



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

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

### SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

#### Tema General

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

#### Subtema

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa Standard Chontal No. 2, en el departamento de Matagalpa, durante el período 2023

#### Autores

- Marling del Carmen Martínez Alaníz
  - Nicole Julieth López López
  - Owen Abel Montenegro Sáenz

#### Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 08 de diciembre del 2023





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

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

### SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

#### Tema General

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

#### Subtema

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa Standard Chontal No. 2, en el departamento de Matagalpa, durante el período 2023

#### Autores

- Marling del Carmen Martínez Alaníz
  - Nicole Julieth López López
  - Owen Abel Montenegro Sáenz

#### Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 08 de diciembre del 2023

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	iv
VALORACIÓN DEL DOCENTE .....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. JUSTIFICACIÓN .....	6
III. OBJETIVOS .....	7
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	8
4.1. Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos.....	8
4.1.1. Planeación de los recursos humanos.....	10
4.1.1.1. Proceso de planeación de los recursos humanos .....	10
4.1.1.2. Modelos de planeación de los recursos humanos .....	13
4.1.2. Reclutamiento de los recursos humanos.....	18
4.1.2.1. Proceso de reclutamiento .....	19
4.1.2.2. Fuentes de reclutamiento .....	21
4.1.3. Selección de los recursos humanos .....	37
4.1.3.1. Proceso de selección.....	38
4.1.3.2. Bases para la selección del personal.....	43
4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral. ....	54
4.2.1 Tipos de generaciones en la fuerza laboral.....	57
4.2.1.1. Generación Baby boomers .....	57
a) Características.....	57
Gráfico No. 6: Característica de la generación baby boomers .....	58

b) Valores y creencias .....	60
Gráfico No. 7: Creencias de la Generación Baby boomers .....	62
c) Fortalezas y debilidades.....	64
d) Motivadores.....	67
4.2.1.2. Generación X.....	69
a) Características.....	70
b) Valores y creencias .....	72
c) Fortalezas y debilidades .....	77
d) Motivadores.....	79
4.2.1.3 Generación Y/ milenians.....	81
a) Características.....	82
b) Valores y creencias .....	86
c) Fortalezas y debilidades .....	92
d) Motivadores.....	96
4.2.1.4. Generación Z.....	98
a) Características .....	99
b) Valores y creencias .....	99
c) Fortalezas y debilidades.....	100
d) Motivadores.....	102
V. CONCLUSIONES.....	103
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	103
VII. ANEXOS.....	110

## DEDICATORIA

A Dios: Por haberme brindado salud, sabiduría, fortalezas y perseverancia, ayudándome a cumplir con mis objetivos propuestos, además de darme bendiciones y protegerme en el transcurso de mi vida, los cuales fueron necesarios para superar los diferentes obstáculos y dificultades.

A mis padres: Por estar siempre a mi lado, por su apoyo incondicional, paciencia, consejos y por brindarme su ayuda en mis estudios, además de inculcarme valores que me han hecho crecer como persona, por tener fe y confianza para alcanzar mi meta.

A mi hermana: Por brindarme su apoyo, ayuda y consejos que me ayudaron a esforzarme en mis estudios.

A mis maestros: Quienes me brindaron en el transcurso de mi carrera el tiempo, esfuerzo para compartir sus conocimientos, enseñanzas y experiencias.

A mis amigos y compañeros: Quienes estuvieron conmigo desde el inicio de la carrera, por el apoyo, confianza, trabajo en equipo y compañerismo que compartimos en nuestra formación profesional.

“Nadie tiene éxito sin esfuerzo. Aquellos que tienen éxito se lo deben a la perseverancia.” (Ramana Maharshi).

***Marling del Carmen Martínez Alaníz***

## DEDICATORIA

A Dios: Por haberme ayudado a llegar hasta donde me encuentro, me ha dado el don de la vida, la bendición de la salud, su infinito amor y por haberme dado la fortaleza para cumplir cada meta que me propongo.

A mis padres: Mireya Mercedes López Hernández y Orlando López Fonseca, por motivarme y darme aliento en cada momento de mi vida, porque se han esforzado en darme lo mejor, por demostrarme su gran amor, porque han estado conmigo siempre que los necesito.

A mis hermanos: Judith Lizeth López Hernández, Orlando López López y Norling Jurlieth López López, por haberme motivado a estudiar por estar conmigo y aconsejarme.

A mis maestros: Por su tiempo, apoyo y sabiduría que me transmitieron durante estos cinco años.

A mis amigos y compañeros: Que han llegado a ser personas muy especiales, por haber compartido cinco años llenos de recuerdos que no olvidaré.

“Gracias Dios, por todo lo que me disté ayer, por todo lo que me entregas hoy y por todo lo que tendrás mañana gracias, porque todo lo que tuve, tengo y tendré, es gracias a ti, gracias” (Norfi)

***Nicole Julieth López López***

## DEDICATORIA

“El éxito no es un accidente. Es trabajo duro, perseverancia, aprendizaje, estudio, sacrificio y, sobre todo, amar lo que estás haciendo” (Pelé)

A Dios: Nuestro padre celestial por darnos la vida, la salud y las fuerzas para culminar con éxito el esfuerzo de todos estos años de estudio.

A mis padres: Por ser los pilares fundamentales en este plano terrenal, porque siempre han estado ahí de manera incondicional apoyándome, formándome desde niño con valores éticos, morales y espirituales, mostrándome el verdadero valor de la vida.

A mi familia en general: Por motivarme e instruirme a seguir adelante, gracias por estar presente en los buenos y malos momentos de mi vida.

A mis docentes: Mil gracias a cada uno de los maestros que fueron parte de mi formación profesional, gracias por su apoyo, su tiempo y por compartir todos sus conocimientos que sin duda los llevo guardados en mi memoria.

A mis amigos y compañeros: Personas muy importantes en mi vida con las cuales he compartido momentos inolvidables a lo largo de estos cinco años de estudio.

***Owen Abel Montenegro Sáenz***



## AGRADECIMIENTO

¡Dios es bueno todo el tiempo, y todo el tiempo es bueno Dios! Primeramente, damos gracias a nuestro padre celestial, por darnos el don de la vida, la sabiduría, el entendimiento y por regalarnos salud.

Agradecemos a nuestros padres, quienes han sido nuestros pilares fundamentales, gracias por educarnos y formarnos con valores y principios para poder apreciar el verdadero valor de la vida.

Por otro lado, damos gracias al personal docente de la FAREM-MATAGALPA quienes han sido parte fundamental en nuestra formación como profesionales, también agradecemos a todo el personal en conjunto por hacer de nuestro ambiente universitario, un lugar acogedor, digno y armonioso.

Del mismo modo, reconocemos la ardua labor de la Unión Nacional de Estudiantes de Nicaragua (UNEN) por defender el 6 % constitucional a través de las becas otorgadas.

De igual manera, agradecemos el apoyo brindado por la empresa Standard chontal No.2, por abrirnos las puertas y depositar la confianza en nosotros para realizar nuestra investigación.

Por último, agradecemos a nuestros compañeros más cercanos, por ser parte de este recorrido y haber compartido momentos inolvidables.

***Marling del Carmen Martínez Alaníz***

***Nicole Julieth López López***

***Owen Abel Montenegro Sáenz***



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA

VALORACIÓN DEL DOCENTE

La suscrita tutora, por ese medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Marling del Carmen Martínez Alaníz, carnet No. 19601910, Nicole Julieth López López, carne No. 19601898 y Owen Abel Montenegro Sáenz, carnet No. 19602063. Con el Tema General: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la fuerza laboral en las PYMES de Matagalpa – Jinotega, periodo 2023”, éste se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda las variables: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones de la Empresa Standard Chontal No.2, 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

En la presente investigación, se pone especial énfasis en el manejo del subsistema de provisión de recursos humanos, centrándose principalmente en los procesos de planificación, reclutamiento y selección de personal, además, se analizó cómo la empresa está respondiendo a la diversidad generacional dentro de su fuerza laboral en el contexto actual. El propósito fundamental de este estudio fue evaluar si la empresa Standard Chontal No.2, implementa un proceso uniforme de planificación, reclutamiento y selección de personal para todas las generaciones, o si, por el contrario, aplica estrategias específicas y acciones diferenciadas para mejorar la eficacia y el éxito del subsistema de provisión en un entorno de múltiples generaciones. La importancia de la provisión de recursos humanos en las diferentes generaciones radica en la necesidad de adaptarse a las cambiantes dinámicas laborales, en cuanto a características, valores, creencias, motivadores y habilidades. Una gestión eficiente de recursos humanos contribuye a la retención de talento humano, la diversidad, la transferencia de conocimiento y, en última instancia, a alcanzar los objetivos organizacionales. La empresa Standard Chontal No.2, aplica el subsistema de provisión de recursos humanos con debilidad en el elemento de selección de personal, ya que aplican las técnicas de selección como las pruebas de habilidades y conocimientos en la misma entrevista. De igual manera no se aplica las técnicas de simulación y examen psicológico, por lo cual puede perjudicar a la empresa no elegir al candidato idóneo a ocupar la vacante disponible.

Palabras claves: Recursos humanos, aprovisionamiento, fuerza laboral, generaciones.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo aborda de forma general el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las PYMES, durante el período 2023 en el departamento de Matagalpa, en la empresa Standard Chontal No. 2 y tiene como subtema: Subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Standard Chontal No. 2, durante el período 2023 en el departamento de Matagalpa.

La problemática que se observa es el alto índice de rotación, a través de la fuga del talento humano, debido a esto las empresas cuentan con una gran oferta laboral, una de la causa es falta de motivación, generando una desviación en la fuerza laboral de las PYMES.

Por lo tanto, fue necesario investigar y conocer sobre las variables de investigación, teniendo en cuenta los elementos que conforman el subsistema de provisión de recursos humanos, en los procesos de planeación, reclutamiento y selección, de tal forma caracterizar cada generación que conforma la fuerza laboral.

Esta investigación se realizó con el propósito de conocer como la empresa Standard Chontal No. 2, está haciendo para adaptarse al entorno de los procesos de integración del personal, con un mercado laboral en oferta ante diferentes generaciones.

Mediante la exploración de las bibliografías se encontraron algunos antecedentes que sirvieron como referencia para poder llevar a cabo esta investigación, los cuales fueron los siguientes:

En España en el año 2021, se hizo una investigación para optar al título de programa de doctorado en análisis de problemas sociales, con el tema de valores laborales de las generaciones en el mercado de trabajo: ¿Existe una necesidad real de transformación radical? Con el objetivo principal de aportar algo de claridad, dada la variedad de conclusiones, sobre si existen estas diferencias en los valores laborales entre las generaciones más numerosas actualmente conviviendo en este mercado laboral. Llegando a la conclusión que: Para dar respuesta a las preguntas planteadas sobre la continuidad a lo largo del tiempo de los valores laborales por parte de las diferentes generaciones, con especial atención a las generaciones X e Y al ser las más numerosas en el mercado laboral, hemos efectuado un análisis cuantitativo de la percepción de los valores laborales en base a los datos de la WVS, contemplando con un análisis cualitativo del valor de la confianza, y dentro de un contexto proporcionado por los perfiles de los entrevistados y el entorno histórico y económico global y local existente para las diferentes olas de las encuestas. (Domínguez, 2021)

En Buenos Aires en el año 2021, se hizo una investigación para optar al título de Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional, con el tema de Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral. Con el objetivo principal de Un estudio de caso descriptivo sobre las tensiones generacionales en un grupo de colaboradores de la generación X y Millennials, y su impacto en la comunicación, productividad, motivación y trabajo en equipo (Guayaquil, Ecuador – 2020). Por lo tanto, se concluye finalmente, como el objetivo general para la investigación tal como se mencionó anteriormente se buscó encontrar de qué modo las tenciones generacionales según la percepción entre colaboradores de la generación X y Millennials podía llegar a afectar el clima laboral de la organización. Así como también, como el clima laboral pudo verse afectado con respecto a las dimensiones de productividad, comunicación, motivación y trabajo en equipo. Teniendo en cuenta que el clima laboral no es mono casual. (Toscanini, 2021)

En Buenos Aires en el año 2021, se realizó una investigación para optar al título doctorado de administración de empresas, con el tema de la influencia de la generación “y” en la estructura organizacional: una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral. Con el objetivo de determinar si el cambio en el comportamiento, valores, motivaciones y prioridades de las nuevas generaciones han requerido adaptar las estructuras informales de las organizaciones de manera que las mismas se adecúen a estas nuevas necesidades de la fuerza laboral y del entorno. Llegando a la conclusión de en base a lo expuesto a lo largo del trabajo, es posible afirmar que los cambios comportamentales de las nuevas generaciones en el ámbito laboral, ha generado influencias en las estructuras informales de las compañías, planteando la necesidad de realizar modificaciones en las políticas de recursos humanos de las organizaciones. (Clausi, 2021)

En Jinotega en el año 2015, se realizó una investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas; con el tema El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa - Jinotega, año 2015, con el objetivo principal de Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A, del departamento de Jinotega, año 2015; llegando a la conclusión que la empresa aplica sus procesos de aprovisionamiento, cumpliendo con procedimientos establecidos, pero se encuentran diversos factores en el proceso que afectan el rendimiento y desempeño de los trabajadores. (Hernández & Lorente, Seminario de Graduación Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas., 2016)

En Jinotega en el año 2016, se realizó una investigación para optar al título de licenciados en Administración de Empresas con el tema El Sistema de

Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa - Jinotega, año 2015 con el objetivo de analizar la influencia del subsistema de provechamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A, del departamento de Jinotega, año 2015 llegando a la conclusión La planeación de recursos humanos es basada en la demanda estimada, sus procesos de reclutamiento permiten en primera instancia brindar la oportunidad a sus trabajadores de desarrollarse en otras funciones, en sus procesos de selección, se toman en cuenta resultados de pruebas realizadas así como las referencias de cada solicitante para elegir al recurso idóneo, y dar paso a la contratación y establecer parámetros de trabajo en beneficio de ambas partes, actualmente la empresa no cuenta con programas de inducción. (Hernández & Lorente, 2016)

Estos antecedentes fueron de gran importancia para la investigación, ya que aportaron teorías, objetivos e indicadores para el desarrollo de la misma, además ayuda a estabilizar la investigación por medio de bases con argumentos sólidos.

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

En lo que respecta al diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cuantitativo con elementos cualitativo, ya que se enfoca en la medición numérica de datos, estos elementos se obtuvieron a través de la implementación de encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa Standard Chontal No.2, en el departamento de Matagalpa, el estudio tiene un enfoque descriptivo con el fin de proporcionar una comprensión exhaustiva de dos variables clave: el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman 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. De igual forma la población de estudio se compone de 48 colaboradores y se ha optado por un muestreo por conveniencia, utilizando una muestra de 22 trabajadores debido a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

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

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



## II. JUSTIFICACIÓN

El subsistema de provisión de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la creación y el mantenimiento de una fuerza laboral talentosa y adecuada para las necesidades de la empresa, además es importante porque se extiende a la atracción, selección, desarrollo, retención de empleados, por lo que está estrechamente relacionada con la eficiencia y el éxito general de la organización.

El propósito de este estudio es determinar lo importante que es dotar a las organizaciones con apropiado talento humano y entender cómo operan los procesos de provisión y conocer cómo se gestiona el recurso humano cuando se cuenta con una fuerza multigeneracional.

La temática de investigación es de importancia, dado que las empresas deben de adaptar el subsistema de provisión ante las distintas generaciones, lo cual permite desarrollar de una manera flexible los cambios internos y externos, por lo tanto, las empresas pueden crear técnicas y procedimientos, para tener una mayor capacidad al responder a cualquier situación difícil que se pueda llegar a presentar.

Con esta investigación se espera un impacto positivo, puesto que brindará información sobre el sistema de integración de RRHH y sobre los cambios en dicho subsistema, además de brindar sugerencias y recomendaciones a las PYMES. La información de esta investigación les será útil tanto a las empresas como a los estudiantes, para poder conocer más sobre dos aspectos importantes dentro de las empresas.

### 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 Standard Chontal No. 2, en el departamento de Matagalpa, durante en el período 2023.

##### 3.1.1. Objetivos Específicos

1. Describir los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No. 2, en el departamento de Matagalpa, durante el período 2023.
2. Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Standard Chontal No. 2, en el departamento de Matagalpa, durante el período 2023.
3. Valorar los procesos de provisión de recursos humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Standard Chontal No. 2, en el departamento de Matagalpa, durante el período 2023.

## IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

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. (Chiavenato I. , 2009, pág. 9)

Según lo expresado por el autor, la administración de recursos humanos está conformada por las políticas y prácticas que son imprescindibles para las empresas, dado que dirigen todos los aspectos administrativos, entre los cuales se encuentra la planeación, reclutamiento y selección del personal. Por consiguiente, es de suma importancia que el área de recursos humanos aplique de manera correcta estos aspectos para que se pueda elegir al mejor candidato que vaya a ocupar el puesto de trabajo dentro de la empresa. También la administración de recursos humanos se encarga de realizar capacitaciones a los empleados con el objetivo de desarrollar y mejorar sus habilidades y capacidades para que puedan lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo, además de motivarlos de diversas maneras, ya sea en incentivo, recompensas, bonos, regalos, entre otros. Para garantizar que los trabajadores se desempeñen al máximo y así poder lograr retener al personal.

### 4.1. Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos

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

Según el autor, el subsistema de provisión de recursos humanos son procedimientos lógicos para escoger al talento humano necesario y así poder cubrir los requerimientos de la organización, al mismo tiempo se encarga del aprovisionamiento de las tareas del personal, dentro de este subsistema se encuentra la planeación, reclutamiento y selección, en otras palabras, este subsistema se encarga de atraer, elegir y contratar personal adecuado a la vacante disponible en la empresa, por medio del reclutamiento se proporcionará recursos apropiados una vez que se ha abierto una vacante y a través de la selección se elegirá al mejor candidato para este puesto.

#### Elementos

- Planeación de RH

Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado.

- Reclutamiento del personal

Es un conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

- Selección del personal

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

Por ende, los elementos del subsistema de provisión de recursos humanos son, la planeación, reclutamiento y selección. Donde la planeación consiste en programar los objetivos de la organización y la forma en que se cumplirán, y de acuerdo al reclutamiento inicia desde el momento en que se publica que hay una

vacante disponible, por medio de los avisos como el periódico, carteles, entre otros, por otra parte el reclutamiento se basa en atraer a los solicitantes con capacidades y habilidades adecuadas al puesto y por último la selección del personal consiste en escoger entre todos los candidatos el que contenga todos los requisitos que el puesto requiere.

#### 4.1.1. Planeación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 83)

En lo que respecta a los autores, la base de toda empresa es la eficaz planeación para dirigir a los recursos humanos, la planificación es el primer paso del proceso, por lo tanto, si no se realiza una buena planificación esto llevaría al fracaso a la empresa, además la planificación de los recursos humanos conlleva identificar y anticipar las necesidades actuales y también futuras de los trabajadores lo cual esto ayudará a que los trabajadores puedan desarrollar su trabajo de una mejor manera, del mismo modo la planeación anticipa las necesidades de la organización, por consiguiente si los trabajadores realizan su labor con excelencia la empresa en general tendrá mejores resultados.

##### 4.1.1.1. Proceso de planeación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal

determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y demanda de los recursos humanos. (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 87)

Es decir que, el proceso de la planeación de recursos humanos consiste en las etapas, en las cuales se orienta todas aquellas acciones que se deben ejecutar dentro de la organización, alineando las necesidades que puede presentar el personal, sin embargo, este proceso busca satisfacer el logro de objetivos que pueden ser instantáneos o tardados, pero siempre enfocados al futuro, optimizando los recursos empleados, previniendo errores del pasado en la empresa.

a) Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

- Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
- Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.
- Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.
- Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.

Por lo tanto, la planeación de recursos humanos es un proceso que lleva varias etapas, dentro de la planeación se toman las decisiones de planificar las necesidades y disponibilidad del personal, además se debe de conocer la

disponibilidad de trabajadores que posean las habilidades necesarias para un puesto de trabajo en la empresa, así como también se debe de conocer el número de trabajadores que una empresa necesita, entonces lo primero que se debe hacer en la planificación es realizar un análisis y estudio de la oferta y demanda de los recursos humanos, en segundo lugar, se debe de fijar cuáles serán los objetivos y las políticas del talento humano, dado que es muy importante que la alta gerencia lo apruebe, además se debe de diseñar planes de actuación en el área de reclutamiento para poder lograr los objetivos, y por último se debe de controlar y evaluar todos los planes que se hicieron anteriormente para así poder cumplir con los objetivos.

Según entrevista realizada a la responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No.2, sobre el proceso de planificación de recursos humanos expresó que, en el transcurso del año la gerente se encarga de analizar el número de personal que se necesitará para temporadas altas, además existen áreas donde se necesita ingresar personas, independientemente que no sea temporada, por lo tanto, la planeación va acorde a los requisitos, ya que si en un área determinada se necesita ingresar un nuevo trabajador se realiza la planeación en tiempo, se considera 15 días de anticipación, además lo primero que se hace es un estudio con el personal actual, pero si no hay se busca en otra parte.

Los resultados anteriores, indican que la empresa Standard Chontal No.2, lleva a cabo un proceso de planeación de recursos humanos, por ende, se hacen nuevos ingresos de personal a lo largo del año, lo que indica que se están analizando las necesidades de personal de acuerdo con la demanda de la tienda, del mismo modo se toman decisiones de contratación basadas en las necesidades de la empresa, lo que implica que se están cumpliendo con los objetivos de recursos humanos, además se realiza un estudio con el personal existente, pero si no son adecuados, entonces se busca fuera de la empresa lo que implica que se están

implementando planes y programas de reclutamiento y la identificación de talento y por último el hecho de que se realice una planificación y se considera un período de 15 días para llevar a cabo los procesos de contratación implica cierto grado de control y evaluación del proceso.

Al respecto se puede decir que Standard Chontal No. 2, pone en práctica las cuatro etapas del proceso de planeación de recursos humanos, iniciando con analizar los datos para hacer provisiones de demanda de personal, de igual forma aplican el establecimiento de políticas y objetivos, así mismo diseñan planes y programas de reclutamiento, además de llevar un control y evaluación. Por consiguiente, la empresa al utilizar estas cuatro etapas de planeación se asegura que las decisiones de contratación estén alineadas con las necesidades de la empresa, contribuyendo una gestión de recursos humanos eficientes.

#### 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. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlos bien. Eso requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, y otros son específicos de determinadas áreas. Casi todos exigen la participación del órgano de personal. (Chiavenato I. , 2011, pág. 129)

Como afirma el autor, para que una empresa pueda tener éxito necesita contar con un personal adecuado en cada área, todos los gerentes deben de garantizar que todos sus trabajadores deben de ser capaces de desempeñar su trabajo con excelencia y para que los recursos humanos puedan realizarlo de esa manera es



muy importante que se realice una perfecta planeación de personal, para que todo se realice con excelencia, por otro lado existen varios modelos de planeación de los recursos humanos algunos de estos modelos son generales lo cual incluyen a toda la organización y también existen modelos específicos a un área determinada pero aunque son distintos los modelos casi todos incluyen al personal.

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

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en una industria) o del servicio (en una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/ servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y disponibilidad de personas en la organización. No considera imprevistos, como estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima. (Chiavenato I. , 2011, pág. 129)

Como dice el autor, el subsistema de provisión de recursos humanos en una empresa se basa en anticipar y ajustar la cantidad de personal necesario según la demanda estimada de productos o servicios, dado que esto implica considerar ciclos que afectan la demanda y planificar contrataciones oportunas. Además, está influenciado por cambios en productividad, tecnología y disponibilidad de maquinaria.

Por ejemplo, si una empresa adquiere una máquina que reemplaza trabajadores, la cantidad de personal necesario disminuye, pero si la máquina falla, se requieren más empleados, por lo tanto, este sistema permite adaptar la fuerza laboral a las necesidades cambiantes de la empresa.

## b) Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes. Está dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización. Por ejemplo: (Chiavenato I. , 2011, pág. 129)

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

Siendo así, el modelo de segmentos de puestos se basa en la planeación del personal analizando los objetivos organizacionales, oferta y demanda de RH, de tal forma se habla del nivel operativo significa que este modelo se encarga de llevar a cabo todos los procesos dentro de la empresa, por ejemplo, realizar un análisis estratégico para medir las fortalezas y debilidades de la organización, además al referirse a un nivel histórico a través de ello se puede evaluar la rentabilidad pasada de ventas y ver como se enfrentará a futuro, generando cambios de mejora para la empresa, por medio de los niveles de producción

## c) Modelo de gráfica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan cartas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. Muchas empresas

desarrollan sistemas más complejos con ayuda de la tecnología de la información: con inventarios y registros que ofrecen datos como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados en esos cargos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera. (Chiavenato I. , 2011, pág. 130)

Por consiguiente, el modelo de gráfica de reemplazo, significa sustitución, por ende se refiere a una representación visual que tienen las empresas cuando se sustituye una persona por otra, o al darse un vacante en una área nueva en la empresa, sin embargo en este documentado se plasma información necesaria, la cual proviene de lo interno, es decir de recursos humanos, a través de un buen desempeño en la empresa, se puede dar un ascenso debido a las evaluaciones por parte de los jefes, ya que precisamente son ellos quienes evalúan el desempeño actual de un candidato, en otras palabras sube de puesto el candidato que más se esfuerce y se dedique.

#### d) Modelo basado en el flujo de personal

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

Por esta razón, el modelo de flujo de personal, se refiere a los flujos tanto internos como externos en la organización, esto se debe a los movimientos de las

diferentes personas que se van de la empresa, ya sea por renunciaciones, despidos, promociones o nuevos ingresos en la empresa, de tal forma este modelo puede predecir consecuencias de otras contingencias, lo cual trae un sinnúmero de consecuencias a corto y largo plazo.

#### e) Modelo de planeación integrada

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

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

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

De acuerdo al autor, el modelo de la planeación integrada es un plan estratégico que busca a las personas que la empresa necesita, de tal forma se crea con el fin de integrar mejoras en las finanzas, los ingresos, la productividad, disminuir costos, y que todas estas partes interactúen de una forma coordinada, mejorando la producción, por lo tanto, una planeación de personal en una empresa es importante para que se cuente con el recurso humano necesario, reclutando personal de tiempo completo.

De acuerdo a entrevista realizada a la responsable de recursos humanos expresó que, si requiere contratar a un trabajador, por ejemplo, como un cajero con experiencia previa en su trabajo anterior, primero se lleva a cabo una entrevista y se evalúan a los empleados actuales de la tienda, esto se realiza porque es más conveniente llenar las vacantes disponibles con personal interno en lugar de buscar personal de manera externa, por consiguiente lo primero que se realiza es sondear la empresa y considerar a los colaboradores que forman parte del equipo de la tienda y en las temporadas altas se busca a nuevo personal para cubrir la alta demanda de los clientes, del mismo modo cuando un trabajador renuncia se busca al remplazo idóneo para cubrir el puesto.

Cabe destacar que la empresa standard chontal No.2, en cuanto a los modelos de planeación que utiliza es el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, dado que en temporadas altas requiere de más personal, esto para cubrir su fuerte demanda, de igual forma, usa el modelo basado en la gráfica de reemplazo debido a las renunciaciones y despidos de los trabajadores, por lo cual Standard Chontal No.2, busca sustituir por un nuevo recurso.

De acuerdo a los resultados anteriores, los modelos de planeación que utiliza Standard Chontal No.2, es el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, así mismo utilizan el modelo de la gráfica de reemplazo, por esta razón estos modelos son los adecuados, dado que se ajustan al giro de la empresa, sin embargo no se aplican los otros modelos como el modelo segmento de puesto, flujo de personal y planeación integrada de recursos humanos, dichos modelos no se adaptan a la actividad de la empresa.

#### 4.1.2. Reclutamiento de los recursos humanos

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro

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

También, el reclutamiento de recursos humanos consiste en atraer a los candidatos idóneos que cumplan con todas las expectativas, por otra parte, es captar ese personal con el talento potencial, mediante una convocatoria, creando una selección apropiada según los requerimientos, parámetros establecidos o solicitados por la empresa con el propósito de cumplir con sus objetivos organizacionales.

#### 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. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe

llenar en el documento el responsable del departamento emisor. (Chiavenato I. , 2011, pág. 132)

Por lo tanto, el proceso de búsqueda y selección de candidatos comienza cuando surge la necesidad de encontrar personas que encajen con el perfil requerido. No obstante, es fundamental comprender que el reclutamiento no es una acción aislada. Un buen proceso de reclutamiento ayuda a prevenir la rotación de empleados, lo que demuestra que el departamento de Recursos Humanos está atrayendo talento de manera efectiva. Esto, a su vez, contribuye a fortalecer la cultura y los valores de la empresa, de igual forma el reclutamiento se inicia con los gerentes de línea, quienes son responsables para que el proceso se cumpla.

Según entrevista realizada a la responsable de recursos humanos en Standard Chontal No.2 expresó que, la gerente detecta la necesidad de adquirir personal para cubrir vacantes especialmente en temporadas del año, donde se le comunica a la responsable de recursos humanos para iniciar con el proceso de reclutamiento, por lo tanto, la empresa utiliza las redes sociales para publicar las vacantes disponibles en su página de Facebook, que cuenta con una amplia base de seguidores, además se realiza afiches y avisos en la tienda.

Retomando lo anterior, la empresa proporciona un adecuado proceso de reclutamiento, además se logra identificar y a traer candidatos que cumplan con los requisitos necesarios para el cargo, lo cual es muy importante para que la tienda pueda tener éxito, dado que al reclutar a candidatos idóneos se obtendrá una mejor productividad y un entorno de trabajo más eficiente.

Con respecto a los resultados anteriores, el proceso de reclutamiento inicia con la decisión del jefe de línea, en el cual se identifica la necesidad del recurso humano en la tienda, luego se procede a presentar una solicitud de reclutamiento,

posterior a eso se publica la vacante, del mismo modo Standard Chontal No.2, realiza el reclutamiento dependiendo de la demanda de clientes, por otro lado, se utilizan diferentes medios para publicar las vacantes disponibles.

#### 4.1.2.2. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades. El 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)

Por lo anterior, las fuentes de reclutamiento son de vital importancia para la empresa porque ayudan a identificar los recursos, indicando el proceso de integración en la empresa, por lo tanto es dirigido por el departamento de recursos humanos quien se encarga de velar por realizar un buen reclutamiento, por consiguiente los mercados de recursos humanos busca fuentes que deben diagnosticarse para así atraer candidatos, a través del reclutamiento interno y externo, teniendo en cuenta el reclutamiento interno se refiere a cubrir un puesto reubicando a un empleado que ya pertenece a la empresa se trata de las propias personas de la organización, no obstante no siempre son una fuente directa sino que puede encontrarse a un candidato a través de sus recomendaciones, en cambio



el externo no pertenece a la empresa, ya que busca a través de servicios de empleo o internet.

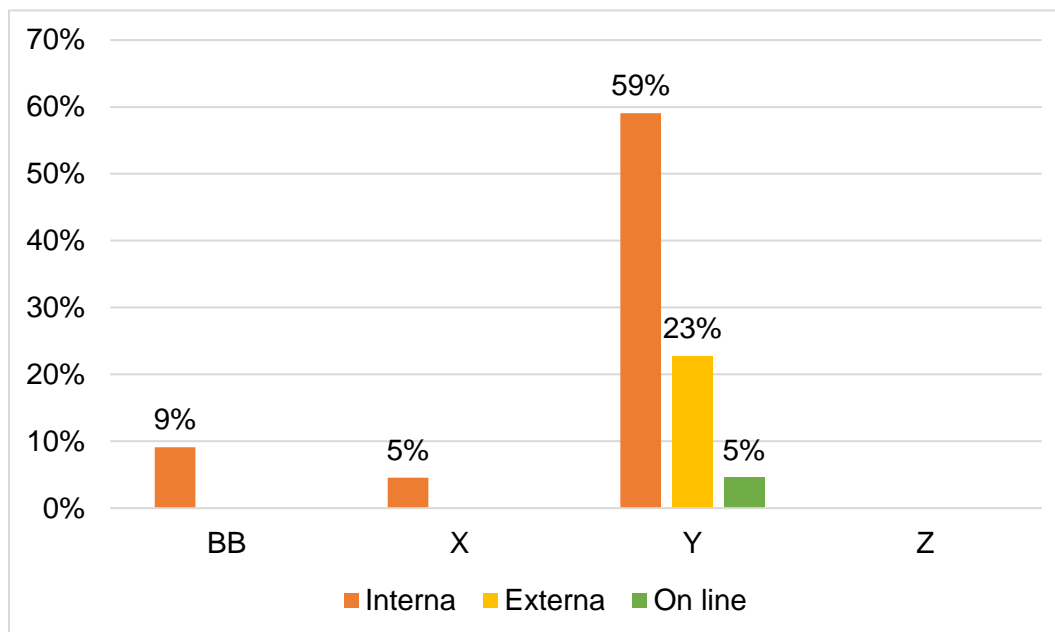


Gráfico No. 1. Fuentes de reclutamiento

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a 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). (Chiavenato I. , 2007)

Con respecto a lo expresado por el autor, el reclutamiento interno es cuando las empresas al contar con una vacante, tratan de ocuparla con candidatos internos, que ya son parte de la empresa, es decir, están dentro de la misma, lo que significa que las empresas solo reubican y promueven a los candidatos a un nuevo puesto de trabajo, contribuyendo a que los trabajadores se desarrollen en nuevas áreas y

funciones del cargo, para que puedan tener un mejor crecimiento profesional y promocionar a los empleados a que tengan más responsabilidades en la organización.

Según gráfica No.1, se puede observar que en la empresa Standard Chontal No. 2, 9% de la generación Baby Boomer, el 5% de la generación X y 59% de la generación Y han sido reclutados por fuentes internas, lo que coincide con la expresado en la entrevista, ya que expresó que, lo primero que se hace en la empresa cuando hay una vacante es buscar dentro de la tienda, se hacen promociones de cargos, pero si no se encuentra se busca fuera de la empresa.

Los resultados reflejan que es la fuente más utilizada para las diferentes generaciones, por las ventajas que tiene el reclutamiento interno, ya que los colaboradores que están dentro de la tienda conocen el movimiento, reglamento y orientaciones.

Por lo que se puede decir que la empresa Standard Chontal No. 2, toma en cuenta y reconoce el desempeño del personal cuando se presentan vacantes, estas fuentes de reclutamiento han favorecido a la tienda, dado que los trabajadores tienen una mejor comprensión y capacidad de adaptación más ágil, lo cual es muy importante para mantener un entorno laboral eficiente.

#### ➤ Ventajas

- ✓ Es más económico: Evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.
- ✓ Es más rápido: Evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los

candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un período previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.

- ✓ Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: Ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un período experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- ✓ Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: Vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: Esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- ✓ Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: Los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas. (Chiavenato I. , 2011, págs. 134-136)

Lo antes expresado indica que, las ventajas del reclutamiento interno juegan un papel de suma importancia para la organizaciones, debido a que supone un ahorro para la empresa, dado que no realiza un reclutamiento externo, no empieza de cero, sin embargo no se requiere de un proceso de adaptación, esto se debe a que los candidatos al ser evaluados por los jefes no necesitan estar a prueba, existe una motivación la cual aumenta la eficacia y el compromiso al comprobar que existe un talento humano, a través del reclutamiento interno se hace un aprovechamiento masivo en lo que respecta a planes de capacitación esto llevará a que los empleados escalen sus conocimientos y lo complementen en fin la competencia

entre el personal evita la fuga de talento a través de las aptitudes que pueden tener, ya sean comunicativas, sociales, persuasivas, verbales entre otras, las cuales llevarán a ascender en puestos a quienes se las merezcan.

Con respecto a la entrevista realizada a la responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No.2 expresó que, las ventajas que tiene el reclutamiento interno es que, los trabajadores ya conocen el movimiento, las orientaciones, el reglamento interno, de igual manera no existe mucho entrenamiento del personal, debido a que los colaboradores poseen conocimiento previo.

Según los resultados obtenidos, el reclutamiento interno aporta ventajas importantes en la empresa Standard Chontal No.2, debido a que el personal está familiarizado con el entorno y la cultura donde trabajan, además al aprovechar las ventajas del reclutamiento interno facilita que sea más económico y rápido, así como reducir los costos en entrenar a trabajadores nuevos, la empresa al contar con estas ventajas tiene la posibilidad de retener a sus trabajadores al ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento laboral, lo cual ayuda a tener una mejor estabilidad y eficiencia dentro de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, al utilizar las ventajas de reclutamiento interno, la empresa Standard Chontal No.2 se beneficia, dado que los empleados están adaptados al clima laboral, lo cual al hacer ascendido a un nuevo puesto de trabajo facilita que no sea difícil capacitarlos para que desarrollen nuevas funciones laborales, contribuyendo a que exista una mejor productividad y estabilidad laboral, logrando que no haya rotación del personal, ya que, la empresa al utilizar el reclutamiento interno logra que se aprecie y se mantenga el talento del personal.

➤ Desventajas

- ✓ Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades o sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- ✓ Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
- ✓ Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- ✓ No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (Chiavenato I. , 2011, págs. 134-136)

Es decir, las desventajas del reclutamiento interno implican una amplia limitación, esto se da, ya que, al escoger a un candidato más especializado para el puesto, se cierra la puerta de buscar otro talento fuera, de igual manera la empresa

se puede estancar, debido a que a veces los trabajadores están muy familiarizados con los procesos y caen en una zona de confort, por lo tanto pierden la oportunidad de reinventarse, de la misma forma se puede provocar rivalidades entre los subordinados cuando no se cuida el proceso, inclusive cuando un trabajador no cumple con las expectativas del nuevo puesto es complicado que regrese a su puesto anterior, y se genera el riesgo de perder un buen profesional en otra área, a su vez al descapitalizarse el capital humano las empresas se quedan sin estrategias, sin rutas, no existen planes que sostengan y refuercen el capital más importante como es el humano.

Según entrevista realizada a la responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No.2 expresó que, algunas desventajas del reclutamiento interno son que los empleados muestran actitudes negativas en su trabajo, existe mala influencia entre los compañeros de trabajo y tienen resistencia al cambio cuando los colaboradores no se adaptan a un puesto nuevo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las desventajas del reclutamiento interno pueden afectar a la empresa por diferentes motivos, dado que los trabajadores al poseer actitudes negativas en el trabajo pueden tener un bajo rendimiento, afectando su productividad y eficiencia, además si no existe una relación con los demás empleados habrá un ambiente de trabajo poco saludable, en la cual puede existir conflictos y desmotivación, asimismo la falta de familiarización de los colaboradores con otros puestos de trabajo se convierte en un dificultad para la empresa.

En base a los resultados anteriores, es importante que la empresa Standard Chontal No.2, utilice las desventajas de reclutamiento interno de manera efectiva, ya sea al fomentar una cultura de trabajo positiva que facilite la integración de los empleados con los demás, además de mejorar su desempeño laboral, para que

sean más productivos. De igual forma es esencial que la empresa contribuya en la formación del personal para mejorar y desarrollar sus habilidades, comportamientos y conocimientos, lo cual ayudará a que sean más eficientes.

#### 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:

- ✓ 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. , 2011, pág. 160)

Cabe destacar, que el reclutamiento externo es una forma de ocupar una vacante, pero con personas que no forman parte de los trabajadores de la empresa, estas personas son atraídas por medio de las técnicas de reclutamiento, además influye en los candidatos que están disponibles y forman parte de otra organización, son atraídos por medio de las técnicas de reclutamiento.

Según gráfica No.1, se pudo conocer que la empresa Standard Chontal No.2, también utiliza la fuente de reclutamiento externa, ya que un 23% de la generación Y dijeron haber sido reclutados por esta fuente, lo que es coherente con lo expresado en entrevista, dado que expresó que, se recibían Curriculum al correo electrónico con el fin de recabar una cantidad de aspirantes y poder evaluarlos para posteriormente pasar a la selección.

Esto indica que la empresa también se interese en captar recursos con nuevos potenciales que aporten a la calidad del servicio y resultados de la empresa. Esto es favorable para inyectar nuevas energías y conocimiento a la fuerza laboral, además de crear más competencias en el personal, ya que la generación que más representa la fuerza laboral de Standard Chontal No.2 es la Y, de igual forma es allí donde está la juventud con tantas habilidades tecnológicas que aportan al marketing desde sus puestos.

#### ➤ Ventajas

- ✓ Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización: La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.



- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- ✓ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: Eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo. (Chiavenato I. , 2011, pág. 138 & 139)

Por lo antes mencionado, las ventajas del reclutamiento externo llevan a la empresa a mantenerse en constante actualización ver que están haciendo y como lo hacen otras empresas y así poder estar a la defensiva, incluso aumenta la competitividad a través de la adquisición de mejores talentos de la competencia, a su vez, ahorra costos en su formación aquí los perfiles ya están calificados, mejorando la productividad y motivación, debido a la entrada de personal externo que tenga las ganas de cambiar las cosas, de evolucionar, por tal razón surgen resultados de inmediatos aunque el reclutamiento del personal tarde más cuando se realiza de forma interna, es decir los resultados se van a reflejar desde un inicio porque el trabajador ya ha sido capacitado por otra empresa en la que trabajo, por eso hoy en día las empresas prefieren el reclutamiento externo, además cuando es exitoso suele enriquecer los recursos humanistas de la organización.

En entrevista con la responsable de recursos humanos de Standard Chontal No.2, expresó que, las ventajas del reclutamiento externo dentro de la empresa, es que los trabajadores que comienzan desde cero llegan al trabajo con un nivel de

energía y comprometidos, dispuestos a dar lo mejor en sus responsabilidades laborales, cuentan con experiencia, entusiasmo y llegan con nueva visión.

Por medio del instrumento aplicado se confirmó que la empresa Standard Chontal No.2, presenta algunas ventajas del reclutamiento externo al contratar empleados nuevos, lo cual estos trabajadores demuestran una alta motivación y compromiso, lo que beneficia su rendimiento laboral, además aportan una valiosa experiencia de sus empleos anteriores, logrando enriquecer a la tienda con sus conocimientos y habilidades.

Se puede decir que, dentro de la empresa Standard Chontal No.2, es importante el uso del reclutamiento externo, debido a que con el tiempo los trabajadores actuales envejecen y en la empresa es importante que el recurso humano sea joven de entre las edades de 22 a 42 años, dado que en estas edades son más activos y dinámicos, además este tipo de reclutamiento trae beneficios como la experiencia y habilidades adquiridos en los empleos anteriores, de igual forma se puede acceder a una red más amplia de candidatos.

➤ Desventajas

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

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

De la misma manera, las desventajas del reclutamiento externo tienen una importante complejidad, porque requiere de técnicas apropiadas de selección, como entrevistas, exámenes etc. También contar con técnicas de captación y previsión, cabe aclarar que se cuenta con mayor inversión, las empresas deben separar un fondo específicamente para ese medio, al obtener resultados de forma rápida, implica más gastos, en otras palabras existe un riesgo, y al llegar a la empresa y se asciende en un cargo, genera una cierta inseguridad, por eso es importante que no se cree un monopolio de reclutamiento, ya que los trabajadores perciben y crean una inseguridad que los puede llevar a una desmotivación y una desviación de sus objetivos, de igual modo al no existir un punto de equilibrio entre oferta y demanda

de RH, los salarios internos cambiarán, esto quiere decir que la planeación de los recursos está siendo deficiente.

De acuerdo a entrevista realizada a la responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No. 2 expresó que las desventajas que tiene el reclutamiento externo es la capacitación a los empleados y que no se acostumbran a trabajar en la empresa.

Con respecto a lo anterior, la empresa debe invertir tiempo y recursos en la capacitación de los nuevos colaboradores para que se puedan adaptar en sus roles y responsabilidades específicas, esto puede ser costoso y llevar tiempo, por consiguiente, los empleados reclutados de manera externa pueden necesitar un período de tiempo para adaptarse a la cultura y el entorno del trabajo.

En base a los resultados anteriores, es importante que la empresa Standard Chontal No.2, utilice las desventajas de reclutamiento interno de manera efectiva esto se puede lograr por medio de comunicación abierta, lo cual puede ayudar a que los empleados se adapten a la empresa, además de realizar retroalimentación que les ayude a acostumbrarse al entorno de trabajo, puesto que al aprovechar estas desventajas de reclutamiento externo se puede mejorar la retención y el compromiso de los trabajadores.

#### 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)

Desde el punto de vista del autor, el reclutamiento online es altamente beneficioso para muchas empresas, ya que aprovechan ampliamente internet para evaluar y dar seguimiento a candidatos, además algunas empresas cobran a otras por administrar sus bases de datos de currículos y también una parte de la remuneración si se contrata a un candidato, en cambio otras empresas no cobran nada a los candidatos, centrándose en la contratación de personas registradas, puesto que, esto facilita la búsqueda del candidato más adecuado. En general, el reclutamiento en línea agiliza y simplifica el proceso de selección de nuevos empleados, beneficiando a todas las partes involucradas.

Según gráfica No.1, se puede observar que la empresa Standard Chontal No.2, también hace uso de esta fuente de reclutamiento, puesto que un 5% de la generación Y han expresado que fueron reclutados de manera online, lo que también coincide con lo expresado en la entrevista, ya que también reconoció usar esta fuente.

Lo anterior indica que en los procesos de administración de recursos humanos se han incluido tecnología a algunos procesos como este y se diversifican las fuentes de reclutamiento para un proceso más ágil. Este enfoque beneficia la toma de decisiones al permitir una mejor evaluación de los candidatos y en última instancia, optimiza todo el proceso de reclutamiento, haciendo que sea más eficiente y efectivo, ya que esta fuente de reclutamiento beneficia a la empresa a través de la reducción de costo, creando una mayor visibilidad de oferta de trabajo.

#### d) Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. (Chiavenato I. , 2011, pág. 139 & 140)

Lo anterior indica que, el reclutamiento mixto es un método que involucra tanto el reclutamiento interno como el externo, dado que ambos se complementan, debido a que optan por darle oportunidades a los trabajadores actuales de la empresa, así como también a los candidatos que están disponibles en el mercado, con la finalidad de atraer a trabajadores con talento que puedan agregar valor a la empresa. Por consiguiente cuando se realiza el reclutamiento interno, las empresas toman como aspirantes a los trabajadores que se encuentran desempeñando un trabajo dentro de la organización a un nuevo puesto de trabajo, dejando así una vacante, por lo que debe ocuparse mediante el reclutamiento externo, es decir, buscar talentos fuera de la empresa que estén completamente preparados para ocupar la vacante, ofreciéndole desafíos y oportunidades que les permita crecer profesionalmente al tener nuevas ideas y visiones para la organización.

Según la gráfica No.1, queda evidenciada en la práctica que la empresa Standard Chontal No.2, hace uso de reclutamiento interno, externo y online,

logrando complementar el uso de las diferentes fuentes y de esa manera llegar de manera masiva al mercado laboral para ofertar las vacantes.

Esto le ha permitido poder llegar a las diferentes generaciones y poder tener una cantidad de aspirantes para ser evaluados y seleccionar al recurso idóneo para ocupar las vacantes. De esta forma se modernizan las formas de administrar los recursos humanos y le permite un proceso más eficiente.

Por lo anterior, también en la encuesta aplicada a colaboradores se les pregunto a través de que medios se enteraron de las vacantes que oferta la empresa Standard Chontal No.2, a lo que respondieron, según el siguiente gráfico.

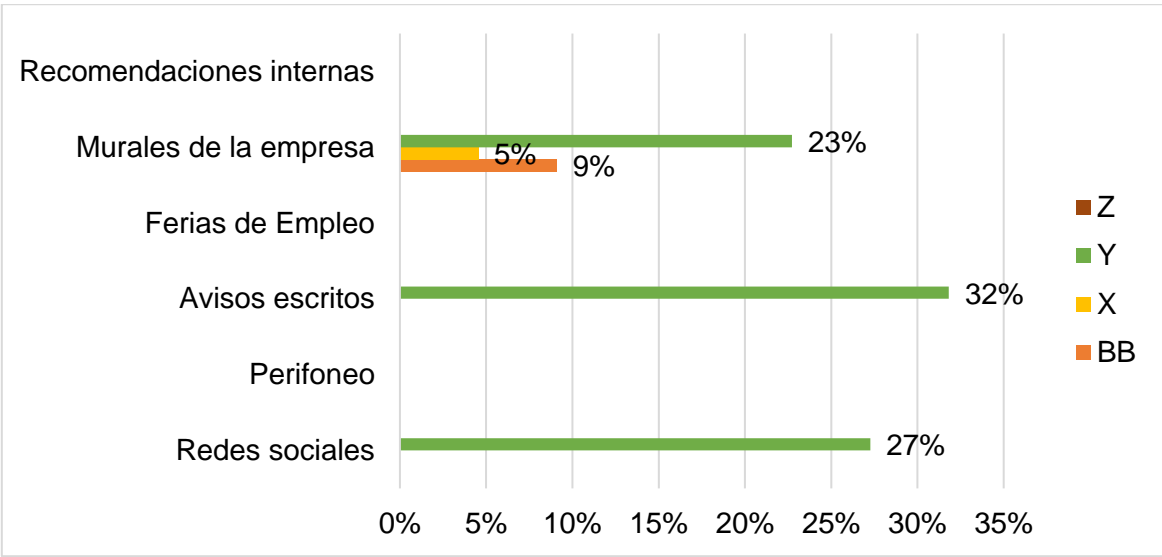


Gráfico. No. 2: Medios de reclutamiento

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

En base a encuestas realizadas, en relación a los medios de reclutamiento la generación Y afirma que un 32% fueron reclutados por avisos escritos, un 27% a través de las redes sociales y por último un 23% por medio de murales de la empresa, de igual forma la generación baby boomers un 9% indicaron que fueron

reclutados por murales de la empresa, por otro lado, la generación X destacó que igualmente fue reclutada por el mismo medio de la generación anterior. Por medio de la observación directa se pudo verificar que los medios utilizados para publicar la vacante en la Standard Chontal No.2, son los avisos escritos y las redes sociales.

Con respecto a los resultados anteriores, el medio de reclutamiento que se destaca más son los avisos escritos, ya que es más económico, por lo tanto, Standard Chontal No.2 utiliza una combinación de medios incluyendo las redes sociales como Facebook lo cual ayuda a que los candidatos puedan informarse sobre las vacantes disponibles y así poder llegar a un público más amplio.

La empresa Standard Chontal No. 2, usa diferentes medios de reclutamiento para atraer candidatos, lo cual es fundamental para informar a los candidatos de que existen vacantes disponibles, ya sea por medio de redes sociales, anuncios escritos y murales de la empresa, ya que esta variedad de medios asegura que las oportunidades laborales lleguen a un público más amplio.

#### 4.1.3. Selección de los recursos humanos

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

Por lo tanto, la selección del personal implica la identificación y elección de los candidatos más adecuados para los puestos disponibles, se lleva a cabo un proceso de comparación para tomar una decisión al comparar las características entre los solicitantes y así poder elegir al candidato más adecuado para el cargo, tenido como objetivo seleccionar al que se ajuste mejor a todas las necesidades de la empresa.



#### 4.1.3.1. Proceso de selección

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

En esa misma línea, el proceso de selección se conforma como un proceso de comparación y decisión, puesto que se consideran el análisis y las especificaciones que se requieren para el cargo que está disponible, en este sentido se debe de analizar cada una de las características, habilidades, responsabilidades necesarias que deben de poseer cada uno de los aspirante al puesto para así, poder desempeñar de manera efectiva el puesto, y las características de todos aquellos candidatos que compiten por el empleo, por esta razón deben de demostrar todas sus habilidades para competir entre ellos para ser seleccionado. El proceso de selección se configura como comparación, dado que los encargados de seleccionar al candidato adecuado, se debe de realizar un análisis y comparar cada una de los requisitos que exige el cargo y así comparar si el candidato posee las habilidades necesarias para el puesto.

##### a) Selección como un proceso de comparación

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

Es decir que, la selección como proceso de comparación tiene que ver con las exigencias del cargo y las características que posee cada aspirante al puesto, en cuanto a las exigencias del cargo se obtiene por medio de análisis del puesto, como sus requisitos y habilidades. En cuanto a las características de los candidatos estas se conocen cuando se aplican las técnicas de selección, quien compara a cada solicitante y selecciona a la persona adecuada es llevada a cabo por el personal de recursos humanos o profesionales de selección.

Según entrevista con la responsable de recursos humanos en Standard Chontal No.2 mencionaba que, es crucial considerar la experiencia a través de la entrevista, junto con la disposición del candidato para trabajar, ya que no basta con que alguien tenga experiencia, si el puesto de trabajo requiere trabajar los domingos o tener horarios prolongados, es fundamental que los empleados estén dispuestos a aceptar estos requisitos, además la actitud es igualmente importante, dado que una persona sin experiencia puede aprender eficazmente en el entorno laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos la empresa Standard Chontal No.2, aplica la selección como proceso de comparación acerca de las exigencias del cargo y las características del candidato, ya que se centra en considerar la experiencia, la disposición para trabajar, la actitud y la capacidad de aprendizaje de los candidatos, como un requisito esencial que todo colaborador debe de tener para poder desempeñar bien su trabajo dentro de la tienda.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se indica que la empresa Standard Chontal No.2 aplica la selección como un proceso de comparación, donde se compara las características y habilidades de los candidatos para así poder seleccionar al más idóneo, esto favorece a la empresa, dado que el entrevistador se enfoca en las características esenciales, logrando conseguir una selección de personal más adecuada.

b) Selección como un proceso de decisión

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

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

En entrevista con la responsable de recursos humanos de la empresa Standard Chontal No.2 comentaba que, se lleva a cabo entrevista con todos los Currículums que se reciben, se selecciona a aquellos candidatos que son considerados aptos para el puesto de trabajo, por ejemplo, para el cargo de guardia de seguridad se busca al candidato con más experiencia y lo convocan para una entrevista. La evaluación psicológica es fundamental, ya que consideran relevantes el comportamiento, la comunicación verbal y la disposición del candidato. Durante el proceso de selección se compara a los candidatos y se elige al más adecuado, realizando múltiples entrevistas relacionadas con el trabajo y otras que exploran como se desenvuelven en distintas situaciones y su perspectiva de vida.

Abordando lo anterior, la empresa Standard Chontal No.2 no aplica el modelo de colocación, puesto que no existe un solo candidato preseleccionado para una vacante específica, ya que la empresa emplea una selección más amplia, donde considera a varios candidatos, en el cual se evalúan las características y habilidades que deben de poseer para elegir al más adecuado por medio de entrevista y evaluaciones realizadas.

En síntesis, la empresa Standard Chontal No.2 selecciona a varios candidatos para cada vacante y evalúa y compara sus habilidades y características, donde determina cual es el más adecuado. Por consiguiente, la empresa adopta un

enfoque más flexible y completo en su proceso de selección de personal, ya que no se adhieren al modelo de colocación, lo cual funciona para ellos tener una selección más amplia.

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

En cuanto a los criterios de selección en entrevista realizada a responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No.2 expresó que, se entrevistan a candidatos que cuentan con experiencia previa, además se evalúa su actitud, el deseo de aprender, la habilidad para expresarse y su visión de futuro estos criterios son fundamentales para la tienda, ya que se busca a personas que cumplan con estos criterios.

Por lo tanto, la empresa Standard Chontal No. 2, se menciona que se entrevistan a candidatos que cumplen con ciertos criterios, como experiencia previa, actitud, deseo de aprender, habilidad para expresarse y visión de futuro, además estos criterios se utilizan para determinar si un candidato es adecuado para el puesto, por esta razón si un candidato no cumple con estos criterios, es probable que sea rechazado en el proceso de selección.

Con respecto a lo anterior, la empresa Standard Chontal No.2, considera apropiado utilizar este modelo de selección para poder identificar a los candidatos más adecuados que se ajusten mejor a la cultura y objetivos de la empresa, por lo tanto, es importante emplear este modelo de selección, ya que los candidatos deben de cumplir con criterios para ser seleccionados o rechazados.

- Modelo de clasificación: hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos

que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato. (Chiavenato I. , 1999)

De igual manera, el proceso de selección como proceso de decisión se encuentran tres modelos de comportamiento, donde el primero corresponde al modelo de colocación, en este solo existe un candidato y por lo tanto la empresa considera que este es adecuado y es admitido sin ninguna objeción. Como segundo modelo. Selección; se encuentran varios aspirantes para cubrir una sola vacante, por lo tanto, solo existen dos alternativas las cuales son de aceptación o rechazo, se aceptará a la persona idónea por medio de sus características y comparando si posee las exigencias del cargo y de ser rechazado sale del proceso para ser seleccionado. Por último, el modelo de clasificación, en este, hay varios candidatos y también se encuentran varias vacantes disponibles, hay dos alternativas, puede ser aceptado o rechazado, se compara si la persona cuenta con requisitos que requiere el cargo y en el caso que sea rechazado se compara con los demás puestos que siguen disponibles para ubicarlo en el puesto que sea más adecuado.

De acuerdo, con la información de la entrevista brindada a responsable de recursos humanos de Standard Chontal No. 2 expresó que, dentro de las múltiples vacantes que la tienda puede ofrecer, una de ellas es el puesto de atención al cliente, en primer lugar, se evalúa la experiencia de los diversos candidatos mediante entrevistas, a menudo, se entrevista a más candidatos de los que se tiene vacantes disponibles para poder seleccionar a los mejores, además se proporciona días de entrenamiento o adaptación, ya que se considera que es importante que los nuevos empleados se sientan cómodos en su rol, debido que se han presentado ocasiones que entran a trabajar y el mismo día renuncian.

Cabe señalar que, el proceso de selección de la empresa Standard Chontal No. 2, se evalúan múltiples candidatos para diversas vacantes, se toman decisiones de aceptación o rechazo, y se busca ubicar a los candidatos en los roles más apropiados de acuerdo con sus características.

Según lo descrito, la empresa Standard Chontal No.2, implementa el modelo de clasificación en su proceso de selección de personal, ya que este modelo logra que la empresa pueda tener una mejor eficiencia al clasificar a los candidatos más idóneos para las vacantes disponibles, por consiguiente, esta empresa solo utiliza dos modelos los cuales son, el modelo de selección y modelo de clasificación.

#### 4.1.3.2. Bases para la selección del personal

a) Obtención de la información sobre el puesto puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan (Chiavenato I. , 1999)
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. (Chiavenato I. , 1999)
- Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer. (Chiavenato I. , 1999)

- Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa. (Chiavenato I. , 1999)
- Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse. (Chiavenato I. , 1999)

De acuerdo con el autor, la obtención de información sobre el puesto, se puede hacer por medio de diferentes técnicas, una de ellas es analizar el cargo, este consiste en el inventario de los contenidos del cargo, y también los requisitos que deben de cumplir los aspirantes al cargo, donde se evalúan si este posee los requisitos que el cargo exige, en cuanto a la aplicación de la técnica de los incidentes críticos, consiste en registrar todos los hechos y comportamientos de la persona que ocupa actualmente el puesto y si ha tenido un mejor o mal desempeño de sus labores, el análisis de solicitud de empleo, trata sobre la verificación de la información que proporciona la solicitud de empleo por parte del jefe inmediato, donde se especifican los requisitos y características que el aspirante al puesto debe de contar.

Teniendo en cuenta lo mencionado por la responsable de recursos humanos de standard chontal No.2 comentó que, la información se obtiene de diferentes áreas, ya sea relacionada con el área de ropa o calzado, esta búsqueda de información se produce cuando surge una necesidad, como la necesidad de reemplazar a un compañero que se retira o se presenta una renuncia, en estos casos se genera una alerta para la tienda, indicando que es necesario cubrir esa vacante, especificando en la solicitud de empleo las características que debe de poseer el candidato, por medio de la entrevista analizar estas características positivas y negativas para poder saber si cumple con los requisitos del cargo, por

lo tanto la obtención de información y la toma de decisiones están directamente relacionadas con las necesidades específicas de la tienda y la temporada en curso.

Por esta razón, la empresa standard chontal No.2, la obtención de información sobre el puesto disponible, se adapta a las necesidades cambiantes de la tienda y la temporada actual, utilizando métodos y enfoques de selección de personal, del mismo modo cuando surge una necesidad de selección, se genera una alerta en la tienda para cubrir la vacante, publicando todos los requisitos que el cargo requiere para escoger al candidato más adecuado para el puesto disponible.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la empresa Standard Chontal No. 2, para la obtención de información sobre los puestos aplica el análisis de cargo, ya que se evalúan los requisitos que debe cumplir el candidato para el puesto, también utilizan la aplicación de la técnica de los incidentes críticos, dado que se identifican las características positivas y negativas de los candidatos, por último se implementa el análisis de solicitud de empleo, sin embargo no se cumplen con el análisis de cargo en el mercado e hipótesis de trabajo, dado que esta empresa no busca información con otras empresa semejante.

#### b) Descripción y análisis del puesto

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

Conforme el autor, la descripción y análisis del puesto es una parte importante en la gestión de recursos humanos, ya que se determinan las funciones, responsabilidades de cada puesto de trabajo, además cada uno de los cargos tiene



uno o más ocupantes, por lo tanto cada personada debe de ejercer las funciones específicas del puesto, donde estos ocupantes tienen la autoridad y responsabilidad que son inherente a la posición del cargo, al conocer las descripción de cada puesto ayuda a realizar una buena selección del personal, dado que permite transmitir de forma clara cuales son los requisitos para el cargo, por otra parte al comprender las funciones y responsabilidades de cada puesto, la organización puede destinar correctamente a las personas y garantizar que se cumplan los objetivos establecidos.

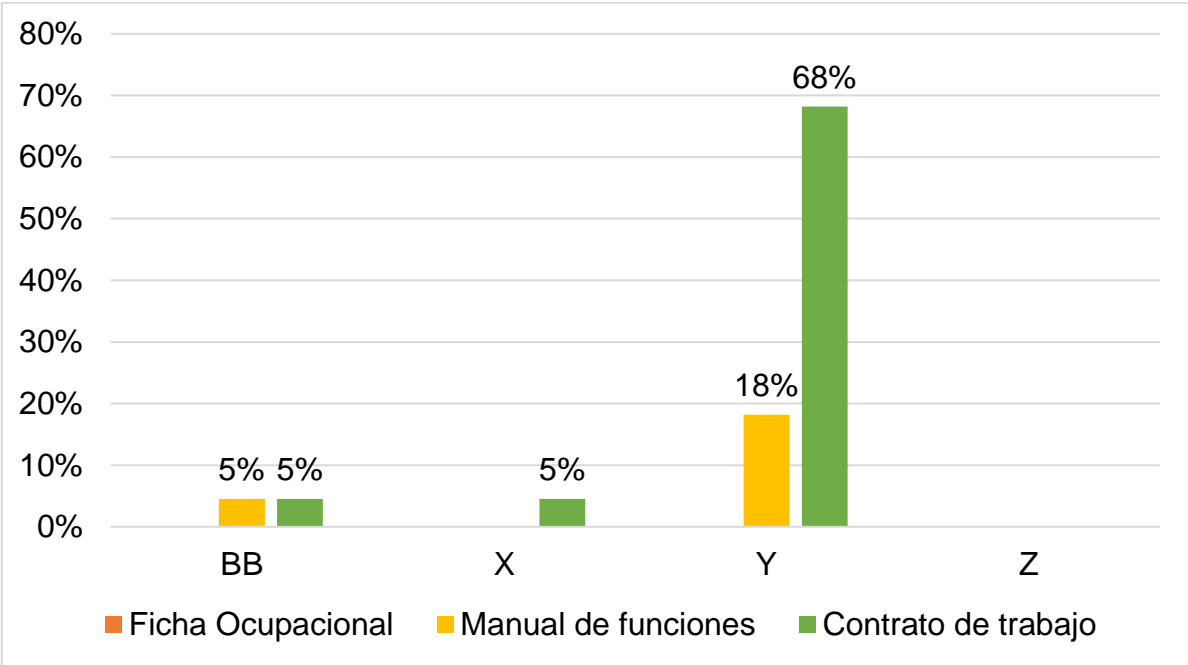


Gráfico No.3: Instrumentos para la información del cargo  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

Para comprender los instrumentos de la información del cargo, se aplicó encuesta a los colaboradores, por lo que la generación Y un 68% dijeron que manejan la información de su cargo por medio de contrato de trabajo, mientras que el 18% por manuales de funciones, en cambio la generación X el 5% dijeron que fue por contrato de trabajo, con respecto a la generación baby boomers el 5%

conoce la información por manual de funciones, de igual manera el otro 5% por contrato de trabajo.

Según lo anterior, en la empresa Standard Chontal No.2, la mayoría de los colaboradores que pertenecen a la generación Y dependen en gran medida de su contrato de trabajo para comprender su cargo, mientras que una parte significativa también utiliza el manual de funciones, e igual forma la generación X depende del contrato de trabajo. Así mismo, los baby boomers muestran una preferencia similar, aunque en menor proporción, por estos dos instrumentos de información.

Por ello, la empresa Standard Chontal No.2, pone en práctica los diferentes instrumentos para el manejo de los cargos, en donde el contrato de trabajo es una fuente importante de información para empleados de diferentes generaciones, aunque los de la generación Y tienden a depender más de él en comparación con la generación X y la baby boomer. Por lo tanto, dicha información es relevante para comprender cómo los empleados de Standard Chontal No.2, se relacionan con la documentación de trabajo y cómo la empresa utiliza diferentes medios para comunicar información de manera efectiva a su personal.

#### ➤ Descripción de cargos

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

Así como, la descripción de cargos, trata de detallar cuales son las tareas, responsabilidades de cada cargo, además cada puesto contiene exigencias

distintas por lo cual, las tareas que se especifican se diferencian entre todos los cargos que existen dentro de la empresa, al conocer con precisión cada tarea de los diferentes cargos, proporciona una visión clara de la persona que se espera que ocupará ese puesto en particular.

➤ Análisis de cargos

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

En resumen, el análisis de puesto es distinto a la descripción de cargos, puesto que, la descripción se preocupa por el contenido del cargo, mientras que el análisis de cargos, se encarga de estudiar y analizar todos y cada uno de los requisitos, responsabilidades necesarias que conlleva el cargo, para poder desempeñar de manera adecuada cada tarea que exige el cargo.

c) Elección de las técnicas de selección

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

En otras palabras, la elección de las técnicas de selección, se lleva a cabo una vez que se ha obtenido información acerca del cargo del aspirante, las técnicas de selección se utilizan para poder suplir una vacante con un candidato ideal, es por

eso que es importante elegir las técnicas necesarias que nos brinden información confiable, ya que al elegir una de las técnicas más adecuadas al cargo garantiza que se realice una selección eficaz y elegir a los mejores candidatos para ocupar el puesto disponible.

#### -Entrevista de selección

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

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

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

Como afirma el autor, la entrevista de selección es un elemento importante para seleccionar a la persona adecuada para el puesto, dado que esta técnica es considerada como el factor que más influye para elegir a la persona correcta para el cargo, esta técnica debe de ser dirigida con una gran habilidad para poder obtener los resultados esperados, además la entrevista de selección está ligada de cinco elementos, incluyendo la fuente (candidato), transmisor (entrevistador y candidato),

el canal (son palabras y gestos), el instrumento (receptores descifran los mensajes y por último el destino (es la persona que transmitirá el mensaje).

➤ Pruebas de conocimientos o habilidades.

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

Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

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

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

- ✓ Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
- ✓ Objetivas, mediante pruebas objetivas
- ✓ Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva (Chiavenato I. , 1999)

Teniendo en cuenta, las pruebas de conocimientos y habilidades son utilizadas para seleccionar a la persona correcta para el cargo, además esta técnica tiene como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades de cada uno de los candidatos, estas pruebas pueden ser orales, escritas o de relación, también pueden ser según el área de conocimiento, o también generales, esta consiste en

conocer sobre la cultura o conocimientos generales de la persona o bien, esta prueba puede ser específica para conocer los conocimientos técnicos que posee la persona relacionados con el cargo y por último las prueba pueden ser descriptivas, expositiva, mediante pruebas objetivas o bien mixtas, donde se combinan varias pruebas para evaluar al candidato.

➤ Examen psicológico

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

Según lo descrito por el autor, el examen psicológico es utilizado para conocer las capacidades, aptitudes, intereses o características de comportamiento de cada uno de los candidatos, es importante conocer cada uno de estos aspectos, dado que así se podrá predecir su comportamiento en el área de trabajo, además este examen se basa en las diferencias que presenta cada solicitante, pueden ser físicas, intelectuales , su personalidad y por medio de dicho examen se analiza como varían cada una de estos aspectos antes mencionados, ayudando así a la selección de la persona adecuada para el puesto de trabajo.

➤ Exámenes de personalidad

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o

psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc. (Chiavenato I. , 1999)

Es decir, los exámenes de personalidad son aquellos que analizan las diferentes características que están definidas por el carácter y el temperamento de la persona, el examen de personalidad proporciona información sobre las características y rasgos de un candidato y al momento de revelar estos rasgos como los generales de personalidad o también los rasgos emocionales, interés o frustraciones estos se denominan genéricas o psicodiagnósticas, el examen de personalidad es una técnica crucial, ya que por medio de este se puede comprender mejor la personalidad de los aspirantes a un puesto, y así poder evaluar si es idóneo para el cargo.

➤ Técnicas de simulación.

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

No obstante, la técnica de simulación es utilizada para evaluar las habilidades de los candidatos por medio de simulaciones de situaciones reales de trabajo, esta técnica permite evaluar como es el comportamiento y las habilidades hacia el cargo, además así se podrá observar cómo actúa antes las situaciones que les presentan en la simulación, ya que se realiza en un entorno controlado y realista, ayudando a los evaluadores a tomar decisiones informadas durante el proceso de selección.

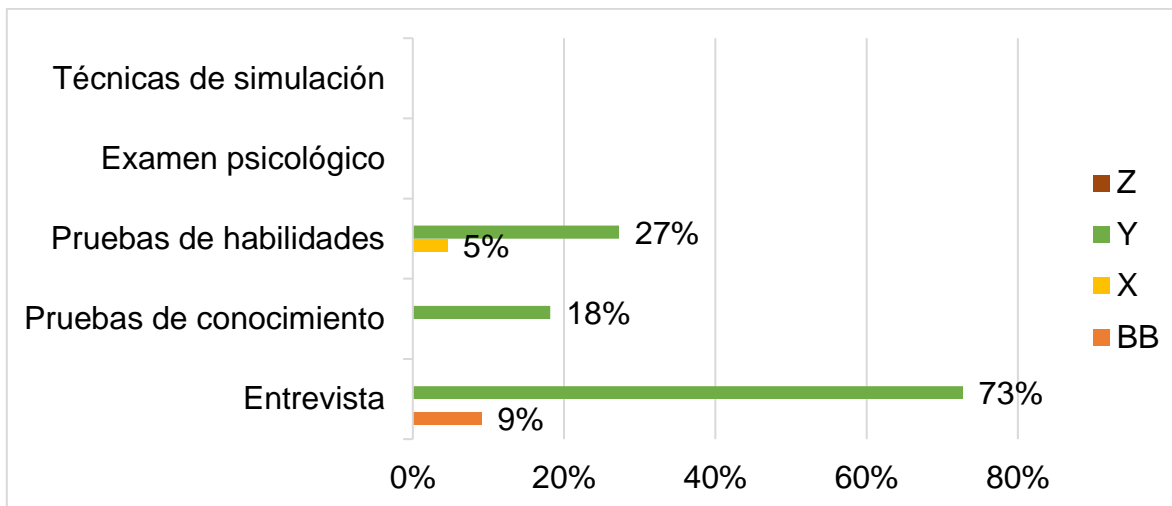


Gráfico 4. Técnicas de selección

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Para conocer las técnicas de selección se aplicó encuesta a colaboradores, por lo que la generación Y un 73% fueron seleccionados por medio de entrevistas, un 27% por pruebas de habilidades y un 18% a través de pruebas de conocimientos, en cambio la generación Baby Boomers un 9% fue seleccionada por medio de entrevistas y solo un 5% de la generación X expresaron ser seleccionados por pruebas de conocimientos.

Según entrevista a la responsable de recursos humanos de la empresa standard chontal No.2 mencionaba que, las técnicas que se utilizan para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible es realizar entrevista, cumplir con los respectivos documentos en reglas, esto incluye la verificación de la información proporcionada a través de consultas, llamadas telefónicas y referencias de empleos anteriores, además de poseer experiencia, así mismo se utilizan las pruebas de conocimientos y habilidades. A través de observación directa se pudo verificar que la prueba aplicada para la selección de un puesto es por medio de las pruebas de conocimientos y pruebas de habilidades, estas pruebas son aplicadas en la misma entrevista.



Los resultados previos indican que la empresa Standard Chontal No.2 utiliza una serie de técnicas para seleccionar al candidato más idóneo. Lo que incluyen la entrevista, pruebas de conocimientos y pruebas de habilidades, no obstante, esta empresa opta por no emplear exámenes psicológicos ni técnicas de simulación, ya que considera que las técnicas que emplea actualmente son más apropiadas para la identificación del candidato idóneo para el puesto.

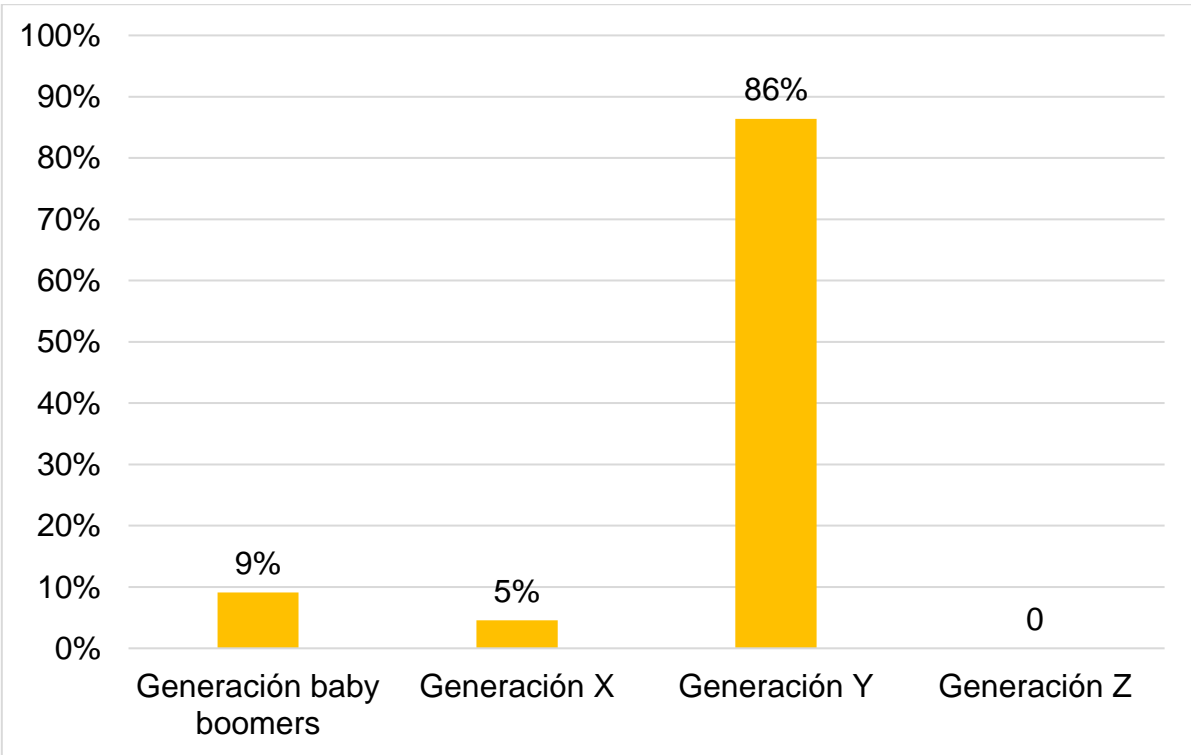
Al respecto se puede decir que la empresa Standard Chontal No.2 pone en práctica ciertas técnicas de selección de personal, tales como la entrevista siendo esta la más utilizada, prueba de habilidades y prueba de conocimientos, estas técnicas son las adecuadas para la empresa, sin embargo, se aplican en la misma entrevista por lo cual, es una debilidad para la empresa ya que, se debería realizar de forma individual para así evaluar mejor al candidato hacia el puesto de trabajo, sería aconsejable que la empresa pueda realizar técnicas de simulación, como en el área de atención al cliente, para poder observar el comportamiento del candidato hacia los diferentes tipos de clientes, también aplicar el examen psicológico, dado que ayuda a evaluar cómo se desempeñaría el candidato en el entorno laboral, manejo del estrés en la atención al cliente, permitiendo a la empresa seleccionar al mejor candidato para el puesto.

#### 4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral.

Cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, diferencias en su fecha de nacimiento, se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente. Lo cierto es que la brecha generacional actual cada vez es más grande en las empresas, encontrándose diferencias de edades que superan los 20 años en algunos casos, lo cual representa un gran reto para las organizaciones, ya

que esta diferencia impacta aspectos como comunicación, uso de la tecnología, motivación, reclutamiento, incentivos, entre otros. Por lo anterior, la gestión de las generaciones en el trabajo se ha convertido en un gran desafío para las organizaciones (Diaz, Lopez, & Roncallo, 2017)

Desde el punto de vista de los autores, cada generación tiene rasgos distintivos debido a diferencias en su nacimiento y experiencias, así pues, la brecha generacional en las empresas es cada vez más amplia, superando en algunos casos los 20 años de diferencia, por lo tanto, esto desafía a las organizaciones en áreas como comunicación, tecnología, motivación y reclutamiento, la gestión de las generaciones en el trabajo se ha vuelto importante para las empresas.



Gráfica No 5. Generaciones que conforman la fuerza laboral  
Fuente: Autoría propia a través de encuestas a colaboradores

La muestra total de los encuestados en esta investigación está representada por 22 colaboradores, cuya distribución se ilustra en el Gráfico No. 5. De los cuales, 9% pertenece a 2 colaboradores de la generación baby boomers, 5% representa 1 trabajador de la generación X, mientras que el 86% abarca a 19 colaboradores de la generación Y.

Por último, no se registra ningún trabajador de la generación Z en esta muestra. Como se puede ver la fuerza laboral de la empresa está conformado en su mayoría por la generación Y, estas son las personas adecuadas para su giro y actividad, ya que aportan múltiples beneficios a su cultura organizacional.

#### 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 J. S., 2014)

En la opinión del autor, comprender las generaciones y sus distintos estilos laborales es de gran importancia para el éxito en un entorno laboral diverso, ya que cada generación tiene sus propias formas de comunicarse, vestirse, interactuar y trabajar, por lo tanto, estudiar y entender cómo estas generaciones se relacionan y comparten sus estilos de trabajo y aprendizaje es una perspectiva interesante y valiosa.

## 4.2.1 Tipos de generaciones en la fuerza laboral

### 4.2.1.1. Generación Baby boomers

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

Por otro lado, la generación baby boomers, son personas que nacieron entre el año 1946 a 1964, actualmente tienen entre 59-77 años de edad, dentro de las empresas existe unas pocas personas de esta generación, es importante señalar que esta generación fue nombrada como baby boomers, a causa de que luego de la segunda guerra mundial hubo un aumento en la tasa de natalidad, por lo que poseen familias numerosas.

#### a) Características

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

- ✓ Son la generación que más lee, principalmente novelas y libros de superación personal. Si bien disfrutan salir de su casa, por lo general son más hogareños y prefieren comer en casa a pagar por hacerlo fuera.
- ✓ A nivel social, son los padres o abuelos de las generaciones siguientes, así que una de sus motivaciones principales es la familia. (Grupo Acir, 2018)

Como afirma el autor, esta generación se destaca por tener familias numerosas y ser conservadora, valorando la estabilidad laboral, por otro lado son defensores de la libertad individual y han estado involucrados en la lucha por los derechos civiles, siendo así sus padres tienen una mayor longevidad, y sus hijos tienden a realizar más estudios y tener hijos más tarde, también han experimentado la evolución de la tecnología, desde la radio hasta las redes sociales, y son lectores de novelas y libros de superación personal, así mismo aunque disfrutan de salir, son en su mayoría hogareños y prefieren cocinar en casa, además su principal motivación es la familia, ya que son los padres o abuelos de las generaciones posteriores.

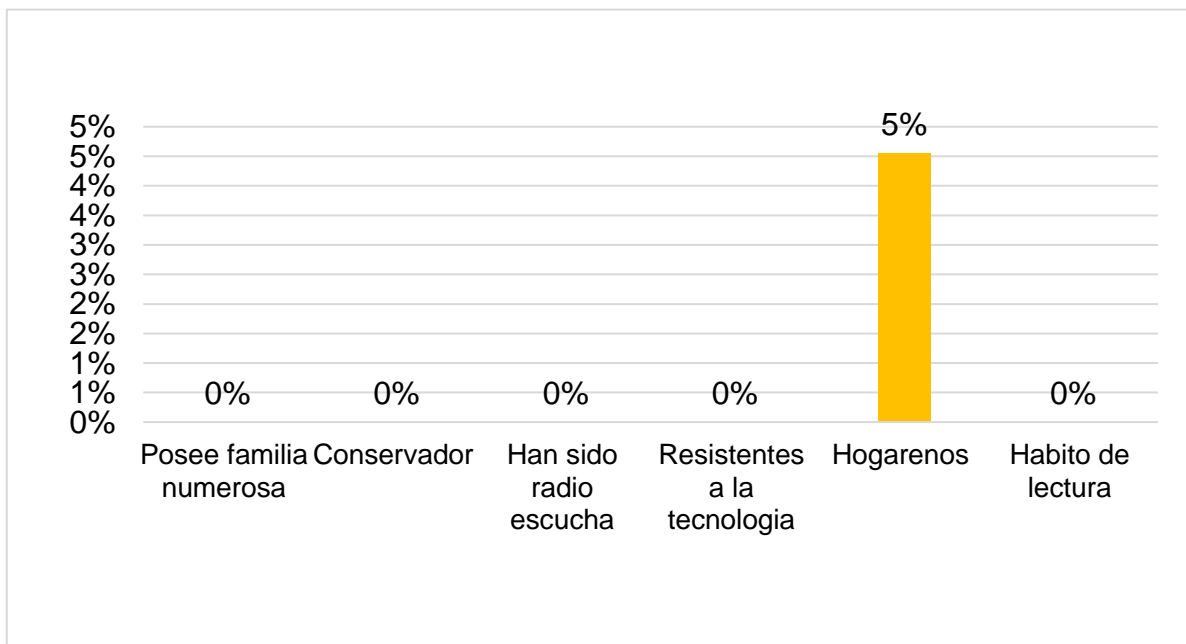


Gráfico No. 6: Característica de la generación baby boomers

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Para conocer las características de la generación baby boomers dentro de la empresa Standard Chontal No.2, se aplicó encuestas a colaboradores, siendo solo 2 trabajadores que representan el 9% de la muestra total, por lo que solo un 5% de esta generación señaló ser hogareños, y no se lograron identificar con otra característica, con respecto a la entrevista realizada a responsable de recursos humanos, mencionaba que, aunque dentro de esta tienda no se cuenta con muchas personas de esta edad, una de ellas es la responsable de contabilidad y algunas de las características que poseen es que son personas muy rectas en las cosas que hacen y muy responsables con su trabajo.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, la generación baby boomers se destaca por su ética y responsabilidad dentro de la empresa, por lo que se convierten en empleados confiables, no obstante, esta generación no se caracteriza por tener familia numerosa, ni por ser conservador, asimismo es importante destacar que no son radio escucha y no suele mostrar resistencia a la tecnología, además no han demostrado un hábito de lectura.

Como se plantea anteriormente, dentro de la empresa Standard Chontal No.2, la presencia de trabajadores de la generación baby boomers es limitada, ya que solo una persona labora en el área de contabilidad esto se debe a su experiencia y confianza que se ha construido al paso de los años trabajando, además no es común encontrar trabajadores de esta generación en roles que requiere atención al cliente debido a las políticas y giro del negocio, dado que para la atención al cliente se requiere de personal con mayor agilidad y concentración, es por esto que la empresa no suele optar a contratar a personas de edad avanzada en estos roles debido a consideraciones relacionadas con la condición física y problemas de salud.

## b) Valores y creencias

Los Baby Boomers son la generación más grande en el mundo laboral con aproximadamente un 44% de la fuerza, lo que significa más de 66 millones de trabajadores. Los Boomers aún mantienen el control y poder y han sido adiestrados a ser visionarios. Cada persona tiene su propio talento y sus necesidades son únicas y especiales y entre generaciones pasa lo mismo. (Ginestre J. J., 2014)

Como señala el autor, Los Baby Boomers constituyen la generación más numerosa en el mundo laboral, representando alrededor del 44% de la fuerza laboral, con más de 66 millones de trabajadores, siendo así mantienen un gran poder y control en las organizaciones y han sido criados con una mentalidad visionaria, además cada individuo, independientemente de su generación, posee talentos y necesidades únicas que deben ser reconocidos y atendidos.

### ➤ valores

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

Según el autor, la generación Baby Boomers se caracteriza por desafiar los valores tradicionales, buscando cambios en la sociedad, también valoran el éxito en términos de ingresos y posesiones materiales, por otro lado, la introducción de los

anticonceptivos promovió la libertad sexual, también la adquisición de bienes y posesiones era símbolo de estatus, esta generación da importancia a tener una profesión establecida, buscando estabilidad y crecimiento en sus carreras.

De acuerdo a la entrevista realizada a responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No.2 mencionó que, los valores que poseen las personas de esta edad es que son bastantes fuertes, ya que han sido criados de una manera distinta a las demás generaciones. Se realizó encuesta a los trabajadores de la empresa Standard Chontal No.2, a lo cual los empleados de la generación baby boomers no se sintieron identificados con los valores descritas en las encuestas (ver anexo No. 7)

Por lo tanto, una de las causas de que esta generación no se sintiera identificado con los valores, puede deberse a los cambios de las prioridades a medida que pasa el tiempo, es importante respetar las diferentes generaciones en un entorno laboral, estas personas no consideran el estudio como progreso de medio y esta actitud puede estar relacionada a su edad, ya que no consideran necesario seguir con su educación, además que estas personal son resistentes a los cambios a las capacitaciones y no aportan al logro de los cambios organizacionales.

#### ➤ Creencias

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



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

Como lo hace notar el autor, las creencias de los boomers están reflejadas en su trabajo, ya que muestran un interés por mantener su trabajo a largo tiempo, estas personas no suelen andar cambiando trabajo habitualmente, de tal modo que valoran el empleo que tienen no lo desaprovechan, debido a que tienen una gran conexión, disfrutan de lo que hacen pero para ellos existe algo primordial como es las oportunidades de liderazgo, contar con una seguridad financiera, estas personas son capaces de responder positivamente a los cambios que se den en la organización siempre y cuando se les dé la oportunidad de participar en el proceso, sin embargo los baby boomers asocian el trabajo con su valor, ya que a través de él alcanzan sus metas personales.

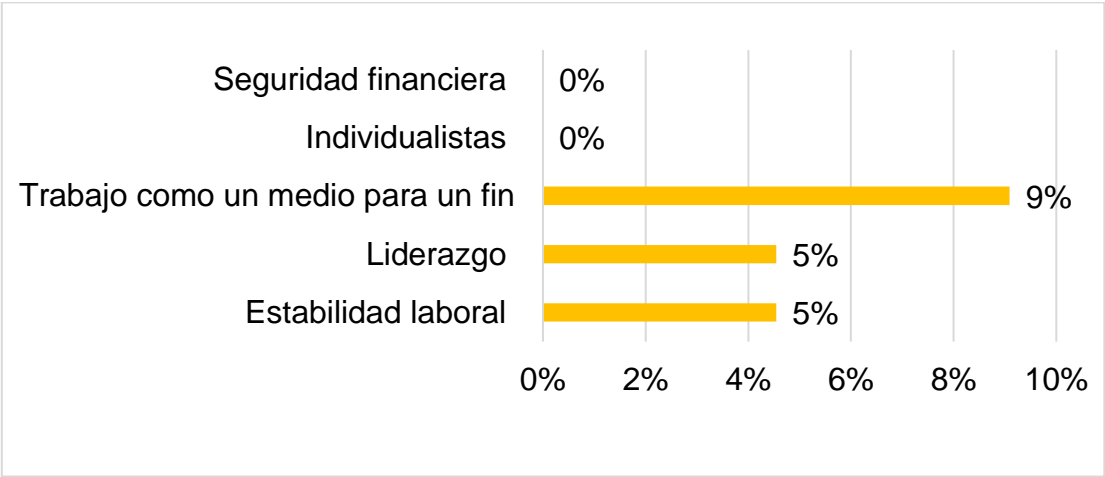


Gráfico No. 7: Creencias de la Generación Baby boomers  
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

De acuerdo a encuesta realizada a trabajadores de la empresa Standard Chontal No.2, siendo 2 trabajadores los cuales representan el 9% de la muestra total, un 9% creen en el trabajo como un medio para un fin, un 5% la estabilidad laboral, de igual forma un 5% en el liderazgo, por otro lado, no se identificaron con ser personas individualistas y tampoco seguridad financiera. Según la responsable de recursos humanos expresó que, algunas de las creencias que generación poseen es que están en una etapa de su vida en la que piensan, ya estoy en lo que estoy no tengo nada que perder, algunos están por jubilarse, mientras que otros estén dentro de las empresas por amor a su trabajo más que por necesidad, algunos de ellos cuentan con el apoyo de sus hijos y para ellos dejar su puesto de trabajo está cada vez más cerca, mientras que otros siguen en las empresas trabajando por sus hijos.

Con base a la información recopilada, indica que la empresa Standard Chontal No.2 los trabajadores de más avanzada edad poseen algunas características, aunque son pocos los trabajadores de la generación baby boomers dentro de la tienda, estas son personas que aman lo que hacen en sus trabajos, de igual forma son empleados que tienen estabilidad laboral en la empresa, y consideran el trabajo como un medio para un fin, sin embargo no consideran que son personas individualistas y tampoco la seguridad financiera es algo que no les preocupa.

En otras palabras, los trabajadores de la generación baby boomers muestran gran dedicación y amor por su trabajo para poder alcanzar sus objetivos, estos no son individualistas por lo que podría indicar que trabajan en equipo con sus compañeros de trabajo, esto es muy importante, ya que, siendo la generación con más experiencia puede ayudar a sus compañeros más jóvenes, por lo tanto se puede decir que estos trabajadores están comprometidos con sus labores, de igual forma, es importante que los trabajadores cuenten con una seguridad financiera, de

lo contrario incrementa el estrés y contribuye a una menor calidad de vida y paz mental, afectando el trabajo de la persona y por ende afectando a la empresa.}

c) Fortalezas y debilidades

➤ Fortalezas

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

Desde el punto de vista del autor, los Baby Boomers valoran el respeto hacia los demás, lo cual se refleja en su crianza, donde se les inculcó la amabilidad y ser consideradores con los demás, así pues, tienen un respeto arraigado por las normas y la autoridad, y asumen sus responsabilidades y compromisos de manera consciente, de igual forma son conocidos por su compromiso con el trabajo y la perseverancia en el logro de sus metas, por lo tanto estas cualidades los destacan como empleados comprometidos y valiosos en el ámbito laboral.

➤ Debilidades

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

✓ Exceso de Humildad. (Alcazar & Cascante, 2016)

Como lo afirma el autor, la generación Baby Boomers tienen dificultades para adaptarse a cambios tecnológicos debido a su enfoque en el presente y su apego a métodos tradicionales, también pueden sentirse desplazados por generaciones más jóvenes con más habilidades tecnológicas, lo que afecta su autoestima, por consiguiente, su larga permanencia en puestos de liderazgo puede bloquear el ascenso de generaciones más jóvenes, generando tensiones en el trabajo, algunos adoptan una actitud pasiva ante los desafíos laborales en lugar de adaptarse activamente a nuevas situaciones, algunos de esta generación pueden subestimar sus habilidades, lo que dificulta su promoción y reconocimiento en el trabajo, asimismo al depender en exceso de su experiencia, pueden adoptar una actitud conformista que limita su crecimiento profesional, también la rapidez de los cambios tecnológicos y sociales los hace sentir inseguros, prefiriendo entornos estables y predecible.

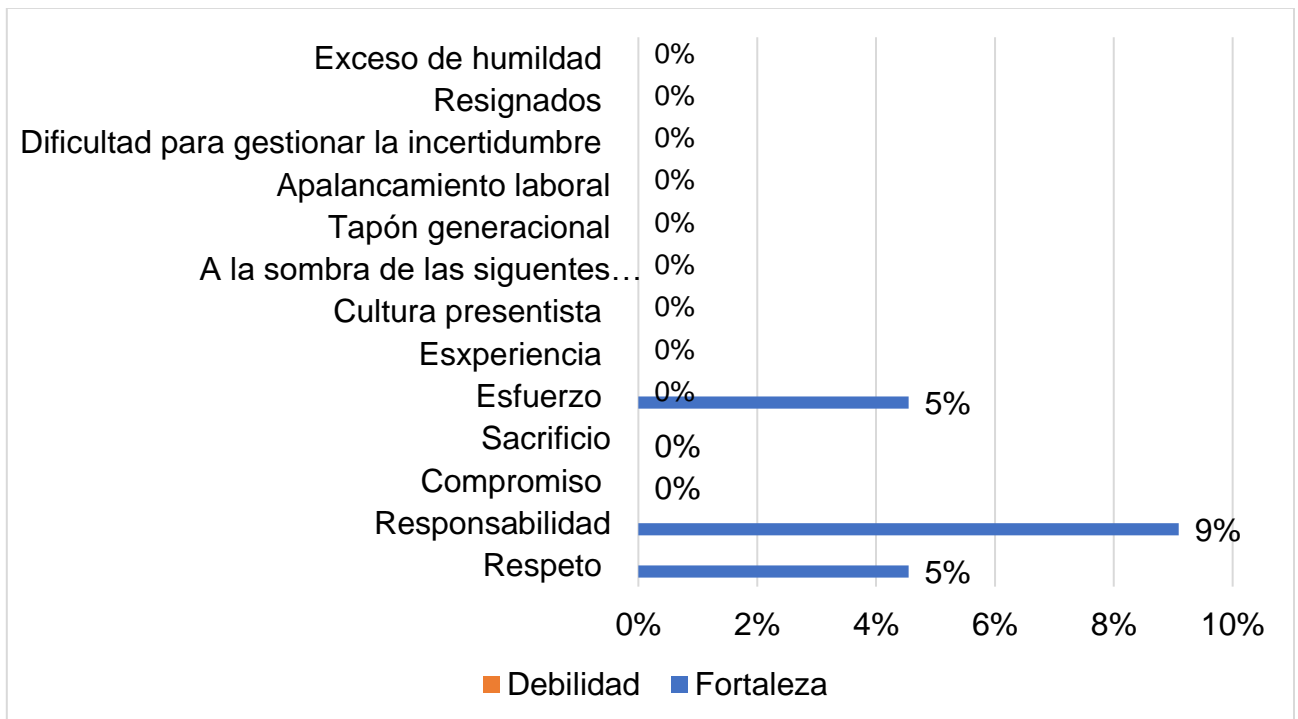


Gráfico No. 8: Fortalezas y debilidades de la generación baby boomers

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

En el gráfico se puede observar que los encuestados no reconocen tener debilidades con respecto a las fortalezas, siendo 2 colaboradores que representan el 9% de la muestra total, del cual un 9% son personas responsables, y solo un 5% expresó tener respeto, de igual manera solo un 5% se identificaron con ser personas que se esfuerzan.

Con respecto a la entrevista realizada a responsable de recursos en la empresa Standard Chontal no.2 mencionó que, son personas puntuales, son muy rectas y sabias, muchos de ellos también ayudan a la generación nueva a dar consejos, una debilidad puede ser la resistencia a la tecnología, ya a esta edad la persona con la tecnología no la maneja tan fácilmente o se le hace más complicado la aceptación, porque ya están acostumbrados a su forma de estudiar también a su forma de desarrollarse en sus trabajos anteriores, de igual manera fácilmente se enferman.

Con referencia a los datos obtenidos en encuestas aplicada a los trabajadores de la empresa Standard Chontal No. 2, son personas responsables, tanto en el trabajo como en su vida cotidiana, algo muy importante es que se definen como personas respetuosas y esforzadas, asimismo, no se identifican con ser personas comprometidas, con experiencia y sacrificio. No obstante, estos trabajadores de esta empresa no consideran ninguna debilidad, en cambio se puede observar que esta generación dada su edad es propensa a enfermarse fácilmente.

Es decir, que estas personas al ser responsables son confiables y comprometidos con sus labores y responsabilidades, de igual forma son corteses con sus compañeros de trabajo y jefes, del mismo modo se esfuerzan por cumplir con metas y deberes, por lo que beneficia contar con estos empleados, por ende están enfocados a cumplir con los objetivos de la empresa lo que contribuye al éxito y crecimiento de la tienda, por consiguiente, que no se identifiquen con ninguna de

las debilidades esto podría surgir que desde su perspectiva no ven ninguna debilidad que los defina, aparte de ello que no reconozca sus debilidades es poco probable que busque medidas para corregirlas afectando su desarrollo, adaptabilidad, igualmente son personas que no les gusta que les corrijan, inclusive se debe de promover la retroalimentación y evaluación continua para fomentar la autoconciencia y el desarrollo de estos trabajadores. Esto define a los colaboradores que son resistentes a los cambios y esto no contribuye al cambio organizacional es decir es más difícil su adaptación y esto debe ser administrado de manera apropiada por el área de recursos humanos.

#### d) Motivadores

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

Como plantea el autor, los Baby Boomers se motivan al sentirse parte del proceso de toma de decisiones y ser consultados en asuntos importantes, lo que les brinda importancia y valoración, también disfrutan de los desafíos, la superación de obstáculos y se sienten revitalizados por enfrentar desafíos, de igual forma valoran la comunicación personal y directa, además de transmitir sus conocimientos y habilidades a generaciones más jóvenes a través de roles de mentoría, lo que les otorga una sensación de utilidad y contribución al desarrollo profesional de otros.

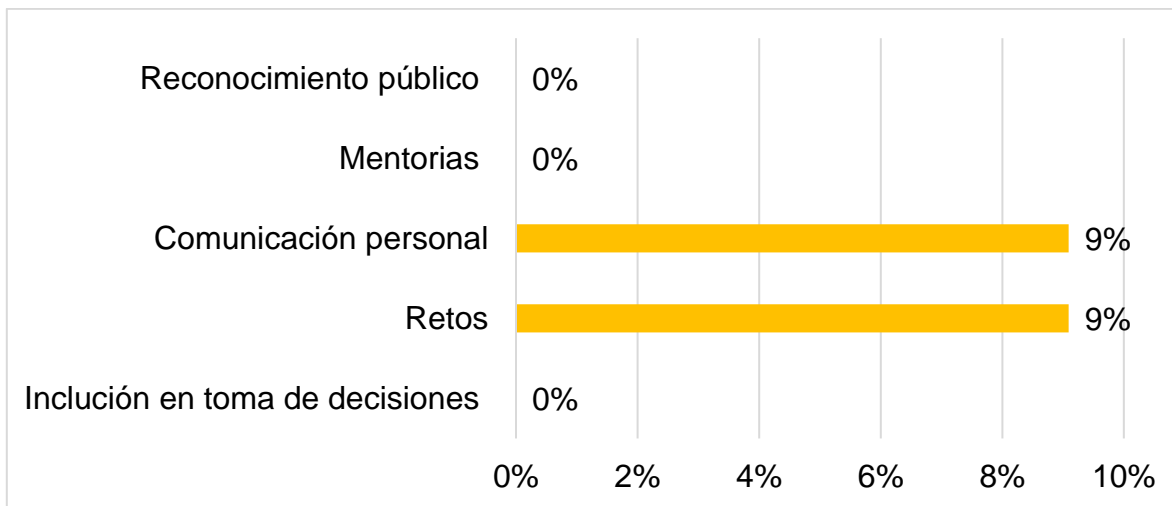


Gráfico No. 9: Motivadores de la generación baby boomers

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

En cuanto a la encuesta realizada a colaboradores de la empresa Standard Chontal No.2, siendo solo 2 trabajadores que representan el 9% de la muestra total, con respecto a los motivadores de la generación baby boomers, expresaron que los motiva tanto la comunicación personal como los retos. Así mismo la entrevista que se realizó a responsable de recursos humanos mencionó que, lo que realmente motiva a las personas de esa edad es su pasión por su trabajo, lamentablemente no se cuenta con personas de estas edades, únicamente en el área de recursos humanos y el propietario de Standard Chontal No.2, este señor posee una pasión, energías y una visión mayor que las nuestras, ya que es una persona sumamente inteligente, de igual manera les motiva que pronto se jubilarán, otra forma de motivación es dejar un bien cimentado sus hijos.

Por medio de los instrumentos aplicados se puede observar que, en esta empresa, los pocos trabajadores que pertenecen a la generación baby boomers encuentran motivación recordar el poco tiempo que les queda para jubilarse, además valoran la comunicación personal y se sienten motivados por los desafíos.

Sin embargo, no parecen encontrar motivación en el reconocimiento público, la mentoría o la inclusión en la toma de decisiones.

En otras palabras, los trabajadores de la generación baby boomers presentan algunas creencias dentro de la empresa, y estos, aunque el reconocimiento público no parece ser una motivación para ellos es importante apreciar y reconocer su esfuerzo en el trabajo, además no estén interesados en formar parte de la toma de decisiones se pueden tomar en cuenta en decisiones con relación en sus roles de trabajo.

#### 4.2.1.2. Generación X

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

Como afirma el autor, la generación X comprende a las personas nacidas en el período de 1965 a 1978 y que actualmente tienen entre 38 y 51 años del mismo modo esta generación se caracteriza por valorar lo que tienen y por ser adeptos a realizar una sola tarea a la vez, en contraste con las generaciones más jóvenes que a menudo realizan múltiples tareas a la vez debido a la tecnología digital. Por lo tanto, la generación X se caracteriza por su enfoque en la estabilidad, la valoración de lo que tienen y su conexión con la cultura popular de los años 90, especialmente a través de la televisión.



## 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)

De acuerdo al autor, las características de la generación X se rigen con la transición hacia la era del Internet, pero algunos todavía se resisten a adoptar plenamente estas tecnologías, naturalmente, la familia sigue siendo un valor fundamental para esta generación, y muestran una apertura notable hacia la diversidad en términos de sexualidad, raza y política. Sin embargo, su religiosidad tiende a ser menos devota que en generaciones anteriores. Del mismo modo es ambiciosa en el trabajo, busca la educación continua y disfruta de exhibir su éxito a través del consumo y las experiencias sociales.

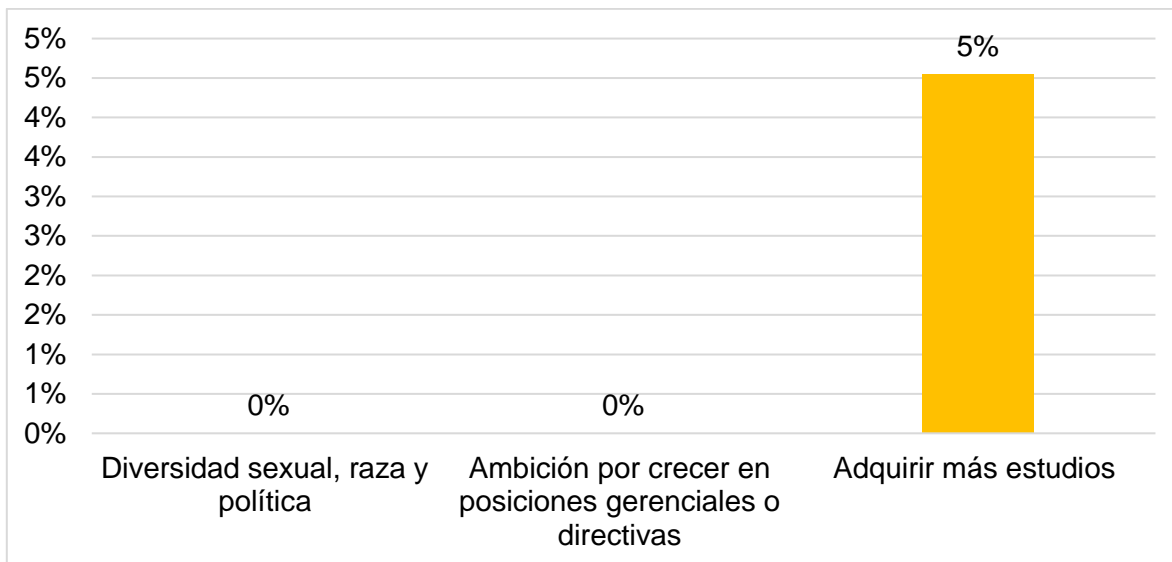


Gráfico No.10: Características de la generación X  
 Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Para conocer que características cuenta la generación X, se aplicó encuestas a los trabajadores de Standard Chontal No.2, siendo 1 colaborador que representa el 5% de la muestra total, por lo que el 5% adquieren más estudios, sin embargo, estos trabajadores no se identificaron con las demás características, lo cual refleja que no es relevante para ellos la diversidad sexual, raza y política, de igual forma no se caracterizan por la ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas. Según la responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No.2 expresó que, la generación X tiene mucha similitud con la generación baby boomers, persona que también son abuelos, además en esta generación se refleja la puntualidad y el respeto, de igual manera se destaca por su apariencia, aspecto físico, dado que adoptan por un estilo más recatado. Hoy en día se puede encontrar a algunas personas con esas edades que siguen manteniendo estas características.

Abordando lo anterior a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Standard Chontal No.2, los empleados de la generación X son personas que les gusta adquirir más estudios para seguir

mejorando en su entorno laboral, además se caracterizan por ser puntuales y respetuosos, así como también poseer un estilo recatado y destacarse por su apariencia, sin embargo no se identifican por la diversidad sexual, raza y política, del mismo modo la ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas, estas características no la consideran importantes para los trabajadores de la empresa.

Por lo tanto, las características de la generación X, son apropiadas para los trabajadores de la empresa, ya ellos reflejan cómo deben de mostrar sus actitudes, habilidades y comportamientos dentro de la empresa, ya sea en adquirir más estudios que les ayude a mejorar en su desempeño laboral para tener un mejor desarrollo profesional, al igual de poseer cualidades que les ayude en cómo deben de comportarse y presentarse en el trabajo, por medio de la puntualidad y respeto, así como su vestimenta son claves al tener en cuenta al trabajar en la empresa.

#### b) Valores y creencias

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

Conforme a lo que aborda el autor, la generación X tiene valores fundamentales, es atenta y con la capacidad de comprender la vida desde múltiples perspectivas, influenciada por su educación y crianza, asimismo esta generación ha forjado una mentalidad de independencia y supervivencia, lo que implica una fuerte voluntad de valerse por sí misma en situaciones difíciles, de tal forma que esto podría deberse a las experiencias que vivieron durante su juventud, incluyendo cambios sociales y económicos. En general, la generación X se identifica como

resiliente y adaptable, valores que han influido en su forma de afrontar desafíos y tomar decisiones a lo largo de su vida.

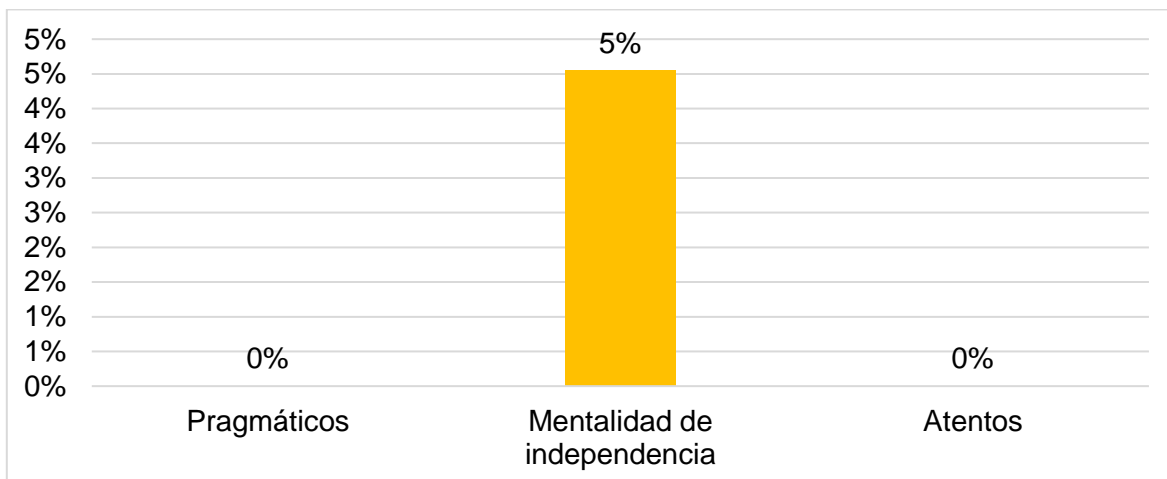


Gráfico No. 11: Valores de la generación X

Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Los valores con los que se identifican los trabajadores de la generación X, siendo 1 colaborador que representa el 5% de la muestra total, es la mentalidad de independencia con un 5%, con respecto a los otros valores, los empleados no se identificaron con ninguno. En cambio, en entrevista con la responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No.2 mencionaba que, al igual que en las características anteriores, las personas comparten similitudes como el respeto y la puntualidad.

En base a la información obtenida, los valores que poseen los trabajadores de la generación X, se destaca por tener mentalidad de independencia, ya que estos trabajadores pueden influir en su trabajo, la familia y cualquier aspecto de su vida, asimismo se destacan por poseer respeto, puntualidad y creencias en su trabajo, sin embargo, son personas que no se consideran pragmáticos y atentos.

Con referencia a lo dicho anteriormente, los valores de esta generación X son apropiados para estos empleados, dado que la mentalidad de independencia es relevante para que puedan adaptarse a los cambios en su trabajo, familia y condiciones de su vida, además el respeto y puntualidad son muy importantes, ya que contribuyen a tener un mejor clima laboral. Con respecto al no identificarse con los valores pragmáticos y atentos, estos trabajadores deben darle prioridad porque su entorno está enfocado principalmente en área de atención al cliente.

#### ➤ Creencias

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

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

De la misma manera, las creencias de la generación X, son individualistas y valoran la independencia, también, buscan un equilibrio entre trabajo y vida personal, dado que su etapa de vida estuvo fuertemente relacionada con el trabajo, lo que los hace conscientes de la importancia del balance, ya que esta generación se centra más en lograr objetivos que en seguir una rutina, es decir, que prefieren

la informalidad y la eficiencia, evitando la burocracia y buscando soluciones rápidas y directas.

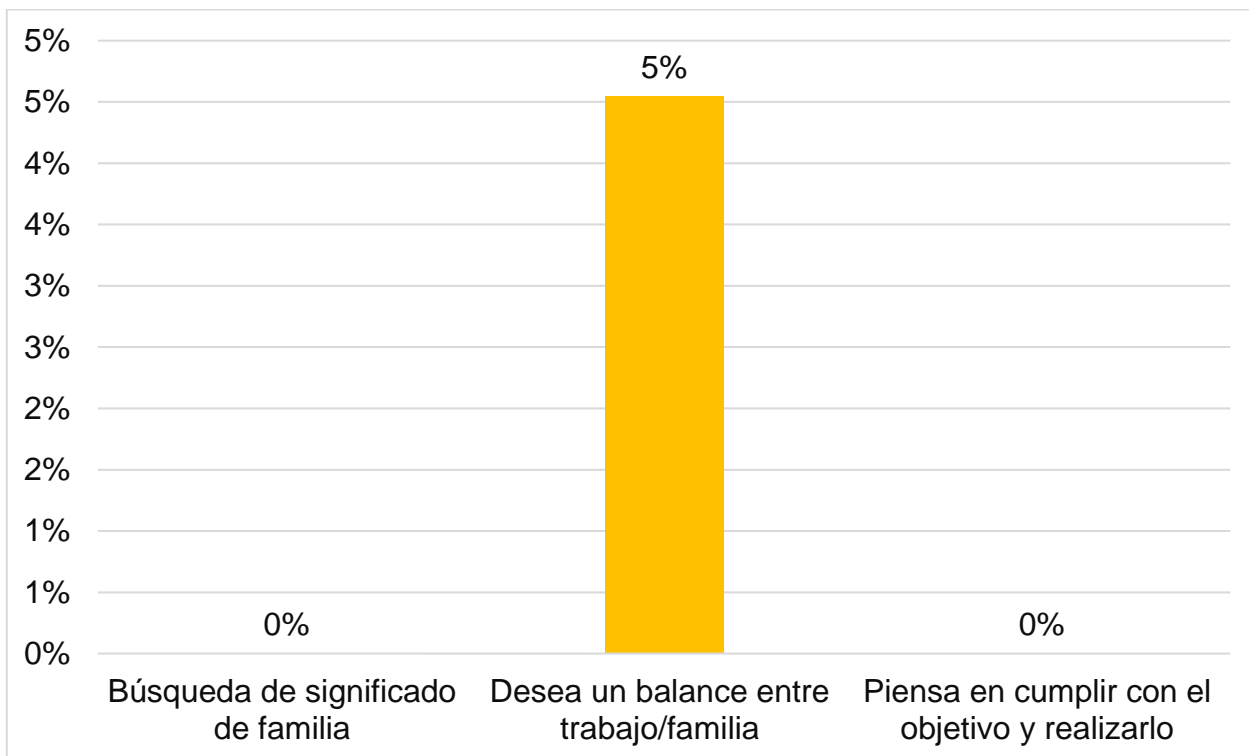


Gráfico No.12: Creencias de la generación X  
Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Los trabajadores de la empresa Standard chontal No.2, siendo 1 trabajador que representa el 5% de la muestra total, ese mismo 5% desea un balance entre trabajo/familia, mientras que no se identificaron con las creencias con la búsqueda de significado de familia y pensar en cumplir con el objetivo y realizarlo, lo cual significa que estos trabajadores están más influenciados por tener una estabilidad del trabajo y su familia.

De acuerdo a la entrevista realizada con la responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No.2 comentaba que, las creencias se ven influenciadas debido a su crianza porque cada persona se ha desarrollado en

entornos diferentes, no se puede generalizar a todos basándose en la edad, dado que una persona de 45 años es muy distinta a otra que tenga la misma edad, lo cual, sus creencias varían, ya que unas pueden ser religiosas, mientras que otras son ateos, entonces no se puede generalizar a todos.

Con relación a lo anterior, los empleados de la empresa Standard Chontal No.2, su creencia es mantener estabilidad en el trabajo y la familia, dado que esta generación valoran tener un equilibrio tanto en su entorno laboral, así como tener relaciones familiares sólidas, además no se ven influenciados en la búsqueda de significado de la familia y cumplir con los objetivos y realizarlos, por lo tanto las creencias de cada trabajador se ve afectada en la forma en que fueron criados, puesto que no todos se desarrollaron en los mismos entornos por lo que depende de cada persona como es su creencia, ya sea en el aspecto religioso, ateo o incluso sus creencias familiares y de trabajo.

En base a los resultados obtenidos, las creencias que reflejan los colaboradores de la generación X en la empresa pueden variar debido a sus crianza y experiencias personales y laborales, por ello el balance del trabajo/familia es muy importante para esta generación, sin embargo, los empleados de la empresa al no identificarse en pensar en objetivos y realizarlos tienden a ser menos productivos. Por eso es esencial que estos colaboradores tengan objetivos y los persigan para el éxito de la empresa, dado que estos empleados al tener objetivos claros trabajarán de manera eficiente. Por consiguiente, la empresa debería realizar estrategias, ya sea al establecer comunicación abierta, retroalimentación acerca de su desempeño, así como también darles reconocimientos y recompensas, lo cual ayudará a que los empleados estén motivados y estén comprometidos a alcanzar sus objetivos.

### c) Fortalezas y debilidades

#### ➤ Fortalezas

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

Cabe destacar, que una de las fortalezas de esta generación es que se adaptan a los cambios con facilidad, por lo tanto, cualquier cambio en la organización o en su trabajo no se les hará complicado la adaptabilidad, como toda persona tiene sus debilidades, algunas de estas es que padecen de ansiedad esto puede ser por causa de mucho estrés, pero también sienten presión por el entorno.

#### ➤ Debilidades

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

Particularmente en las debilidades de la generación X se destaca la ansiedad, ya que algunos miembros de esta generación pueden experimentar preocupaciones y tensiones debido a las demandas y presiones de la vida moderna, del mismo modo, la presión del entorno puede referirse a las expectativas sociales o laborales que sienten que deben cumplir, lo que puede generar estrés y agobio, por lo tanto estas debilidades apuntan a desafíos emocionales y económicos que algunos individuos de la generación X pueden enfrentar, aunque no necesariamente se



aplican a todos sus miembros, debido a que las experiencias y circunstancias varían ampliamente.

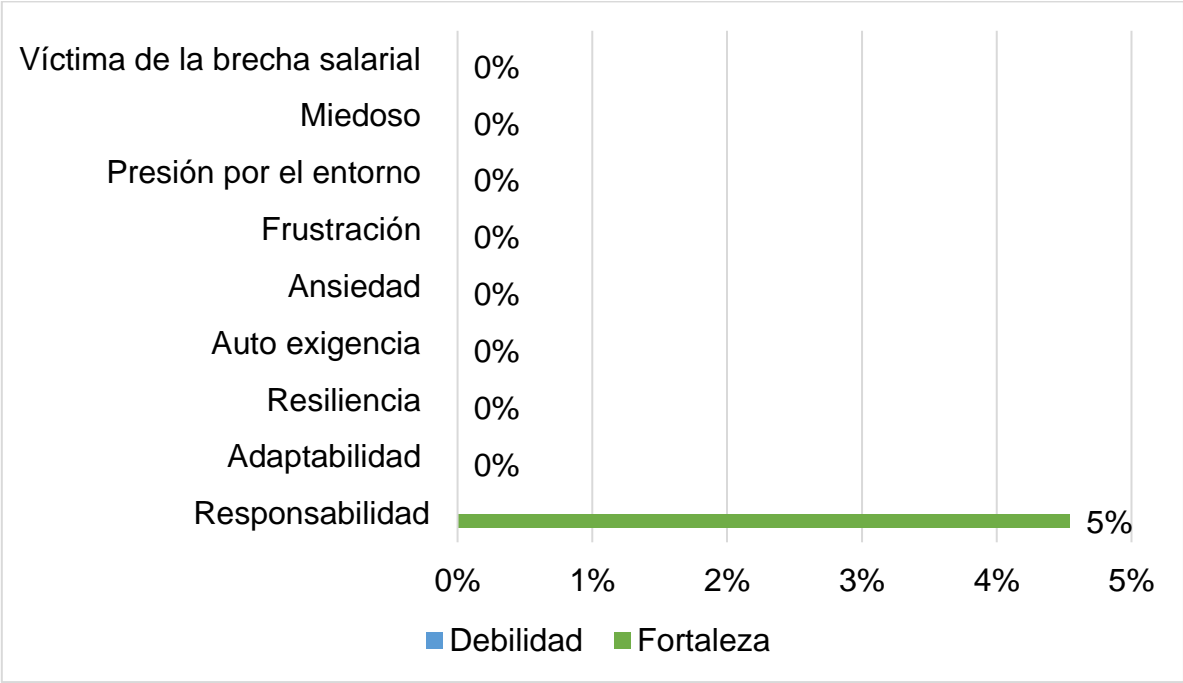


Gráfico No. 13: Fortalezas y debilidades de la generación X  
Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Para conocer las fortalezas de los trabajadores, siendo 1 colaborador que representa el 5% de la muestra total, el mismo 5% se identificó con la responsabilidad y no por la adaptabilidad, resiliencia y auto exigencia, mientras que ningún empleado encuestado se identificó con todas las debilidades plasmadas en la encuesta. En entrevista realizada con la responsable de recursos humanos mencionaba que, las fortalezas de la generación X se destacan por su entusiasmo por trabajar, sus ganas de quedar bien en el trabajo, ellos son más tecnológicos, ya que la mayoría a esa edad tienen sus teléfonos y se han acoplado a la tecnología, además la generación anterior no quiere saber nada de tecnología, a ellos no les interesa. En cambio, las debilidades que encuentra son acerca del aspecto físico o de la actitud se refiere a otra cosa. Si se observa desde la perspectiva de la salud,

a esa edad existen muchas personas con malestares, además no se les puede decir que carguen algo, en cambio se les tiene que ayudar para levantar un producto, debido al peso, ya que sería desconsiderado no ayudarles, lo cual puede ser una debilidad, pero no tan así, puesto que la empresa el 90% son de otra generación.

De acuerdo a lo dicho, las fortalezas que posee cada trabajador de la generación X en la empresa Standard Chontal, la que predomina es la responsabilidad con su trabajo, además no se identifican con la adaptabilidad, la resiliencia y la auto exigencia, no obstante, se destacan por el entusiasmo en el trabajo y de quedar bien y acoplarse adecuadamente a la tecnología. Con respecto a las debilidades de esta generación los trabajadores no se identificaron con ninguna en la encuesta, pero desde la perspectiva de salud si se presentan debilidad por malestares o por tener una mala actitud.

Por consiguiente, esta generación cuenta con varias fortalezas, lo cual es importante para cada empleado de la empresa, entre las cuales se destaca la responsabilidad de realizar un mejor desempeño laboral y de utilizar de manera adecuada la tecnología, entre otras mencionadas anteriormente. Sin embargo, las debilidades presentadas, ninguna es ideal para estos trabajadores, solo si se refiere a la salud o la actitud negativa, por ende, esta debilidad podría afectar su bienestar y rendimiento en la empresa, por lo tanto, se debe realizar estrategias que ayuden a mejorar estas debilidades, ya sea ofrecer programas de salud y comunicación abierta

#### 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. (Escuela de Negocios y Dirección - ENyD, 2015)

Lo anterior indica que lo que motiva a esta generación, son distintos factores, uno de ellos es que puedan dejar volar su creatividad y así mostrar de lo que pueden ser capaz, otra cosa que los motiva es enfrentar los retos, ya que tienen mucha confianza en sí mismo, confían en que lograrán cualquier cosa que se les ponga a prueba, esta generación utiliza mucho la tecnología, por lo tanto la comunicación es por medio de correos pero de igual forma puede ser personal, algo muy importante que motiva a esta generación es que exista la posibilidad de ser ascendido de puesto, por lo tanto obtendrá mejores condiciones y un mejor salario.

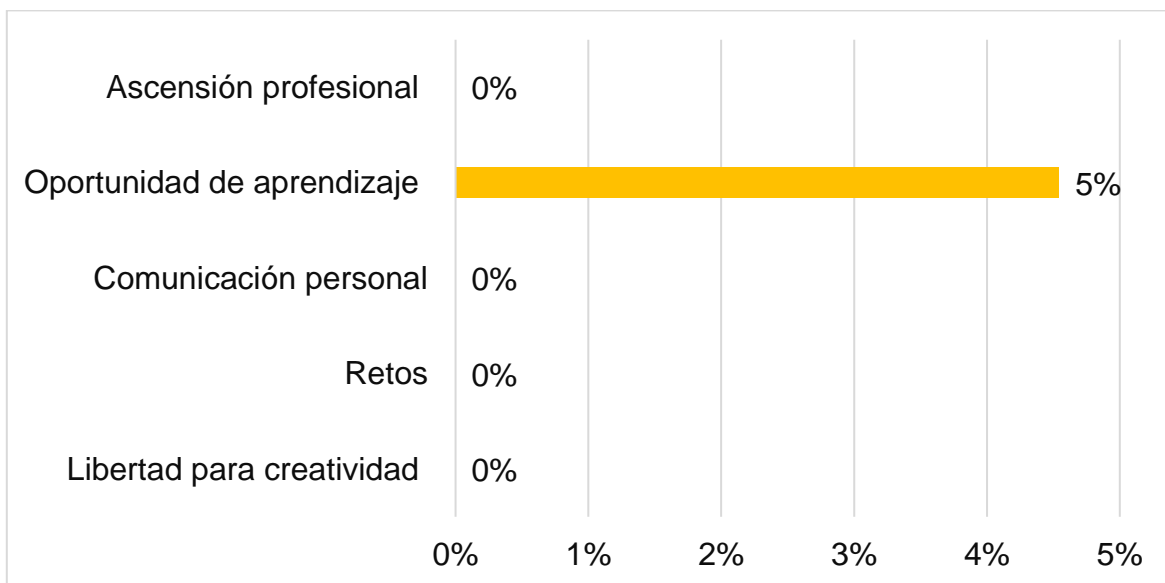


Gráfico No. 14: Motivadores de la generación X  
 Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Con respecto a los motivadores que poseen los trabajadores que son de la generación X, siendo solo 1 colaborador que representa el 5% de la muestra total, el 5% considera que la oportunidad de aprendizaje es su motivación. Por lo tanto,

estos empleados no consideran que los motive la libertad para la creatividad, los retos, comunicación personal y ascensión profesional, ya que ninguno indicó los otros motivadores en la encuesta realizada. Por otra parte en conversación con la responsable de recursos humanos en la empresa Standard Chontal No.2 expresó que los motiva trabajar, debido a que sienten el bienestar de hacerlo, para algunos puede ser como una forma de liberar el estrés, de igual manera muchas personas padecen de enfermedad y el trabajo es como una terapia y otras por deudas, lo cual su motivación es salir de ese problema financiero, también la motivación son sus hijos, pues están en la edad universitaria, de este modo les ayuda a sobresalir y contribuir con su desarrollo académico.

Según con los resultados anteriores, los trabajadores de esta generación lo que los motiva es la oportunidad de aprendizaje, además de tener otras motivaciones que les ayude a mejorar su calidad de vida y contribuir en su desarrollo profesional, por lo que las diferentes motivaciones que presenta esta generación pueden ser muy eficaces para cada trabajador.

Abordando lo anterior, la motivación de la generación X es muy importante para cada trabajador, debido a que pueden ayudar a realizar un mejor trabajo en la empresa, utilizando distintas motivaciones, ya sea para liberar el estrés, resolver problemas de deudas e incluso ayudar a los hijos cuando están en la universidad. Por lo tanto, estos trabajadores encuentran motivación en todo lo que hacen.

#### 4.2.1.3 Generación Y/ milenians

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

Como es evidente, la generación Y se ha desarrollado en una época caracterizada por avances tecnológicos significativos, como el auge de Internet y los dispositivos móviles, no obstante, esta generación tiende a estar altamente conectada y familiarizada con la tecnología. Además, se les atribuyen rasgos como la búsqueda de propósito en el trabajo, la valoración de la diversidad y la inclusión, así pues, representan una generación que ha experimentado cambios tecnológicos y culturales significativos y que a menudo se asocia con actitudes y valores específicos.

#### 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)

Naturalmente la generación Y, son la primera generación que creció completamente inmersa en la tecnología digital y la conectividad en línea, sin embargo, estas personas tienen una capacidad para movilizarse fácilmente, tanto física como digitalmente, hoy en día las redes sociales son una parte importante de sus vidas y representan una herramienta efectiva para interactuar con ellos la tecnología está profundamente integrada en sus vidas. Cabe destacar que buscan oportunidades de desarrollo y consideran cada trabajo como una adición a su conjunto de habilidades y valores de modo similar, una organización puede retenerlos eficazmente si les ofrece múltiples oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la misma ya que buscan un equilibrio en sus vidas personales y profesionales.



Gráfico No.15: Características de la generación Y  
 Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

En base a encuesta realizada a 19 colaboradores que representan el 86% de la fuerza laboral, con referencia a las características de esta generación Y, se manifiesta que un 64% se identifican por tener confianza en sí mismos, un 32% tienen fácil acceso para comunicarse, de igual forma otro 32% se interesan en el ambiente laboral, por otro lado, el 27% tienen facilidad con la tecnología, otro 27% son amantes a los desafíos, el 23% presentan un balance general entre vida y trabajo, un 18% son interesados por investigar, por ende el 14% gustan del cambio y desarrollo con agilidad, por tanto un 9% tienen un pensamiento crítico, siendo así el 5% se mueven con facilidad.

Según entrevista realizada a la responsable de recursos humanos de standard chontal No.2 expresó que, en la tienda se da una tendencia marcada en cuanto al comportamiento de los empleados, la cual está fuertemente influenciada por la edad. Los jóvenes de 19, 20 y 21 años, en su mayoría, muestran ciertas tendencias

de irresponsabilidad, como la falta de puntualidad, falta de valores. Es importante destacar que no todos los jóvenes de esta franja de edad son irresponsables, ya que los valores inculcados pueden jugar un papel crucial en su conducta. Algunos demuestran una gran energía y muestran habilidades notables en el uso de la tecnología, también son propensos a tener una visión a largo plazo y están dispuestos a ascender en la jerarquía de la empresa.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de Standard Chontal No.2, es evidente que los trabajadores de la generación Y poseen una confianza en sí mismos que les ayuda a superar los desafíos emocionales. Esto se refleja en su habilidad para comunicarse de manera efectiva, lo que contribuye al ambiente laboral. Además, la generación Y, muestra un fuerte interés en la tecnología, considerándola una herramienta importante debido a su aprecio por los desafíos. Es importante señalar que, aunque la mayoría de los colaboradores presentan estas cualidades positivas, algunas personas de la generación Y, también muestran rasgos de irresponsabilidad, como la impuntualidad y una falta de valores. Sin embargo, es fundamental reconocer que estas cualidades, tanto positivas como las negativas, pueden estar presentes en todos los colaboradores, independientemente de su generación.

En base a lo mencionado, las características de la generación Y, favorece a standard chontal No.2, ya que al tener una fuerza laboral con confianza en sí mismo y la disposición para enfrentar desafíos, puede aumentar la productividad de los empleados, de igual forma, la habilidad de comunicarse de una manera efectiva, contribuye a tener un ambiente laboral armonioso y una mejor colaboración entre los colaboradores, por otro lado, el interés de la generación en la tecnología beneficia a la empresa a impulsar la innovación y facilitar la adaptación de tendencias tecnológicas, ayudando a la empresa a ser más resiliente en cambios inesperados. Sin embargo, dentro de los rasgos negativos, standard chontal No.2,



puede abordar estos desafíos y llegarlos a superar a través del desarrollo, capacitación, aprovechando las cualidades positivas de la generación Y, para el beneficio de la empresa.

## b) Valores y creencias

### ➤ Valores

- ✓ Globales: en un mundo globalizado y con acceso desde pequeños a todas las nuevas tecnologías y a la comunicación rápida con cualquier parte del mundo, esta generación no piensa tanto en establecerse en un lugar concreto de trabajo, sino que aspira a poder trabajar en cualquier parte del mundo.
- ✓ Disruptivos: es un término que procede del inglés disruptive y que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca; los Millennials no están conformes con los modelos de relaciones laborales que había hasta ahora y buscan romper con lo anterior, en los trabajos quieren una comunicación más abierta y directa con sus jefes, así como el equilibrio entre vida familiar y laboral «work life balance».
- ✓ Dinámicos: no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año. No buscan relaciones contractuales a largo plazo, se inclinan más por la libertad de poder decidir sin ataduras, cambiando de trabajo o de lugar de residencia buscando siempre las mejores oportunidades.
- ✓ Impacientes: son una generación que ha tenido casi todo desde que nacieron, y eso los ha llevado a creer que las cosas van a conseguirlas al ritmo que ellos quieren; piensan que van a conseguir rápidamente sueldos acordes a lo que ellos creen, y ascensos también rápidos; todo ello es consecuencia del ritmo vertiginoso de la sociedad en la que han crecido.
- ✓ Poco reflexivos: la misma impaciencia que comentábamos antes los lleva también a ser poco reflexivos, les dan menos vueltas a las cosas y piensan

menos en las consecuencias que puedan tener, actúan más motivados por lo que les apasiona. “No viven para trabajar, trabajan para vivir», decía un artículo de la periodista Anushka Asthana para ‘The Guardian’, publicado en 2008 y dedicado a los jóvenes de la generación Y.

- ✓ Flexibles: relacionado con el dinamismo que también tienen como valor, buscan horarios de trabajo más flexibles y espacios de trabajo más relajados. Sus relaciones con el entorno y con el mundo laboral se basan también en esta flexibilidad.
- ✓ Dispersos: algunos de los valores anteriores, como el exceso de información, la disrupción y el ser poco reflexivos contribuyen a ser disperso. El afán de querer abarcarlo todo y conocerlo todo en el menor tiempo posible lleva a los trabajadores de esta Generación Y a tender a la dispersión.
- ✓ Individualistas: individualismo que no hay que confundir con egoísmo; son personas comprometidas y concienciadas con las causas sociales; pero, aunque parezca un contrasentido, hay estudios que demuestran que muchos jóvenes de esta generación viven aislados en su mundo de internet y redes sociales y al margen de las relaciones sociales.
- ✓ Creativos: quieren proyectos personales y desean poseer una marca personal por encima de la de la empresa. Tienen la idea clara de que dejarles trabajar desde donde gusten y en los horarios que prefieran creará lealtad a la organización e impulsará su creatividad.
- ✓ Autosuficientes: su estilo de vida, las condiciones de libertad en las que se han desarrollado sus aprendizajes y las relaciones con sus padres, les hace pensar que son autosuficientes; valor muy apreciable, pero que chocará de frente con la realidad, ya que el 20% de esta generación en algún momento volverá a casa de sus padres después de haber entrado en el mercado laboral debido a la difícil situación económica.
- ✓ Cortoplacistas: hemos hablado antes de que no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año, y de que son

impacientes y dinámicos; estos valores los llevan indefectiblemente a este otro valor que es el cortoplacismo. La Generación Y pone sus miras y sus objetivos en el corto plazo, el saberse bien formados académicamente y la velocidad de los cambios en la sociedad los lleva a ello. (Barceló, 2017)

De modo similar, los valores de la generación Y, están alineados por su deseo de flexibilidad, creatividad y ruptura con las normas laborales tradicionales, aunque también puede enfrentar desafíos como la impaciencia y la dispersión en su enfoque, sin embargo, su enfoque en el corto plazo y su búsqueda de independencia pueden dar forma a sus decisiones y acciones en el ámbito laboral y social.

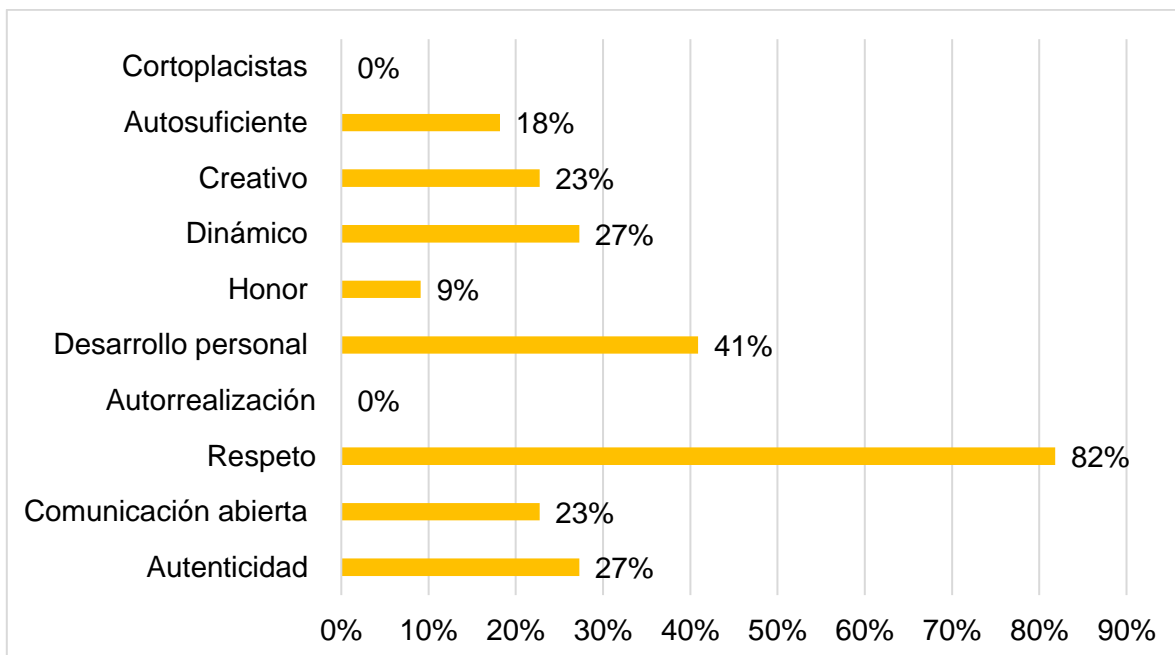


Gráfico No.16: Valores de la generación Y  
Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

A partir de la encuesta realizada a los colaboradores, respecto a los valores de la generación Y, se obtiene que un 82% son respetuosos, el 41% presentan desarrollo personal, mientras que un 27% tienen autenticidad, del mismo modo otro

27% son dinámicos, sin embargo, el 23% dicen tener una comunicación abierta, de igual forma, otro 23% son creativos, por lo tanto, un 18% son autosuficiente, haciendo así el 9% quienes manifiestan tener honor. Mientras que en la entrevista se mencionaba que la mayoría de las personas tienen una visión de futuro en la vida. A esta edad, muchos tienen una serie de planes y metas, algunos están casados, otros no, y algunos incluso tienen hijos. En el ámbito de valores, es evidente que algunos dedican su tiempo a actividades que no les acercan a sus objetivos, mientras que otros mantienen una visión de vida clara y perspectivas para destacar.

Con base en los resultados obtenidos, se puede observar que en la generación Y, existe una relación significativa entre los encuestados y la entrevista realizada. Se destaca que los miembros de esta generación se caracterizan por su alto valor en el respeto, el cual es considerado fundamental para ellos. Además, se muestran auténticos a través de su compromiso con el desarrollo personal. Del mismo modo, demuestran ser personas que poseen una comunicación efectiva y abierta. Sin embargo, es importante señalar que algunos individuos de esta generación también expresaron aspiraciones hacia una visión de futuro y una perspectiva de vida más amplia.

En otras palabras, los valores de la generación Y, en standard chontal No.2, son los apropiados y favorece significativamente a la empresa, el respeto promueve la excelente colaboración entre los trabajadores, evitando conflictos, mejorando la moral del equipo, del mismo modo al tener un compromiso con el desarrollo personal los trabajadores tienen un compromiso con su trabajo, tareas asignadas, contribuyendo a un mayor crecimiento profesional, lo cual beneficia a standard chontal No.2, al tener un talento humano valioso, es decir la habilidad de comunicarse abiertamente ayuda a la toma de decisiones más informadas. Con esto quiere decir que una visión a futuro beneficia a los trabajadores a ser proactivos

a la hora de identificar oportunidades de mejora en la empresa. Sin embargo, estos valores no solo construyen un entorno de trabajo colaborativo, sino que conducen a la productividad, retención de los empleados y la adaptación de la empresa ante los cambios.

➤ Creencias

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

- ✓ Oportunidades de ascenso en mi posición
- ✓ Buenas personas con quien trabajar
- ✓ Buenas personas a quien reportarles
- ✓ Buenas oportunidades de capacitación/  
desarrollar nuevas habilidades
- ✓ Balance vida-trabajo
- ✓ Buen plan de compensaciones
- ✓ Variedad en el trabajo
- ✓ Seguridad laboral
- ✓ Buen nivel de salario inicial
- ✓ Trabajo desafiante
- ✓ Oportunidades de tener un impacto personal
- ✓ Compromiso con la responsabilidad social
- ✓ Oportunidades de tener un impacto social
- ✓ La organización es líder en su área
- ✓ Fuerte compromiso con la diversidad de los empleados
- ✓ Oportunidad de viajar (Carranza, Soria, & Lemus, 2019)

De acuerdo al autor, las creencias de esta generación, reflejan el entorno laboral, donde el crecimiento profesional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la oportunidad de contribuir de manera significativa a menudo son cruciales en sus decisiones de carrera, de igual manera, la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo son aspectos que también valoran, buscando entornos inclusivos y diversos.

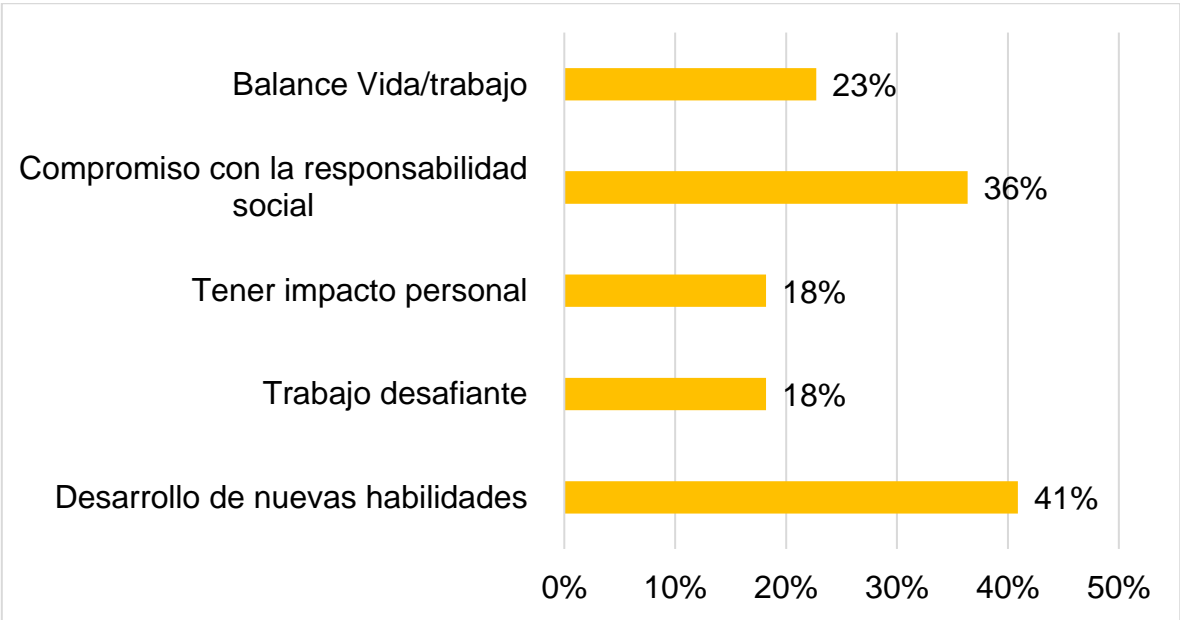


Gráfico No.17: Creencias de la generación Y  
Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Conforme a la encuesta aplicada a colaboradores, en relación a las creencias de la generación Y, se obtuvieron los siguientes datos, destacando un 41% dicen creer en desarrollo de nuevas tecnologías, mientras que otro 36% tienen un compromiso con la responsabilidad social, de igual manera un 23% presentan un balance entre vida y trabajo, un 18% creen tener un impacto personal, finalizando que otro 18% creen en el trabajo desafiante. Así mismo en la entrevista realizada a la responsable de recursos humanos, se destaca que es un grupo generacional diverso y, por lo tanto, sus creencias pueden variar significativamente entre

individuos. Sin embargo, hay ciertas tendencias y valores comunes que a menudo se asocian con esta generación, ellos creen en la diversidad, del mismo modo en el poder de la tecnología, también en la importancia de cuidar su salud.

Concretizando los resultados, la empresa ha obtenido una comprensión significativa de las creencias que predominan en la generación que compone su fuerza laboral en Standard Chontal No.2. Es importante destacar que, debido a la diversidad de experiencias y perspectivas dentro de esta generación, no todos los colaboradores comparten estas creencias de manera uniforme. No obstante, estas tendencias generales proporcionan una valiosa percepción de las actitudes y valores que suelen influir en el ambiente de trabajo.

De acuerdo a los resultados anteriores, la empresa no presenta dificultad al conocer en lo que realmente creen sus colaboradores, esto es de vital importancia especialmente para la gerencia, la cual sabrá como motivar y retener a su personal. Standard chontal No.2, debe gestionar y colaborar de manera efectiva con los miembros de la generación Y en la empresa, permitiendo adaptar sus estrategias y políticas de recursos humanos de manera más precisa para satisfacer las necesidades y aspiraciones de esta generación diversa.

#### c) Fortalezas y debilidades

##### ➤ Fortalezas

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

Ciertamente, una de las fortalezas de esta generación, es que son eficaces y persistentes, incluso les interesa subir de puesto rápidamente, además son innovadores y utilizan la tecnología, una de las razones que hacen uso de esta herramienta es la creación de medios digitales, ya que esta generación vive conectada a la tecnología.

➤ 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)

Es necesario recalcar, que dicha generación tiene un enfoque en la gratificación instantánea, la tecnología y las conexiones virtuales, pero que también puede enfrentar desafíos en términos de habilidades sociales, trabajo en equipo y en su capacidad para manejar la incertidumbre y mantener un enfoque disciplinado en sus metas, es importante tener en cuenta que las personas individuales pueden variar significativamente en términos de sus características y comportamientos.



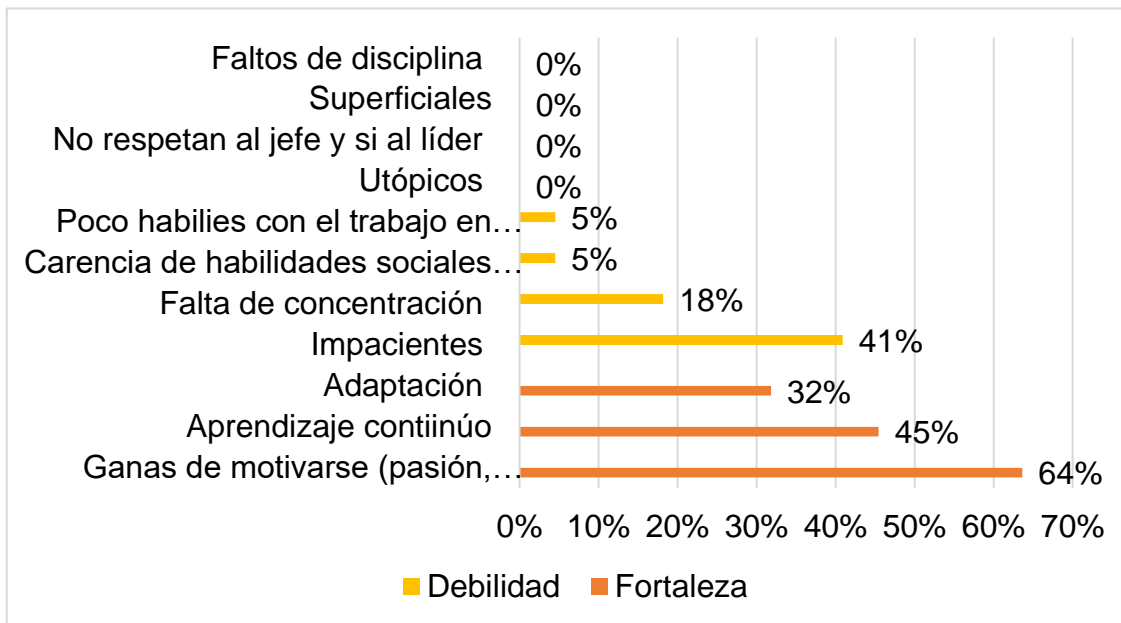


Gráfico No.18: Fortalezas y debilidades de la generación Y

Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

En referencia a encuesta realizada a los trabajadores, sobre las fortalezas y debilidades de la generación Y, se destacan las siguientes fortalezas con un 64% dicen tener ganas de motivarse a través de la pasión y autoconfianza, cabe destacar que el 45% presentan un aprendizaje continuo, de igual forma un 32% tienen adaptación. Por otro lado, las debilidades se plasman a continuación, siendo el 41% impacientes, el 18% presentan una falta de concentración, como es evidente el 5% dicen poseer carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales, por último, un 5% son poco hábiles con el trabajo en equipo.

Según la entrevista realizada a la responsable de recursos humanos destaca, que una de las principales fortalezas de la generación Y es su juventud y vitalidad. Los miembros de esta generación suelen ser personas activas que rara vez dicen "no puedo". Tienen una mentalidad joven, lo que los hace muy adaptables al cambio y capaces de aprender rápidamente. Sin embargo, como debilidad, el estrés y la

ansiedad son comunes en esta generación, y a menudo se catalogan de esta manera. Muchos de ellos han experimentado rupturas familiares y desunión en sus hogares durante su niñez, lo que puede generar frustración y un impacto psicológico.

Es importante destacar, que existe una notable coincidencia entre los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas. En el caso de la generación Y, en Standard Chontal No.2, se observan más fortalezas que debilidades. Entre las fortalezas más destacadas se encuentran su motivación para avanzar y su disposición para aprender y adaptarse al entorno. Sin embargo, también se han identificado algunas debilidades, como el estrés y la ansiedad, así como carencias en habilidades necesarias para desenvolverse eficazmente en el ámbito laboral. De igual forma, es importante señalar que esta generación no se caracteriza por ser utópica, superficial ni faltos de disciplina en el entorno empresarial.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, las fortalezas de la generación Y, impactan positivamente a Standard Chontal No.2, aportando numerosos beneficios a la organización, mejorando la innovación, la retención de talento humano y la satisfacción del cliente, fortaleciendo la eficacia organizacional y fomentando el compromiso de los empleados. No obstante, las debilidades, como el estrés y la ansiedad, pueden tener un efecto negativo en la eficiencia y el bienestar de la empresa, esto se traduce en una disminución del desempeño por parte de los colaboradores, lo que puede afectar el rendimiento, el retraso del cumplimiento de las metas de ventas, provocando un descenso en la eficiencia de la organización en su conjunto. Por lo tanto, para mejorar estas debilidades, es esencial proporcionar capacitaciones, donde se fomente la comunicación efectiva y la integración con los demás empleados, así mismo brindar retroalimentación de forma constante para mejorar las áreas deficientes.

#### d) Motivadores

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

De modo similar, las empresas pueden motivar de manera efectiva a los Millennials al enfocarse en reconocer sus valores y preferencias únicos, priorizando incentivos no monetarios como la flexibilidad inclusive mejorando las condiciones de trabajo en lugar de depender exclusivamente de incentivos económicos tradicionales, sin embargo, esta estrategia se adapta mejor a las expectativas y necesidades de esta generación en el entorno laboral actual.

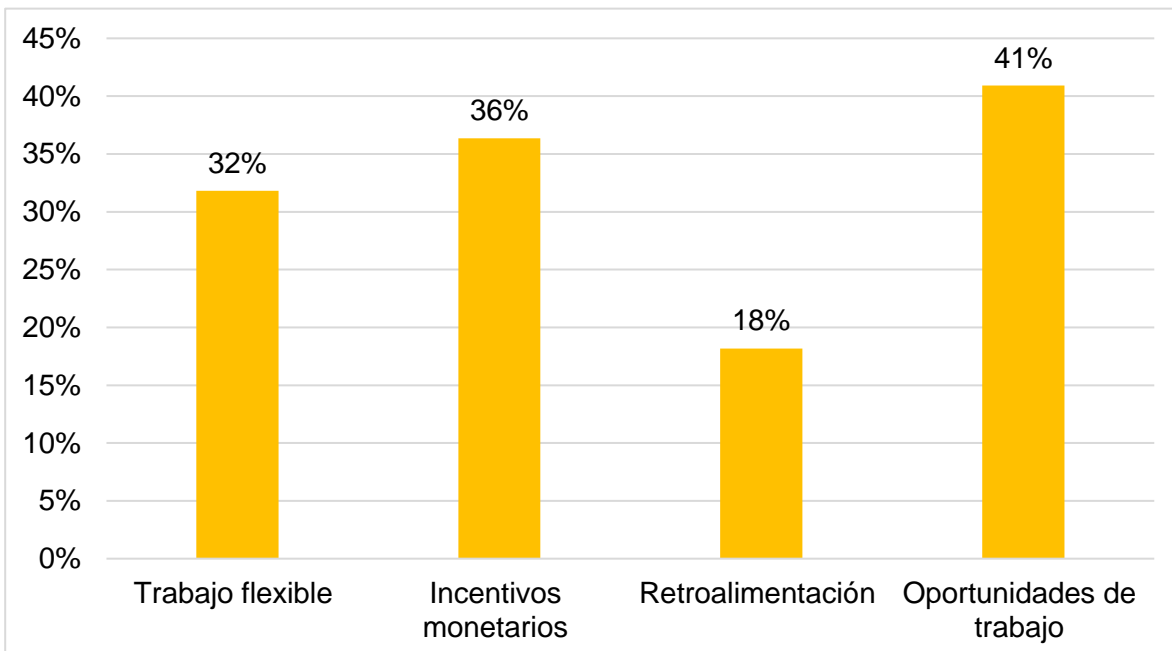


Gráfico No. 19. Motivadores de la generación Y

Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Respecto a la encuesta aplicada a colaboradores, en relación a los motivadores afirmaron, un 41% se motivan por las oportunidades de trabajo, de igual manera el 36% se sienten motivados por incentivos monetarios, otro 32% por trabajo flexible, finalmente el 18% por retroalimentación. En cuanto a la entrevista a la responsable de recursos humanos expresó que, los motivadores varían entre las personas de esta generación. Para aquellos que tienen hijos, sus hijos suelen ser una fuente importante de motivación. Para los más jóvenes que aún no tienen hijos, la superación personal y la adquisición de bienes, como motos o una casa, pueden ser sus principales objetivos. Algunos mencionan que su motivación proviene de la necesidad de salir de deudas. Otros sienten la responsabilidad de ayudar a sus madres o buscan la satisfacción de la superación personal y el deseo de asistir a los demás en su camino hacia el éxito.

Basándose en lo expuesto anteriormente, podemos observar una clara correlación entre las respuestas de las encuestas y los resultados de las entrevistas. En el caso de la generación Y, se destaca que lo que más los impulsa y motiva se relaciona principalmente con las oportunidades de empleo. Este factor es de importancia crítica para su bienestar y éxito personal. Asimismo, se evidencia que los incentivos monetarios desempeñan un papel significativo en su motivación, al igual que la posibilidad de ejercer un trabajo flexible y la disponibilidad de retroalimentación.

En la actualidad, Standard Chontal No.2, debe abordar la motivación de la generación Y, de manera integral. Considerando tanto los incentivos financieros como los no financieros para satisfacer las necesidades y expectativas de sus empleados. En el ámbito financiero, es fundamental la implementación de programas de bonificaciones o comisiones basadas en el rendimiento, ya sea a nivel individual o de equipo. Por otro lado, en el ámbito no financiero, Standard Chontal No.2, puede enfocarse en la creación de programas de desarrollo, como

capacitaciones y oportunidades de aprendizaje continuo. Esto aborda la necesidad de desarrollo y crecimiento profesional de la generación Y. Además, la empresa puede establecer un sistema de retroalimentación regular que incluya el reconocimiento en público de los logros sobresalientes de los empleados. Esto no solo motiva, sino que también fortalece la cultura de reconocimiento en la organización. Es importante promover la colaboración y la diversidad de ideas en el entorno laboral. Un ambiente que fomente la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

#### 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)

Con respecto a lo abordado por el autor, la generación Z o centennials se refiere a las personas que nacieron después del millenials, además aún les queda un periodo alrededor de 20 años antes de asumir un rol fundamental en la sociedad y política a nivel global, de manera que son un grupo demográfico de gran relevancia, dado que esto se debe a que representan el 25.9% de la población mundial, la cual se convierte en la generación con mayor número de población, debido a su tamaño e influencia futura, así como de atraer un interés sustancial en investigaciones sociales como académicas para comprender su impacto y evolución.

## 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, réditos económicos e independencia. Optan por un trabajo flexible. (Vera, 2017)

Como lo hace notar el autor, la generación Z se caracteriza por ser ansiosa y curiosa utilizando el internet para explorar y aprender, de igual manera valoran la autonomía y aspiran ser sus propios jefes, buscando trabajar en lo que les apasiona, a menudo fusionando sus pasatiempos con el trabajo, por otro lado prefieren presentaciones interactivas sobre información escrita y adoptan un enfoque de aprendizaje colaborativo en lugar de métodos tradicionales, motivados por la independencia financiera y bienes concretos y buscan trabajos flexibles para adaptarse a su estilo de vida y destacándose en un mundo digital y globalizado.

## b) Valores y creencias

### ➤ Valores

- ✓ Altruistas
- ✓ Solidarias
- ✓ Pacientes
- ✓ Comprensivos
- ✓ Respetuosos
- ✓ Persuasivos. (Lucero, Pin, & Hernández, 2020)

Cabe señalar que, la generación Z son personas dispuestas a ayudar sin esperar recompensas, brindando apoyo en momentos difíciles, además su paciencia y comprensión los hacen tolerantes hacia los errores de los demás y capaces de enfatizar. Por otra parte, el respeto hacia las personas se refleja en la cortesía y consideración con las interacciones y su habilidad persuasiva influye positivamente. Por lo tanto, estos valores fomentan la armonía y el bienestar con sus relaciones con los demás.

➤ 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)

De acuerdo con lo expresado por el autor, la generación Z se destaca por su enfoque lógico y cuantitativo, valorando la objetividad y la toma de decisiones basados en datos, también confían en su intuición para comprender situaciones, son personas ambiciosas y seguros de sí mismo. Por último, tienen como prioridad la flexibilidad en el trabajo, buscando entornos adaptables para lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal.

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)

Cabe resaltar que, la generación Z se destaca por poseer una amplia variedad de fortalezas, por lo tanto cuentan con una gran iniciativa en los diferentes roles, asimismo adaptarse a entornos cambiantes y roles diversos con flexibilidad, además de estar dispuestos a cambiar de ubicación geográfica según las necesidades laborales, ser conscientes de la dinámica social y colaborar efectivamente con distintas personas, así como también tener compromiso y enfocarse en el crecimiento personal y profesional, de igual manera crear oportunidades y destacarse en el entorno comprometido.

➤ Debilidades

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

Según lo expresado por el autor, las debilidades de la generación Z pueden afectar su bienestar para enfrentar desafíos en el ámbito laboral, incluyendo la



impaciencia que puede llevar a renunciar fácilmente cuando las cosas no funcionan de inmediato, asimismo tener escasa tolerancia a la frustración, inseguridad al tomar decisiones dudando de sus propias capacidades, agobio, dispersión que puede perjudicar la productividad, además de poseer una excesiva dependencia al feedback, exceso de ego y falta de autocrítica, lo que puede afectar el crecimiento personal y profesional de esta generación.

#### d) Motivadores

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

En base a lo dicho por el autor, la generación Z no está particularmente interesada en alcanzar posiciones de liderazgo, sin embargo, tienen como objetivo adquirir conocimientos y experiencias que los conviertan expertos en su campo, lo cual ayudará a abordar nuevos retos laborales. Asimismo, tienen una inclinación hacia el emprendimiento, ya sea dentro de la empresa o de forma independiente y valorando la autonomía y libertad en el ambiente de trabajo.

Según entrevista realizada a la responsable del área de recursos humanos, mencionó que, la empresa no cuenta con empleados que conforma la generación Z, debido a las políticas de contratación, ya que se enfocan a contratar a personas entre las edades de 22 a 42 años, esto debido a que son personas más maduras y su perspectiva de vida es distintas a los jóvenes menores de edad.

## V. CONCLUSIONES

1. El subsistema de provisión de recursos humanos de la empresa Standard Chontal No. 2, se lleva a cabo mediante todas las etapas de planificación y utiliza el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio y la gráfica de reemplazo. El reclutamiento utiliza fuentes internas, externas y online, a través de murales de la empresa, avisos escritos y redes sociales. La selección se hace mediante el proceso de comparación y decisión, utilizando la entrevista, pruebas de habilidades y pruebas de conocimientos, tanto para la generación baby boomers, X y Y.

2. La fuerza laboral de la empresa Standard Chontal No.2, esta conformada por el 86% de la generación Y, un 9% de la generación baby boomers y un 5% de la generación X, destacándose la generación Y, la que se caracteriza por tener confianza en si mismo, interesados en el ambiente laboral y fácil acceso para comunicarse. Se distinguen por tener valores como el respeto, desarrollo personal y dinámico, además de poseer creencias como desarrollo de nuevas habilidades, compromiso con la responsabilidad social y balance vida/ trabajo, su mayor fortaleza es sus ganas de motivarse y su debilidad es la falta de concentración. Lo que más motiva a esta generación es la oportunidad de trabajo, incentivos monetarios y trabajo flexible.

3. Por lo tanto, se valora que Standard Chontal No. 2, aplica el subsistema de provisión de recursos humanos con debilidad en el elemento de selección de personal, ya que aplican las técnicas como las pruebas de habilidades y conocimientos, como parte de la entrevista, además no se aplica las técnicas de simulación y examen psicológico, lo que hace menos efectivo el proceso de selección de personal, lo que no permite cumplir con los objetivos de recursos humanos.

#### 4. VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alcazar, A., Cascante, E., Vega, J., Garcia, F., Aizpiri, A., Sanz, E., & Lazaro, S. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional, analisis del talento intergeneracional en las empresas. *ObservatorioGT generacion y talento*, 17. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de <https://www.generaciona.org/generaciones.pdf>
- Antonio, C. S., Derling, L. H., & Wilbert, O. (2020). *Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los*. Matagalpa .
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del marketing* (Decimoprimer ed.). Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Education, Inc.
- Asensi Artiga, V., & Parra Pujante, A. (2002). El metodo cientifico y la nueva filosofia de la ciencia. *Redaslyc.org*, 12. Recuperado el 23 de mayo de 2023
- Azteca, F. I. (25 de Mayo de 2021). *Nuevas generaciones creen menos en Dios y mas en el Karma*. Obtenido de [tvazteca.com: https://www.google.com/amp/s/www.tvazteca.com/aztecanoticias/nuevas-generaciones-dios-karma-especiales%3f\\_amp=true](https://www.google.com/amp/s/www.tvazteca.com/aztecanoticias/nuevas-generaciones-dios-karma-especiales%3f_amp=true)
- Bernal Torrez, C. A. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (Tercera edición ed.). (M. G. Luis Eduardo Cruz Buelvas, Ed.) Bogota, Colombia: Pearson Educacion de Colombia. Recuperado el 23 de Mayo de 2023, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Burillo, A. (26 de Abril de 2018). *Medium*. Recuperado el 12 de mayo de 2023, de Medium: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>
- Casilda, A. (6 de Febrero de 2017). *Expansión*. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de Expansión: <https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2017/01/25/5888f63be2704eaf468b45fd.html>

- Castellanos, M. d. (2012). *Administración del personal* (primera ed.). México, México: RED TERCER MILENIO S.C. Recuperado el 13 de Mayo de 2023
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos* (Novena ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristán, Trad.) México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 12 de mayo de 2023, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 137. Recuperado el 7 de mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Claduch Cervera, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. Recuperado el 23 de mayo de 2023
- Clausi, V. A. (2021). *LA INFLUENCIA DE LA GENERACIÓN "Y" EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: UNA PERSPECTIVA DESDE LAS CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES QUE IMPACTAN EN EL DESEMPEÑO LABORAL*. Buenos Aires : Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires.
- Cobas Portoundo, J. L., Valle, A. R., & Carrasco, Y. M. (2010). La investigación científica como componente del proceso formativo. *Revista Electronica Ciencia e Innovación*, 10. Recuperado el 23 de mayo de 2023

- Corresponsables. (29 de Enero de 2016). *Corresponsables Observarse Fundación*. Recuperado el 19 de Mayo de 2023, de <https://www.corresponsables.com/actualidad/25-empresas-debaten-sobre-la-generacion-x-para-aprovechar-su-potencial-laboral>
- Díaz, S., López, L., & Roncallo, L. (diciembre de 2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomer, x y millennials. *Clio America*, 11(22), 17. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de <https://www.bing.com/search?q=revista+cl%C3%ADo+am%C3%A9rica+Entendiendo+las+generaciones%3A+una+revisi%C3%B3n+del+concepto%2C+clasificaci%C3%B3n+y+características+distintivas+de+los+baby+boomer%2C+x+y+millennials&qs=n&form=QBRE&sp=-1&ghc=1&lq=1&pq=revista+cl%C3%ADo>
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Domínguez, A. G. (2021). Tesis Doctoral. En A. G. Domínguez, *Tesis Doctoral* (pág. 323). España: UINED Escuela Internacional de Doctorado. Obtenido de Tesis Doctoral.
- Escuela de Negocios y Dirección - ENyD. (18 de Noviembre de 2015). *Business Review*. Recuperado el 19 de Mayo de 2023, de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/>
- Executive Forums. (25 de agosto de 2021). *Como darle a la generación z un propósito*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de [Como darle a la generación z un propósito: ref.global/es/como-darle-a-la-generacion-z-un-proposito/](https://ref.global/es/como-darle-a-la-generacion-z-un-proposito/)
- Genomawork, E. (4 de Mayo de 2023). Recuperado el 18 de Mayo de 2023, de [Genoma Work: https://www.genoma.work/post/como-es-la-generacion-x-en-el-trabajo-habilidades-caracteristicas](https://www.genoma.work/post/como-es-la-generacion-x-en-el-trabajo-habilidades-caracteristicas)

- Ginestre, J. J. (23 de Mayo de 2014). *Generaciones en la fuerza laboral*. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de Generaciones en la fuerza laboral: <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de WordPress: <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Ginestre, J. S. (26 de junio de 2014). *wordpress.com*. Obtenido de wordpress.com: <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Grupo Acir. (12 de 09 de 2018). *Grupo Acir*. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de grupoacir.com: <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>
- Haro, R. S., & Placentini, M. F. (2017). *Diseño del subsistema de previsión y provisión de Recursos Humanos en Concesionaria Autocity*. Córdoba: Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba-IUA.
- Hernández, S. J., & Lorente, M. E. (2016). *El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa - Jinotega, año 2015*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua FAREM-MATAGALPA.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). Mexico, Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ordoñez, L. (07 de noviembre de 2018). *oleoshop*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de oleoshop: <https://www.oleoshop.com/blog/generacion-z-que-es>

- Pérez, D. L. (13 de Junio de 2017). *psico.mx*. Recuperado el 19 de Mayo de 2023, de <https://www.psico.mx/articulos/millennials-caracteristicas-positivas-y-negativas#:~:text=Para%20ser%20honestos%2C%20los%20millennials,se%20caracterizan%20por%20ser%20impacientes.>
- Redacción Mejores Empleos. (12 de Octubre de 2017). *Mejores Empleos*. Recuperado el 19 de Mayo de 2023, de <https://www.mejoresempleos.com.mx/4-fortalezas-de-los-millennials-que-toda-empresa-necesita-bumeran-com/>
- Riccio, g. (4 de Septiembre de 2022). *FuturoProssimo*. Recuperado el 19 de Mayo de 2023, de <https://es.futuroprossimo.it/2022/09/quattro-valori-della-generazione-x-la-mia-che-possono-salvare-il-futuro/>
- Santiago Ginestre, J. J. (29 de Mayo de 2014). *Estadísticas del blog*. Recuperado el 22 de Mayo de 2023, de <https://generacionespr.wordpress.com/2014/05/29/quien-es-la-generacion-x/>
- Santiago Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *Estadísticas del blog*. Recuperado el 22 de Mayo de 2023, de <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Sarmiento Díaz, C., Lambraño López, M., & Lafont Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 193. Recuperado el 5 de mayo de 2023, de [file:///C:/Users/Admin/Downloads/D-az-Sarmiento\\_et\\_al-2017-CI-o\\_Am-rica%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/D-az-Sarmiento_et_al-2017-CI-o_Am-rica%20(1).pdf)
- Sevilla Rey, J. (Abril de 2019). *Factores clásicos de motivación y su impacto en la generación millennials de ICADE*. Recuperado el 19 de Mayo de 2023, de Comillas Universidad Pontificia: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/27691/1/TFG%20ADE%20FINAL.pdf>
- Silva, L. (20 de enero de 2023). *marketing*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de [marketing: blog.hubspot.es/marketing/generación-z](http://marketing.blog.hubspot.es/marketing/generación-z)

- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica, 4ta edición*. Mexico: Noriega Editoriales. Recuperado el 23 de mayo de 2023
- Técnicas de Investigación. (01 de Marzo de 2020). *Técnicas de Investigación*. Recuperado el 28 de Agosto de 2023, de <https://tecnicasdeinvestigacion.com/investigacion-empirica/>
- Toscanini, L. G. (2021). *Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral*. Buenos Aires: UNIVERSIDAD DEL BELGRANO BUENOS AIRES.
- Vera, H. L. (19 de mayo de 2021). *Emprendedores*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de *Emprendedores*: [cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/07/emprendedores/1620373189\\_131965.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/07/emprendedores/1620373189_131965.html)



## VII. ANEXOS

Anexo. 1

Operacionalización de variables

<i>OBJETIVO</i>	<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSIÓN</i>	<i>SUB VARIABLE</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>A QUIEN SE DIRIGE</i>
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	Subsistema de Provisión de los	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación	La Empresa

<i>OBJETIVO</i>	<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSIÓN</i>	<i>SUB VARIABLE</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>A QUIEN SE DIRIGE</i>
Provisión de RRHH	Recursos Humanos					
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

<i>OBJETIVO</i>	<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSIÓN</i>	<i>SUB VARIABLE</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>A QUIEN SE DIRIGE</i>
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  Gerente

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

<i>OBJETIVO</i>	<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSIÓN</i>	<i>SUB VARIABLE</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>A QUIEN SE DIRIGE</i>
Provisión de RRHH	Recursos Humanos					
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Baby boomers	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 Baby boomers	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 Baby boomers	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 Baby boomers	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 Baby boomers	Fortalezas y debilidades	Entrevista	Gerente

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

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



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

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

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



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

#### Encuesta a colaboradores

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, estamos realizando nuestra investigación para nuestra modalidad de graduación, sobre el subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Standard Chontal No. 2, durante el periodo 2023, en el departamento de Matagalpa. Por lo tanto, esta encuesta tiene como fin recolectar información necesaria para nuestra investigación. agradecemos su apoyo ya que su colaboración es valiosa.

Lea cuidadosamente y seleccione con una X la respuesta que estime conveniente. Puede seleccionar más de una respuesta si lo considera necesario:

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

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

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

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_____				
Técnicas de simulación_____				

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Inclusión en toma de decisiones
- Retos
- Comunicación personal
- Mentorías
- Reconocimiento público
- Sentirse únicos y especiales

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

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

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

- Diversidad sexual, raza y política
- Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas
- Adquirir más estudios

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Trabajo flexible
- Incentivos monetarios
- Retroalimentación
- oportunidad de ascenso

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

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

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

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

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

Valores		Creencias	
Altruistas		Intuición	
Solidarias		Razonamiento Lógico	
Pacientes		Flexibilidad Laboral	
Comprensivos		Cuantitativo	
Respetuosos			

Persuasivos			
-------------	--	--	--

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

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

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

- Adquirir conocimientos
- Nuevos desafíos
- Emprendedores
- Trabajo con libertad
- Flexibilidad

## Anexo No.3: Entrevista



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – FAREM Matagalpa

#### Entrevista a Lic. de recursos humanos

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, estamos realizando nuestra investigación para nuestra modalidad de graduación sobre Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en empresa Standard Chontal No. 2, durante el periodo 2023, en el departamento de Matagalpa. Por lo tanto, esta entrevista tiene como fin recolectar información necesaria para nuestra investigación.

Agradecemos su apoyo, ya que su colaboración es valiosa.

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

10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?
11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?
12. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?
13. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers (1946-1964) en su lugar de trabajo?
14. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?
15. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación Babyboomers de su empresa?
16. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Babyboomers en su empresa?
17. ¿Cómo describiría las características de la generación X (1965-1978) en su lugar de trabajo?
18. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?
19. ¿Con qué 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 (1980-2004) en su lugar de trabajo?
22. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?
23. ¿Con qué 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 (2005) en su lugar de trabajo?
26. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?

27. ¿Con qué 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 No.4: Observación directa



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Guía de Observación Directa

Herramienta para brindar la información necesaria para la investigación en proceso.

Fuentes de Reclutamiento	SI	NO	Observación
Medios Online			
Externo			
Interno			

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

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



Anexo No. 5: Reclutamiento externo



Anexo No. 6: Reclutamiento online

3,013 de 3,135


**ESTAMOS BUSCANDO**

**GUARDA DE SEGURIDAD INTERNO**

**REQUISITOS:**

- Experiencia minima de 2 años como guarda de seguridad
- Sexo Masculino
- Ser mayor de 30 años
- Disponibilidad inmediata
- Copia de Cédula de Identidad
- Record policial actualizado. Ley 510
- Certificado de Salud Actualizado
- Constancias Laborales

**STANDARD Chontal**



Si estás interesado envía tu CV a: [standardchontal@hotmail.com](mailto:standardchontal@hotmail.com)

Tienda Standard Chontal  
24 ago

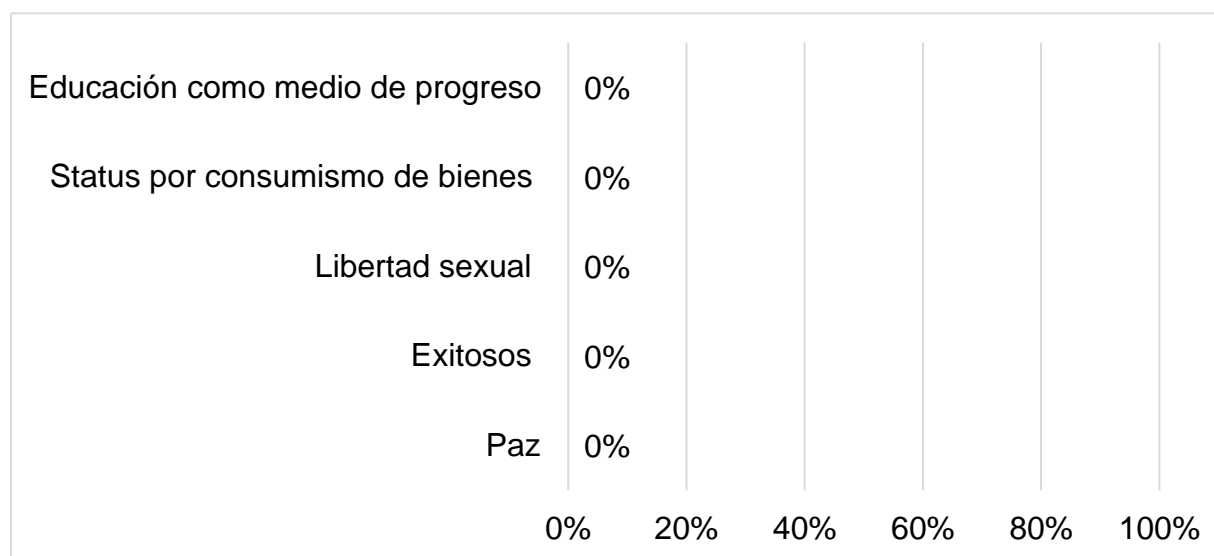
Vacante laboral... Ver más

Enviar mensaje a Tienda Standard Chontal

47 3 veces compartido

Me gusta Comentar Compartir

## Anexo No. 7: Valores de la generación baby boomers



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a colaboradores