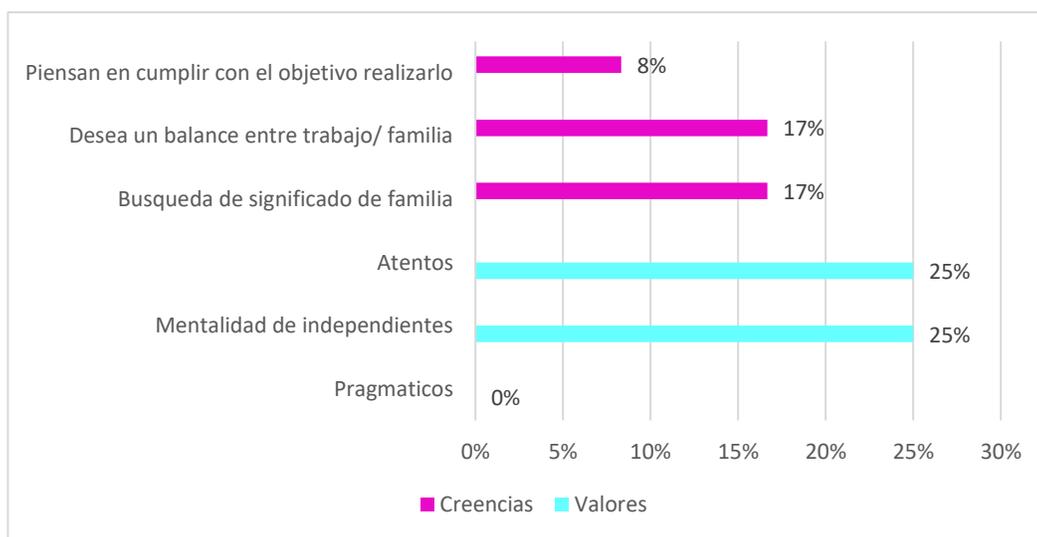


Gráfico N° 7: Valores y creencias de la generación X

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

Mediante encuesta aplicada a los colaboradores de la generación X de la empresa ADVISER, se observa que, del total de la población encuestada, que representa el 25% de los trabajadores, un 25% de ellos se identifican con valores que incluyen la atención y una mentalidad independiente, en cuanto a las creencias el 17% desea un balance entre trabajo/familia y una búsqueda de significado de la familia y el 8% piensa en cumplir con el objetivo realizado.

Según entrevista aplicada al gerente administrativo de la empresa ADVISER, indicó que se ha observado un aprecio significativo por la autonomía y la independencia en sus roles laborales, lo que se interpreta que ellos tienen una orientación de independencia en la toma de decisiones, además como en el

cumplimiento de sus labores, ya que se sienten con la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente.

Los resultados reflejan una clara coincidencia en la empresa ADVISER, donde se aprecia una valoración de la autonomía e independencia en los roles laborales, esto sugiere a una orientación hacia la toma de decisiones independientes y un cumplimiento eficiente de las responsabilidades laborales, además, se destaca la importancia de mantener un equilibrio entre trabajo y familia, así como la búsqueda de significado en la vida personal.

Esto indica que los valores y creencias de la generación X benefician a la empresa al promover un entorno laboral donde los empleados se sienten empoderados, equilibrados y motivados, esto a su vez, puede conducir a un aumento en la productividad, una mayor satisfacción de los empleados y un compromiso más sólido con sus responsabilidades laborales, lo que contribuyen a un mejor rendimiento general de la empresa.

C) Fortalezas y Debilidades

✓ Fortalezas

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

Conforme a lo dicho por los autores, la generación X presenta una serie de fortalezas que han sido moldeadas por su contexto histórico y experiencias de vida. Estas fortalezas las hacen especialmente valiosas en el ámbito personal y profesional, les permite ser confiables y comprometidos en sus responsabilidades laborales y personales. Además, su adaptabilidad es esencial en un mundo en constante cambio, lo que les permite enfrentar nuevos desafíos con facilidad, su resiliencia, forjada a través de la superación de adversidades y crisis, les permite recuperarse de contratiempos y mantener un enfoque positivo. Por último, su autoexigencia refleja su

deseo de crecimiento personal y profesional constante, lo que los impulsa a establecer metas elevadas y a esforzarse por alcanzarlas.

✓ Debilidades

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

Según el autor, estas debilidades hacen referencia a aspectos emocionales y sociales que pueden afectar negativamente a las personas. La ansiedad puede dificultar el desenvolvimiento de una persona y limitar su capacidad para enfrentar situaciones estresantes. La frustración puede generar desmotivación y falta de perseverancia. La presión del entorno puede influir en la toma de decisiones y en la autoestima de una persona. El miedo puede paralizar y limitar las oportunidades de crecimiento personal. Las víctimas de la brecha salarial pueden experimentar desigualdades económicas y laborales, lo que puede afectar su autonomía y estabilidad, por lo tanto, estas debilidades pueden tener un impacto significativo en la calidad de vida y el bienestar de las personas afectadas.

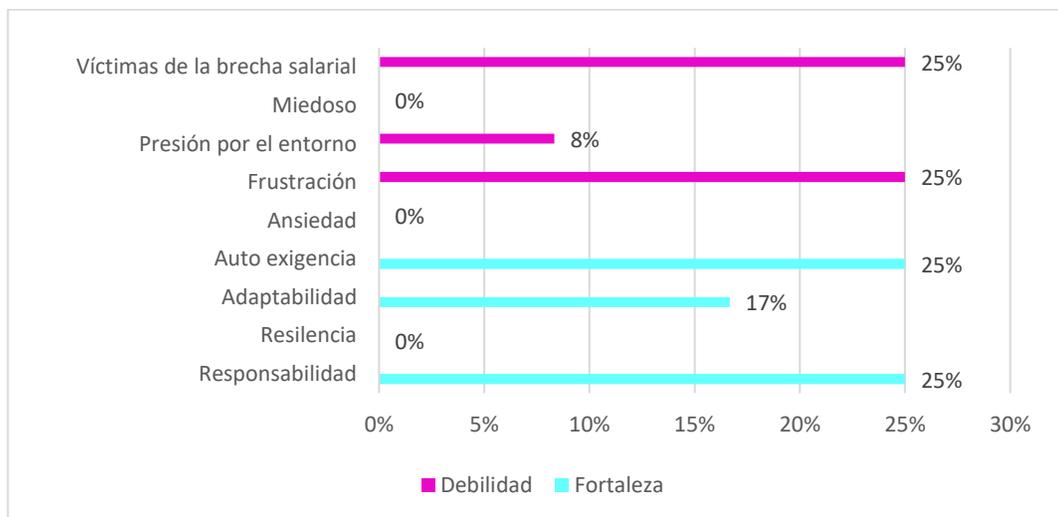


Gráfico N° 8: Fortaleza y debilidades de la generación X

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

En la encuesta aplicada a los trabajadores de la generación X de la empresa ADVISER, del total de la población encuestada, que representa el 25% de los colaboradores en cuanto a las fortalezas un 25% de los resultados fue uniforme ya que los colaboradores se identifican con autoexigencia y responsabilidad, seguido de un 17% que se identifica con adaptabilidad, en cuanto a las debilidades de igual manera se obtuvo un 25% como resultado uniforme ya que los trabajadores se identificaron con víctimas de brecha salarial y frustración, seguido de un 8% que se identificó con presión por el entorno. Según la entrevista aplicada al gerente administrativo indicó, entre las fortalezas se pueden destacar que son fuertes éticos en el trabajo y su compromiso hacia él, ellos le dedican más tiempo al trabajo que hacer amistades dentro de la empresa, también tienen habilidades para resolver problemas de manera inmediata, en las debilidades es que son un poco resistente a los cambios.

En los resultados obtenidos se reflejan una diversidad de fortalezas y debilidades de la generación X, algunos empleados se identifican con valores y actitudes que se consideran importantes en su desempeño laboral, sin embargo, también expresan preocupaciones y presiones relacionados con su entorno laboral, también el gerente indico que son poco resistente al cambio, lo que puede provocar desafíos y preocupaciones que pueden requerir atención.

Se puede decir, que las fortalezas de la generación X como la autoexigencia, responsabilidad, ética y la capacidad para resolver problemas de manera inmediata, son recursos valiosos que pueden impulsar el rendimiento y la eficiencia en la empresa, sin embargo, las debilidades como la resistencia al cambio, las preocupaciones sobre la brecha salarial y la frustración, requieren atención ya que pueden impactar negativamente en la adaptación a nuevas tecnologías y procesos, así como en la moral y satisfacción de los empleados, es fundamental desarrollar estrategias que fomenten la flexibilidad y la comunicación efectiva para abordar estas debilidades, al tiempo que se refuerzan y aprovechan al máximo las fortalezas identificadas para optimizar la contribución de la generación X al éxito de la empresa.

D) Motivadores

- ✓ La libertad para ser creativos y autogestionarse.
- ✓ Proponerles retos. Les gusta ponerse a prueba.
- ✓ La comunicación personal o por correo.
- ✓ Las oportunidades de aprendizaje y los programas de capacitación.
- ✓ Que existan posibilidades de crecimiento y ascensión profesional.
- ✓ Involucrarles en varios proyectos que les supongan un reto. (Cooperativo, 2015)

Como afirma el autor, los motivadores para los trabajadores son elementos clave que los impulsan a desempeñarse de manera excelente en su trabajo algunos motivadores comunes incluyen la oportunidad de desarrollar su creatividad y autonomía, lo cual les permite poner en práctica sus ideas innovadoras y alcanzar su máximo potencial, los retos y metas desafiantes también son motivadores importantes, dado que brindan la oportunidad de superarse y lograr objetivos más altos, la comunicación personal y el reconocimiento por parte de los superiores son aspectos esenciales para que los empleados se sientan valorados y motivados, los programas de capacitación y crecimiento profesional también son motivadores, puesto que permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

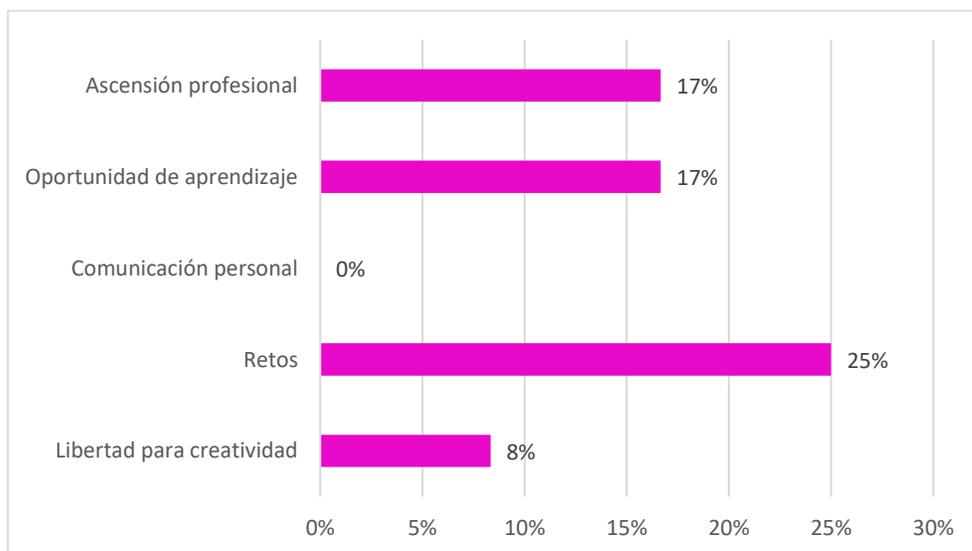


Gráfico N° 9: Motivadores de la generación X.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa ADVISER en cuanto a los motivadores de la generación X, del total de la población encuestada, que representa el 25% de los trabajadores indicaron que, un 25% se motivan con retos, un 17% como resultado uniforme se identifican con ascensión profesional y oportunidad de aprendizaje, seguido de un 8% con libertad para creatividad. Según la entrevista aplicada al gerente administrativo indicó, lo que observa es que ellos valoran el sentir que su trabajo es apreciado y reconocido, no muestran interés tanto en lo monetario sino en los reconocimientos que se le brindan, sin embargo, se motiva de la misma manera a todos los trabajadores, tratando de mantener un ambiente amigable.

Según los resultados obtenidos, muestran coincidencias en los motivadores de la generación X en la empresa ADVISER, tanto en la encuesta como la entrevista destacan la importancia de reconocimiento y aprecio en el trabajo como un factor motivador clave. También indican que estos empleados valoran sentirse reconocidos y apreciados en su labor, lo que destaca la relevancia de mantener un ambiente amigable y de resaltar los logros de los empleados para mantenerlos motivados y comprometidos.

De esta manera se puede decir que los colaboradores de la generación X de la empresa se motivan con los reconocimientos y el aprecio en su trabajo, esto brinda una oportunidad significativa para la empresa, ya que al comprender estos motivadores, se puede fortalecer la moral y satisfacción de los empleados de esta generación, además esto puede ser una estrategia efectiva para retener y atraer talento de la generación X en el futuro, lo que beneficiará a la empresa en términos de rendimiento y retención de empleados.

4.2.1.3. Generación y/millennials

Las personas nacidas a partir del año 1980 y 2004, actualmente se encuentran en un rango de edad de entre 10 y 30 años, rompen los moldes tradicionales que definen a las dos generaciones anteriores. Además, se ha identificado una segunda oleada de Millennials conocidos también como generación Z, que se han incorporado al mercado laboral. Por verse influidos por los recientes avances tecnológicos, incorporan los

gadgets en su vida cotidiana; son innovadores, individualistas y confían en sí mismos (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, pág. 3) .

Según el autor, la Generación Y también conocida como millennials, actualmente tienen la edad de 19 a 43 años, estas generaciones desafían las características tradicionales de generaciones anteriores, se destaca su fuerte influencia tecnológica, incorporando gadgets en su vida diaria, lo que ha dado lugar a un perfil generacional caracterizado por la innovación, el individualismo y la autoconfianza; estas características podrían estar relacionadas con su adaptación a un mundo en constante cambio y su exposición temprana a la tecnología.

A) Características

- ✓ 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)

De acuerdo con el autor, la Generación Y, conocida por ser nativa digital, se destaca por su movilidad, facilidad para adaptarse a diferentes situaciones y su constante búsqueda de información a través de las herramientas de comunicación. Las redes sociales son parte integral de sus vidas, así como también la tecnología en general. Son jóvenes ambiciosos y confiados en sí mismos, dispuestos a adquirir nuevas habilidades para mantenerse competitivos en el mercado laboral. Valorando tanto un buen salario como un ambiente de trabajo favorable, buscan constantemente el desarrollo personal y profesional, prefiriendo el cambio y los desafíos en lugar de un empleo de por vida. Para retenerlos, las organizaciones deben ofrecerles múltiples oportunidades de crecimiento.

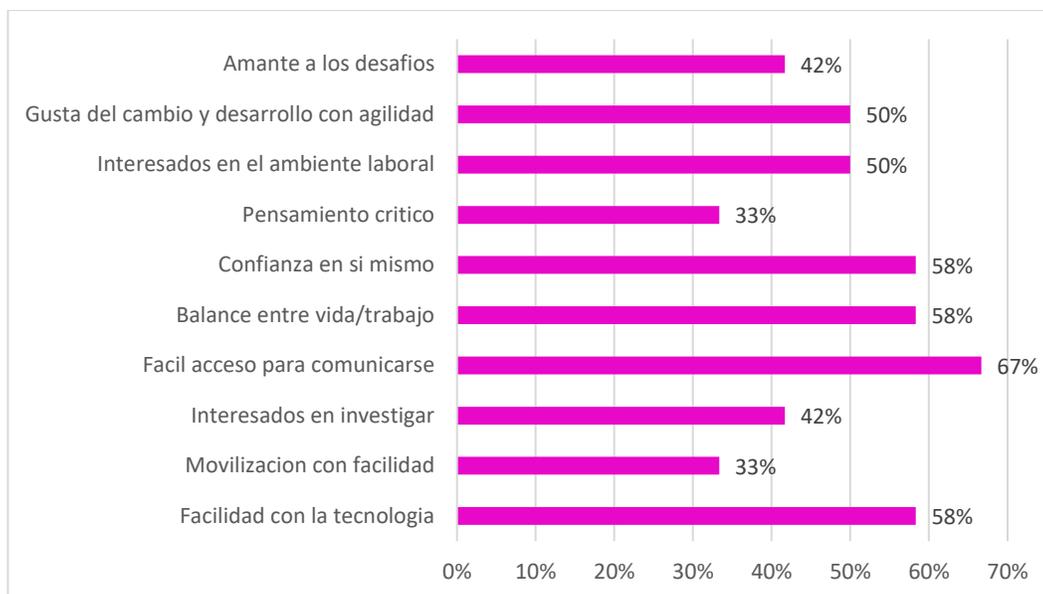


Gráfico N° 10: Características de la generación Y.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

Según encuesta realizada a trabajadores de la generación Y, se identificaron con las siguientes características: el 67% destacó su fácil acceso a la comunicación, mientras que el 58% se sintió identificado con la facilidad para utilizar la tecnología, la confianza en sí mismos y el equilibrio entre vida y trabajo, además, el 50% mencionó su afinidad por el cambio, su agilidad en el desarrollo y su interés en el entorno laboral, mientras que un 42% se consideró amante de los desafíos y mostró interés por la investigación, por último, el 33% indicó que poseen facilidad para la movilización y un pensamiento crítico. Según la entrevista aplicada al gerente indicó, que una característica fundamental en los empleados más jóvenes es que muchos de ellos están en su primer o segundo trabajo lo que demuestran un fuerte deseo de aprender y crecer profesionalmente.

Conforme los resultados de la encuesta de los colaboradores y la entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER, demuestran coincidencia donde ambos destacan la importancia de la tecnología en la vida y el trabajo y su fácil acceso a la comunicación y la tecnología de la generación Y, ambos resultados destacan también en la disposición de la generación Y, a aprender y crecer profesionalmente,

esto implica una actitud proactiva hacia el crecimiento profesional y el aprendizaje continuo.

A partir de los datos proporcionados, resaltan una coincidencia en la importancia de las características de la generación Y, como la adaptación a la tecnología y la disposición a aprender y crecer profesionalmente, estas características benefician a la empresa ya que facilitan la colaboración fluida y la rápida adaptación a un entorno laboral dinámico y en constante cambio, además de fomentar una cultura que valora el aprendizaje continuo, la confianza en sí mismo contribuye a un ambiente laboral saludable y a un rendimiento positivo, el equilibrio entre vida y trabajo reduce el agotamiento y fomenta la satisfacción del empleado, lo que puede traducirse en una fuerza laboral más comprometida y productiva. Se puede mencionar que estas características contribuyen a la retención del talento, fortaleciendo la agilidad de la organización y posicionándola para mantenerse competitiva y relevante en el cambiante entorno del mercado.

b) Valores y creencias

✓ Valores

- Autenticidad
- Respeto
- Comunicación abierta
- Autorrealización
- Desarrollo personal
- Autosuficientes
- Creativos
- Cortoplacistas
- Dinámicos. (Barceló, 2017)

Según los autores, estos valores reflejan una generación que valora la honestidad y la sinceridad en las relaciones, promueve la igualdad y la inclusión, busca el crecimiento personal y profesional, actúa con integridad y ética, valora la independencia, fomenta la innovación y la adaptabilidad, se enfoca en oportunidades

a corto plazo, busca constantemente aprender y desarrollar nuevas habilidades, y muestra una actitud dinámica y adaptable ante los cambios. En conjunto, estos valores delimitan una generación que abraza la diversidad, la autenticidad y la evolución constante en un mundo en rápida transformación.

✓ Creencias

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

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

Según mencionan los autores, las creencias de la generación X muestra una diversidad de actitudes y valores que reflejan su búsqueda de sentido y orientación en un mundo en constante cambio, valoran la espiritualidad, la aceptación de la evolución como principio de la creación y tienen una actitud abierta hacia la ciencia. También valoran el desarrollo de habilidades y la búsqueda de oportunidades para impactar personalmente. Tienen un compromiso con la responsabilidad social y buscan un equilibrio entre la vida y el trabajo. Estas creencias delimitan una generación que valora la apertura mental, la adaptabilidad y la búsqueda de equilibrio en sus vidas, y muestra una combinación de orientaciones espirituales, científicas y sociales en su visión del mundo.

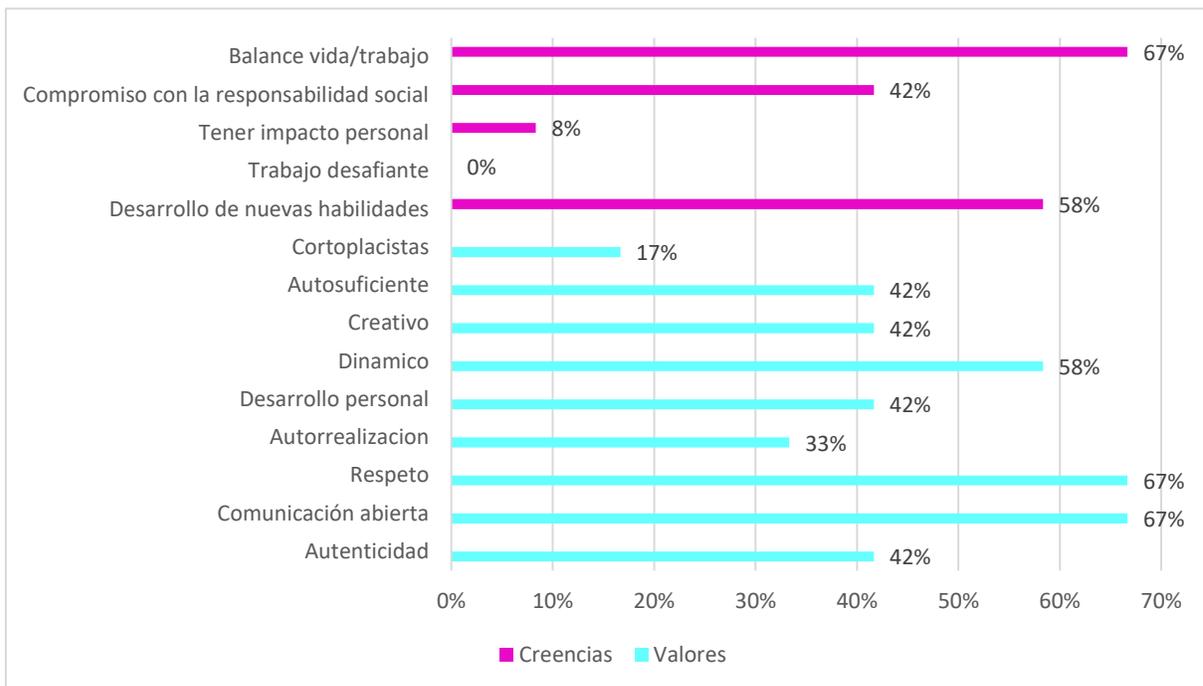


Gráfico N° 11: Valores y creencias de la generación Y

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

Para obtener una descripción de los valores y creencias de la generación Y, se aplicó una encuesta a los colaboradores de ADVISER, revelando que el 67% de los encuestados creen en mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, el 58% prioriza el desarrollo de nuevas habilidades, el 42% demuestra un compromiso con la responsabilidad social y el 8% valora el impacto personal; en cuanto a los valores, el 67% destaca el respeto y la comunicación abierta, el 58% se identifica como personas dinámicas, el 42% se considera autosuficiente, creativo, enfocado en el desarrollo personal y auténtico, el 33% busca la autorrealización y el 17% son cortoplacista. Según entrevista aplica al gerente administrativo de ADVISER indicó que, entre sus valores puedo decir que la flexibilidad en el trabajo y su fuerte inclinación a la tecnología y la digitalización lo que nos sirve demasiado nos ayuda para mejorar la eficiencia en la empresa.

Los resultados anteriores, revelan una serie de valores y creencias distintivos que tienen un impacto significativo en el entorno laboral, la generación Y muestra una clara preferencia por lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional, lo que resalta la importancia de políticas de trabajo flexibles y el bienestar de los empleados; en términos de valores, la generación Y destaca por su énfasis en el respeto y la

comunicación abierta, lo que puede fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, además, su dinamismo, creatividad y enfoque en el desarrollo personal pueden impulsar la innovación en la empresa, esto también concuerdan con la entrevista al gerente administrativo, que destaca la importancia de la flexibilidad en el trabajo y la adopción de tecnología, elementos clave para mejorar la eficiencia en la empresa.

En relación con lo antes abordado, se puede decir que los colaboradores de la empresa ADVISER ofrecen valiosos valores y creencias, destacándose por su deseo de equilibrio entre vida personal y trabajo, lo que puede mejorar la satisfacción laboral y la retención del talento, que se adapten rápidamente a nuevas tecnologías y su enfoque en el desarrollo personal pueden impulsar la eficiencia operativa y fomentar la innovación, estos aspectos indican un impacto positivo en la adaptabilidad y competitividad general de la organización en un entorno empresarial en constante evolución.

c) Fortalezas y debilidades

✓ Fortalezas

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

De acuerdo con los autores, las fortalezas de la generación "Y", que confía en la tecnología y valora la flexibilidad laboral. Esta generación está enfocada en los resultados del trabajo y no tanto en los detalles de cómo se hace. Además, están motivados por objetivos y el potencial de crecimiento en la empresa, por lo tanto, la generación "Y" es adaptable, eficiente y está comprometida con su trabajo y su desarrollo personal y profesional.

✓ Debilidades

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

Según lo mencionado por los autores, la generación Y enfrenta debilidades como la impaciencia y falta de foco, lo que les dificulta comprometerse y perseverar en metas a largo plazo, además, dependen excesivamente de las redes sociales para suplir habilidades sociales, la falta de habilidades en este aspecto limita su capacidad para colaborar y resolver problemas efectivamente, además, tienen una mentalidad utópica y dificultad para adaptarse a situaciones cambiantes debido a la incertidumbre sobre el futuro. Aunque no respetan mucho las figuras de autoridad, admiran a líderes que les brindan inspiración y orientación. Sin embargo, su tendencia a ser superficiales y carecer de disciplina puede afectar negativamente su rendimiento y desarrollo personal en diferentes ámbitos de la vida.

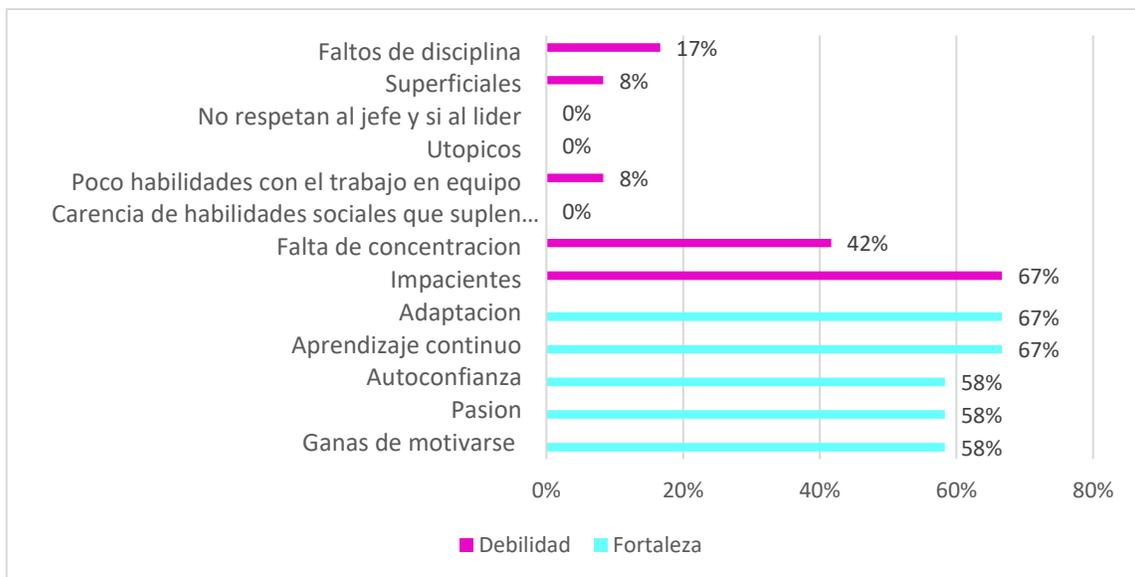


Gráfico N° 12: Fortalezas y debilidades de la generación Y

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

Con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la generación Y dentro de ADVISER, se aplicó una encuesta a los colaboradores, los resultados reflejaron que el 67% de los encuestados destacaron su capacidad para adaptarse y su dedicación al aprendizaje continuo como fortalezas, mientras que el 58% resaltó su autoconfianza, pasión y motivación; en cuanto a las debilidades, el 42% mencionó la falta de concentración como una debilidad destacada, el 17% reconoció la falta de disciplina y el 8% admitió la necesidad de desarrollar habilidades para trabajar en equipo y profundizar en su conocimiento. Según entrevista aplicada al gerente administrativo indicó que, como la mayoría son jóvenes tiende a tener mucha confianza entre ellos dentro del entorno laboral, por la misma característica de la edad, no logran separar todavía lo que es dedicarse al 100% del tiempo de trabajo dentro de la empresa y debido a eso ellos son muy abiertos a socializar entonces pierden tiempo dentro del trabajo. Pero son los que más se adaptan a los cambios y tienen un buen manejo con las tecnologías y lo innovador.

Los resultados de la encuesta y entrevista con el gerente administrativo, destacan la disposición abierta y sociable de esta generación, lo que puede resultar en interacciones sociales en el trabajo que pueden afectar la concentración y la disciplina, sin embargo, ambos también reconocen la disposición de la generación Y para aceptar cambios y su competencia en el uso de tecnologías avanzadas, lo que sugiere un potencial valioso para la adaptación y la innovación en el entorno empresarial, en conjunto, estos hallazgos respaldan la idea de que la generación Y tiene atributos que pueden ser beneficiosos para la empresa, pero también destaca áreas en las que se necesita un enfoque para maximizar su contribución en el entorno laboral de ADVISER.

Se puede decir que las fortalezas identificadas en la generación Y, como su disposición a la adaptación y su competencia en tecnología, son activos valiosos que pueden impulsar la innovación y la agilidad en el entorno laboral de ADVISER, estas cualidades pueden favorecer la capacidad de la empresa para afrontar cambios y mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución, no obstante, las debilidades, como la falta de concentración y disciplina, si no se gestionan

adecuadamente, pueden tener un impacto negativo en la productividad y eficiencia, afectando la calidad del trabajo y la capacidad de cumplir con objetivos a largo plazo; por lo tanto, es fundamental para la empresa establecer estrategias de desarrollo y gestión que aprovechen al máximo las fortalezas de la generación Y, al tiempo que aborden sus debilidades para garantizar un ambiente de trabajo equilibrado y productivo.

D) Motivadores

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

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

Con respecto a lo expresado por los autores, los motivadores de los millennials reflejan una generación que busca un equilibrio entre un clima de calidez en el trabajo, donde las relaciones interpersonales y colaborativas son esenciales, un ambiente que les brinde oportunidades para destacarse y aprender constantemente, se sienten motivados por desafíos que aprovechen sus habilidades y por el trabajo en equipo. La estimulación visual y la consideración de sus metas y valores personales son elementos importantes para mantener su compromiso.

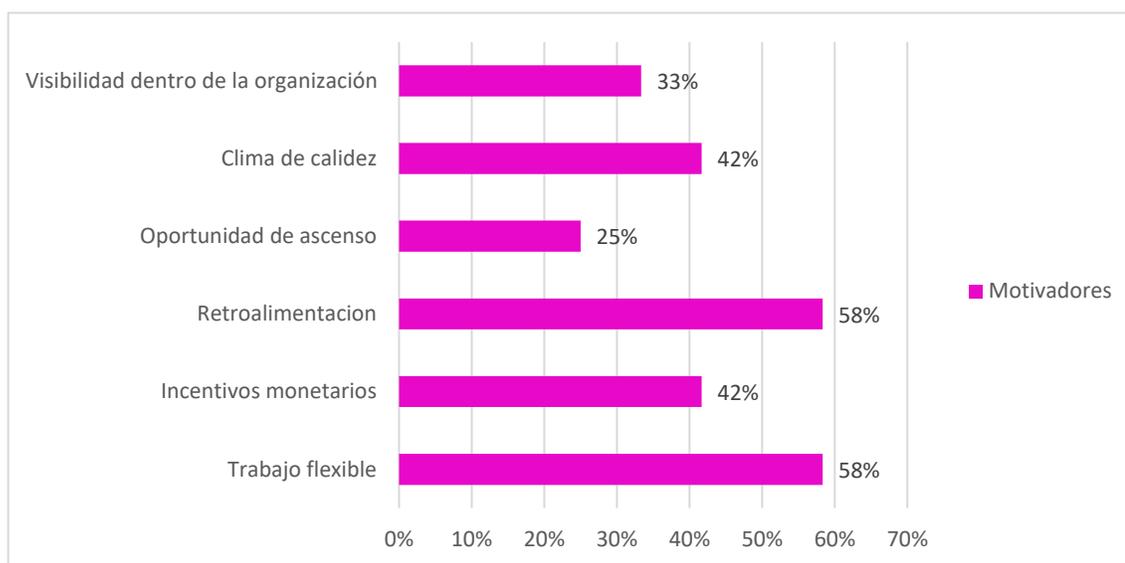


Gráfico N° 13: motivadores de la generación Y.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a los colaboradores

Para conocer que motiva a la generación Y, se aplicó encuesta a los trabajadores de ADVISER, los resultados revelaron que un 58% de los encuestados encuentra motivación en la flexibilidad laboral y la retroalimentación, mientras que un 42% mencionó que los incentivos monetarios y un clima de calidez son factores que los impulsan, además, un 33% se siente motivado por la visibilidad de la organización, y el 25% busca la motivación en las oportunidades de ascenso. Según entrevista aplicada al gerente administrativo de ADVISER expresó que dentro de la empresa se trata de hacer un ambiente laboral amigable, todos se llevan bien entre todos, se realiza actividades para crear confianzas entre ellos, salen a comer o celebrar

cumpleaños, hacen viajes, se les paga gimnasio a los que quieran. Eso si los jóvenes los que les motiva es más lo monetario.

Los resultados de la encuesta y las observaciones del gerente administrativo en ADVISER reflejan una coincidencia en cuanto a la importancia de comprender y abordar las motivaciones de la generación Y en el entorno laboral, estos hallazgos sugieren una combinación de factores financieros y no financieros que influyen en la motivación de esta generación, si bien el gerente enfatiza la importancia de los incentivos monetarios, también se alinea con la encuesta en la creación de un ambiente laboral amigable y actividades que fomenten la confianza.

Por lo tanto, estos resultados nos brindan una valiosa comprensión de las motivaciones y dinámicas de la generación Y en ADVISER, para mejorar la motivación y el rendimiento de esta generación, podría considerarse la implementación de programas de recompensas que combinen incentivos monetarios con reconocimientos no financieros, además de fomentar la flexibilidad laboral y promover actividades de construcción de confianza en el equipo.

4.2.1.4. Generación Z

La generación Z o los centennials, son el grupo de edad que antecede a los millennials, nacidos a partir del 2005 son el foco de análisis social y académico pues, aunque todavía faltan alrededor de 20 años para que tomen las riendas del liderazgo social y político mundial, representan el 25.9% de la población mundial, lo cual los posiciona como la generación de mayor población en el planeta. (Lucero, Pin, & Hernández, 2020)

Según el autor la generación Z también conocida como los centennials, son una generación que si bien, aun no llegan a tomar papeles de lideres, tendrán un impacto importante en la sociedad en el futuro, su tamaño poblacional y su posición como la próxima generación líder sugieren que sus valores, intereses y comportamientos tendrán una influencia significativa en la cultura, la economía, la tecnología y otros ámbitos.

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

Según el autor, esta generación se destaca por ser ansiosa y curiosa, utilizando principalmente Internet como fuente de información. Tienen una preferencia por trabajar de manera independiente, buscando un desarrollo profesional autónomo. Además, valoran la oportunidad de trabajar en lo que les gusta, considerando su afición como una posible ocupación laboral. Tienen preferencia por presentaciones interactivas en lugar de información escrita tradicional y prefieren aprender de manera colaborativa en lugar de los métodos de enseñanza tradicionales. También conciben el trabajo como proyectos o emprendimientos propios y buscan obtener bienes concretos, créditos económicos e independencia a través de su trabajo. Por último, priorizan la flexibilidad en sus empleos.

B) Valores y creencias

✓ Valores

➤ Altruistas

➤ Solidarias

➤ Pacientes

➤ Comprensivos

➤ Respetuosos

➤ Persuasivos. (Lucero, Pin, & Hernández, 2020)

En cuanto a lo expresado por los autores, los valores de la generación Z destacan su ética laboral y su impulso para promover cambios positivos en la sociedad. Son

altruistas, solidarios, pacientes y comprensivos, lo que subraya su fuerte inclinación hacia la empatía y el bienestar de los demás. Además, son respetuosos y persuasivos, lo que refleja su habilidad para construir relaciones sólidas y comunicarse de manera efectiva, la generación Z se caracteriza por una combinación única de valores que equilibran la individualidad y la responsabilidad social, lo que los convierte en una generación con un potencial significativo para influir positivamente en su entorno y en la sociedad en general.

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

Según lo expresado por el autor, la generación Z se caracteriza por su enfoque hacia el razonamiento lógico y la interpretación cuantitativa, valorando el pensamiento crítico y la habilidad para procesar datos numéricos. Además, confían en su intuición y creen firmemente en su capacidad para conquistar cualquier meta u objetivo. Estas creencias reflejan una mentalidad ambiciosa y determinada, donde la generación Z busca obtener éxito profesional sin comprometer su bienestar y calidad de vida.

C) Fortalezas y debilidades

- ✓ Fortalezas
 - Iniciativa
 - Adaptabilidad
 - Flexibilidad
 - Movilidad
 - Conciencia Social
 - Compromiso
 - Foco en el desarrollo personal y profesional

- Emprendimiento
- Competitividad
- Trabajo en equipo (Alcázar & Cascante, 2016)

Según los autores, la generación Z posee una serie de fortalezas que los distinguen, entre las cuales se encuentran su capacidad de tomar iniciativa y su adaptabilidad frente a los cambios. Son flexibles y móviles, capaces de ajustarse a diferentes situaciones y entornos. Además, tienen una fuerte conciencia social y un compromiso con causas importantes. Su enfoque en el desarrollo tanto personal como profesional los impulsa a buscar constantemente oportunidades de crecimiento. Son emprendedores y competitivos, dispuestos a asumir desafíos y alcanzar el éxito. También destacan en el trabajo en equipo, demostrando habilidades colaborativas.

✓ Debilidades

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

Según los autores, la generación Z también presenta algunas debilidades que es importante tener en cuenta. La impaciencia es una de ellas, ya que tienden a buscar resultados rápidos y pueden verse frustrados cuando las cosas no suceden de inmediato. Además, tienen una baja tolerancia a la frustración, lo que puede hacer que se desmotiven fácilmente ante obstáculos o dificultades. La inseguridad y el agobio también pueden afectar a esta generación, al igual que la tendencia a distraerse o dispersarse fácilmente. Además, pueden ser excesivamente dependientes del feedback externo y presentar un exceso de ego, lo que puede limitar su capacidad de autorreflexión y autocrítica.

D) Motivadores

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

Así como el autor lo expresa, los factores de motivación para la Generación Z en el entorno laboral son esenciales para comprender y gestionar eficazmente a este grupo generacional. Proporcionar retroalimentación regular es fundamental, ya que

valoran la comunicación constante y la orientación para mejorar su desempeño. Ofrecer jornadas de trabajo flexibles es otro elemento motivador clave, ya que buscan un equilibrio entre vida laboral y personal. Crear una cultura de trabajo positiva, con un ambiente agradable y comprometido con valores sociales, también es esencial para mantener su motivación. Además, ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional es crucial, ya que la Generación Z es ambiciosa y espera avanzar en su carrera de manera constante. Por último, no cerrar las puertas a nuevas ideas y escuchar sus aportes contribuye a que se sientan valorados y fomenta la colaboración en el equipo. En conjunto, estos factores de motivación reflejan la importancia de la comunicación, el equilibrio, la cultura de trabajo, el desarrollo y la valoración de la creatividad para mantener comprometidos a los miembros de la Generación Z en el lugar de trabajo.

En la entrevista con el gerente administrativo expresó que la empresa no cuenta en su fuerza laboral con la generación Z debido a sus políticas laborales que exigen una jornada de trabajo a tiempo completo de lunes a sábado, dado que esta generación se encuentra en una etapa de formación académica y son estudiantes, su disponibilidad de tiempo es limitada, lo que les dificulta unirse a la empresa en esas condiciones.

V. CONCLUSIONES

Después de analizar y discutir los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El subsistema de provisión de recursos humanos de la empresa ADVISER se ejecuta a través de las últimas tres etapas del proceso de planificación, utilizando el modelo gráfica de reemplazo. El reclutamiento se realiza mediante diversas fuentes, como internas, externas y online. En cuanto a la selección, se lleva a cabo a través de un proceso de comparación y decisión, empleando entrevistas, examen psicológico y pruebas de habilidades, abarcando tanto a la generación X como a la Y.
2. La empresa ADVISER está conformada por el 75% de la generación Y y un 25% de la generación X, destacándose la generación Y, la que se caracteriza por tener confianza en sí mismo, fácil acceso para comunicarse y facilidad con la tecnología, se distinguen por tener valores como el respeto, la comunicación abierta y dinámicos, lo que más motiva a esta generación es la retroalimentación, trabajo flexible e incentivos monetarios, su mayor fortaleza es la adaptación y su debilidad es la impaciencia.
3. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se valora que el subsistema de provisión de recursos humanos se implementa de igual forma a las dos generaciones que componen la fuerza laboral de la empresa ADVISER, siguiendo los procedimientos establecidos; sin embargo, se observaron debilidades en la selección, ya que se aplican las mismas pruebas a las generación X y Y, lo que hace menos efectivo el proceso de seleccionar al recurso idóneo, lo que no contribuye al logro de los objetivos de la administración de recursos humanos.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alcazar, A., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT de la Generación y el Talento*, 17.
- Alcázar, Á., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT Generación y Talento*, 17.
- 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
- 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/>
- 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.
- Charles, T. (2014). *Journal of Leadership, Accountability and Ethic*. Estados unidos: ADVISORY BOARD.
- Chiavenato. (2009). *Gestion del talento humano*. En i. Chiavenato. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato. (2011). *administracion de los recursos humanos*. En i. chiaventano, *el capital humano de las organizaciones* (pág. 96). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos* . Colombia : McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de los Recursos Humanos* . colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A. .
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de recursos humanos* . Colombia : McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de los Recursos Humanos*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Los angeles : Mc Graw Hill.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto laboral*. Valencia, Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Cooperativo. (18 de Noviembre de 2015). *Business Review*. Obtenido de Business Review: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/>
- Díaz, S., López, L., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, x y millenials. *Revista Clío America*, 193.
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos- Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación* (Tercera ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw-Hill interamericana S.A.
- 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/>
- García Bravo, T. M., & Treminio 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: UNAN FAREM-MATAGALPA.
- Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Obtenido de WordPress: <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Obtenido de WordPress: <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Gómez Domingo, A. (2021). *Valores Laborales de las Generaciones en el mercado de trabajo: ¿Existe una necesidad real de transformación radical?* España : Escuela internacional de doctorado .

- 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>
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). *Gestion de capital humano, el desafio de retener a distintas generaciones*. Mexico: KPMG International Cooperative.
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). *Gestion de capital humano, el desafio de retener a distintas generaciones*. Mexico: KPMG International Cooperative.
- Jaimes Perez, C. F. (2020). *Desempeño laboral de la generacion millennial* . Colombia : Pontificia universidad Javeriana .
- 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.
- 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.google.com/amp/s/eleconomista.com.ar/negocios/tips-jefes-como-motivar-millennials-n56364/amp](https://www.google.com/amp/s/eleconomista.com.ar/negocios/tips-jefes-como-motivar-millennials-n56364/amp)
- Sevilla, J. (2019). *Factores clasicos de motivacion y su impacto en la generacion 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](https://blog.hubspot.es/marketing/generacion-z)
- Soledad, I. (2023). Estilo de vida generacionales. *Generaciones*, 23.
- Vera, G. (2017). *Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado labora*. La Rioja, España: Instituto Universitario de Ciencias de la Salud.

ANEXO

Anexo #1

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

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

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
							Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Obtención de la información sobre el puesto	Entrevista	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Descripción y análisis del puesto	Encuesta	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Elección de las técnicas de la selección	Entrevista	Gerente (debe profundizar en los tipos de pruebas y exámenes)
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Técnicas	Encuesta	Colaborador
Describir el Subsistema	Subsistema de Provisión de	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Técnicas	Observación	La empresa

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

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
que conforman la fuerza laboral	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 Babyboomers		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 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	Tipos de Generaciones	Generación X		Características	Encuesta	Colaborador

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

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

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	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		Valores y creencias	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y		Fortalezas y Debilidades	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y		Fortalezas y Debilidades	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y		Motivadores	Entrevista	
Caracterizar las generaciones	Generaciones que conforman	Tipos de Generaciones	Generación Y		Motivadores	Encuesta	Colaborador

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

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
generaciones que conforman la fuerza laboral	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 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



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

Encuesta a colaboradores

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, estamos realizando nuestra investigación con el tema “Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en la PYME” para nuestra modalidad de graduación; por lo tanto, esta encuesta tiene como fin recolectar información necesaria para nuestra investigación. Agradecemos su apoyo ya que su colaboración es valiosa.

Favor responder y puede seleccionar 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____				

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

Medios/Generación	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Redes sociales____				
Perifoneo____				
Avisos escritos____				

Ferías de Empleo_____				
Murales de la empresa_____				
Recomendaciones internas_____				

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

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

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

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

- Favor ubicarse en la sección según su edad y responder, puede seleccionar más de una opción si lo considera necesario

En la siguiente sección contestar únicamente aquellos que sean nacidos en 1946 a 1964 (56 a 73 años)

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 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)

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

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

Inclusión en toma de decisiones

Ponerse a prueba

Comunicación personal

Mentorías

Reconocimiento publico

Sentirse únicos y especiales

La siguiente sección contestar únicamente aquellos que sean nacidos en el 1968 a 1978 (45 a 57 años)

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

Diversidad sexual, de raza y política

Adquirir más estudios

Ambiciosos por crecer en posiciones gerenciales o directivas

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

Valores		Creencias	
Pragmáticos		búsqueda de significado de familia	
Mentalidad de independencias		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

La siguiente sección contestar únicamente aquellos que sean nacidos en el 1980 a 2004 (19 a 43 años)

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

- Facilidad con la tecnología
- Movilización con facilidad
- Interesados en Investigar
- Fácil acceso para comunicarse
- Balance entre vida/trabajo
- Confianza en sí mismo
- Pensamiento crítico
- Interesado en el ambiente laboral
- Gusta del cambio y desarrollo con agilidad
- Amante a los desafíos

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

VALORES		CREENCIAS	
Autenticidad		Desarrollo de nuevas habilidades	
Comunicación abierta		Trabajo desafiante	
Respeto		Tener impacto personal	
Autorrealización		Compromiso con la responsabilidad social	
Desarrollo personal		Balance vida/trabajo	
Dinámico			
Creativo			
Autosuficientes			
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

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

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

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

__Comunicador

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

Valores		Creencias	
Altruista		Racionamiento lógico	
Solidarias		Intuición	
Paciente		Flexibilidad laboral	
Comprensivo		Creyente de la autodeterminación	
Respetuosos		Interpretación cuantitativa	
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 y profesional		Exceso de ego	
Emprendimiento		Falta de autocrítica	

Competitividad			
Trabajo en equipo			

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

Adquirir conocimientos

Nuevos desafíos

Oportunidad de crecimiento y desarrollo

Cultura de trabajo

Flexibilidad

Retroalimentación

Trabajo con libertad



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

Entrevista al gerente.

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, estamos realizando nuestra investigación “Sistema de Provisión de Recursos Humanos y Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la PYME” para nuestra modalidad de graduación; por lo tanto, esta entrevista tiene como fin recolectar información necesaria para nuestra investigación. Agradecemos su apoyo ya que su colaboración es valiosa.

CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la planificación de RRHH?
2. ¿Qué modelo de planeación aplica en su proceso de provisión de RRHH?
3. ¿Cómo se da inicio al proceso de reclutamiento?
4. ¿Qué técnicas de reclutamiento utiliza?
5. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento interno?
6. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?
7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?
8. ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir una única vacante?
9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir la 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?
14. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?
15. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación babyboomer de su empresa?
16. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación babyboomer en su empresa?
17. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?
18. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?
19. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?
20. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?
21. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?
22. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?
23. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?
24. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en su empresa?
25. ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?
26. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?

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

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

Anexo #4



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			
Ferías de empleo			
Murales de la empresa			
Redes sociales			

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



 advisers_s.a

¡ESTAMOS CONTRATANDO!

Asistente contable

CARRERAS AFINES A:

- Contabilidad o Técnico contable
- Finanzas
- Administración

BENEFICIOS:

- Prestaciones de ley
- Salario competitivo
- Seguro de vida privado
- Excelente clima laboral

 **8203-2866**

 **wleyton@advisersnicaragua.com**



advisers_s.a ¡Estamos contratando!
Vos también puedes ser parte de nuestro equipo 🎉🌟

Envía tu currículum al 📞 8203-2866

El futuro es BRILLANTE ✨
El futuro es AHORA ✨
El futuro es ADVISERS ✨