



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

**TEMA**

Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en las PYME, Durante el Periodo 2023, en el Departamento de Matagalpa.

**SUBTEMA**

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en la Empresa Gasolinera UNO del Municipio de Darío Departamento de Matagalpa, durante el Segundo Semestre del 2023.

**Autores**

Br. Ángel Benito Arauz Potoy  
Br. Omar Antonio Herrera Pérez  
Br. Sara Nathalia Solís Prado

**Tutor**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa 16 de noviembre de 2023





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

**TEMA**

Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en las PYME, Durante el Periodo 2023, en el Departamento de Matagalpa.

**SUBTEMA**

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en la Empresa Gasolinera UNO del Municipio de Darío Departamento de Matagalpa, durante el Segundo Semestre del 2023.

**Autores**

Br. Ángel Benito Arauz Potoy  
Br. Omar Antonio Herrera Pérez  
Br. Sara Nathalia Solís Prado

**Tutor**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa 16 de noviembre de 2023

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....  | 1  |
| <b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....  | 5  |
| <b>III. OBJETIVOS</b> .....   | 6  |
| <b>IV. Desarrollo</b> .....   | 7  |
| 4.1    Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos .....                    | 8  |
| 4.1.1    Concepto .....   | 8  |
| 4.1.2    Importancia .....  | 9  |
| 4.1.3    Elementos.....   | 9  |
| 4.1.4    Planeación de recursos humanos.....                                    | 10 |
| 4.1.4.1    Proceso de planeación de los recursos humanos .....                  | 11 |
| 4.1.4.1.1    Primera etapa.....   | 11 |
| 4.1.4.1.2    Segunda etapa.....   | 12 |
| 4.1.4.1.3    Tercera etapa.....   | 12 |
| 4.1.4.1.4    Cuarta etapa.....  | 13 |
| 4.1.4.2    Modelos de planeación de los recursos humanos .....                  | 14 |
| 4.1.4.2.1    Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio ..... | 15 |
| 4.1.4.2.2    Modelo basado en segmentos de puestos .....                        | 15 |
| 4.1.4.2.3    Modelo de gráfica de reemplazo.....                                | 16 |
| 4.1.4.2.4    Modelo basado en el flujo de personal.....                         | 17 |
| 4.1.4.2.5    Modelo de planeación integrada .....                               | 17 |
| 4.1.5    Reclutamiento de los recursos humanos .....                            | 18 |
| 4.1.5.1    Medios de reclutamiento .....  | 18 |
| 4.1.5.1.1    Reclutamiento interno .....  | 19 |
| 4.1.5.1.2    Reclutamiento externo.....   | 21 |
| 4.1.5.1.3    Reclutamiento mixto .....  | 23 |
| 4.1.6    Proceso selección de los recursos humanos .....                        | 25 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 4.1.6.1   | Selección como un proceso de comparación .....     | 25 |
| 4.1.6.2   | Selección como un proceso de decisión.....         | 26 |
| 4.1.6.2.1 | Modelo de colocación .....                         | 26 |
| 4.1.6.2.2 | Modelo de selección .....                          | 26 |
| 4.1.6.2.3 | Modelo de clasificación.....                       | 27 |
| 4.1.6.3   | Bases para la selección del personal .....         | 28 |
| 4.1.6.3.1 | Obtención de la información sobre el puesto.....   | 28 |
| 4.1.6.3.2 | Descripción del puesto.....                        | 29 |
| 4.1.6.3.3 | Elección de las técnicas de selección .....        | 31 |
| 4.2       | Generaciones que conforman la Fuerza Laboral ..... | 36 |
| 4.2.1     | Definición .....                                   | 36 |
| 4.2.2     | Importancia .....                                  | 36 |
| 4.2.3     | Propósito .....                                    | 37 |
| 4.2.4     | Tipos de generaciones en la fuerza laboral.....    | 38 |
| 4.2.4.1   | Generación Babyboomers .....                       | 38 |
| 4.2.4.1.1 | Características .....                              | 38 |
| 4.2.4.1.2 | Valores y Creencias.....                           | 40 |
| 4.2.4.1.3 | Fortalezas y Debilidades.....                      | 42 |
| 4.2.4.1.4 | Motivadores .....                                  | 45 |
| 4.2.4.2   | Generación X .....                                 | 46 |
| 4.2.4.2.1 | Características. ....                              | 47 |
| 4.2.4.2.2 | Valores y Creencias.....                           | 49 |
| 4.2.4.2.3 | Fortalezas y Debilidades.....                      | 52 |
| 4.2.4.2.4 | Motivadores. ....                                  | 55 |
| 4.2.4.3   | Generación Y (Milenials) .....                     | 56 |
| 4.2.4.3.1 | Características. ....                              | 57 |
| 4.2.4.3.2 | Valores y Creencias.....                           | 60 |
| 4.2.4.3.3 | Fortalezas y Debilidades.....                      | 64 |
| 4.2.4.3.4 | Motivadores .....                                  | 68 |
| 4.2.4.4   | Generación Z .....                                 | 69 |
| 4.2.4.4.1 | Características .....                              | 70 |
| 4.2.4.4.2 | Valores y Creencias.....                           | 70 |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2.4.4.3 Fortalezas y Debilidades ..... | 72        |
| 4.2.4.4.4 Motivadores .....              | 73        |
| <b>V. Conclusiones</b> .....             | <b>75</b> |
| VI. Bibliografía .....                   | 76        |
| VII. Anexos .....                        | 80        |

## i. DEDICATORIA

A Dios: Porque Él ha sido mi ayuda durante toda mi vida, porque nunca me ha desamparado y me ha fortalecido cuando he estado sin ánimos de continuar, Todo se lo debo a mi Dios porque apartado de El nada puedo hacer.

A Mis Hijos: Engels Hamilton Arauz Martínez y Josser Josué Arauz Martínez

Mis Maestros: Los que a lo largo de la carrera marcaron mi vida con horas de clases de calidad que formaron mi inteligencia y desarrollo intelectual, los que con amor y respeto se dedicaron en crearnos como mejores profesionales.

**Ángel Benito Arauz Potoy**

Dedico mi empeño a Dios, porque detrás de cada logro es El quien lo hace posible, porque es quien da las fuerzas, la sabiduría y el entendimiento.

Dedico mi empeño a mi esposa e hija, a mis padres que han sido un apoyo incondicional.

**Omar Antonio Herrera Pérez**

A Dios que me hizo ser fuerte en momentos que se presentaron los obstáculos en mi carrera.

A mis padres, que con su amor y dedicación recibí el apoyo necesario durante estos 5 años de mi carrera.

A la universidad, que abrió sus puertas y dispuso de los docentes y equipo necesario para recibir el pan de la enseñanza

**Sara Natalia Solís**

## ii. AGRADECIMIENTO

### ***Agradecemos sinceramente a.***

**DIOS:** Nuestro padre celestial, por permitirnos culminar nuestra carrera, brindándonos la sabiduría, fuerza y paciencia para realizar el presente Seminario de Graduación; por escuchar nuestras oraciones y plegarias.

**Nuestros Padres:** Por todo el cariño, amor, paciencia y tolerancia, por darnos palabras de aliento para seguir adelante y la confianza en nosotros.

**Nuestro Tutor:** MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez, por apoyarnos incondicionalmente durante el transcurso de la elaboración de nuestro trabajo de investigación y por haber confiado plenamente en nosotros.

**Nuestros Maestros, personal administrativo y colaboradores en general de UNAN, FAREM-Matagalpa:** Por transmitirnos sus conocimientos y brindarnos asistencia día a día durante la carrera.

**Agradecemos a la empresa, gasolinera UNO del Municipio de Darío, departamento de Matagalpa,** que nos brindó la información necesaria para realizar la investigación a través de su gerente, Licenciado Jorge Iván Ruiz.

**Ángel Benito Arauz Potoy  
Omar Antonio Herrera Pérez  
Sara Natalia Solís**





### iii. CARTA AVAL

#### VALORACIÓN DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.  
UNAN- MANAGUA  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

#### **FAREM – MATAGALPA**

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: **Ángel Benito Arauz Potoy** (CARNET No.09063680), **Omar Antonio Herrera Pérez** (CARNET No. 13071897) y **Sara Nathalia Solís Picado** (CARNET No. 15066396) con el Tema General: “Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las PYME durante el período 2023 en el departamento de Matagalpa” Y correspondiente al Subtema: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa Gasolinera UNO del municipio de Darío departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del 2023, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las PYME durante el período 2023 en el departamento de Matagalpa.

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 Licenciados en Administración de Empresas.

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

#### iv. RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar los cambios en el subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la fuerza laboral en gasolinera UNO, del municipio de Darío departamento de Matagalpa en el periodo 2023. El subsistema facilita la administración de los datos relacionados con la disponibilidad de los recursos para la contratación del personal. La situación actual de la gasolinera UNO en Darío, relacionado al subsistema de provisionamiento cumple un proceso de planeación, reclutamiento y selección, la empresa inicia su reclutamiento a nivel interno, hace rotar su propio personal, se practican entrevistas presenciales en caso de reclutamiento externo. Inherente a la integración y desempeño de funciones se logra gracias a fichas ocupacionales y su modelo de planeación basado en segmentación de puestos en que asigna las tareas y funciones específicas sin lograr polivalencia, con respecto a las generaciones que conforman su fuerza laboral se encuentra mayor presencia de la generación Y la cual está caracterizada mayormente por su autoconfianza, encontrar balance entre trabajo y familia, en términos laborales son muy competitivos por su buen nivel de adaptación y desarrollo de conocimientos, poseen una alta demanda de flexibilidad laboral, comunicación abierta y mejores compensaciones. Dada la mayoría de las personas pertenecientes a la generación Y las cuales coexisten con una mínima proporción de generaciones baby boomers y X, encontramos que la empresa necesita adaptarse a las cualidades psíquicas que dominan a la generación Y, esto para lograr aprovechar mejor sus capacidades y lograr el mejor desarrollo mutuo entre empresa y colaborador.

Palabras clave: Subsistemas, Recursos Humanos, Modelos, Fuerza Laboral Cambio, Generaciones.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación aborda como tema: Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Gasolinera UNO del municipio de Darío departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del 2023

El subsistema de provisión de recursos humanos es un proceso que se propone suministrar a las empresas y organizaciones el talento humano necesario. Este subsistema no solo suministra capital humano, sino que precisa de una serie de subprocesos necesarios para evaluar y conocer a los aspirantes previos a la integración de un recurso nuevo a la empresa

Sabiendo que el capital humano de toda empresa es el factor fundamental del éxito o fracaso, según como sea dirigido, es necesario determinar los cambios en el subsistema de aprovisionamiento que incluye los procesos de planeación, reclutamiento y selección, así mismo conocer las generaciones de personas que conforman la fuerza laboral. En esto radica el propósito fundamental de esta investigación.

### **ANTECEDENTES.**

Sobre temas relacionados con esta investigación se encontraron algunos antecedentes proporcionando una idea más clara sobre las variables de estudio

### **INTERNACIONALES.**

En España en el año 2021, se hizo una investigación para presentarse en el Departamento de Sociología III (TENDENCIAS SOCIALES); con el tema Valores laborales de las generaciones en el mercado de trabajo: ¿Existe una necesidad real de transformación radical?, con el objetivo principal de aportar algo de claridad, dada la variedad de conclusiones, sobre si existen estas diferencias en los valores laborales entre las tres generaciones más numerosas actualmente conviviendo en este mercado laboral; llegando a la conclusión que es necesario adaptarse a las

nuevas tecnologías, permanecer ágil y flexible frente a los cambios, pero no realizar una “revolución” en la organización debido a diferencias generacionales. (Dominguez, 2021)

En España, la Universidad Nacional de la Pampa, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, diciembre 2015, se encontró una tesis titulada: Gestión de Recursos Humanos y desafíos para una adecuada evaluación de desempeño, con el objetivo de poner énfasis en la eficiencia y eficacia de los recursos disponibles, teniendo como resultado: Los recursos humanos representan una inversión y no un costo, la gestión de recursos humanos no se realiza desde ningún área, departamento o parcela específica de la organización, sino como un sistema integral de esta, el sistema de gestión de recursos humanos demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades. Su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones, el aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son sus objetivos fundamentales (Ana Francis Zeledon, 2020)

### **SURAMERICA.**

En Perú en el año 2018, se realizó una investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas; con el tema Gestión de aprovisionamiento interno y su relación con la competitividad en la empresa Plásticos y Metálicos SAC., Arequipa 2018, con el objetivo principal de estudiar la relación entre la gestión de aprovisionamiento interno con la competitividad de una empresa fabricante de productos plásticos; llegando a la conclusión que existe una correlación positiva media entre la gestión de aprovisionamiento interno y la competitividad de la empresa Plásticos y Metálicos SAC, Arequipa, 2018, con un valor de correlación de R de Pearson de 0,664, por lo cual se acepta la hipótesis alternativa. (Meneses & Panta, 2018)

En Ecuador en el año 2020, se realizó una investigación para optar por el título de Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional; con el tema Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral, con el objetivo principal de encontrar de qué modo las tensiones generacionales según la percepción entre

colaboradores de las generaciones X y Millennials podían llegar a afectar el clima laboral de la organización; llegando a la conclusión de la importancia de contar con planes intergeneracionales de manera integral y bien dirigidos de acuerdo a las necesidades de cada una de las generaciones con las que trabaja y se comparten tareas. (Toscanini, 2020)

### **NACIONAL.**

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 colaboradores del Grupo Industrial del Norte S.A, del departamento de Jinotega, año 2015; llegando a la conclusión la empresa aplica sus procesos de aprovisionamiento, cumpliendo con procedimientos establecidos, pero se encuentran diversos factores en el proceso que afectan el rendimiento y desempeño de los colaboradores. (Ana Francis Zeledon, 2020)

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua FAREM Matagalpa 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 sus diferentes subsistemas aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, durante el año 2015, con el objetivo de analizar las influencias de las compensaciones en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa La provincia de Matagalpa, llegando a la conclusión que el subsistema de recursos humanos es trascendental para las empresas en la implementación de sus objetivos. (Ana Francis Zeledon, 2020)

Los estudios mencionados anteriormente nos proporcionan un contexto de información relevante para el desarrollo de nuestra investigación y refutaran los resultados y hallazgos encontrados, ya que poseen una relación con los objetivos del estudio que abordamos.

## **DISEÑO METODOLOGICO.**

El enfoque de esta Investigación es cuantitativo, en el cual se miden a través de técnicas los datos recolectados del problema estudiado para luego analizarlos y llegar a los resultados relacionados con las variables establecidas, así mismo es cualitativo ya que observamos los rasgos determinantes del ambiente para comprender conceptos, opiniones o experiencias vividas.

Es una investigación descriptiva solo pretende conocer durante su análisis las características, no va más allá de la descripción específica de los eventos, el diseño es no experimental es donde el límite es observar, no manipular o inducir alguna variable, de corte transversal ya que obtendremos información de nuestra población una única vez, para analizar los datos de las variables recopiladas en un periodo de tiempo estipulado, se emplea un método de muestreo no probabilístico en el que seleccionamos muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar.

Se emplea un método teórico en el que las relaciones esenciales del objeto de investigación que no pueden ser observadas directamente, y deductivo ya que utiliza conclusiones generales para explicar casos particulares, también el método analítico nos permite descomponer un objeto de estudio en partes para estudiarlas individualmente.

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente tema de investigación se basa en el Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y la conformación de la fuerza laboral en la Empresa Gasolinera UNO del municipio de Darío departamento de Matagalpa

Esta investigación se llevó a cabo con el propósito de analizar el procedimiento desarrollado en la PYMES para la integración de los colaboradores y conocer las habilidades requeridas para la conformación de la fuerza laboral.

Este tema es importante, ya que una de las partes fundamentales en una organización es tener talento humano necesario y de calidad, para esto se necesita generar un ambiente de trabajo y de relaciones idóneo respetando la diversidad de pensamiento de todo el personal, ya que existen diferentes generaciones de colaboradores interactuando y colaborando dentro de un mismo ambiente de trabajo

El impacto de esta será que futuras pymes obtengan la información necesaria sobre implementación de métodos adecuados para planear, reclutar y retener el personal idóneo que ayudará a cumplir con metas y objetivos propuestos en su proceso de crecimiento y posicionamiento dentro del sector empresarial, y no solo eso si a comprender el ámbito generacional y sus diferentes disposiciones al integrarse a las empresas. Además, será de ayuda positiva para la empresa en estudio ya que los conocimientos aquí expuestos pueden ser adoptados para la maximización de recursos en las diferentes áreas laborales.

Este será material bibliográfico para UNAN-MANAGUA FAREM MATAGALPA y de referencia a estudiantes, docentes y personas que deseen conocimientos respecto al tema.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar los cambios en el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Gasolinera UNO de Ciudad Darío en el periodo 2023.

#### **Objetivos Específicos**

1. Describir los procesos del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos
2. Caracterizar las generaciones que conforman la Fuerza Laboral
3. Valorar los procesos de integración de recursos humanos de las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral.



## IV. Desarrollo

### ✓ Importancia de los subsistemas de administración de recursos humanos

El departamento de recursos humanos debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable. El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos. (B. & Keith, 2008)

Según detalla el autor, la importancia de los subsistemas de administración de recursos humanos se centra en cumplir con la necesidad de capital humano que la empresa requiere, pero a la vez debe cumplir con las normativas legales internas de cada país, en materias de seguridad social, seguridad e higiene laboral, clima organizacional etc.

#### a) Subsistema de Integración de recursos humanos

Según detalla el autor “son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales” (Chiavenato I. , 2011, pág. 129).

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender como funciona el ambiente en el que se inserta la organización y como estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a sus sistemas.

Estos subsistemas pueden ser complementarios y se pueden influir para lograr una gestión integral y efectiva de los recursos humanos en la organización.

## **b) Subsistema de auditoría de los recursos humanos**

Según las fuentes consultadas "debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal" (Chiavenato I. , 2011, pág. 441).

De acuerdo con el autor, el subsistema de auditoria está diseñado para lograr que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal, permitiendo la revisión de sus políticas y procedimientos para localizar los puntos más relevantes respecto a los recursos humanos de la organización.

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

#### **4.1.1 Concepto**

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

En efecto "los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento" (Chiavenato I. , 2011, pág. 129).

Chiavenato indica que es suministro de personas en la organización haciendo todos los procesos e reclutamiento selección. Es decir, el sistema de aprovisionamiento se hace pensado en tener talento humano penado proactivamente para cuando sede cualquier eventualidad no estar desprevenidos. por lo tanto, la calidad del proceso de integración es vital para el éxito de la organización, ya que aseguran satisfacer las necesidades de la organización.

### **4.1.2 Importancia**

El aprovisionamiento de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización, además de que se reducen los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad (Hernández, 2015)

Según detalla el autor el recurso humano representa el capital más valioso dentro de una empresa y por ende es necesario optimizar su uso. Es importante porque sostiene los intereses de la organización ante los intereses de los colaboradores, optimizan los gastos por rotación y traslado de personal a las instalaciones.

### **4.1.3 Elementos**

#### **a) Planificación de recursos humanos**

En síntesis "es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado" (Chiavenato I. , 2011, pág. 128).

Con respecto a lo determinado por el autor, la planificación de los recursos humanos es el inicio, desarrollo y monitoreo de las acciones que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos de la empresa y en función de esta proyectan y suplen sus necesidades de talento humano y definen los planes y programas de gestión de recursos humanos.

## **b) Reclutamiento de personal**

En resumen "es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización" (Chiavenato I. , 2011, pág. 132).

Según lo expresado por el autor, el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos utilizados en una convocatoria para atraer candidatos capacitados e idóneos que desean ocupar una vacante en una organización.

## **c) Selección de personal**

Selección consiste en "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. , 2011, pág. 145).

Conforme a lo abordado por el autor, la selección de personal es el proceso de decisión realizado de manera objetiva y exhaustiva por profesionales que permite elegir al empleado ideal que cumpla con los requisitos entre los diferentes candidatos para ocupar la vacante disponible y así integrarlo para el cumplimiento de metas y objetivos en la organización.

### **4.1.4 Planeación de recursos humanos**

Es preciso tener presente que "el planeamiento de recursos humanos es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado" (Chiavenato I. , 2011, pág. 128).

La planeación de personal es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función del personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar dichos objetivos, en el tiempo que determine la organización. En las empresas la planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la

organización, su importancia radica en que es a través de ella que se puede prever lo que va a suceder en un futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos.

Esto implica que el planeamiento se centra en identificar cuántos y qué tipo de empleados son necesarios para cumplir con los objetivos establecidos por la organización; teniendo en cuenta factores como el crecimiento esperado de la organización.

#### **4.1.4.1 Proceso de planeación de los recursos humanos**

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

Según lo abordado por el autor, el proceso de planeación consiste en organizar que personas, en que momento y en qué lugar realizaran tareas establecidas. Casi siempre esta etapa involucra la elaboración de presupuesto del personal en materia de salario, horas extras, prestaciones, que se implementara en un tiempo de operación determinado por la dirección.

##### **4.1.4.1.1 Primera etapa**

Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos

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

De acuerdo con los autores, la planificación de los recursos humanos, implica estudiar la estrategia y planes a corto, mediano y largo plazo, así como visión y misión, políticas y valores de la organización, con el fin de diseñar ofertas que atraigan a las personas más indicadas que puedan aportar de forma natural un valor importante para alcanzar lo previsto.

#### **4.1.4.1.2 Segunda etapa**

Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos.

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

Según lo mencionado por los autores, es parte del proceso de planeación el establecimiento de objetivos y políticas, que delimiten el comportamiento a seguir una vez dentro de la empresa; también podemos tomar en cuenta el desarrollo de procedimientos para cada evento natural inesperado en relación al personal. Estos documentos están diseñados para proceder ante cualquier inconformidad o desajuste de los objetivos por parte de los empleados hacia la empresa.

#### **4.1.4.1.3 Tercera etapa**

Programación de recursos humanos

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos.

Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 94)

De acuerdo con los autores, esta etapa implica tomar medidas para gestionar eficientemente los recursos humanos y asegurar que las necesidades de personal de la organización sean satisfechas de manera efectiva. Se destaca que, una vez evaluadas las necesidades de la organización, es necesario elaborar programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Esto implica que se deben desarrollar planes concretos y acciones específicas para abordar las brechas identificadas entre la oferta y la demanda de recursos humanos.

#### **4.1.4.1.4 Cuarta etapa**

##### Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. La evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante, no sólo para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 95)

Este argumento corresponde muy bien a lo que se implementa generalmente en las empresas, existen controles internos y programas de evaluación, están orientados a corregir en caso de que exista algún comportamiento inadecuado, pero también a medir el desempeño, cabe mencionar que hay compañías que incluso poseen tablas de cualificaciones para bonificar monetariamente a sus colaboradores por su desempeño en un tiempo determinado. Esto es seguimiento a los objetivos y estrategia por parte de la empresa, con interés de conservar el activo humano mas valioso, formar y cambiar los que sea necesario.

En la entrevista realizada al gerente de la empresa, respecto a cuál es el proceso que se lleva a cabo para la planificación de los recursos humanos, este afirmó que, primero es conveniente revisar que funciones son actualmente las que la empresa tiene activas, y como se pueden resumir para optimizar los recursos y el tiempo. Respecto a la integración de los colaboradores es conveniente garantizar que cada candidato sea compatible con sus funciones según su naturaleza. Otro aspecto a tomar en cuenta son las expectativas que tienen los colaboradores al ingresar a la empresa, es importante que ellos tengan objetivos y que los puedan realizar a la medida que la empresa realiza los suyos.

Es evidente que el proceso mediante el gerente general de UNO ciudad Darío lleva a cabo la planificación de los recursos humanos, toma en cuenta análisis dinámicos de la capacidad que tiene la empresa para costear esos recursos, así también la etapa de control y evaluación. Sería preciso definir objetivos y políticas lo cual beneficia a los empleados actuales y también a los potenciales, brindándoles expectativa y seguridad

#### **4.1.4.2 Modelos de planeación de los recursos humanos**

Por un lado “algunos son genéricos y alcanzan toda la organización mientras que otros son específicos para determinados sectores de ésta” (Chiavenato I. , 2011, pág. 129).

Conforme a lo expresado por el autor. Los modelos genéricos se aplican a toda la organización, lo que implica que abarcan a todos los sectores y departamentos. Estos modelos proporcionan un enfoque general y se utilizan para establecer políticas y estrategias de recursos humanos a nivel organizacional.

Se menciona que también hay modelos de planeación de recursos humanos específicos para determinados sectores de la organización. Estos modelos están diseñados y adaptados para abordar las necesidades particulares de un sector específico dentro de la organización, como, por ejemplo, el departamento de ventas,



el área de producción, o cualquier otro sector que requiera una planificación diferenciada.

#### **4.1.4.2.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Este modelo se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad interna y externa de recursos humanos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. (Chiavenato I. , 2011)

De acuerdo al autor, la demanda de producción de la empresa está ligada a la cantidad de personal empleado, dado que la demanda de un determinado producto no es constante, las empresas elaboran sus planes de contrataciones y presupuestos para cumplir sus compromisos en cada temporada del año según las estimaciones del mercado.

#### **4.1.4.2.2 Modelo basado en segmentos de puestos**

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

- Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional
- Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico
- Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional
- Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional
- Proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato I. , 2011)

De acuerdo a lo expresado por el autor, el modelo de planeación basado en segmento de puestos se enfoca en los aspectos operacionales de la organización. Se selecciona un factor estratégico para cada área funcional y se evalúan los aspectos históricos y futuros relacionados con ese factor. Se analiza según las especificaciones del trabajo que se va a analizar varían según la empresa y sirve de guía para diferenciar los tipos de cargos, proyectan las necesidades futuras de mano de obra y se correlacionan con el factor estratégico. Esto permite determinar la cantidad y el perfil de personal necesario para alcanzar los objetivos de cada área funcional.

#### **4.1.4.2.3 Modelo de gráfica de reemplazo**

Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. (Chiavenato I. , 2011)

Conforme a lo descrito por el autor, el modelo de gráfica de reemplazo busca proporcionar una visualización clara y estructurada de las posibles sucesiones y sustituciones dentro de la organización. Permite identificar de manera anticipada a los candidatos internos que podrían ocupar puestos clave en caso de que se presente una vacante. Al tener acceso a la información sobre el desempeño y el potencial de los candidatos internos, la organización puede tomar decisiones sobre promociones y movimientos dentro de la estructura jerárquica. La posibilidad de ser promovido dependerá del buen desempeño.

#### **4.1.4.2.4 Modelo basado en el flujo de personal**

Intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias, como la política de promociones, rotación de personal, etc. (Chiavenato I. , 2011)

Según lo expresado por el autor, este modelo se basa en conocer de forma estadística la rotación de personal en un tiempo determinado, podría ser un año. Esto ayudara a conocer la cantidad de personal que se requiere en cada temporada.

#### **4.1.4.2.5 Modelo de planeación integrada**

Inicialmente “el planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y de demanda y planeamientos de carreras” (Chiavenato I. , 2011, pág. 131).

De acuerdo al autor. Estos factores son fundamentales para determinar las necesidades de recursos humanos de la organización y tomar decisiones estratégicas en relación con la gestión del talento. Al tener en cuenta estos elementos, la organización puede alinear su planificación de recursos humanos con sus objetivos organizacionales y asegurar una gestión eficiente y efectiva de su capital humano.

En la entrevista, el gerente de la gasolinera UNO afirmó que, ellos aplican un modelo de planeación basado en segmentación de puestos lo que les garantiza mejor eficiencia y control en las responsabilidades de cada área. Los niveles de oferta y demanda se mantienen al margen durante largo tiempo lo cual les permite ser constantes con el personal.

Según lo descrito por el gerente, se puede notar que existe división de trabajo, especialización, no existen funciones polivalentes lo cual dificulta al

personal poder desempeñarse en diversas áreas, así también no existe reemplazo para cubrir ausencias eventuales. Esto dificulta el crecimiento y aprendizaje como equipo y como empresa.

#### **4.1.5 Reclutamiento de los recursos humanos**

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato I. , 2011)

Según lo expresado por el autor, este modelo se basa en conocer de forma estadística la rotación de personal en un tiempo determinado, podría ser un año. Esto ayudara a conocer la cantidad de personal que se requiere en cada temporada.

En la entrevista realizada al gerente, este afirmó que inicia definiendo que funciones y que responsabilidades la empresa está necesitando cubrir. De ahí podemos definir el perfil de la persona que podrá ocupar ese puesto.

Antes de dar a conocer alguna vacante disponible, en gasolinera UNO existe claridad de las funciones y responsabilidades que se le otorgaran a un nuevo colaborador. Esto es muy buena práctica. Importante es saber que técnicas aplicar para seleccionar entre uno u otro candidato.

##### **4.1.5.1 Medios de reclutamiento**

Según algunas fuentes “el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento” (Chiavenato I. , 2011, pág. 133).

Dentro de este contexto, hoy en día la mayoría de las empresas a optado por dar a conocer sus necesidades de personal a través de medio digitales, redes sociales y otras por plataformas de uso exclusivo. Para atraer talento las empresas utilizan su logo como una de las marcas con mayor reconocimiento y mejores

prácticas, para seducir a los mejores profesionales que quieran desempeñarse y formarse laboralmente.

#### **4.1.5.1.1 Reclutamiento interno**

##### **a) Concepto**

Se ha dicho que “al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal)” (Chiavenato I. , 2011, pág. 133).

Además “exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas” (Chiavenato I. , 2011, pág. 133).

A como indica el autor, se refiere a la promoción de una persona hacia un puesto más alto dado que se apertura una vacante. Cabe señalar que esta es una decisión muy útil para la motivación de la planta de personal en general, sin embargo, es más visto en organizaciones estatales, por lo que comenta el autor para esto se requiere mucha independencia del área responsable de los recursos humanos.

##### **b) Ventajas**

- ✓ Es más económico para la empresa
- ✓ Es más rápido
- ✓ Presenta mayor índice de validez y seguridad
- ✓ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

- ✓ El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar” (Chiavenato I. , 2011).

Según lo expresado por el autor, el reclutamiento interno ofrece numerosas ventajas, como su mayor economía, rapidez, validez y seguridad, así como su capacidad para motivar a los empleados, aprovechar las inversiones en capacitación y fomentar la competencia interna. Cuando se combina con un adecuado planeamiento de carrera, el reclutamiento interno se convierte en un proceso eficiente y estratégico para la empresa.

### **c) Desventajas**

- ✓ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- ✓ Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- ✓ Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- ✓ Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- ✓ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. (Chiavenato I. , 2011)

Lo que expresa el autor. El reclutamiento interno presenta desafíos y desventajas que deben ser considerados. Estos incluyen la necesidad de empleados con potencial de desarrollo y motivación, el riesgo de generar conflictos de intereses y actitudes negativas, el posible "principio de Peter", la limitación de la

innovación y la falta de aplicabilidad global en toda la organización. Es importante gestionar el reclutamiento interno de manera equilibrada y complementarlo con estrategias de reclutamiento externo cuando sea necesario.

#### **4.1.5.1.2 Reclutamiento externo**

##### **a) Concepto**

Según lo indagado "Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada" (Chiavenato I. , 2011, pág. 136).

Conforme al autor, en este tipo de reclutamiento las empresas buscan talento externo, esto puede ser en otras compañías, personas que actualmente están desempleadas, también es muy común que utilicen servicios de outsourcing de empresas privadas. Estas hacen una serie de propuestas y luego la empresa decide evaluar a los candidatos para tomar la última decisión.

Candidatos externos que posean las habilidades, competencias y experiencia necesarias para cubrir las vacantes existentes; se basa en la idea de que la organización puede observar al incorporar nuevos talentos y perspectivas desde fuera de sus propias filas. Al ampliar el alcance de la búsqueda de talento, la organización puede acceder a un conjunto más diverso de candidatos con diferentes experiencias, conocimientos y enfoques.

##### **b) Ventajas**

- ✓ Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos

ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.

- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- ✓ Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. (Chiavenato I. , 2011)

Por lo antes dicho, el talento externo es ventaja por el aporte de nuevas filosofías, muchas veces un buen reclutamiento suele traer mejores prácticas y mejores resultados que a todos beneficia.

#### **c) Desventajas**

- ✓ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- ✓ Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- ✓ Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- ✓ Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal. Afecta la política salarial (Chiavenato I. , 2011)

En base a lo expresado por el autor, algunas veces el talento externo no es lo esperado, exige costos inmediatos, esto tomando el riesgo de haber elegido correctamente, en algunas situaciones la contratación externa hace sentir subvalorado al personal interno, esto los desmotiva, si la empresa tiene un talento muy potencial y no lo promueve este buscara oportunidades donde sea mas conveniente para si mismo.

#### **d) Reclutamiento online**

La Internet es una forma de compartir información de cualquier tipo que, además de sus múltiples aplicaciones como medio de transmisión de información y



comunicación, también representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo por medio de las bolsas de trabajo y grupos de intercambio “virtuales” (puesto que sólo existen en el ciberespacio), así como las redes sociales. (Espinoza, 2013)

Según lo descrito por el autor, el reclutamiento online se presenta como una forma efectiva y conveniente de reclutar personal en cualquier parte del mundo.

Las bolsas de trabajo y grupos de intercambio virtuales, así como las redes sociales, proporcionan a las organizaciones acceso a un amplio grupo de candidatos y les permiten realizar todo el proceso de reclutamiento de forma digital. Esto abre nuevas oportunidades para encontrar el talento adecuado y agilizar el proceso de selección. Y es la manera que toda empresa está botando debido a su agilidad en los procesos de reclutamiento, el uso de estos canales está dando un amplio resultado, para obtener candidatos con mayor capacidad de ocupar el puesto dentro de la organización.

#### **4.1.5.1.3 Reclutamiento mixto**

##### **a) Concepto**

Se ha argumentado que "en realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro" (Chiavenato I. , 2011, pág. 139).

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado. (Chiavenato I. , 2011)

Según Chiavenato. El reclutamiento mixto se refiere a una estrategia que combina tanto el reclutamiento interno como el reclutamiento externo para cubrir las necesidades de personal de una organización; busca aprovechar lo mejor de

ambos enfoques para garantizar una cobertura adecuada de las vacantes y oportunidades laborales.

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

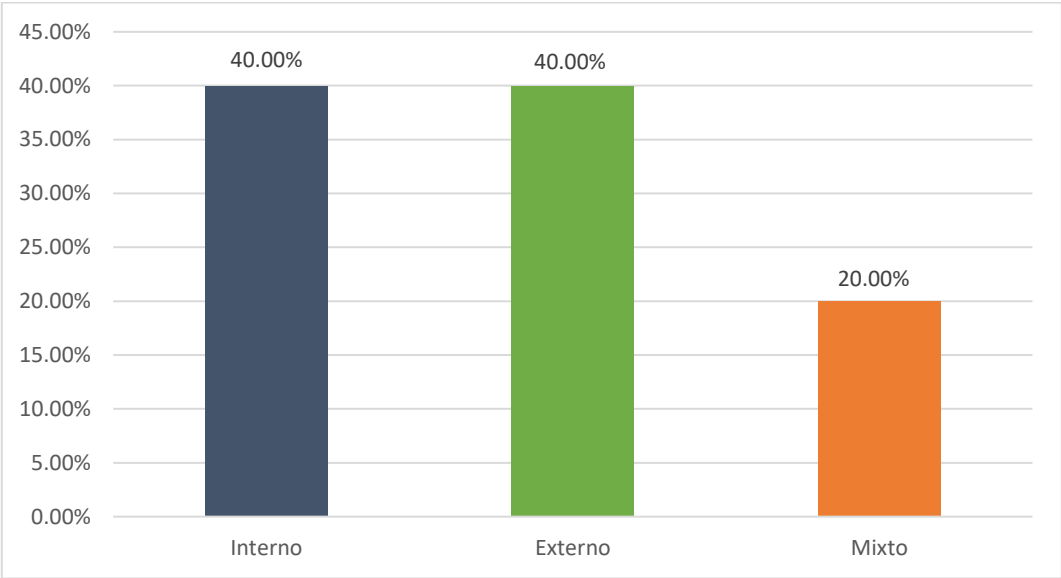


Gráfico # 1: Medios de reclutamiento

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores se determinó lo siguiente: que el 40% de los colaboradores respondieron que se aplica el medio interno de la misma manera 40 % respondieron se aplican el medio externo y un 20 % respondieron usar el medio mixto. (ver grafico # 1)

En la entrevista realizada al gerente explico lo siguiente:

Gasolinera UNO de la Ciudad de Darío tiene como prioridad el reclutamiento a través de medios internos, con esto se le da prioridad a sus colaboradores en momento cuando surge una vacante siguiendo el proceso del acenso de puesto luego procede a reclutar a un elemento externo para el remplazo de la vacante, este es debidamente entrevistado seleccionado para ingresar como nuevo colaborador de la empresa.

Referente a las ventajas del reclutamiento interno, mencionó que este incurre menos tiempo adaptarse ya que conoce la empresa y el ambiente. Mientras que un elemento externo exige mayor tiempo de entrenamiento y adaptación

El primer medio de reclutamiento es el interno, para dar oportunidad a los colaboradores mejor desempeñados, cuando no existe alguno con competencias o disponibilidad se procede a los medios externos. Esto no es algo que los colaboradores puedan percibir, más bien cada uno fue contratado de una forma distinta.

#### **4.1.6 Proceso selección de los recursos humanos**

Según el autor de trata de “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. , 2011, pág. 144).

Conforme a lo mencionado por el autor, la selección consiste en la evaluación y decisión de quien ocupara el cargo. Como cada persona tiene cualidades distintas y buenas este proceso suele ser acompañado de 2 o más gerentes, el objetivo es ser lo más imparcial y poder escoger la persona más indicada.

##### **4.1.6.1 Selección como un proceso de comparación**

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. , 2011)

Conforme a lo descrito por el autor. El proceso de selección de personal de una empresa, podría decirse que elegir una alternativa depende más del perfil o en si a la complejidad del puesto, ya que no es lo mismo evaluar a una persona que se desea emplear para que ocupe los primeros puestos jerárquicos en la organización, ya que sobre estos cae gran responsabilidad y directamente el éxito o fracaso de una empresa, en comparación con cargos con una responsabilidad menor. Los evaluadores y responsables de la selección realizan una comparación entre las especificaciones del cargo y las cualidades de los candidatos, y toman decisiones basadas en esta comparación para seleccionar al candidato más adecuado para el puesto.

El gerente expresó, a partir de la información descrita en la hoja de vida versus la información los requerimientos de la vacante. A través de la entrevista presencial donde constatamos de forma verbal el nivel experiencia de los candidatos.

#### **4.1.6.2 Selección como un proceso de decisión**

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

##### **4.1.6.2.1 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.

##### **4.1.6.2.2 Modelo de selección**

Hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir 2 alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.

#### **4.1.6.2.3 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. , 2011)

Conforme a lo que describe el autor. Implica tres modelos de comportamiento: colocación, en este modelo, hay un solo candidato para una vacante específica. La empresa considera que este candidato es adecuado para el puesto y, por lo tanto, debe ser admitido sin ninguna objeción.

No se consideran otros candidatos en este escenario; selección, hay varios candidatos compitiendo por una vacante. Existen dos posibilidades: aceptación o rechazo y clasificación, En este modelo, hay varios candidatos que pueden aspirar a varias vacantes dentro de la organización. Se comparan las características de cada candidato con los requisitos de cada puesto. Cada modelo se aplica según el número de candidatos y las características del proceso de selección. En el modelo de clasificación, se busca encontrar el puesto más adecuado para el candidato en función de sus características, considerando varias vacantes si es necesario.

El gerente refirió respecto al proceso de decisión de un único candidato, según el talento humano que este debe tener experiencia, conocimiento, disponibilidad a ocupar el puesto, ya que las políticas de la empresa respecto a la remuneración se basan en la necesidad de la persona que desempeña el puesto. De forma que sea recíproca la relación entre la empresa y la persona.

Según lo que se logró constatar, es que la empresa si cumple procedimientos de reclutamiento y selección, sin embargo, estos procedimientos se cumplen de

forma empírica sin que estén redactados por escrito. La meta que se propone esta empresa es lograr a través de los colaboradores es brindar mayor servicio y volumen de ventas.

#### **4.1.6.3 Bases para la selección del personal**

##### **4.1.6.3.1 Obtención de la información sobre el puesto**

Para (Chiavenato I. , 2011) Puede hacerse a través de:

Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.

Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.

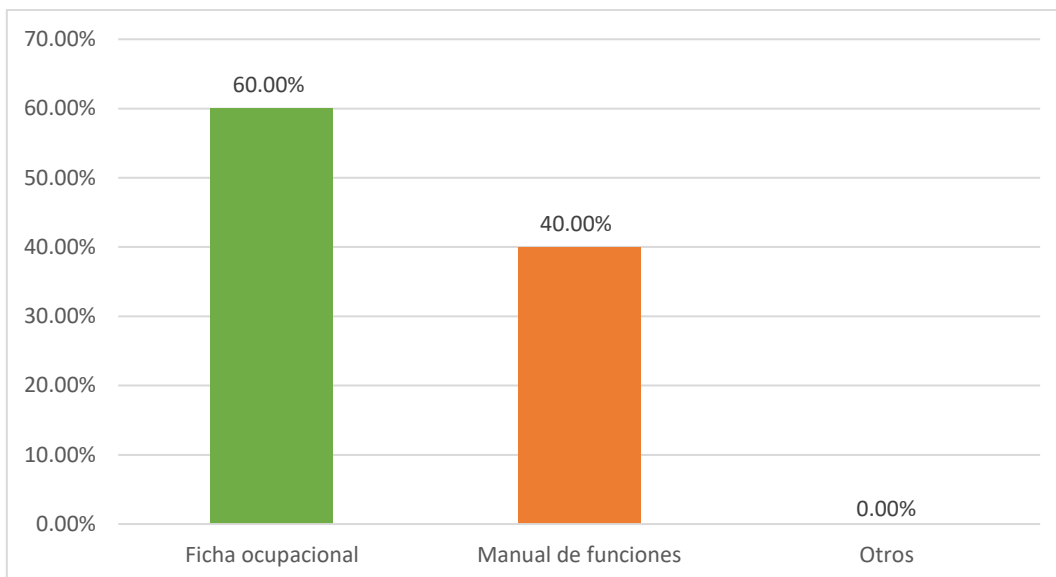
Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigencia con relación al candidato, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

A partir del aporte del autor, vemos que las empresas intentan estudiar las funciones y exigencias a partir del desempeño de empleados actuales o personas que han estado en el mismo cargo, así mismo cotizan las características en general que el mercado de empleos tiene para un cargo específico.

#### **4.1.6.3.2 Descripción del puesto**

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 (por que lo hace). (Chiavenato I. , 2011)

Según lo abordado por el autor, implica detallar las tareas, responsabilidades y funciones que se deben llevar a cabo en el puesto en cuestión. Esto proporciona una visión clara de lo que se espera de la persona que ocupe el cargo, así como de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarlo de manera efectiva.



**Gráfico # 2: Descripción y análisis del puesto**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

En el resultado de la encuesta aplicada de los colaboradores de la Gasolinera UNO Ciudad Darío representada por el Grafico # 2 se obtuvo que el 60 % hacen uso de fichas ocupacional para manejar la información, un 40 % se refirió al manual de funciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la entrevista el gerente el cual expresa que la descripción y análisis del puesto acerca del cargo en la empresa se realiza mediante ficha ocupacional brindándole que el colaborador conozca sus obligaciones y el trabajo que se le pida de área eficiente en tiempo y forma sin que haya atraso ; cada puesto de trabajo con su ficha ocupacional con el objetivo que se realiza de la mejor manera posibles los trabajos asignados esto refleja que la mayoría de los empleados coinciden con la repuesta del gerente.

Se hace uso mayormente de la ficha ocupacional en donde el gerente da a conocer las funciones y responsabilidades, la empresa no hace uso de manuales de procedimientos lo cual representa una debilidad respecto al reclutamiento y selección de recursos humanos. Es importante que los colaboradores tengan claro sus obligaciones y por ende se puedan realizar sus funciones con eficiencia y



eficacia en el ámbito laboral, pero también es importante La creación uso de manuales de funciones.

#### **4.1.6.3.3 Elección de las técnicas de selección**

Así que “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. , 2011, pág. 149).

De acuerdo a lo antes mencionado, después de tener definido las funciones del cargo y sus exigencias, el equipo de selección debe centrarse en elegir el mejor de método de selección para aplicar en las personas aspirantes al cargo, tomando en cuenta que para cada ocupación hay diferentes exigencias a si mismo será el proceso para evaluar a las personas que los ocupan

##### **a) Entrevista de selección**

###### **✓ Concepto**

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. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos (Chiavenato I. , 2011)

Respecto a la entrevista, cabe destacar que siempre es programada con anticipación y se prevé la participación de dos o más personas ligadas al departamento que solicita dicho recurso, esto para asegurar imparcialidad y tener más y mejores opiniones respecto a quien es el mejor indicado para el puesto. Recursos humanos recluta las personas que ellos creen indicados y competentes para el puesto y los encargados de los departamentos hacen la entrevista para decidir a uno de ellos.

### ✓ Elementos básicos

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. , 2011)

### b) Pruebas de conocimientos o habilidades

#### ✓ Concepto

Según indica la fuente “tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio” (Chiavenato I. , 2011, pág. 154).

#### ✓ Aplicación

Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

- Orales
- Escritas
- De relación

#### ✓ Áreas de conocimientos

- Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
- Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

### ✓ Según su elaboración

- Tradicionales, de tipo descriptivo, expositivo
- Objetivas, mediante pruebas objetivas
- Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva (Chiavenato I. , 2011)

Respecto a esto, hemos visto esta aplicación por parte de diferentes organizaciones, los test comunes y que se practica de forma casi estándar son, Excel avanzado, inglés, HSO. Las cuestiones referentes al cargo que desean ocupar los encargados prefieren realizarlas en una entrevista oral para conocer el nivel de conocimiento técnico – científico que la persona posee y que le exige el puesto.

### c) Examen psicológico

#### ✓ Concepto

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. , 2011)

Estas pruebas psicológicas se basan en identificar puntos críticos de la personalidad del sujeto, punto que son oportunos y provechosos para la empresa, si logran identificar rasgos muy negativos de su personalidad dan por reprobada su candidatura. Lo a menudo las empresas buscan son habilidades para trabajar en equipo y buen manejo del estrés y la presión, empatía, adaptabilidad.

#### **d) Exámenes de personalidad**

##### **✓ Concepto**

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticos 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. , 2011)

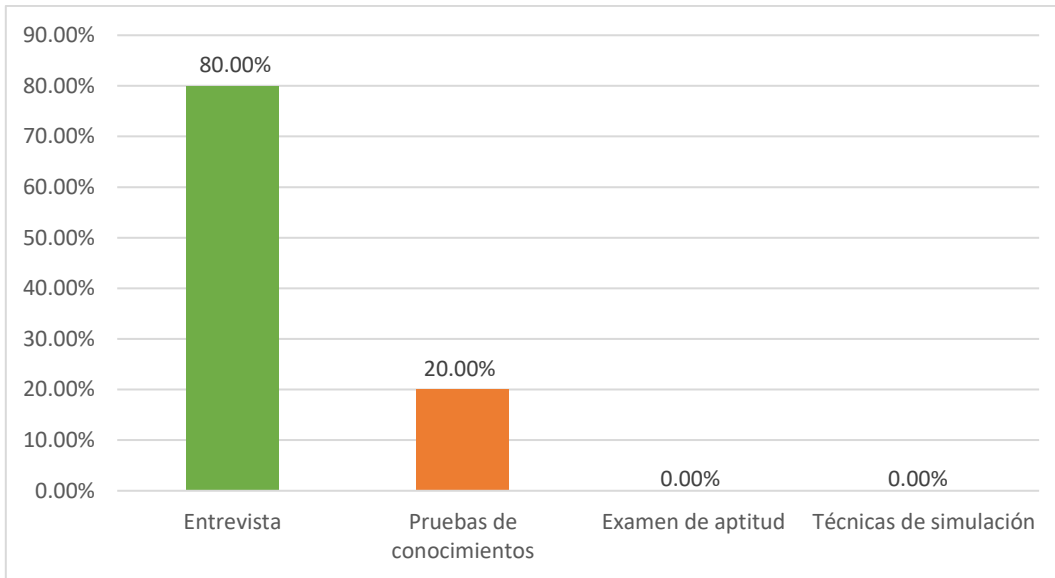
De acuerdo con el autor, estos son test que las empresas practican, algunas le dan mayor profundidad que otras, dependiendo de la naturaleza o delicadeza de su actividad comercial.

#### **e) Técnicas de simulación**

##### **✓ Concepto**

En la práctica “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. , 2011, pág. 159).

Según el autor, la simulación pone al aspirante en una situación cotidiana, así el evaluador puede conocer su patrón de respuesta, mayormente la practica mejor vista es donde en la entrevista preguntan por una situación de trabajo que haya exigido a esa persona y como fue su superada por su parte, esto no se sale del objetivo de poder conocer el patrón de respuesta de la persona.



**Gráfico # 3: Técnicas de selección**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

Los colaboradores expresaron a través de la encuesta que la técnica aplicada para selección de personal asignado fue un 80 % por medio de entrevistas, un 20 % en pruebas de conocimientos. (Grafico # 3)

Los resultados obtenidos por medio de la entrevista con el gerente afirman que la parte inicial de la fase de selección de personal es la entrevista ya que por medio de ella se inicia una conversación con el fin de conocer y evaluar las aptitudes y habilidades, el estilo personal, motivaciones y experiencias. Esto demuestra que la información brindada del Gerente y la encuesta coinciden según los datos obtenidos.

Esto se verifico con la guía de observación, que la empresa utiliza las técnicas necesarias para el proceso de selección del personal.

No existen métodos de aprovisionamiento a parte de la entrevista, aunque un 20% detalló que se hacen pruebas de conocimientos se ha confirmado que no es así, si es un método necesario pero puede mejorar su sistema de aprovisionamiento si implementara pruebas de actitudes y conocimiento.

## **4.2 Generaciones que conforman la Fuerza Laboral**

### **4.2.1 Definición**

El término “rango generacional hace referencia al concepto de generación, el cual es definido como un grupo de personas segmentadas por la edad que comparten una serie de experiencias formativas que los distinguen”. (Chirinos, 2009, pág. 137).

En referencia a lo antes citado, se trata de una segmentación por edades que utilizan las empresas para generar estrategias específicas de mercado diferentes para personas de distintas generaciones, esto tomando en cuenta que cada generación tiene sus propias preferencias de consumo y de comportamiento.

### **4.2.2 Importancia**

En la pesquisa del mejor recurso humano, resulta interesante conocer investigaciones recientes orientadas al aspecto generacional, ya que con ello se puede contrastar el arquetipo de comportamientos y actitudes de las generaciones frente al trabajo, así como posibles formas de motivación para conseguir un mejor desempeño. Estas investigaciones orientarían la forma de comportarse las personas en relación al trabajo de acuerdo a su época generacional. Por ello, los líderes y gerentes necesitan estar al corriente de las cuatro generaciones que actualmente ofertan sus servicios a las organizaciones y poder evaluar las tendencias resultantes aplicables a los procesos de selección de personal. (Chirinos, 2009)

Conforme a lo expresado por el autor, los líderes dentro de las empresas conocen muy muy bien lo que diferencia a cada generación en términos de comportamiento, ellos pueden elegir el perfil que deberá tener una persona aspirante a un puesto a partir de sus prejuicios y preferencias generacionales.

### 4.2.3 Propósito

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

En base a lo expresado por el autor, cada generación posee diferentes habilidades y formas de actuar, esto se ha vuelto una directriz para que los ejecutivos tomen sus decisiones de reclutamiento, ya que ellos intentaran aprovechar al máximo las fortalezas psíquicas de cada generación para llegar a la cima de sus objetivos comerciales.

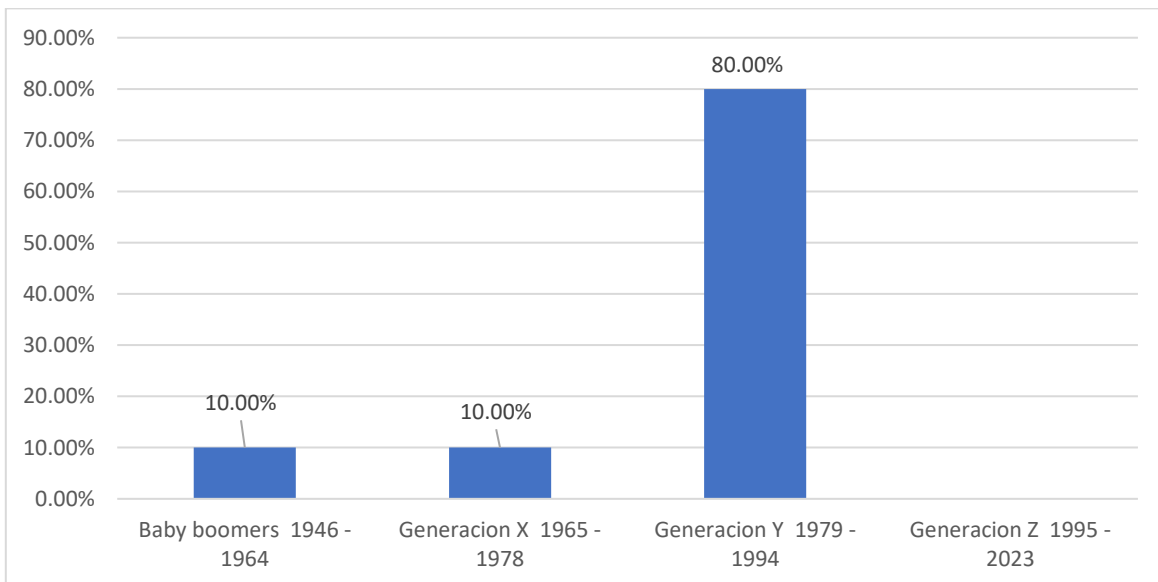


Gráfico # 4: Generaciones que conforman la fuerza laboral gasolinera UNO Darío  
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores

Según el grafico # 4, En la Gasolinera UNO del Municipio de Darío del departamento de Matagalpa, la fuerza laboral esta segmentada de la siguiente forma, el 80 % de colaboradores corresponde a la generación Y, el 10 % corresponden a la generación X y el 10 % corresponden a la generación Baby boomers.

La empresa no posee colaboradores correspondiente a la generación Z,

#### **4.2.4 Tipos de generaciones en la fuerza laboral**

##### **4.2.4.1 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)

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

##### **4.2.4.1.1 Características**

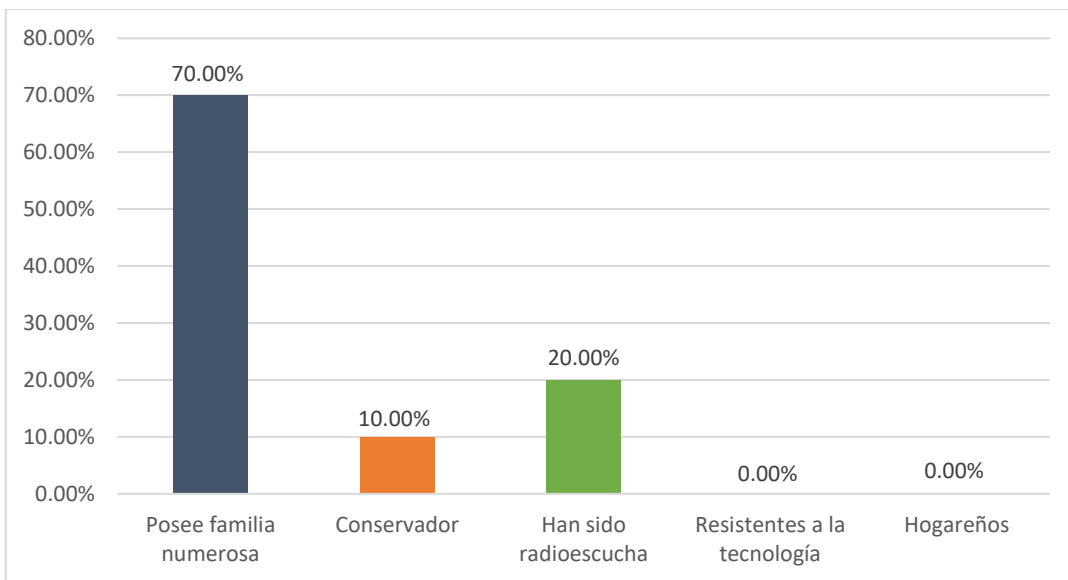
- ✓ Se caracterizan por tener familias numerosas, ser conservadores y valoran el tener un trabajo de por vida.
- ✓ Como su bandera es la libertad individual, este grupo se asocia con la lucha por los derechos civiles. Sus padres han vivido más tiempo y sus hijos hacen más estudios y tienen hijos más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



ray, conocieron la línea del antes y después de Internet y están en las redes sociales.

- ✓ Son la generación que más lee, principalmente novelas y libros de superación personal. Si bien 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)

De acuerdo con el autor, esta generación es amante de pasar tiempo en casa y recrearse en familia, son pioneros y formadores de los que hoy somos jóvenes, son la generación más próxima a jubilarse y la que ha sufrido debido los grandes cambios económicos y tecnológicos que ha visto el siglo 21, vieron y vivieron en carne propia los grandes cambios políticos, económicos e industriales de un siglo a otro



**Gráfico # 5: Características de la generación Baby Boomers**  
*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

Según la encuesta realizada a los colaboradores expresaron que el 70 % poseen familia, un 20 % han dicho que son radioescucha, otros 10 % son personas muy conservadoras. (Grafico # 5)

La entrevista realizada al Gerente afirma que esta Generación es personal que les encanta pasar tiempo con su familia ya que es el valor más importante para los Baby Boomers. Debido a la información brindada del Gerente coinciden con las las respuestas de los colaboradores.

Esta Generación Baby Boomers, son personas que aman pasar el tiempo con sus seres queridos, amigos, y que respeten los valores tradicionales valoran y les preocupa la educación de sus hijos y de las personas en general.

#### **4.2.4.1.2 Valores y Creencias.**

- **Valores:** Para (Mora, 2017)
  - ✓ 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”.

De acuerdo con lo expresado por el autor, la generación Baby Boomer se caracterizó por cuestionar y desafiar los valores tradicionales para muchos Baby Boomers, el éxito se medía en términos de ingresos materiales y logros económicos. Valoraban el tener una buena posición económica, acumular bienes y alcanzar un nivel de vida cómodo como una medida de éxito personal; asociaba el estatus social con el consumo de bienes materiales. Valoraban la adquisición de bienes y posesiones como símbolo de estatus y éxito, en esta generación se destacaba la importancia de tener una profesión o carrera establecida. Buscaban desarrollarse en un campo específico y encontrar estabilidad y crecimiento en su vida profesional.

➤ **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, 2014)

Conforme con lo antes citado, los Baby Boomer prefieren la estabilidad. Sin embargo, también tienen una conexión emocional con su trabajo y disfrutan de lo que hacen, valoran las oportunidades de liderazgo, pueden responder de manera positiva a los cambios organizacionales si se les brinda la oportunidad de participar en el proceso de cambio. Su disposición a adaptarse y contribuir de manera asertiva está vinculada a su sentido de pertenencia y valoración en el entorno laboral.

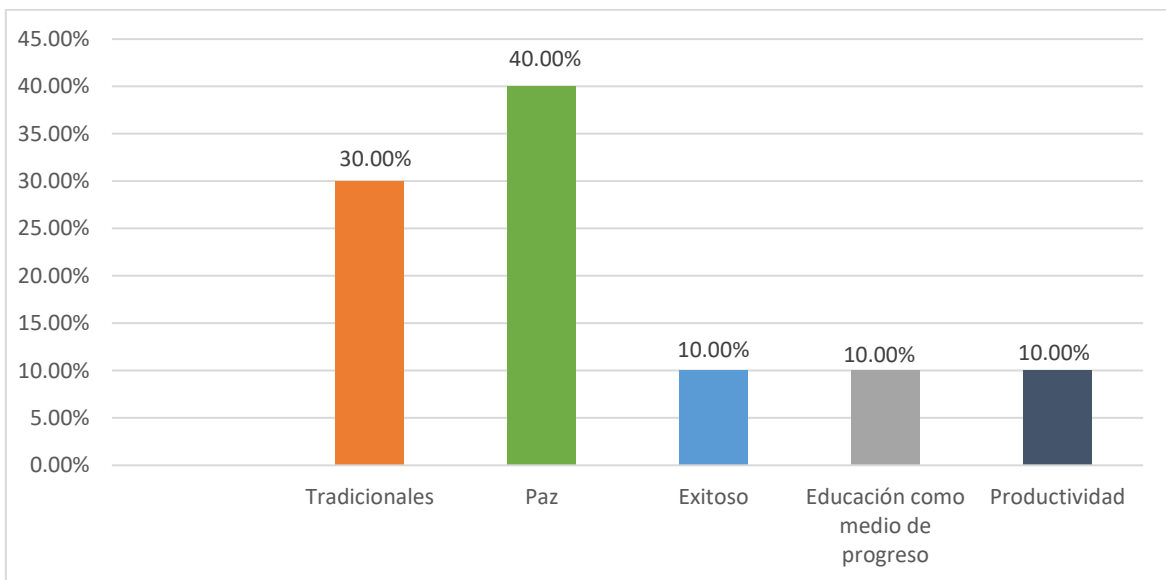


Gráfico # 6: Valores y creencias

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores

Los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicadas de los colaboradores de la empresa reflejan que los valores y creencias con que se identifica la Generación Baby Boomers se destaca con el 40 % les gusta la paz, otros 30 % son tradicionales, un 10 % piensa en la educación como medio de progreso y un 10 % opinan por la productividad.( Gráfico # 6)

Al entrevistar al gerente, este expresó que la Empresa Gasolinera UNO – Ciudad Darío la Generación Baby Boomers refleja en su comportamiento la paz laboral es decir son personas pacificas generan una sensación de tranquilidad y son seguros de sí mismo fortaleciendo convivencia armónica.

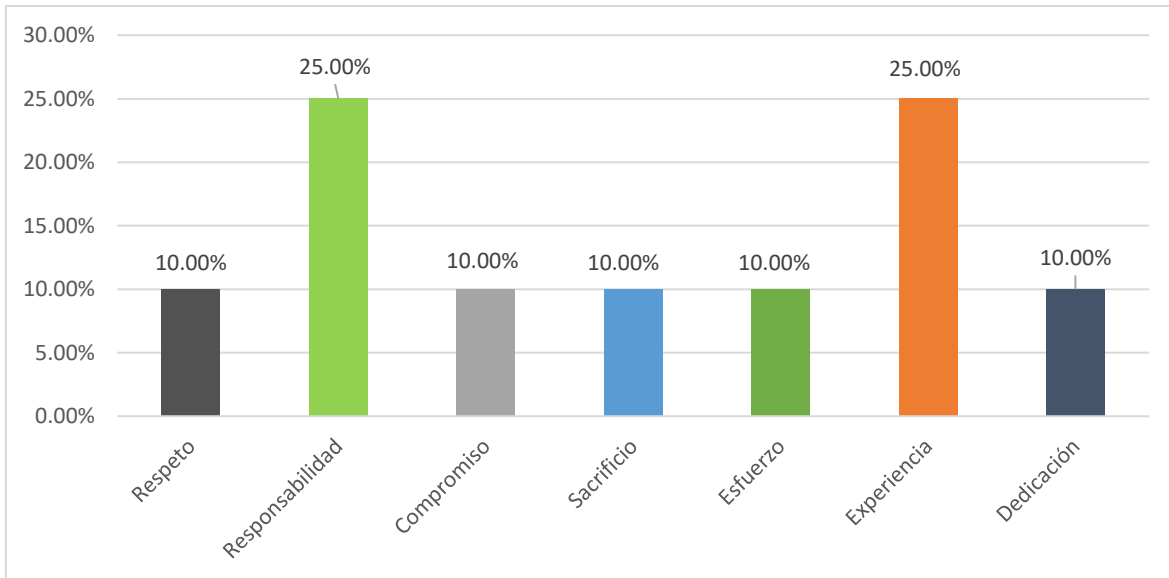
Son una generación dirigida por valores positivos donde las personas se sienten en un ambiente sano, tradicional y agradable.

#### **4.2.4.1.3 Fortalezas y Debilidades.**

➤ Fortalezas: Para (Alcazar & Cascante, 2016)

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

Conforme con lo abordado por el autor, los Baby Boomers son personas muy respetuosas, su formación estuvo mejor fundada en valores por lo que son personas muy comprometidas y esforzadas



**Gráfico # 7: Fortalezas**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

En la encuesta realizada a los colaboradores en la Gasolinera UNO – Ciudad Darío reflejan que cuenta con un personal con un 25 % de responsabilidad, un 25 % respondió experiencia, otros se sienten comprometidos, un 10 % que se esfuerza, otros 10 % opinan que sienten que realizan con dedicación, igual un 10% piensa que se sacrifican, un 10 % dicen que su mayor fortaleza es el respeto.

(Gráfico # 7)

Con respecto a la entrevista realizada al Gerente declara que esta Generación Baby Boomers juega un papel importante en la empresa debido a que son muy responsable y la experiencia única que se les identifica pues siguen ocupando un puesto relevante dentro de la empresa esto refleja que la mayoría de los colaboradores coinciden con la respuesta del Gerente.

Esta Generación Baby Boomers, juega un papel esencial en la empresa debido a su profesionalismo, su responsabilidad. Su experiencia los hace únicos.

➤ Debilidades

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

Según el autor, aunque sus fortalezas sean de lo mejor, también poseen debilidades, de tal forma que alguno de sus fuertes ya no es lo que la actualidad requiere, cada vez sus oportunidades van cesando debido a los cambios en las formas de trabajo y cambios en las necesidades del mercado

Esto puede dificultar su capacidad para promocionarse o resaltar sus capacidades y contribuciones en el entorno laboral.

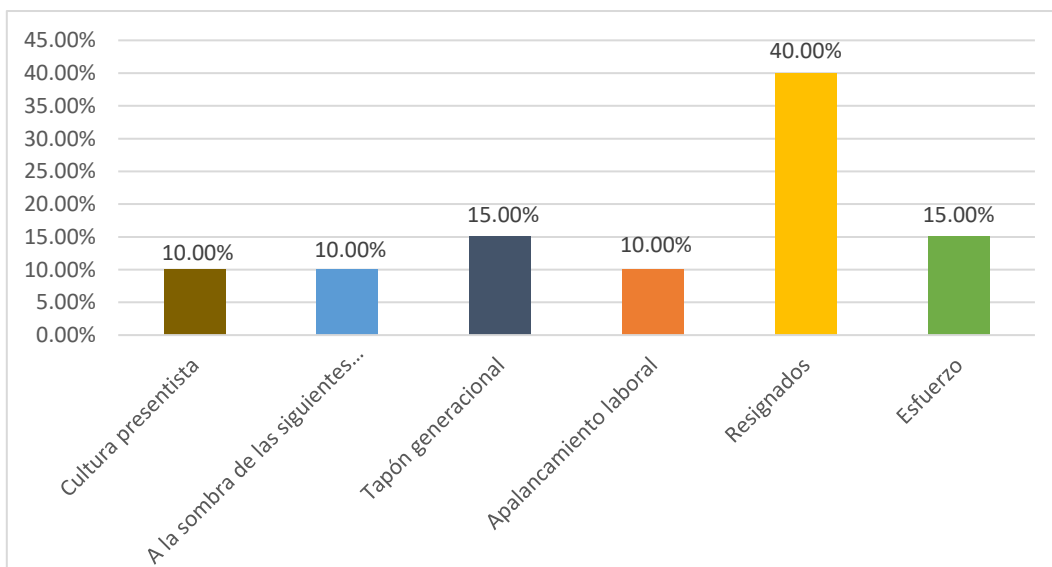


Gráfico # 8: Debilidades

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores

En el resultado de la encuesta realizada a lo colaboradores de la Empresa Gasolinera UNO-Ciudad Darío una de sus debilidades de esta generación Baby Boomers es que el 40% se siente resignados , un 15 % se esfuerzan , otros 10% opinaron en su debilidad es la cultural presentista, luego un 10 % opina que se siente a la sombra de los siguientes y un 10 % apalancamiento laboral.

(Gráfico # 8)

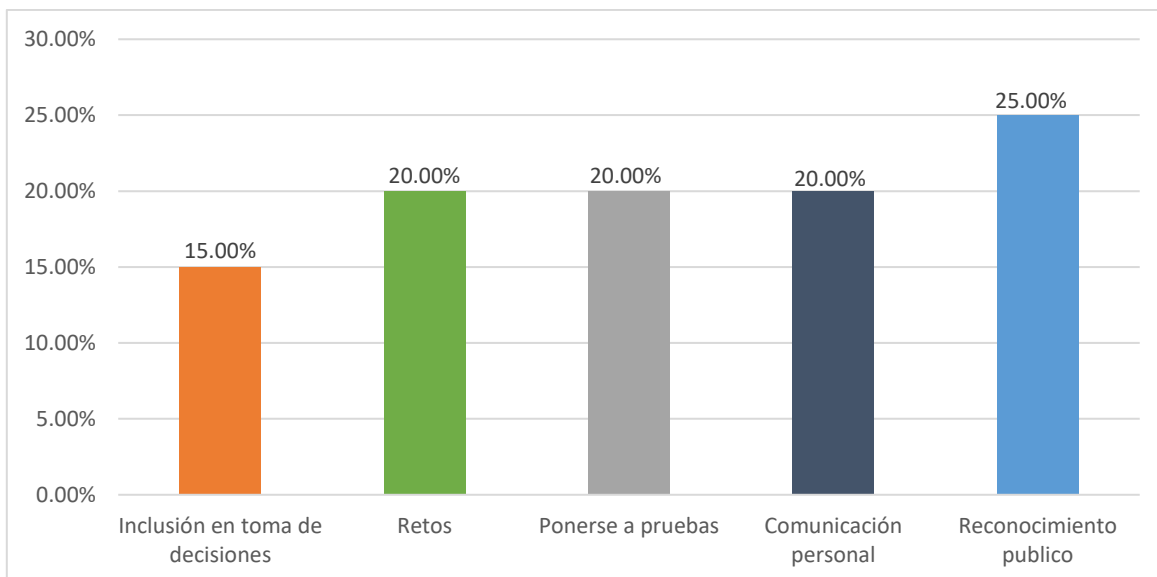
Según los resultados obtenidos a través de entrevista realizada al Gerente afirmo en su totalidad que la mayor debilidad de esta generación Baby Boomers es que ellos se sienten resignados es decir en una aptitud conformista de mente cerrada.

Debido a su rigurosidad de compromiso caen en patrones demasiado rígidos ocasionando un espíritu de resignación y conformismo y miedo al cambio.

#### **4.2.4.1.4 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 direccion, 2015)

De conformidad a lo anterior, los baby boomers son personas que les gusta sentirse valorados y tomados en cuenta por su experiencia y valores, les gusta dirigir proyectos desafiantes, se sienten motivados al trabajar con personal joven porque sienten que pueden enseñar y recibir respeto.



**Gráfico # 9: Motivadores**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

Según el gráfico los datos reflejados a través de la encuesta demuestran que un 25 % opinan en ser reconocidos públicamente, otros 20 % respondieron comunicación de personal, un 20% les gusta ponerse a pruebas, otro 20 % el reto les llama la atención, pero un 15 % les motiva inclusión en toma de decisiones.

(Gráfico # 9)

La entrevista al gerente manifiesta que esta generación les motiva que se les reconozca públicamente en la empresa debido su esfuerzo y desempeño laboral, le gusta lo elogios frente a sus compañeros incluso en toda la empresa decir la respuesta expresada por el gerente es igual al de los colaboradores.

Esta generación suele mantenerse muchos años en su puesto de trabajo y están comprometidos con el trabajo y estos comprometidos con los valores de la empresa por ello la mayor motivación de estas personas es que reconozcan su trabajo y su esfuerzo ya que son muy autosuficientes y competitivos.

#### **4.2.4.2 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)

Según el autor. La generación X tiende a valorar lo que posee. Esto implica que se aprecian los bienes materiales, la estabilidad económica y el confort, la seguridad financiera y la estabilidad laboral son aspectos importantes para ellos; piensa en una tarea a la vez en lugar de realizar múltiples tareas simultáneamente. A diferencia de generaciones posteriores que son más adeptas a la multitarea, la generación X prefiere dedicar su atención y energía a una sola actividad a la vez. Ganó popularidad en la década de 1990, especialmente a través de los medios de comunicación. Fue utilizado para describir a los adolescentes de ese entonces, aunque irónicamente, aquellos que son los últimos miembros de esta generación. También se estableció una asociación generalmente con el canal de televisión MTV, lo que sugiere que los medios de comunicación desempeñaron un papel importante en la construcción de la identidad y la imagen de esta generación.

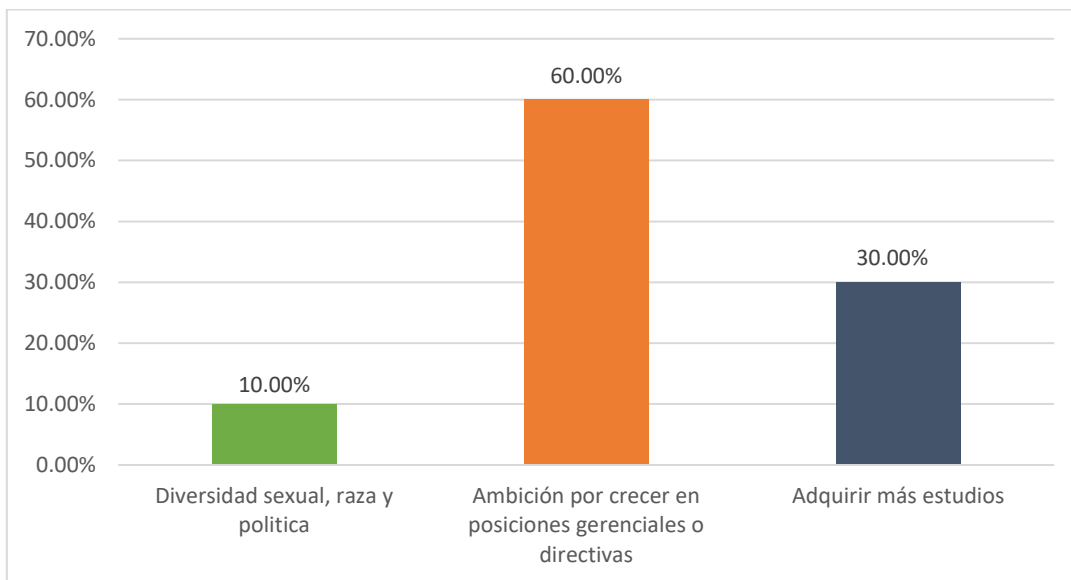
#### **4.2.4.2.1 Características.**

Según (Grupo Acir, 2012)

- ✓ 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.

Según lo expresado por el autor. La generación X, surgida en la década de los 90 con el advenimiento de Internet, muestra una resistencia o reticencia variable hacia la tecnología, posiblemente debido a la experiencia de presenciar los cambios y desafíos asociados con ella en su juventud. Aunque valora la importancia de la familia, también demuestra una mayor apertura hacia la diversidad sexual, racial y política. En el ámbito laboral, se caracteriza por su ambición y deseo de ascenso rápido, habiendo logrado muchas posiciones gerenciales o directivas entre los 30 y 40 años. Además, muestra preocupación por su educación, optando por programas como los MBA, y busca expresar su éxito a través de posesiones y experiencias sociales, demostrando su estatus y disfrutando de los frutos de su trabajo.



**Gráfico # 10: Características de la generación X**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

De acuerdo a los datos obtenidos a la encuesta las características de la generación X un 60 % opina por ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas, otros 30% desean adquirir más estudios y un 10 % sugieren diversidad sexual, raza y política. (Gráfico # 10)

Según los resultados obtenidos a través de la entrevista el Gerente expone que la generación X una de sus mayores características es que son ambiciosos en adquirir oportunidades de crecimiento en la empresa adquiriendo puestos Gerenciales es decir en alcanzar un alto nivel, son personas que tienen deseo de crecer y establecer sus objetivos con una mentalidad positiva, cabe destacar que la encuesta de los colaboradores coincide con el gerente.

Lo que es vital importancia que esta Generación X es que ellos les gusta escalar posiciones en la empresa al igual en lograr sus metas son realmente talentosos y sobre todo s esfuerzan por alcanzar sus sueños.

#### **4.2.4.2.2 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.

Según (Ginestre, 2014), 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.

Según el autor, la Generación X se auto percibe como pragmática, atenta y capaz de adoptar una perspectiva externa para comprender la vida. Estas cualidades se atribuyen a su formación y crianza pasada. Debido a la falta de presencia de sus padres, han creado un sentido de familia en sus amistades cercanas. Buscan equilibrar el trabajo y la familia, valorando la armonía entre ambos. Tienen una orientación no tradicional hacia el tiempo y el espacio, centrándose en cumplir objetivos en lugar de seguir horarios estrictos. Además, esta generación ha desarrollado una mentalidad de independencia en términos de recursos y supervivencia, se enfatiza su independencia, búsqueda de significado familiar, deseo de equilibrio, orientación no tradicional hacia el tiempo y el espacio, y preferencia por la informalidad.

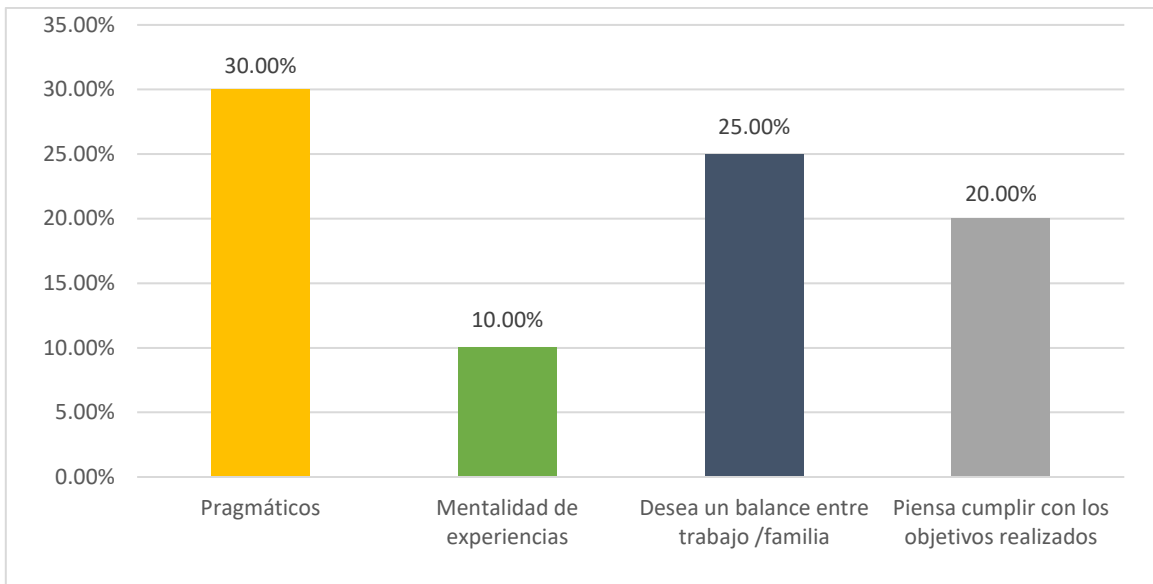


Gráfico # 11: Valores y creencias de la generación X

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores

A través de las encuestas realizadas a los colaboradores se verificó que, el 30 % son pragmáticos, el 25% desea un balance entre trabajo y familia, el 20 % piensa en cumplir objetivos, y el 10 % tiene mentalidad de experiencias.

(Gráfico # 11)

La entrevista realizada al gerente, este afirmó que estas personas son generalmente enfocadas en su quehacer por el bien de su familia, se basa mucho en la experiencia a fin de evitar cometer errores.

Se puede observar que en cuanto a sus valores predominan las acciones, evaden la teoría y la especulación, su deseo por tener balance con su familia les hace tener prácticas que aseguren su estabilidad.

#### 4.2.4.2.3 Fortalezas y Debilidades.

➤ Fortalezas: Según (Alcazar & Cascante, 2016)

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Adaptabilidad.
- ✓ Resiliencia.
- ✓ Auto exigencia.

Según expresa el autor, las personas que corresponden al rango de edad de la generación X, poseen un alto sentido de responsabilidad, esta característica confirma el concepto de que son mono tareas y se centran en lo que tienen siendo muy eficientes en ello, esto no significa que no puedan adaptarse a cualquier cambio, ya que ellos han vivido la revolución tecnológica y aun con dificultad han demostrado que pueden adquirir nuevos conocimientos y habilidades para competir en el entorno laboral y profesional, también podemos ser testigos de una generación re silente que no se da por vencida, saben muy bien lo que quieren y lo que deben hacer para conseguirlo, su escuela fue más rígida y ahí se fortalecieron para no dejarse desmotivar por la actualización de la tecnología

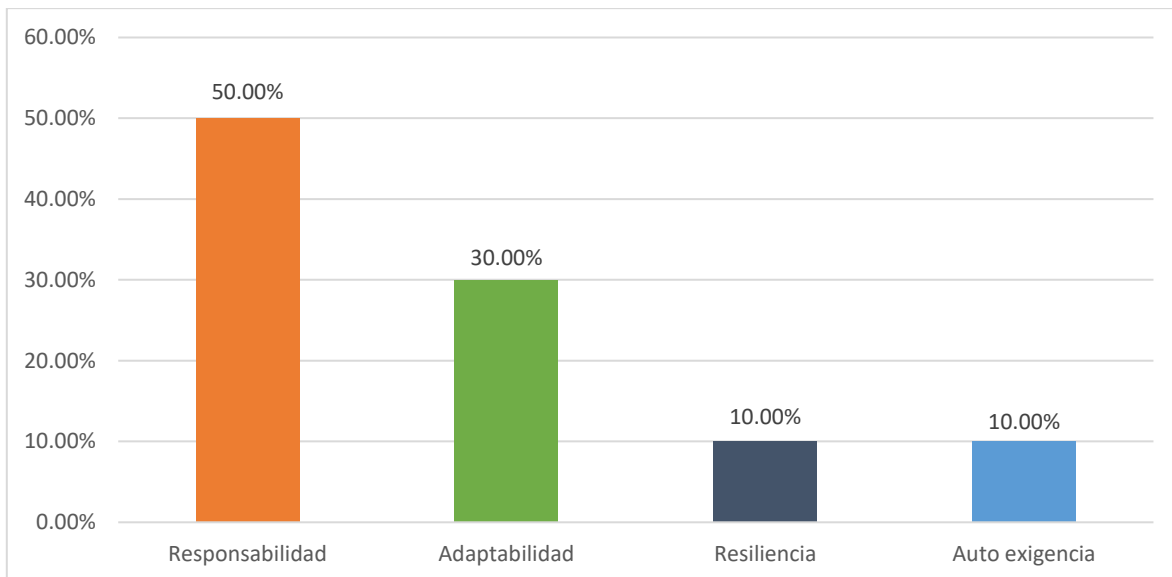


Gráfico # 12: Fortalezas

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores

A partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa se puede

apreciar en el gráfico N#12 que el 50 % de personas de la generación X son mayormente responsables, el 30 % se adaptan al entorno, 10 % son personas resilientes y el otro 10 % poseen autoexigencia. (Gráfico # 12)

Según la entrevista realizada al gerente, se demostró a través de su testimonio que la mayor fortaleza de ellos es su adaptabilidad al entorno laboral y el desempeño con ética y transparencia.

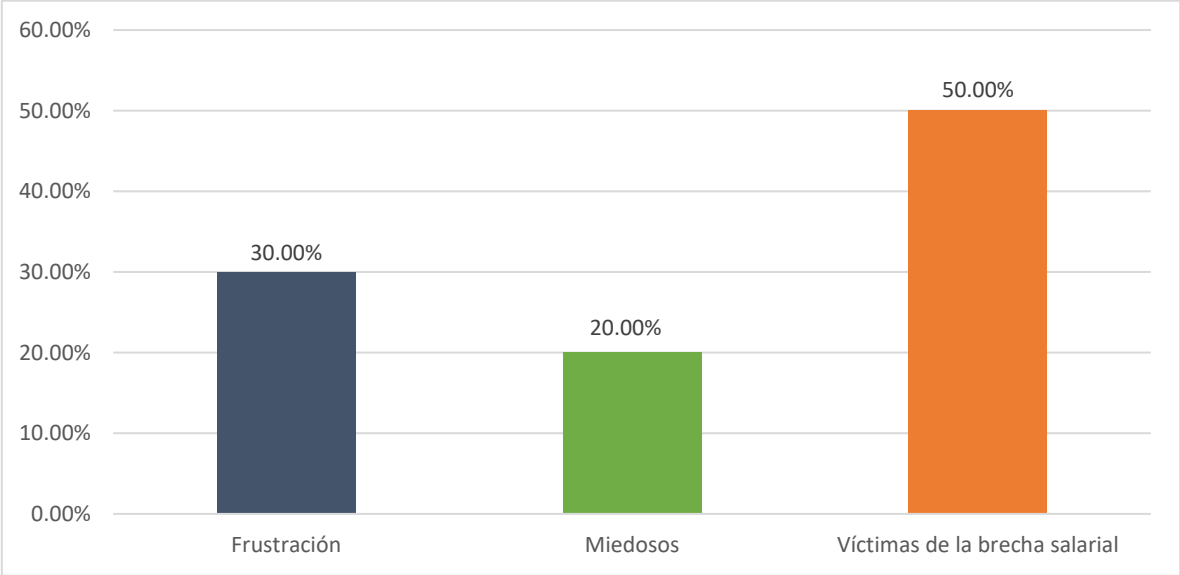
Conforme a los resultados que brindan los instrumentos, podemos constatar que lo que predomina como fortalezas en colaboradores cuyas edades corresponden a la generación X, es su sentido de responsabilidad lo que a la vez los lleva a adaptarse a las necesidades y circunstancias para cumplir efectivamente sus actividades bajo estándares y valores éticos.

➤ Debilidades.

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

De acuerdo con los autores, esta generación sufre de ansiedad, esto puede derivarse de inseguridad o miedo respecto a las exigencias que demanda la actualidad cada vez cambiante, estos traen tantos desafíos que para esta generación son superables, pero aun así hoy superan uno y mañana saben que debe superar otro, nace el sentimiento de frustración y cansancio, esforzarse todos los días física y mentalmente dada la edad que tienen es bastante. Hay otro enemigo de sus mentes llamado presión, ellos saben, si las exigencias van más allá

de lo que sus capacidades pueden lograr, sus puestos o expectativas laborales pueden terminar, y para cerrar la triste realidad es que a los talentos jóvenes en algunas empresas terminan valorándoles mejor y hasta su sueldo es de inicio superior, obviamente esto desmotiva mentalmente a esta generación.



**Gráfico # 13: Debilidades**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

La encuesta realizada a los colaboradores mostró que el 50% de ellos consideran ser víctimas de la brecha salarial, el 30 % siente frustración y el 20 % son miedosos.

En la entrevista con el gerente, él declaró que la debilidad mayormente acentuada en colaboradores de esta generación es su temor por perder el empleo.

Podemos notar, que la generación X se caracteriza por ser mayormente responsable en sus acciones, aun así ellos se sienten subvalorados en el mercado, sienten que las mejores oportunidades ya no están a su alcance, y tienden a sentir temor a quedar en el desempleo sabiendo las limitaciones para conseguir empleo debido a sus edades.

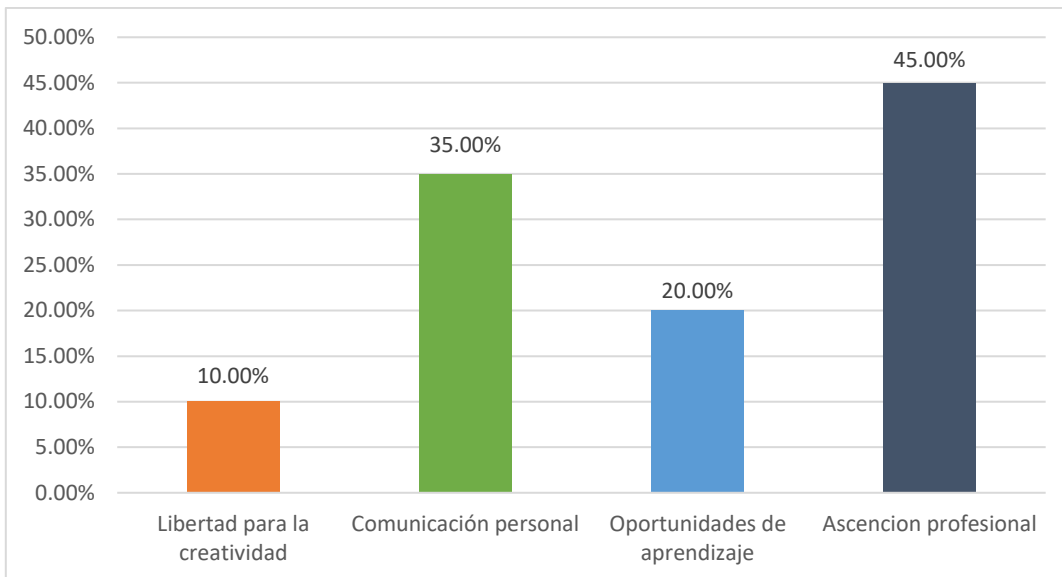


#### **4.2.4.2.4 Motivadores.**

Según (Escuela de negocios y dirección, 2015)

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

Según el autor, la motivación en la generación X, se logra ofreciéndoles la libertad para desempeñarse y con mínima supervisión, esto les hace sentir seguros y valorados por su experiencia y persona de confianza, les gusta que la empresa tenga un clima donde puedan sentirse libres de desarrollar y demostrar su talento, que su líder les proponga retos o misiones determinado solo para ellos, así mismo les motiva tener mucha formalidad y claridad en la comunicación, para ellos lo hablado es lo entendido, para esto hoy en día las empresas pueden implementar medios de comunicación como correos electrónicos para personal administrativo y círculos de WhatsApp para incluirles y tenerlos en cuenta, algo muy atractivo es su gusto hacia lo nuevo, nuevos sistemas de trabajo, nuevos controles, nuevas medidas, a todo esto son adeptos y abiertos a capacitaciones y mejora continua, les gustara saber que tienen capacidad de ascenso y darán todo para aplicar y competir en ello.



**Gráfico # 14: Motivadores**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

A partir de las encuestas realizadas a los colaboradores se encontró que, el 45% se motivan por una asención profesional, el 35 % la comunicación, el 20 % las oportunidades de aprendizaje, y el 10 % en tener libertad hacia la creatividad.

(Gráfico # 14)

En la entrevista dirigida al gerente, este declaró que la mayor motivación que ha visto por su parte en personas de esta edad es poder sacar adelante sus familias, es por esto que se enfocan tanto en el desarrollo y el crecimiento en el ámbito laboral.

Esta generación se motiva mayormente por el desarrollo y crecimiento a nivel personal y familiar, les importa poder darles lo mejor a sus jóvenes familias.

#### **4.2.4.3 Generación Y (Millenials)**

También llamada “del milenio” o Millennials, corresponde a personas nacidas entre 1979 y 1994 y tienen entre 22 y 37 años. En la década de los 80's, se dio el terrorismo y la crisis económica hizo que este periodo fuera denominado como “la

década perdida”. Varias familias optaron por ir al extranjero para buscar mejores condiciones de vida. (Grupo Acir, 2012)

A partir de esto podemos deducir que movimientos sociales, políticos, económicos se dieron en esta escala del tiempo que impactaron a esta generación, que les hizo moldear su carácter y cuáles son sus preferencias y filosofía. Basados en esta escala podemos deducir que de esta generación los más viejos tienen hoy en día alrededor de 44 años, y 30 años los más jóvenes, son personas laboralmente activas unos están iniciando sus carreras mientras que otros están en plena madurez profesional.

#### 4.2.4.3.1 **Características.**

Algunas características sobresalientes de la Generación Y pueden ser sintetizadas del siguiente modo. Para (Maioli & Filipuzzi, 2016) son:

- ✓ 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.

De acuerdo con los autores, los integrantes más jóvenes que pertenecen a esta generación fueron nacidos en un mundo completamente digital, no tiene limitaciones para compartir y recibir información si no que es lo más natural para ellos. También algo que les caracteriza es su movilidad, más que generaciones anteriores esta en particular tiene preferencias por poseer vehículo o moto para moverse, además de tener un alto sentido de la curiosidad tienen herramientas de información que saben aprovechar muy bien y les gusta crear espacios orientados solo para ellos para sentirse tomados en cuenta, tienen preferencias por horarios de trabajos muy flexibles distinto a los tradicionales, es una generación motivada en adquirir conocimiento y desarrollar habilidades para lograr alto desempeño en el ámbito laboral, son una gran potencia laboral, no prefieren estar en una sola posición por largo tiempo, les gustan los cambios rápidos, normalmente son muy

capaces e innovadores por naturaleza, no se conforman al ver métodos de trabajo obsoletos.

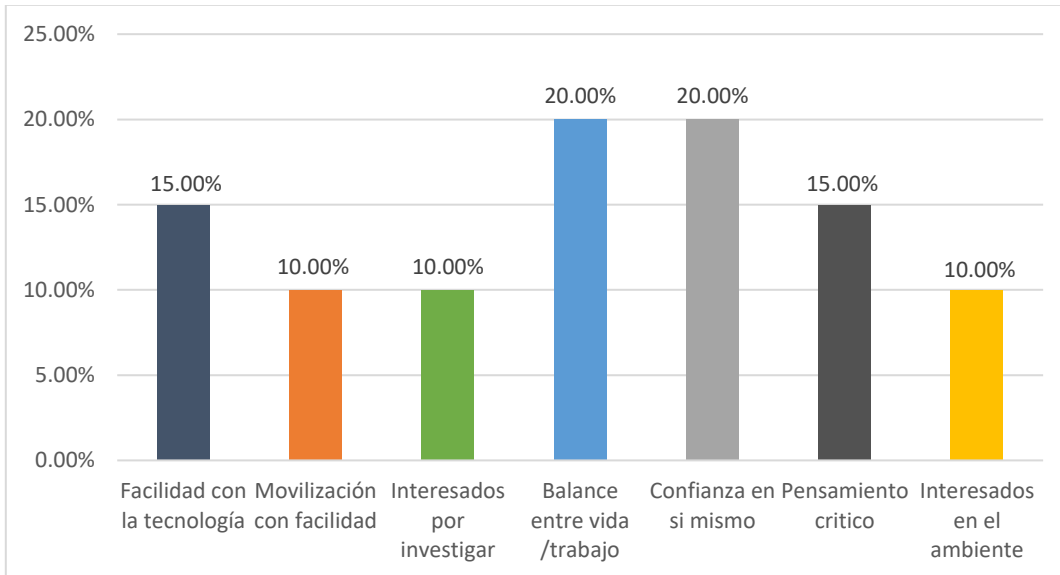


Gráfico # 15: Características de la generación Y

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores

En el resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores se encontró que, el 20 % de ellos se caracteriza por tener un balance entre su vida y su trabajo y así mismo por tener confianza en si mismos, mientras que en 15 % se identifican por su pensamiento crítico y por tener facilidad por la tecnología, solo el 10 % de ellos se caracteriza por moverse con facilidad, el ambiente y la investigación. (Gráfico # 15)

En la entrevista en gerente de la empresa declaro que son personas que particularmente poseen mucha confianza, son emprendedores y muy creativos.

Existe concordancia entre los resultados obtenidos a través de la encuesta y la entrevista. En donde encontramos una generación mayormente caracterizada por tener confianza en si mismos, se las ingenian para balancear sus vidas y la tecnología no es una limitante para ellos.

#### 4.2.4.3.2 Valores y Creencias.

- **Valores:** Para (Barceló, 2017)
- ✓ 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.
- ✓ 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 les 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 les 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 colaboradores 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; 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 les 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 les lleva a ello.

Según lo abordado por los autores, las personas de esta generación poseen el valor de haber nacido y crecido en un mundo completamente digital, desarrollado con oportunidades no solo en un lugar sino que en cualquier parte del mundo, ellos

presentan insatisfacción con los modelos actuales de trabajo y relaciones laborales por lo que desertaran de algunos puestos o impondrán una mejor manera de hacerlo, además de esto tienen tendencia a rotar de un empleo a otro o de un puesto a otro, les gusta aprender y emprender nuevas oportunidades cada día. La libertad en su comportamiento les hace ser poco reflexivos e impacientes en su actuar sin pensar en las consecuencias que pueden causar sus acciones. Ellos poseen mucha facilidad para adquirir información, pero esto a la vez les hace ser individualistas, no estarán dispuestos a compartir sus méritos con otros, su estilo de vida, su cultura es ser autosuficientes, pero a la vez capaces de lograr objetivos en el campo individual, otra de sus preferencias son los proyectos a corto plazo, quizá estas personas no posean la paciencia para soportar llevar a cabo proyectos de larga duración ya que su naturaleza es más dinámica

➤ **Creencias:**

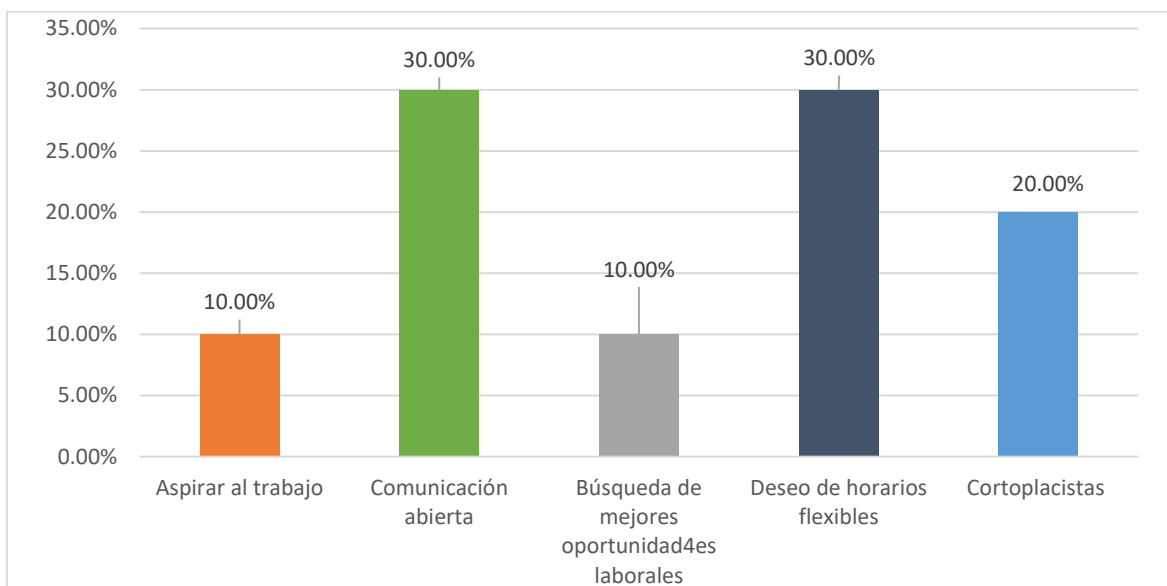
Los resultados de Ng, Schweitzer y Lyons (2010) sugieren la siguiente lista de factores a ser tomados en cuenta en el trabajo de los millennials y se presentan a continuación por orden de importancia: Para (Carranza, Soria, & Lemus, 2019)

- ✓ 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

Conforme a lo citado por el autor, los Milenials poseen una serie de creencias que influyen en sus expectativas laborales, buscan un buen clima organizacional que les permita sentirse cómodos y sin presiones, les gustara tener oportunidades de ascenso tener mejora salarial constantemente, aman trabajar en equipos donde exista buena comunicación y colaboración esto les facilitara a ellos desempeñarse eficientemente sin incomodidades, se cree que les interesa el tipo de oportunidades que les permita impactar en la organización aunque tengan que vencer algunos desafíos, poseen un fuerte compromiso ligado a lo natural y social, sus prácticas operacionales siempre estarán dirigidas a la protección y conservación así mismo poseen gran afinidad por la diversidad de etnias y culturas y religiones.



**Gráfico # 16: Valores y creencias**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

En la encuesta aplicada a los colaboradores se encontró que los valores más predominantes en ellos son en un 30 % la comunicación abierta y el deseo de horarios flexibles, el 20 % son cortoplacistas, el 10 % aspiran al trabajo y a la búsqueda de mejores oportunidades. (Gráfico # 16)

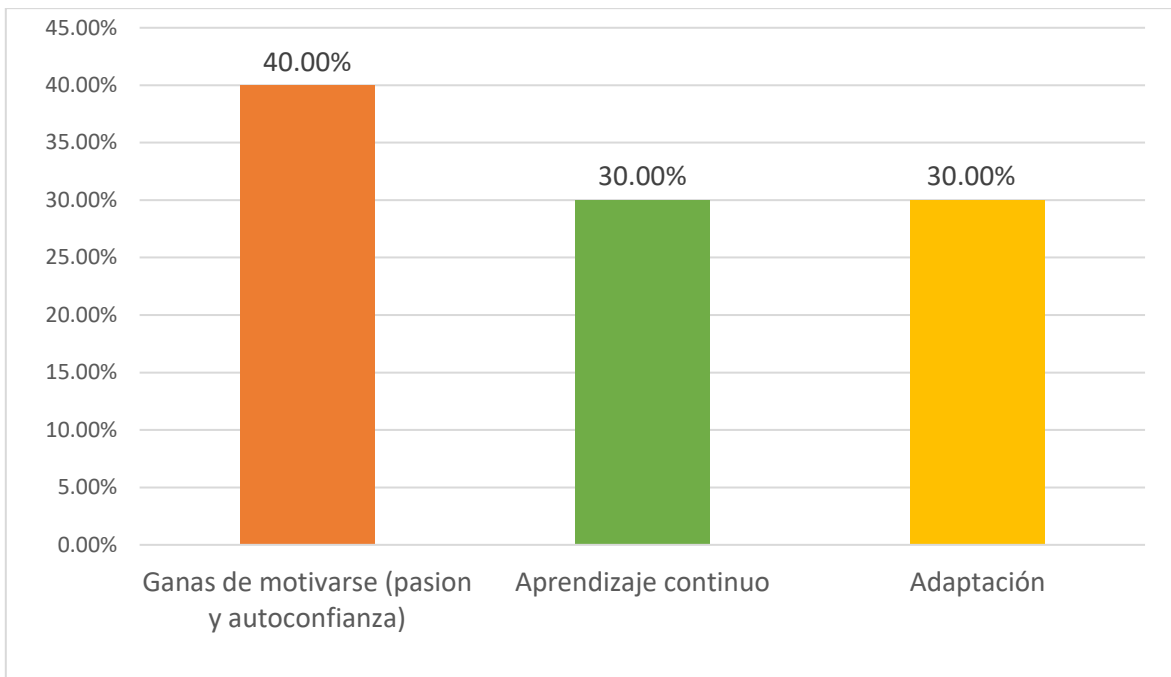
En la entrevista dirigida al gerente, este detallo que esta es la generación con mayor presencia dentro de la empresa, académicamente están bien preparados, son creativos y confiables.

Los valores que predominan en esta generación indican que son personas muy sociables, les gusta tener muy buena comunicación, procuran lograr flexibilidad y comodidad, están en la mejor etapa de desarrollo y aprendizaje profesional.

#### **4.2.4.3.3 Fortalezas y Debilidades.**

- Fortalezas. Para (Alcazar & Cascante, 2016)
- ✓ Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza, Individualismo, Autonomía e Inconformismo),
- ✓ Aprendizaje continuo
- ✓ Adaptación

En base a lo descrito, la generación Y, posee la capacidad de automotivarse, les apasiona hacer las cosas y tienen la capacidad de avanzar por si solos, incluso puede que en ciertos casos estas personas no requieran mucha supervisión para trabajar con eficiencia. Otro de los puntos es su disposición hacia la mejora y el aprendizaje continua, esta generación aprende muy rápido y generan nuevas ideas e innovaciones en los procedimientos tradicionales, si las circunstancias son difíciles ello sabrá adaptar su cuerpo y mente para lograr sobreponerse.



**Gráfico # 17: Fortalezas**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

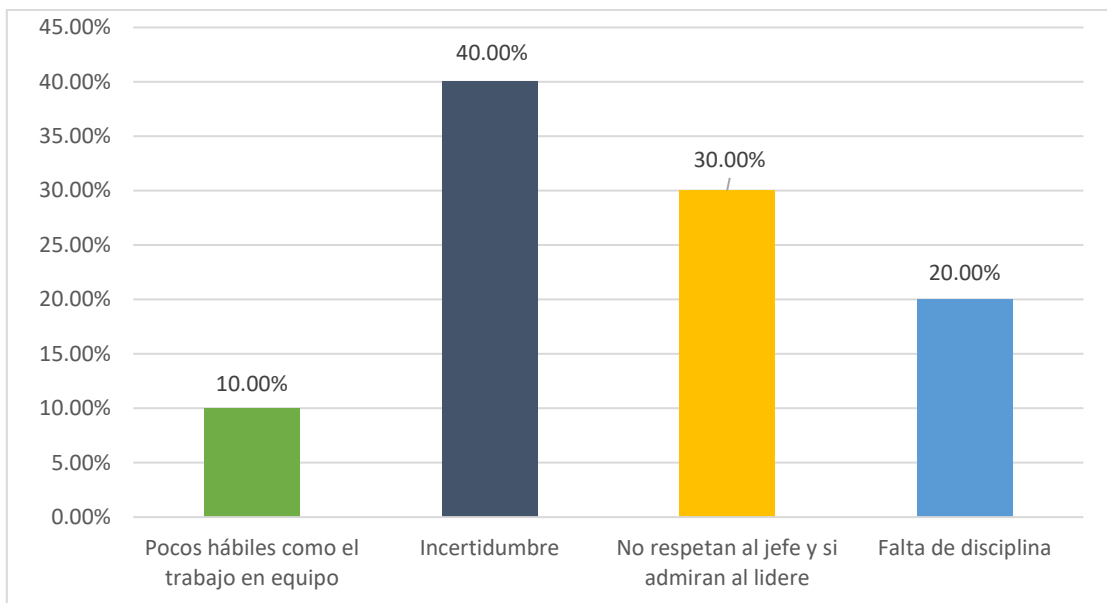
En la encuesta se obtuvo que la mayor fortaleza está en sus ganas de motivarse, la pasión y autoconfianza con un 40 %, el 30 % indicaron que su fortaleza es el aprendizaje continuo, y el 30 % la adaptación. (Gráfico # 17)

En la entrevista realizada al gerente, este indicó que su mayor fortaleza es que son personas muy confiables y eficientes, y no les gusta la rutina, están innovando constantemente en la cadena de operaciones que se les ha asignado.

La mayor parte de ellos está automotivada, aunque se encuentran bastante balanceados entre su aprendizaje continuo y adaptación. La respuesta del gerente corresponde en que son eficientes y confiable lo cual es producto de su continuo aprendizaje y autoconfianza en sí mismos.

- Debilidades. Para (Alcazar & Cascante, 2016)
- 
- ✓ 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.

Según lo descrito por el autor, los Milenials pueden ser muy impacientes, luego de encontrarse con diversos obstáculos para lograr sus objetivos entraran en desesperación y actuaran de forma insensata, lo que necesitan es enfocarse mejor en cada proceso de lo cual ellos carecen de tacto y convencimiento. De sus debilidades acentuadas es el trabajo en equipo, tanto al dirigir un equipo como al estar de apoyo, su punto más fuerte será a lo individual, su sentido social no está completamente desarrollado para organizar objetivos y tareas para desarrollar en equipo, ellos se aferran a la manera en que deberían ser las cosas y se resisten a aceptar las no conformidad que por defecto presenta el sistema político y social, esto les convierte en personas pesimistas para apoyar algunos sistemas que las empresas desean implementar. Son seres superficiales, su sentido y tacto humano debe ser madurado, suelen inconstantes o indisciplinados en algunos aspectos de la vida cotidiana, fortalecer estos puntos puede hacer de un Milenials una persona muy efectiva en el ámbito socio laboral.



**Gráfico # 18: Debilidades**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

A través de la encuesta realizada a los colaboradores se encontró que sus debilidades principalmente acentuadas son en el 40 % la incertidumbre, el 30 % no respetan al jefe y admiran al líder, el 20 % asumen tener falta de disciplina, un 10 % respondieron que son pocos hábiles con trabajar en equipo. (Gráfico # 18)

En la entrevista realizada al gerente de la empresa, este resaltó que la debilidad más pronunciada en los colaboradores de esta generación es que no les gusta recibir órdenes y prefiere hacer las cosas a su modo.

Mediante los resultados obtenidos se demuestra que la generación Y, posee renuencia hacia los jefes y prefieren jefes con perfil de líder completo, esto domina en su comportamiento y los hace sentir inseguros. No obstante, uno de sus fuertes es la adaptación y la motivación por sí mismos.

La empresa debe implementar mejoras en sus políticas de recursos humanos para retener a este personal ya que representan la mayor parte de los colaboradores,

Y poseen fortalezas de mucho valor, útiles para hacer crecer la empresa.

#### 4.2.4.3.4 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 acuerdo con lo antes mencionado, los Milenials suelen ser materialistas, por lo que la forma de contrarrestar sus debilidades por parte de las empresas es reconocerlos a través de incentivos, pueden ser bonos, comisiones extra, cartera de clientes especiales, también los incentivos no monetarios como mejoras en los equipos de oficina e instalaciones o mejora en la asignación de herramientas de trabajo como teléfonos, vehículos, laptops. Centrarse en hacerles sentir mejor que en casa puede ser la mejor para contrarrestar sus desmotivaciones

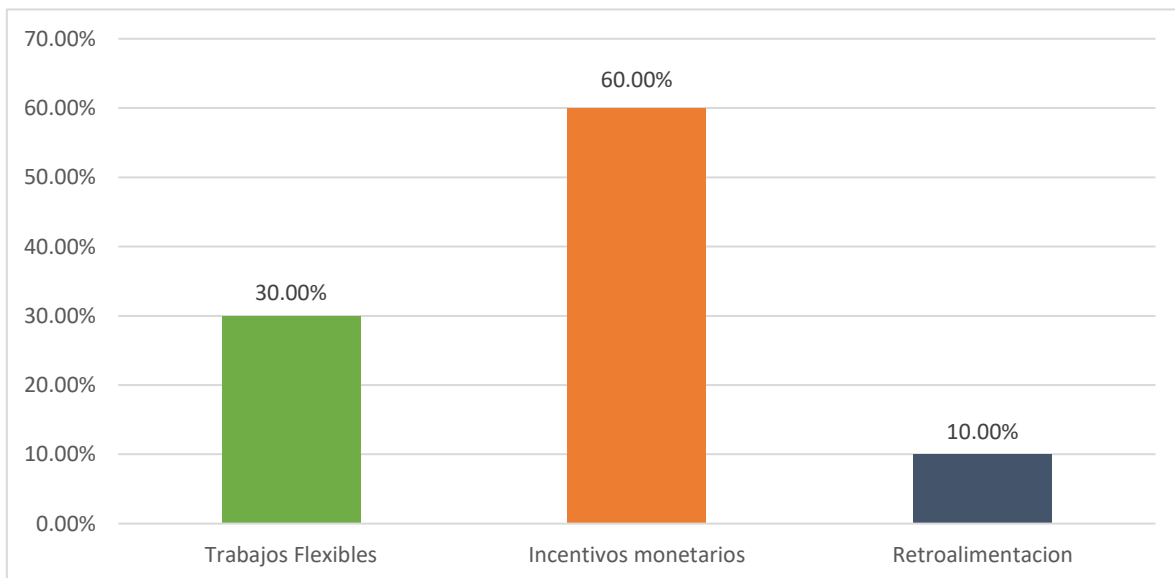


Gráfico # 19: Motivadores

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores

En el resultado de la encuesta realizada a los colaboradores, se observa que el 60 % de ellos está motivado por los incentivos monetarios, el 30 % por los trabajos flexibles y solo el 10 % la retroalimentación en sus actividades

En la entrevista realizada al gerente, se encontró que les gusta sentir que su trabajo es bien valorado, les gusta ayudar en desafíos y les gusta la flexibilidad en sus horarios de trabajo. (Gráfico # 19)

Es notorio que sobresalen los incentivos monetarios como motivador común entre los colaboradores, sin embargo, es notorio que lo que menos les gusta es la retroalimentación,

Esto es muy importante porque la empresa podría implementar evaluaciones anuales o semestrales donde se plasmen indicadores para medir el rendimiento y la eficiencia de cada persona en sus ocupaciones, si se puede cualificar el rendimiento a través de evaluaciones podrían ofrecerse compensaciones relativas a sus resultados, y periódicamente retroalimentación positiva para mejorar como equipo y como empresa.

#### **4.2.4.4 Generación Z**

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

Según lo abordado por los autores, la generación Z antecede a los Milenials, por lo tanto podemos deducir que sus edades estarían desde los 20 años, algunos

de ellos ya están posicionándose en sus profesiones, mientras terminan de graduarse de la universidad y otros que apenas ingresan preguntándose que deben estudiar, faltan mucho tiempo para que estos puedan posicionarse totalmente en el mercado laboral debido a su mínima experiencia y conocimientos que apenas tienen, aun así son el mayor segmento social a nivel mundial.

#### **4.2.4.4.1 Características**

Tienen como características ser ansiosos, curiosos, ya que indagan y exploran todo por internet. Privilegian ser sus propios jefes o Imaginan un desarrollo de carácter autónomo, buscan trabajar de lo que les gusta, Hobby/trabajo, prefieren presentaciones interactivas más que información tradicional escrita, aprenden colaborativamente no tradicionalmente, trabajo concebido como proyectos o emprendimientos propios, trabajo para obtener bienes concretos, créditos económicos e independencia, optan por un trabajo flexible. (Vera, 2017)

Conforme a lo expresado por el autor, lo primordial es su dependencia de internet, posiblemente lo utilicen como herramienta para crear sus propios emprendimientos lo que les hace independientes,, pueden optar por lo que mas les gusta, hoy día podemos atestiguar que se benefician de redes sociales y sus preferencias en producción de contenidos para ganar seguidores y por medio de diversos medios y empresas hacer dinero, esta generación les gusta la flexibilidad ya que han experimentado las facilidades que proporciona el internet y la tecnología.

#### **4.2.4.4.2 Valores y Creencias**

➤ **Valores.**

- ✓ Altruistas
- ✓ Solidarias
- ✓ Pacientes



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

De acuerdo con lo descrito por el autor, las personas de la generación Z son distinguidas por demostrar valores que identifican su forma general en que interactúan con la sociedad en general, poseen una considerada preocupación o atención desinteresada por otras personas, al contrario del egoísmo, son muy colaboradores y actúan de forma muy solidaria y compasiva, saben identificarse muy bien emocionalmente con quienes poseen condiciones especiales, así mismo son personas que demuestran aprecio, veneración, reconocimiento por los demás y más por quienes son necesitados, poseen la capacidad de ser persuasivos entre las personas que les rodea, la generación Z en general es un grupo social lleno de virtudes orientados al bien, la verdad y la justicia, son un gran potencial para desarrollar grandes proyectos debido a su confianza y buenos valores.

➤ **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)

En base a lo descrito por el autor, se cree que la generación Z es diferenciada por su juicio y su sabiduría en la resolución de situaciones que requieren de pensamiento lógico afinado, sus habilidades de interpretación cuantitativa van más allá de lo tradicional y sumado a esto su sentido de intuición para decidir ante circunstancias inciertas, estas personas se dejan llevar por su fe y credibilidad en si mismos, poseen mucha confianza aun cuando los riesgos son altos poseen la certeza, y esto sumado a su sentido lógico le deja tomar decisiones acertadas, a

esto se debe su desarrollo en el ámbito laboral, estas personas cada vez están escalando niveles jerárquicos en las empresas y acaparando grandes éxitos en el mercado

#### **4.2.4.4.3 Fortalezas y Debilidades**

➤ Fortalezas

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

Según lo expresado por el autor, la generación Z son personas con gran iniciativa y adaptabilidad, capaces de regular su comportamiento para superar lo propuesto por el entorno, así mismo la flexibilidad de poder adaptar las normas para acomodarse a las distintas adversidades como conviene, este grupo social posee grande capacidad de movilidad, ellos no ven fronteras ven accesible cualquier lugar a donde sea necesario desplazarse para cumplir una meta, de hecho estas personas prefieren rotar de lugar en vez de ser sedentarios. Esta generación se fortalece en que siempre pueden mostrar la mejor versión de su persona todo el tiempo lo que los hace altamente competitivo y capaz ante cualquier circunstancia, de las fortalezas más llamativas es el hecho de que poseen la voluntad para trabajar en equipo, una vez que estas personas se unen en equipo seguro lograrán grandes cosas, es más se divertirán haciéndolo.

## ➤ **Debilidades**

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

Según expresan los autores, no todo es bueno para esta generación Y, también deben superar aspecto como la impaciencia y la intolerancia, poseen una actitud en que se muestra respeto por las opiniones de los demás si es no coinciden con las propias, también poseen una tendencia natural a vagar sin rumbo, distraerse o abusar de su recreación. Aun con todas sus fortalezas estas personas necesitan trabajar bajo supervisión, ellos necesitan aprobación de quienes tienen más experiencia y rango para sentirse seguros y proceder sin temores, desarrollan egolatría y llegan a pensar que nadie es capaz de pensar o hacer las cosas como tal, la falta de autocrítica tapa la visión de ver cómo se puede mejorar para ser mejores sin menguar el rendimiento personal.

### **4.2.4.4 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)

Según lo expresado por el autor, su motivación está dirigida a crecer en conocimiento científico para aplicarlo en sus actividades, saber que su método es más innovador y que será mejor valorado por su calidad e ingenio, lo que busca es

ser un referente y marcar un antes para cada proceso. Les apasionan los temas sociales y la plena igualdad. Por la influencia de los medios de comunicación social en su educación, es sorprendente saber lo involucradas que están las personas de esta generación con la comunidad, por eso les motiva se emprendedores tanto fuera como dentro de la empresa en que trabajan.

Según lo abordado con los colaboradores de la empresa, no tienen compañeros de trabajo correspondientes a esta generación.

En la entrevista con el gerente, este afirmó que no hay preferencias con respecto a las edades o las generaciones a las que corresponden los aspirantes o empleados actuales, que no existan colaboradores de estas edades es algo que como empresa no se habían percatado.

Es importante considerar el bagaje de destrezas y habilidades que posee la generación Z, así también porque son los sucesores en cada etapa de las generaciones de mayor experiencia.

## **V. Conclusiones**

1. El subsistema de provisión de Recursos Humanos de la empresa Gasolinera UNO del Municipio de Darío del departamento de Matagalpa, se lleva a cabo por medio del proceso de planeación de recursos humanos, aunque no se comprobó la existencia de manuales para cumplir estas funciones, de la misma manera se logró comprobar que se hace a través de medios tanto interno como externo, posterior al reclutamiento la técnica de selección que prevalece es la entrevista presencial donde se compara las capacidades de dos o más candidatos.
2. La fuerza laboral de la empresa Gasolinera UNO del municipio de Darío del departamento de Matagalpa, se caracteriza por ser el 80% de la generación Y, los cuales poseen un balance entre trabajo y familia, confianza en si mismos y la facilidad hacia la tecnología, la empresa posee poca presencia de generaciones baby boomers y X, estos presentan ambiciones por crecer en posiciones gerenciales y tienen familias numerosas.
3. El proceso de integración de las generaciones en la empresa Gasolinera UNO del Municipio de Darío del departamento de Matagalpa se concentra mayormente en personas de la generación Y, esto genera desventajas para la empresa porque es necesario que exista diversidad generacional para el compartimiento de experiencias y valores que al mezclarse terminan enriqueciendo a la organización.

## VI. Bibliografía

- Alcazar, A., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT Generación y el Talento*, 17.
- Ana Francis Zeledon, M. d. (2020). *Seminario de Graduación Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas*. Matagalpa: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FAREM-MATAGALPA.
- Ángel Martínez Sánchez, Á. M. (2010). Innovacion y lexibilidad de los recursos humanos. *Revist Europea de direccion y economia de la empresa*.
- Asensi Artiga, V., & Parra Pujante, A. (2002). El metodo cientifico y la nueva filosofia de la ciencia. *Redaslyc.org*, 12.
- B., W. W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Barceló, J. C. (Septiembre de 2017). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de [blogs.imf-formacion.com/](https://blogs.imf-formacion.com/): <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-valores-generacion-y/>
- Bernal Torrez, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Burillo, A. (26 de Abril de 2018). *Medium*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>
- Carranza, M. T., Soria, E. G., & Lemus, J. A. (2019). EXPECTATIVAS DE LOS MILLENNIALS EN EL CONTEXTO LABORAL: Un estudio de género. *UMR: Management Review*, 1-11.
- centralamericadata. (Jueves 16 de Julio de 2015). *www.centralamericadata.com*. Obtenido de [www.centralamericadata.com](https://www.centralamericadata.com): [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Caracterizacin\\_de\\_la\\_fuerza\\_laboral\\_en\\_Nicaragua](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Caracterizacin_de_la_fuerza_laboral_en_Nicaragua)

- Chacón, L. M. (2019). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS GENERACIONES PROFESIONALES*. Santiago de Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos Novena Edición*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto laboral*. Valencia, Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Cobas Portouondo, J. L., Valle, A. R., & Carrasco, Y. M. (2010). La investigación científica como componente del proceso formativo. *Revista Electronica Ciencia e Innovación*, 10.
- Dolam, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos-Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación* (Tercera ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U.
- Dominguez, A. G. (2021). *Valores laborales de las generaciones en el mercado de trabajo ¿Existe una necesidad real de transformación radical?* España: UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Escuela de negocios y dirección. (18 de Noviembre de 2015). *Como Motivar a las distintas generaciones*. Obtenido de Como Motivar a las distintas generaciones: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/>
- Espinoza, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Mexico, DF: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Obtenido de WordPress: <https://generacionespr.wordpress.com/>
- Grupo Acir. (2012). Marketing Generacional. *Grupo Acir Conectando Generaciones*, 41.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Hernández, L. G. (2015). *El Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas*. Matagalpa.
- info@investigaliacr.com. (2022). *info@investigaliacr.com*.
- Litouskikh, E. (18 de octubre de 2022). *Adaptacion y flexibilidad*. Obtenido de Adaptacion y flexibilidad: <https://es.linkedin.com/pulse/adaptabilidad-y-flexibilidad-las-soft-skills-con-m%C3%A0s-elena-litovskikh>
- Lucena, P. (2023). Obtenido de Uniersidad CESUMA: <https://www.cesuma.mx/blog/objetivos-de-la-gestion-de-recursos-humanos.html#:~:text=Los%20objetivos%20principales%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20son,el%20desempe%C3%B1o%20y%20la%20compensaci%C3%B3n>.
- Lucero, E. R., Pin, L. G., & Hernández, M. P. (2020). Características vocacionales y comportamiento social de la Generación Z. *MASKANA, Vol. 11*, 1-7.
- Maioli, E., & Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo*, 91-92.
- Martinez A, V. M. (s.f.).
- Martini, H. d. (27 de Mayo de 2009). *BlogSpot*. Obtenido de <http://serviciosalcliente.blogspot.com/2009/05/ventajas-de-una-fuerza-laboral.html>
- Meneses, B. M., & Panta, C. M. (2018). *Gestión de aprovisionamiento interno y su relación con la competitividad en la empresa de Plásticos y metálicos SAC*. Arequipa: Universidad Tecnológica del Perú.
- Mora, R. M. (2017). *LOS BABY BOOMERS: Transformación de las características de la vivienda*. Guadalajara: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Neill, D. A., & Suarez, L. C. (2018). *Procesos y Fundamentos de la investigación científica*. Machala, Ecuador: UTMACH.



- Pantaleón, I. (14 de febrero de 2022). *forbescentroamerica.com*. Obtenido de [forbescentroamerica.com: https://forbescentroamerica.com/2022/02/14/empleadores-en-centroamerica-sufren-por-escasez-de-talento-manpower](https://forbescentroamerica.com/2022/02/14/empleadores-en-centroamerica-sufren-por-escasez-de-talento-manpower)
- Perez, O. (2016). 5 Desafíos en la gestión del talento Humano. *Blog peopleNex*, 1. Obtenido de Blog peopleNext.
- Rodríguez, V., & Américo, H. (2016). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*. Lima: UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: MC Graw Hill.
- Sarmiento, C. D., Lambraño, M. L., & Lafont, L. R. (2017). Entendiendo las generaciones: . *Revista Clío América*, 197.
- Sevilla, J. R. (2019). *FACTORES CLÁSICOS DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE ICADE*. Madrid: COMILLAS Universidad Pontificia.
- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica, 4ta edición*. Mexico: Noriega Editoriales.
- Toscanini, L. G. (2020). *Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral*. Ecuador: Universidad de Belgrano.
- Vera, G. (2017). *Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado laboral*. La Rioja, España: Instituto Universitario de Ciencias de la Salud.
- Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *ATREVIA*, 43-51.
- Weiers, R. M. (1986). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.

# VII. Anexos

## 1. Tabla de operacionalización

| <b>OBJETIVO</b>                              | <b>VARIABLE</b>  | <b>DIMENSIÓN</b>                             | <b>SUBVARIABLE</b>                                   | <b>INDICADOR</b>                                   | <b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b> | <b>PREGUNTA</b>   | <b>• A QUIEN SE DIRIGE</b> |
|--|--|--|--|--|---------------------------------|---|----------------------------|
| Describir el Subsistema de Provisión de RRHH | <b>Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos</b> | <b>Planeación de los recursos humanos</b>    | <b>Proceso de planeación de los recursos humanos</b> | <b>Etapas del proceso de planeación</b>            | <b>Entrevista</b>               | 1. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la planificación de RRHH?   | • Gerente                  |
|  |  |  | Modelos de Planeación de los Recursos Humanos        | Tipos de modelos de planeación de recursos humanos | Entrevista                      | 2. ¿Qué modelo de planeación aplica en su proceso de provisión de RRHH?   | • Gerente                  |
|  |  | <b>Reclutamiento de los Recursos Humanos</b> | Proceso de reclutamiento                             | Inicio del proceso del reclutamiento               | Entrevista                      | 3. ¿Cómo se da inicio al proceso de reclutamiento?  | • Gerente                  |
|  |  | Reclutamiento de los Recursos Humanos        | Medios de Reclutamiento                              | Técnicas de Reclutamiento                          | Entrevista                      | 4. ¿Qué técnicas de reclutamiento utiliza?  | • Gerente                  |
|  |  | Reclutamiento de los Recursos Humanos        | Medios de Reclutamiento                              | Técnicas de Reclutamiento                          | Encuesta                        | 1. ¿Qué técnica de reclutamiento se aplicó para ocupar el cargo que tiene actualmente?<br>Escala:<br>Interno____<br>Externo____<br>Online____ | • Colaborador              |
| <b>Describir el Subsistema</b>               | Subsistema de Provisión                                | Reclutamiento de los                         | Medios de Reclutamiento                              | Técnicas de Reclutamiento                          | Observación                     | 1) Fuentes de reclutamiento   | • La Empresa               |

|   |   |                                       |                          |                                      |                     |   |   |
|---|---|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------------------|---|---|
| <b>de Provisión de RRHH</b>                         | de los Recursos Humanos                         | Recursos Humanos                      |                          |                                      |                     | utilizados por la empresa<br>Medios Online__<br>Externo__<br>Interno__  |   |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Reclutamiento de los Recursos Humanos | Proceso de reclutamiento | Inicio del proceso del reclutamiento | Entrevista          | 5. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento interno?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Reclutamiento de los Recursos Humanos | Medios de Reclutamiento  | Técnicas de Reclutamiento            | Entrevista          | 6. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Reclutamiento de los Recursos Humanos | Medios de Reclutamiento  | Técnicas de Reclutamiento            | Encuesta            | 2. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante para el puesto que ocupa?<br>Redes sociales__<br>Perifoneo__<br>Avisos escritos__<br>Ferias de empleo__<br>Murales de la empresa__ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Reclutamiento de los Recursos Humanos | Medios de Reclutamiento  | Técnicas de Reclutamiento            | Observación Directa | 2) ¿ Medios utilizados para publicar la vacante ?<br>Redes sociales__<br>Perifoneo__<br>Avisos escritos__<br>Ferias de empleo__<br>Murales de la empresa__                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa</li> </ul>  |

|   |   |  |                                      |   |            |  |   |
|---|---|--|--------------------------------------|---|------------|--|---|
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | <b>Selección de los recursos humanos</b> | Proceso de selección                 | Selección como un proceso de comparación    | Entrevista | 7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>                                       |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Selección de los recursos humanos        | Proceso de selección                 | Selección como un proceso de decisión       | Entrevista | <p>8. ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir única vacante?</p> <p>9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible?</p> <p>10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Gerente</li> <li>• Gerente</li> </ul> |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | 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 | 11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>                                       |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Selección de los recursos humanos        | Bases para la selección del personal | Descripción y análisis del puesto           | Entrevista | 12. Describir el Subsistema de Provisión de RRHH   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>                                       |

|   |   |                                   |                                      |  |            |   |   |
|---|---|-----------------------------------|--------------------------------------|--|------------|---|---|
|   | Recursos Humanos                                |                                   |                                      |  |            |   |   |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Selección de los recursos humanos | Bases para la selección del personal | Descripción y análisis del puesto        | Encuesta   | 3) ¿Por medio de que instrumento maneja la información de su cargo asignado en la empresa?<br>Ficha Ocupacional__<br>Manual de funciones__<br>Otro__ (Describir)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul>   |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | 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 | 13. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente (debe profundizar en los tipos de pruebas y exámenes)</li> </ul> |
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b> | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos | Selección de los recursos humanos | Bases para la selección del personal | Técnicas                                 | Encuesta   | 4) ¿Qué técnicas fueron aplicadas para su selección en el puesto asignado? Puede seleccionar más de una<br>Entrevista__<br>Pruebas de conocimiento__<br>Pruebas de habilidades__<br>Examen psicológico__<br>Examen de aptitud__<br>Técnicas de simulación__ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul>   |

|  |   |   |                                      |                     |                   |   |   |
|--|---|---|--------------------------------------|---------------------|-------------------|---|---|
| <b>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</b>                  | Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos     | Selección de los recursos humanos                 | Bases para la selección del personal | Técnicas            | Observación       | 3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto?<br>Pruebas de conocimiento___<br>Pruebas de habilidades___<br>Examen psicológico___  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa</li> </ul>  |
| Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral        | <b>Generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | <b>Tipos de Generaciones en la fuerza laboral</b> | <b>Generación Babyboomers</b>        | Características     | <b>Entrevista</b> | <b>14. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral        | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral        | Generación Babyboomers               | Características     | Encuesta          | Indique con que características se identifica<br>Posee familia Numerosa ___<br>Conservador ___<br>Han sido radioescucha ___<br>Resistentes a la tecnología___<br>Hogareños___<br>Hábito de lectura___ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral        | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral        | Generación Babyboomers               | Valores y Creencias | Entrevista        | 15. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |

|  |  |  |                        |                          |            |   |   |
|--|--|--|------------------------|--------------------------|------------|---|---|
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Babyboomers | Valores y Creencias      | Encuesta   | 5) Indique con que valores y creencias se identifica<br>Oposición a los valores tradicionales__<br><br>Paz__<br>Exitosos__<br>Libertad sexual __<br>Status por consumo de bienes__<br>Educación como medio de progreso__<br>Productividad__<br>Estabilidad laboral__<br>Liderazgo__<br>El trabajo como un medio para un fin__<br>Individualista__<br>Seguridad financiera__ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Babyboomers | Fortalezas y debilidades | Entrevista | 16. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación babyboomer de su empresa?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Babyboomers | Fortalezas y debilidades | Encuesta   | 6) Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:<br>Respeto<br>Responsabilidad<br>Compromiso<br>Sacrificio  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |



|  |  |  |                        |             |            |   |   |
|--|--|--|------------------------|-------------|------------|---|---|
|  |  |  |                        |             |            | <p>Esfuerzo<br/>Experiencia<br/>Dedicación</p> <p>Debilidades:<br/>Cultura presentista__<br/>A la sombra de las siguientes generaciones__<br/>Tapón generacional__<br/>Apalancamiento laboral__<br/>Dificultad para gestionar la incertidumbre__<br/>Resignados __<br/>Exceso de Humildad__</p> |   |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Babyboomers | Motivadores | Entrevista | 17. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación babyboomer en su empresa?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Babyboomers | Motivadores | Encuesta   | <p>7) ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?<br/>Inclusión en toma de decisiones__<br/>Retos__<br/>Ponerse a prueba__<br/>Comunicación personal__<br/>Mentorías__<br/>Reconocimiento público__<br/>Sentirse únicos y especiales__</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |

|  |  |  |                     |                     |            |   |   |
|--|--|--|---------------------|---------------------|------------|---|---|
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | <b>Generación X</b> | Características     | Entrevista | 18. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación X        | Características     | Encuesta   | 8) Indique con que características se identifica:<br>diversidad sexual, raza y política __<br>Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas __<br>Adquirir más estudios __ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación X        | Valores y Creencias | Entrevista | 19. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación X        | Valores y Creencias | Encuesta   | 9) Indique con que valores y creencias se identifica:<br>Pragmáticos __<br>Mentalidad de independencia __   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |

|  |  |  |              |                          |            |  |   |
|--|--|--|--------------|--------------------------|------------|--|---|
|  |  |  |              |                          |            | <p>Atentos__</p> <p>Búsqueda de significado de familia__</p> <p>Desea un balance entre trabajo/familia__</p> <p>Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo__</p> <p>Gusta de la informalidad__</p>   |   |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación X | Fortalezas y Debilidades | Entrevista | 20. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X ?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación X | Fortalezas y Debilidades | Encuesta   | <p>10) Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>__</p> <p>Adaptabilidad. __</p> <p>Resiliencia. __</p> <p>Auto exigencia__</p> <p>Debilidades</p> <p>Ansiedad. __</p> <p>Frustración. __</p> <p>Presión por el entorno. __</p> <p>Miedosos. __</p> <p>Víctimas de la brecha salarial__</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |

|  |  |  |                     |                 |            |   |   |
|--|--|--|---------------------|-----------------|------------|---|---|
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación X        | Motivadores     | Entrevista | 21. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación X        | Motivadores     | Encuesta   | 11) ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?<br>Libertad para creatividad__<br>Retos__<br>Comunicación personal__<br>Oportunidad de aprendizaje__<br>Ascensión profesional__ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | <b>Generación Y</b> | Características | Entrevista | 22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Y        | Características | Encuesta   | 12) Indique con que características se identifica:<br>Facilidad con la tecnología__<br>Movilización con facilidad__<br>Interesados en   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |

|  |  |  |              |                     |            |   |   |
|--|--|--|--------------|---------------------|------------|---|---|
|  |  |  |              |                     |            | Investigar__<br>Fácil acceso para comunicarse__<br>Balance entre vida/trabajo__<br>Confianza en sí mismo__<br>Pensamiento crítico__<br>Interesado en el ambiente laboral__<br>Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__<br>Amante a los desafíos__ |   |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Y | Valores y creencias | Entrevista | 23. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Y | Valores y creencias | Encuesta   | 13) Indique con que valores y creencias se identifica:<br>Aspira a trabajar en cualquier parte del mundo__<br>Comunicación abierta__  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |

|  |  |  |              |                          |            |   |   |
|--|--|--|--------------|--------------------------|------------|---|---|
|  |  |  |              |                          |            | Búsqueda de mejores oportunidades laborales<br>—<br>Conseguir las cosas en el tiempo que usted desea__<br>Poco reflexivo __<br>Deseo de horarios flexibles__<br>Individualista __<br>Creativos __<br>Autosuficiente __<br>Cortoplacistas__<br>Trabajo desafiante __<br>Desarrollo de nuevas habilidades__ |   |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Y | Fortalezas y Debilidades | Entrevista | 24. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>     |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Y | Fortalezas y Debilidades | Encuesta   | 14) Indique con que fortalezas y debilidades se identifica<br>Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza)__<br>Aprendizaje continuo__<br>Adaptación__<br><br>Debilidades<br>Impacientes__  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |

|  |  |  |                     |                 |            |  |               |
|--|--|--|---------------------|-----------------|------------|--|---------------|
|  |  |  |                     |                 |            | Falta de concentración__<br>Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales__<br>Poco Hábiles con el trabajo en equipo__<br>Utópicos__<br>Incertidumbre__<br>No respetan al jefe y sí admiran al líder__<br>Superficiales__<br>Faltos de disciplina__ |               |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Y        | Motivadores     | Entrevista | 25. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en su empresa?  | •             |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Y        | Motivadores     | Encuesta   | 15) ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?<br>Trabajo flexible__<br>Incentivos monetarios__<br>Retroalimentación__  | • Colaborador |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | <b>Generación Z</b> | Características | Entrevista | 26. ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?   | • Gerente     |

|  |  |  |              |                     |            |  |   |
|--|--|--|--------------|---------------------|------------|--|---|
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Z | Características     | Encuesta   | 16) Indique con que características se identifica:<br>Curioso__<br>Autónomo__<br>Preferencia de presentaciones interactivas__<br>Aprendizaje colaborativo__<br>Emprendedores__<br>Independientes__   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Z | Valores y creencias | Entrevista | 27. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>             |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Z | Valores y creencias | Encuesta   | 17) Indique con que valores y creencias se identifica:<br>Altruistas__<br>Solidarias__<br>Pacientes__<br>Comprensivos__<br>Respetuosos__<br>Persuasivos__<br>Razonamiento__<br>Lógico__<br>Interpretación__<br>Cuantitativo__<br>Intuición__<br>Actitud de Conquista__<br>Flexibilidad laboral__ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |



|  |  |  |              |                          |            |  |   |
|--|--|--|--------------|--------------------------|------------|--|---|
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Z | Fortalezas y Debilidades | Entrevista | 28. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Z?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>       |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Z | Fortalezas y Debilidades | Encuesta   | <p>18) Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:</p> <p>Iniciativa__</p> <p>Adaptabilidad__</p> <p>Flexibilidad__</p> <p>Movilidad__</p> <p>Conciencia Social__</p> <p>Compromiso__</p> <p>Foco en el desarrollo personal y profesional__</p> <p>Emprendimiento__</p> <p>Competitividad__</p> <p>Trabajo en equipo__</p> <p>Debilidades</p> <p>Impaciencia__</p> <p>Escasa tolerancia a la frustración__</p> <p>Inseguridad__</p> <p>Agobio__</p> <p>Dispersión__</p> <p>Excesiva dependencia al feedback__</p> <p>Exceso de ego__</p> <p>Falta de autocrítica__</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores</li> </ul> |
| <b>Caracterizar las</b>  | Generaciones que                             | Tipos de Generaciones                      | Generación Z | Motivadores              | Entrevista | 29. ¿Cuáles considera usted que son los  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>       |

|  |  |  |              |             |          |  |   |
|--|--|--|--------------|-------------|----------|--|---|
| <b>generaciones que conforman la fuerza laboral</b>                  | conforman la fuerza laboral                  | en la fuerza laboral                       |              |             |          | motivadores para la generación Z en su empresa?  |   |
| <b>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</b> | Generaciones que conforman la fuerza laboral | Tipos de Generaciones en la fuerza laboral | Generación Z | Motivadores | Encuesta | <p>19) ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?</p> <p>Adquirir conocimientos__</p> <p>Nuevos desafíos__</p> <p>Emprendedores__</p> <p>Trabajo con libertad__</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul> |

## 2. Entrevista dirigida al gerente



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

FACULTA REGIONAL MULTICLIPLINARIA FAREM - MATAGALAPA.

### Entrevista al Gerente

Somos estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas, turno Sabatino por encuentro de la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua (UNAN FAREM – MATAGALPA). Nuestro propósito es recopilar información sobre el Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y la Conformación de la Fuerza Labora en la Empresa Gasolinera UNO del Municipio de Darío del departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2023.

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y la Conformación de la fuerza Laboral.

1 ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la planificación de Recursos Humanos?

2 ¿Qué modelo de planeación aplica en su proceso de provisión de los Recursos Humanos?

3 ¿Cómo se da inicio al Proceso de Reclutamiento?

4 ¿Qué técnicas de reclutamiento utiliza?

5 ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza para la empresa?

Medios Online \_\_\_\_

Externos \_\_\_\_

Internos \_\_\_\_

6 ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento interno?

7 ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?

8 ¿Cuáles son los medios utilizados para publicar la vacante?

Redes sociales \_\_\_\_

Perifoneo \_\_\_\_

Aviso Escrito \_\_\_\_

Ferias de empleo \_\_\_\_

Murales de empresas \_\_\_\_\_

9 ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparación entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?

10 ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir una vacante?

11 ¿Qué criterios se utilizan para asignar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir la única vacante disponible?

12 ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar a varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?

13 ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto?

14 ¿Describir el sistema de Provisión de Recursos Humano?

15 ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo? Debe profundizar en los tipos de prueba.?

16 ¿Tipos de prueba aplicadas para la selección de puesto??

17 ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?

18 ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?

19 ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta la generación Babyboomers en su empresa?

20 ¿Cuáles considera usted que son el motivador para la generación Babyboomers en su empresa?

21 ¿Cómo describiría las características de la generación x en su lugar de trabajo?

22 ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación x?

23 ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación x?

24 ¿Cuál considera usted que son los motivadores para la generación x en su empresa?

25 ¿Cómo describiría las características de la generación y en su lugar de trabajo?

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

27 ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta la generación Y?

28 ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en la empresa?

29 ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?

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

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

32 ¿Con que motivadores se identifica en la empresa?

Adquirir conocimientos\_\_\_\_\_

Nuevos desafíos \_\_\_\_\_

Emprendedores\_\_\_\_\_

Trabajo con libertad\_\_\_\_\_

### 3. Encuesta dirigida a los colaboradores



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

FACULTA REGIONAL MULTICLIPLINARIA FAREM - MATAGALAPA.

Encuesta a los colaboradores.

Somos estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas, turno Sabatino por encuentro de la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua (UNAN FAREM – MATAGALPA). Nuestro propósito es recopilar información sobre el Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y la Conformación de la Fuerza Labora la Empresa Gasolinera UNO del Municipio de Darío del departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2023.

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y la Conformación de la fuerza Laboral.

1¿Que técnicas de reclutamiento se aplicó para ocupar el cargo que tiene actualmente?

Escala:

Interno \_\_\_ Online\_\_\_

Externo \_\_\_

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

Escala:

Redes sociales \_\_\_ Aviso escrito\_\_\_ murales de la empresa\_

Perifoneo \_\_\_ Ferias de empleo \_\_\_

3 ¿Por medio de que instrumento maneja la información de su cargo asignado a la empresa?

Ficha ocupacional \_\_\_\_\_

Manual de funciones \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

4 ¿Qué técnicas fueron aplicadas para su selección en el puesto asignado? Entrevista \_\_\_

Pruebas de conocimientos \_\_\_

Examen de aptitud \_\_\_\_\_



Técnicas de simulación \_\_\_\_

5 ¿Indica con que características se identifica posee familia?

Numerosa \_\_\_\_ Hogareños \_\_\_\_

Conservadora \_\_\_\_ Hábitos de lectura \_\_\_\_

Han sido radio escucha \_\_\_\_

Resistencia a la tecnología \_\_\_\_

6 ¿Indique con que valores y creencias se identifica oposición a los valores?

Tradicionales \_\_\_\_ Libertad social \_\_\_\_

Paz \_\_\_\_

Exitoso \_\_\_\_

Status por consejos de bienes \_\_\_\_

Educación como medio de progreso \_\_\_\_

Productividad \_\_\_\_

7 ¿INDIQUE CON QUE FORTALEZAS Y DEBILIDADES SE IDENTIFICA?

FORTALEZAS

Respeto \_\_\_\_

Responsabilidad \_\_\_\_

Compromiso \_\_\_\_

Dedicación \_\_\_\_

Sacrificio \_\_\_\_

Esfuerzo \_\_\_\_

Experiencias \_\_\_\_

DEBILIDADES:

cultura presentita \_\_\_\_

A la sombra de las siguientes \_\_\_\_

Apalancamiento laboral \_\_\_\_

Dificultad para gestionar la incertidumbre \_\_\_\_

Resignados \_\_\_\_

Exceso de humanidad \_\_\_\_

8 ¿Con que motivadores se identifica en la Empresa?

Retos \_\_\_\_

Ponerse a pruebas \_\_\_\_

Comunicación personal \_\_\_\_

Mentorías \_\_\_\_

Reconocimiento publico \_\_\_\_\_

9 ¿Indique con que características se identifica?

Diversidad sexual \_\_\_\_\_

Raza política \_\_\_\_\_

Ambición por crecer en posiciones \_\_\_\_\_

Gerencias o directivas \_\_\_\_\_

Adquirir más estudios \_\_\_\_\_

10 ¿Indique con que valores y creencias se identifica?

Pragmáticos \_\_\_\_\_

Mentalidad de experiencias \_\_\_\_\_

Atentos \_\_\_\_\_

Búsqueda de significados de familia \_\_\_\_\_

Desea un balance entre trabajo /familia \_\_\_\_\_

Piensa cumplir con los objetivos realizados \_\_\_\_\_

Gusta de la informalidad \_\_\_\_\_

11 ¿Indique con que fortalezas y debilidades se identifica?

FORTALEZAS:

Responsabilidad \_\_\_\_\_

Adaptación \_\_\_\_\_

Resistencia \_\_\_\_\_

Auto exigencia \_\_\_\_\_

DEBILIDADES:

Ansiedad \_\_\_\_\_

Frustración \_\_\_\_\_

Presión por el entorno \_\_\_\_\_

Miedoso \_\_\_\_\_

Víctima de la brecha salarial \_\_\_\_\_

12 ¿Con que motivadores se identifica?

Libertad para la creatividad \_\_\_\_\_

Restos \_\_\_\_\_

Comunicación personal \_\_\_\_\_

Oportunidades de aprendizaje \_\_\_\_\_

Ascenso profesional \_\_\_\_\_

13 ¿Indique con que características se identifica?

Facilidad con la tecnología \_\_\_\_\_

Movilización con facilidad \_\_\_\_\_

Interesados por investigar \_\_\_\_\_

Fácil acceso para comunicarse \_\_\_\_\_

Balance entre vida /trabajo \_\_\_\_\_

Confianza en si mismo \_\_\_\_\_

Pensamiento crítico \_\_\_\_\_

Interesados en el ambiente \_\_\_\_\_

Gusta de cambios y desarrollo con agilidad \_\_\_\_\_

Amante a los desafíos \_\_\_\_\_

14 ¿Indique con que valores y creencias se identifica?

Aspirar al trabajo \_\_\_\_\_

En cualquier parte del mundo \_\_\_\_\_

Comunicación abierta \_\_\_\_\_

Búsqueda de mejores oportunidades laborales \_\_\_\_\_

Conseguir las cosas en el tiempo que usted desea \_\_\_\_\_

Poco reflexivo \_\_\_\_\_

Deseo de horarios flexibles \_\_\_\_\_

Individualista \_\_\_\_\_

Creativos \_\_\_\_\_

Autosuficientes \_\_\_\_\_

Cortoplacistas \_\_\_\_\_

Trabajo desafiante \_\_\_\_\_

Desarrollo de nuevas habilidades \_\_\_\_\_

15 ¿Indique con que fortalezas y debilidades se identifica?

Fortalezas:

Ganas de motivarse \_\_\_\_\_

Aprendizaje continuo \_\_\_\_\_

Adaptación \_\_\_\_\_

DEBILIDADES:

Impacientes \_\_\_\_\_

Falta de concentración \_\_\_\_\_

Carencias de habilidades sociales que suplen con las redes sociales \_\_\_\_\_

Pocos hábiles como el trabajo en equipo \_\_\_\_\_

Utópicos \_\_\_\_\_

Incertidumbre \_\_\_\_\_

No respetan al jefe y si admiran al lidere \_\_\_\_\_

Superficiales \_\_\_\_\_

Falta de disciplina \_\_\_\_\_

16 ¿Con que motivadores identifica en la empresa?

Trabajo flexible \_\_\_\_\_

Incentivos \_\_\_\_\_

Monetarios \_\_\_\_\_

Retroalimentación \_\_\_\_\_

17 ¿Indique con que características se identifica?

Curiosos \_\_\_\_\_

Autónomos \_\_\_\_\_

Preferencias de presentaciones interactivas

Aprendizaje colaborativo \_\_\_\_\_

Emprendedores \_\_\_\_\_

Independientes \_\_\_\_\_

18 ¿Indique con que valores y creencias se identifica?

Altruista \_\_\_\_\_

Comprensivo \_\_\_\_\_

Solidario \_\_\_\_\_

Razonamiento lógico \_\_\_\_\_

Persuasivo \_\_\_\_\_

Intuición \_\_\_\_\_

Interpretación \_\_\_\_\_

Actitud de conquista \_\_\_\_\_

Cuantitativo \_\_\_\_\_

Flexibilidad laboral \_\_\_\_\_

Paciente \_\_\_\_\_

19¿Indique con que fortalezas y debilidades se identifica?

FORTALEZAS:

trabajo en equipo \_\_\_\_\_

Iniciativa \_\_\_\_\_

compromiso \_\_\_\_\_

Adaptación \_\_\_\_\_

Foco en el desarrollo \_\_\_\_\_

Flexibilidad \_\_\_\_\_ Personal y profesional \_\_\_\_\_

Movilidad \_\_\_\_\_

Emprendimiento \_\_\_\_\_

Conciencia social \_\_\_\_\_

Competitividad \_\_\_\_\_

DEBILIDADES:

Impaciencia \_\_\_\_\_

Escasa tolerancia a la frustración \_\_\_\_\_ -

Inseguridad \_\_\_\_\_

Agobio \_\_\_\_\_

Dispersión \_\_\_\_\_

Excesiva dependencia del feedback \_\_\_\_\_

Exceso de ego \_\_\_\_\_

Falta de autocrítica \_\_\_\_\_

#### 4. Guía de observación



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

#### FACULTA REGIONAL MULTICLIPLINARIA DE MATAGALAPA.

##### Guía de observación directa

Somos estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas, turno Sabatino por encuentro de la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua (UNAN FAREM – MATAGALPA). Nuestro propósito es recopilar información sobre el Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y la Conformación de la Fuerza Labora en la Empresa Gasolinera UNO del Municipio de Darío del departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2023.

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y la Conformación de la fuerza Laboral.

| Ficha de Observación directa                        |                         |    |    |
|---|-------------------------|----|----|
| Preguntas   |                         | Si | No |
| Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa  | Medios On line          |    |    |
|   | Externo                 |    |    |
|   | Interno                 |    |    |
| Medios utilizados para publicar la vacante          | Redes Sociales          |    |    |
|   | Perifoneo               |    |    |
|   | Avisos escritos         |    |    |
|   | Ferías de empleo        |    |    |
|   | Murales de la empresa   |    |    |
| Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto | Pruebas de conocimiento |    |    |
|   | Pruebas de habilidades  |    |    |
|   | Examen Psicológico      |    |    |

## 5. Imágenes en la actualidad

