



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de licenciados en Administración de empresas

TEMA GENERAL

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman de la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, en el segundo semestre del año 2023.

SUBTEMA:

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Rayo de Sol, del departamento de Matagalpa, en el segundo semestre del año 2023.

Autores

Br: Cynthia Nohelia Sáenz Pineda.

Br: Josseling Maryuri Altamirano Molina.

Br: Scarleth Sarahi Ruiz Blandón.

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 02 de diciembre del 2023



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de licenciados en Administración de empresas

TEMA GENERAL

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman de la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, en el segundo semestre del año 2023.

SUBTEMA:

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Rayo de Sol, del departamento de Matagalpa, en el segundo semestre del año 2023.

Autores

Br: Cynthia Nohelia Sáenz Pineda.

Br: Josseling Maryuri Altamirano Molina.

Br: Scarleth Sarahi Ruiz Blandón.

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, 02 de diciembre del 202

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
VALORACIÓN DEL DOCENTE.....	x
RESUMEN.....	xi
I. INTRODUCCION.....	xii
II. JUSTIFICACION.....	16
III. OBJETIVOS.....	18
IV. DESARROLLO.....	19
4.1. Subsistema de provisión de los recursos humanos.....	19
4.1.1 Concepto.....	19
4.1.2 Importancia.....	20
4.1.3 Elementos.....	20
4.1.4 Planeación de los recursos humanos.....	20
4.1.4.1 Proceso de planeación de los recursos humanos.....	21
4.1.4.2 Modelos de planeación de los recursos humanos.....	24
4.1.5 Reclutamiento de los recursos humanos.....	29
4.1.5.1 Reclutamiento interno.....	30
4.1.5.2 Reclutamiento externo.....	34
4.1.5.3 Reclutamiento mixto.....	38
4.1.6 Procesos de selección de los recursos humanos.....	39
4.1.6.1 Selección como un proceso de comparación.....	40
4.1.6.2 Selección como un proceso de decisión.....	41
4.1.6.3 Bases para la selección del personal.....	43
4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral.....	52
4.2.1 Definición.....	52
4.2.2 Importancia.....	52
4.2.3 Propósito.....	53
4.2.4 Tipos de generaciones en la fuerza laboral.....	53
4.2.4.1 Generación Baby boomers.....	53
4.2.4.1.2 Valores y creencias según (Grupo Acir, 2018).....	53
4.2.4.1.3 Fortalezas y debilidades según (Grupo Acir, 2018).....	54
4.2.4.1.4 Motivadores según (Grupo Acir, 2018).....	54

4.2.4.2 Generación X.....	56
4.2.4.2.1 Características según editorial (2023)	56
4.2.4.2.2 Valores y creencias según editorial (2023)	57
4.2.4.2.3 Fortalezas y debilidades según editorial (2023)	59
4.2.4.2.4 Motivadores según editorial (2023).....	60
4.2.4.3 Generación Y/ Millenium según Grupo Acir (2023).....	61
4.2.4.3.1 Características según Grupo Acir (2023)	62
4.2.4.3.2 Valores y creencias según Grupo Acir (2018)	64
4.2.4.3.3 Fortalezas y debilidades según Grupo Acir (2018).....	66
4.2.4.3.4 Motivadores según Grupo Acir (2018)	68
4.2.4.4 Generación Z / Centennials.....	69
4.2.4.4.1 Características.....	69
4.2.4.4.2 Valores.....	71
4.2.4.4.3 Fortalezas y debilidades.....	72
4.2.4.4.4 Motivadores	74
CONCLUSIONES.....	76
Bibliografía.....	77
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 técnicas de reclutamiento</i>	33
<i>Gráfico 2 medios de reclutamiento</i>	37
<i>Gráfico 3 instrumentos de información en la empresa</i>	44
<i>Gráfico 4 técnicas de selección</i>	47
<i>Gráfico 5 generaciones que conforman la fuerza laboral.</i>	55
<i>Gráfico 6 Características Generación "X"</i>	57
<i>Gráfico 7 Valores y creencias Generación "X"</i>	58
<i>Gráfico 8 Fortalezas y debilidades Generación "X"</i>	59
<i>Gráfico 9 Motivadores (Generación X)</i>	61
<i>Gráfico 10 Características Generación "Y"</i>	63
<i>Gráfico 11 Valores y creencias generación "Y"</i>	65
<i>Gráfico 12 Fortaleza y debilidades de la generación "Y"</i>	67
<i>Gráfico 13 Motivadores generación Y</i>	68

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a Dios por ser mi guía y cumplir el anhelo de mi corazón de concluir mi carrera, por nunca soltarme de su mano y siempre darme las fuerzas para seguir adelante porque con él todo es posible.

A mis padres por su apoyo incondicional, por sus consejos llenos de amor y cariño, gracias a por ser mis pilares y mi motivación, por su tiempo y dedicación en instruirme.

A mi esposo por ser un motivo más, por sus palabras de aliento llenas de amor, y por brindarme el tiempo necesario para culminar mi carrera.

A mis hermanos por brindarme su apoyo, su cariño y sus consejos.

Con mucho cariño y amor

Cynthia Nohelia Sáenz Pineda.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a mis padres por siempre apoyarme a lo largo de este camino, por guiarme y por enseñarme gran parte de los valores que hoy me forman como persona, a mis hermanos porque siempre me han alentado a seguir adelante, esto va dedicado también a cada profesor/a que me ha formado para llegar hasta este momento.

Josseling Maryuri Altamirano Molina

DEDICATORIA.

Con gran orgullo y amor le dedico este trabajo a nuestro padre celestial por ser mi principal motor, por brindarme las fuerzas necesarias, por abrirme puertas en el camino y principalmente por no dejarme sola en ningún momento y lograr llegar hasta el final con este proyecto de vida.

A mis padres maravillosos por apoyarme siempre, brindándome sus consejos dándome palabras de aliento doy gracias a Dios por tenerlos y ser mi principal inspiración los amo con mi alma este logro es para ustedes.

A mis apreciados hermanos por su apoyo, paciencia incondicional son mis principales motivos en esta hermosa etapa de mi vida.

A mi esposo por estar y formar parte en cada fase de este proyecto de vida, por su paciencia y motivación.

A todos ellos les dedico este maravilloso logro con mucho amor y cariño.

Scarleth Sarahi Ruiz Blandón

AGRADECIMIENTO.

Le damos infinitas gracias a Dios por concedernos la sabiduría y entendimiento a lo largo de este camino, a nuestros padres por sus apoyos incondicional, también agradecemos a todas las personas que formaron parte de esta hermosa experiencia.

Agradecemos a la Universidad FAREM MATAGALPA, y principalmente a los docentes que nos transmitieron con amor y dedicación sus conocimientos invaluable, especialmente a nuestro tutor, el maestro MSc. Carlos Mendoza Martínez por guiarnos pacientemente en este seminario de graduación como punto final de nuestra carrera.

Cynthia Nohelia Sáenz Pineda
Josseling Maryuri Altamirano Molina
Scarleth Sarahi Ruiz Blandon



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

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: Cynthia Nohelia Sáenz Pineda (CARNET No. 19601931), Josseling Maryuri Altamirano Molina (CARNET No. 18-601634) y Scarleth Sarahi Ruiz Blandón (CARNET No. 1960-1964) con el Tema General: “Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman de la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, periodo 2023” Y correspondiente al Subtema: Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Rayo de Sol, del departamento de Matagalpa, periodo 2023, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Rayo de Sol, del departamento de Matagalpa, periodo 2023

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

RESUMEN

La presente investigación comprende el subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Rayo de Sol, del departamento de Matagalpa, periodo 2023, con el propósito de analizar si la organización Rayo de Sol planifica, recluta y selecciona personal, también es importante saber que generación es la que está conformando la fuerza laboral actualmente, en la organización Rayo de Sol, así como también que tipo de reclutamiento están utilizando para obtener candidatos para las vacantes. Al culminar con el trabajo se llegó a la siguiente conclusión, la organización Rayo de Sol, no planea con anticipación sus recursos humanos, por ende, es necesario que se tome en cuenta a la hora de planear las metas y actividades del año, también es necesario que contraten más personal que pertenezcan a la generación Z, y poder darles la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.

Palabras claves:

Subsistema, provisionamiento, recursos humanos, generaciones, fuerza laboral, reclutamiento, selección de personal.

I. INTRODUCCION.

En el presente trabajo investigativo se pretende debatir como tema general el subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman de la fuerza laboral en las empresas privadas y públicas en el segundo semestre del año 2023 en el departamento de Matagalpa, en la empresa Rayos de Sol teniendo como objetivo describir los procesos del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos, Caracterizar las generaciones que conforman la Fuerza Laboral y valorar los procesos de provisión de Recursos Humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la organización Rayo de Sol.

La problemática que se observa es la migración del país que da como efecto la desvinculación en las empresas públicas y privadas, haciendo que las empresas busquen en el mercado laboral un candidato que cumpla los requisitos del puesto para que se requiere.

Mediante este documento se investigó; lo relacionado con el subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y a su vez que generaciones predominan dentro de la organización Rayo de Sol, esto permitió conocer y relacionar la teoría con lo aplicado en las empresas públicas y privadas.

El propósito con el que se investigó era para conocer un poco más de la organización de todo lo que hace, de su clima laboral, en la forma de que llevan a cabo cada plan de acción de sus diferentes programas, del como ayudan a las personas y que planes de estrategias consideran apropiada para cada decisión y cumplimiento de cada objetivo.

Mediante las diferentes herramientas de recolección de datos que se implementaron, toda la información que se obtuvo será útil para los estudiantes y para la empresa Rayo de Sol.

Antecedentes.

Sudamérica.

En la Ciudad de Lima Perú en el año 2019, se hizo una investigación para optar al título profesional de licenciado en administración de empresas, con el tema subsistema de recursos humanos y la percepción de motivos del cese de personal de vigilancia física en la ciudad Huánuco en el año 2018. Con el objetivo principal de conocer cuáles son los subsistemas de recursos humanos aplicados por la empresa de vigilancia física en la ciudad de Huánuco y cuál es la percepción de los agentes respecto al motivo del cese laboral. Llegando a la conclusión que las empresas de vigilancia están realizando un buen análisis de descripción de puesto, específicamente en la medida de reconocer el personal calificado; con respecto al cese de personal se llegó a la conclusión que se debe cuando la empresa genera una mala evaluación de desempeño y también se da por un inadecuado liderazgo por la plana gerencial. (Regalado Fuster & Sanchez Pino, 2023)

En la ciudad de Buenos Aires Argentina en el año 2021, se realizó una investigación para optar por el título licenciado en administración de empresas con el tema la influencia de la "Y" en la estructura organizacional: una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral. Llegando a la conclusión qué es posible afirmar que los cambios comportamentales en las nuevas generaciones en el ámbito laboral han generado influencia en las estructuras informales de la compañía, planteando la necesidad de realizar modificaciones, en las políticas de recursos humanos de las organizaciones. Por el contrario, las estructuras formales no han presentado cambios considerables. (Clausi, 2023)

Centroamérica

En la ciudad del Salvador en el año 2019, se realizó una breve investigación con el objetivo de presentar o mostrar básicamente un corto análisis acerca del acontecer centroamericano con respecto al subsistema de provisión de recurso humanos impulsando el proceso de integración, cómo ha sido su perspectiva hasta la actualidad. En lo social, los aspectos legales que el anteceden ya que la integración de recursos humanos centroamericano han representado la unidad de los gobiernos y pueblos del

área con objetivo común haciendo necesario la integración de los esfuerzos continuos por impulsar y participar en el proceso de globalización, económico, comercial, monetarios, tecnológicos para obtener una buena eficiencia y eficacia en el mejoramiento de calidad de los ambientes laborales de todas las empresas centroamericana, Según (Jarquin, 2014)

En Honduras en el año 2020, se llevó a cabo un trabajo investigativo con el propósito de proveer una guía general que pueda servirles de referencia en su proceso de mejoramiento y el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en las generaciones que conforman una fuerza laboral. En conclusión, se toma en cuenta que para una mejor comprensión de las gestiones se han incluido fines informativos, casos o experiencias que Por ende sea cual sea la estrategia las acciones o las medidas adoptadas para administrar los recursos humanos de una organización deben estar en consonancia o armonía para emplear buenas estrategias para obtener buenos logros en esta área de máxima importancia dentro de cualquier organización, Explica (Arias, 2020)

Locales

En la ciudad de Matagalpa año 2015, se realizó una investigación para optar al título de licenciatura en Administración de Empresas la investigación tiene como tema general El sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas aplicados en las empresas del municipio de Matagalpa y como subtema Influencia del Subsistema de Integración de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC. Dicho estudio se realizó con el objetivo de analizar la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDA. Dicho estudios dieron como resultado que la administración de la empresa no se encuentra planificando los recursos humanos de manera integral, es decir que se planifica pero solo de manera parcial, solo en el desarrollo de proyectos; a lo cual se estima conveniente realizar una planeación integrando las demás áreas, ya que se encontraron algunas deficiencias en cuanto a los recursos humanos , que existen trabajadores que están siendo sobrecargados con funciones, lo cual puede ser perjudicial porque esto genera estrés e insatisfacción laboral. Se define que la planificación de los Recursos Humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades

de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, págs. 87-88)

En Jinotega año 2015, se realizó una investigación de Graduación Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas. Tema: El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas Sub tema: Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Grupo Industrial del Norte S.A. del municipio de Jinotega, se obtuvo como resultado que la empresa no realizan programas de inducción, los trabajadores expresan que se da al hecho de que una vez contratados se les brinda orientaciones y especificaciones sobre el puesto y la empresa en general, pero no es un programa de inducción como tal el cual involucra una serie de procedimientos. Un programa donde se ayude a orientar y entrar en relación al trabajador con la institución, sería beneficioso para ambas partes. En este caso recursos humanos debería de realizar la gestión para la implementación de dichos programas, ajustándose al presupuesto y planes de la empresa. (Rivera & Gadea, 2023).

Dichos antecedentes con objetivos y metodología similares tienen el propósito ubicar variables, sub variables y lograr observar los objetivos y resultados, para llevar a cabo las conclusiones de investigaciones similares.

La presente investigación está dirigido a la organización Rayo de Sol, en la cual se estudió el subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en dicha empresa.

El estudio de investigación se realizó con el propósito de analizar y describir los subsistemas de provisión de los recursos humanos en la organización Rayo de Sol y analizar las generaciones que prevalecen y conforman la fuerza laboral en la empresa, para lograr los objetivos propuestos.

La realización de esta investigación se desarrolló bajo el siguiente diseño metodológico:

La investigación realizada en la empresa Rayo de Sol tiene elementos cuantitativos, debido a que se utilizaron herramientas estadísticas de Excel para presentar en gráficos de porcentaje la información que se obtuvieron del instrumento de encuesta. Además de poseer elementos cuantitativos también posee elementos cualitativos como la entrevista que se realizó a la gerente de la organización y por último se utilizó el instrumento de la observación directa, esto para sustentar la información dada por los colaboradores.

Según su alcance y profundidad es Investigación descriptiva porque se solicitó la información de provisión de los recursos humanos, el proceso de reclutamiento y selección de personal, y también las generaciones que conforman la fuerza laboral en la organización, por medio de métodos cuantificables y cualitativos, lo que ayudará a que la investigación sea más integral, segura y fiable al momento de la recopilación de la información. Según el diseño es de investigación no experimental por el motivo de que se observaron situaciones existentes, con variables independientes que no se manipularon y las cuales no se tuvo control directo, porque ya sucedieron al igual que los efectos.

Según la aplicación en el tiempo la investigación realizada es de corte transversal los datos obtenidos se recopilaron y analizaron en un tiempo determinado, siendo este en el segundo semestre del año 2023. La población objetivo de estudio se conforma por un total de 12 trabajadores los cuales colaboran en la organización Rayo de Sol, está compuesta por un auxiliar administrativo, una contadora, dos trabajadores sociales, una doctora, una psicóloga, dos agrónomos, una docente, y dos carpinteros y una cocinera. Se seleccionó una muestra mediante el método no probabilístico por convivencia, la cual consta de 12 colaboradores, esto debido a que la población de la organización es finita, por ende, se decidió tomar el total de la población, para un mejor resultado en las herramientas de encuesta.

II. JUSTIFICACION.

Esta investigación se llevó a cabo porque es necesario conocer los procesos que se realizan en una empresa sobre los subsistemas de provisión de los recursos humanos

y conocer los diferentes factores de las generaciones, para conformar una fuerza laboral con éxito en las empresas.

La realización del trabajo de investigación es con el objetivo de documentar el contenido de Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman de la fuerza laboral en las empresas privadas y públicas, el cual está inmerso en la gestión de recursos humanos.

Este documento de investigación es de utilidad práctica para empresas que se encuentran en fase de crecimiento de su estructura organizacional, como una guía para los procesos de subsistema de provisión de los recursos humanos y como incorporar las generaciones que conforman la fuerza laboran en una empresa.

El contenido de esta investigación es importante y se espera tener un impacto positivo, para dar a conocer los cambios en el mundo empresarial sobre los procesos de provisión de los recursos humanos y generaciones que conforman la fuerza laboral, lo cual permitirá desarrollar de una manera flexible los cambios internos y externos y que las empresas puedan responder ante cualquier situación que se les pueda presentar.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la organización Rayo de Sol, Matagalpa, en el segundo semestre del año 2023.

Objetivos Específicos

- Describir los procesos del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos en la organización Rayo de Sol.
- Caracterizar las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la organización Rayo de Sol.
- Valorar los procesos de provisión de Recursos Humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la organización Rayo de Sol.

IV. DESARROLLO

a. Subsistema de Integración de recursos humanos.

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de personas al sistema organizacional se trata de abastecer a organización del talento humano necesario para su funcionamiento. (CHIAVENATO, 2007, pág. 129)

Según el autor, el subsistema de integración de Recursos Humanos, consiste en la integración de personal a la organización, a través del reclutamiento, para luego proceder con la selección de personal la cual está basada en encontrar al recurso humano que cumpla con los requisitos para ocupar cargos dentro de la organización. Resulta crucial que durante la integración de un recurso humano a la organización se pueda sentir un ambiente laboral tranquilo, del mismo modo se considera importante que el recurso humano tenga claro cuáles son sus funciones y tareas a desempeñar, de manera que el colaborador que se está integrando llegue a sentir la necesidad de entregar lo mejor de sí mismo al momento de desempeñarse en su trabajo.

4.1. Subsistema de provisión de los recursos humanos.

4.1.1 Concepto

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

Es decir que el subsistema de provisión de los recursos humanos, se basa en todos aquellos procesos que la empresa utiliza para obtener recursos Humanos de los cuales se encuentran en el mercado y de esa manera encontrar al mejor candidato a través de

procesos rigurosos como vienen siendo la investigación de mercado, reclutamiento, selección del personal y la planeación ya que la empresa debe seguir en orden lógico esto estos pasos, para que las personas que se postulen al puesto tengan en cuenta cuáles son los requerimientos para cubrir el puesto.

4.1.2 Importancia

Las organizaciones no están solas en el mundo de los negocios. Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras tantas; del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones, insumo para su operación, recursos financieros, recursos Humanos, restricciones impuestas por el en el ambiente. La organización depositar los resultados de su operación (productos o servicios) los residuos de sus operaciones, los resultados de la aplicación específica de recursos financieros los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos, además naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización de todos estos múltiples aspectos del ambiente específicamente que los recursos Humanos entran y salen del sistema, lo cual genera una dinámica particular. (Chiavenato I. , 2011, pág. 112)

Se hace referencia, al ambiente organizacional como un aspecto importante para la toma de decisiones en cuanto a todos los recursos de la empresa se refiere entre ellos están los Recursos Humanos que entra y salen del sistema de la organización, debido a que esto genera cambios en la organización, se debe considerar saber el por qué las personas se desvinculan de la empresa.

4.1.3 Elementos

Los elementos que forman parte del subsistema de provisión de recursos humanos son planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal.

4.1.4 Planeación de los recursos humanos.

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales. En determinado tiempo se

trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. (Chiavenato I. , 2011, pág. 128)

Según el escritor expresa que la planeación es el proceso donde se deciden cuánta fuerza laboral se necesita para cumplir con los objetivos de la empresa y de igual manera planificar de manera futuro objetivos que la empresa se plantea y la mano de obra que se contratará para entonces. También se debe tener en cuenta que principalmente las empresas es que producen, o sea, las empresas industriales, deben considerar factores como materiales, máquina y equipos de producción para contratar a las personas en base a ello.

4.1.4.1 Proceso de planeación de los recursos humanos.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlos bien. Eso requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, y otros son específicos de determinadas áreas. Casi todos exigen la participación del órgano de personal. (CHIAVENATO, 2007, pág. 151)

El autor indica el proceso de planeación de los recursos humanos hace referencia a la parte donde el gerente se encarga de evaluar cuantas personas son necesarias para alcanzar su máximo potencial, teniendo los cargos necesarios para el funcionamiento de la empresa; es decir que no hayan puestos de trabajos innecesarios o puestos demás, sino que, por el contrario, la empresa contrate a la persona que cumpla con la mayor parte o todos los requisitos solicitados por parte de la empresa.

La entrevista realizada a la gerente de la organización Rayo de Sol, nos comentaba que por lo general no toma en cuenta la parte de buscar nuevos colaboradores en la empresa, pues por lo general existe muy poca desvinculación de parte de los colaboradores de la empresa, por otro lado, también explicaba que este año tuvo varias desvinculaciones de la empresa en comparación a los otros años, haciendo énfasis en que el principal motivo de esto se debe a las migraciones masivas que está atravesando el país.

En relación con lo descrito por la gerente de Rayo de Sol, se puede evidenciar que el proceso de planeación de los recursos humanos no se lleva a cabo, ya que hasta que no surge la necesidad de una nueva contratación, no se prevé la posibilidad de nuevas contrataciones.

Las evidencias anteriores, describen que no existe un proceso de planeación de los recursos humanos, es importante comenzar a realizar este proceso ya que de esa manera la organización podrá mitigar posibles afectaciones al surgir una desvinculación en la empresa.

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.

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

El autor nos demuestra, la primera etapa consta de como la persona encargada de planear las estrategias que implementará la empresa debe a su vez programar la mano de obra que será necesaria para cumplir con las metas, los objetivos, de manera que no exista mano de obra escasa o por el contrario excesiva.

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)

En cuanto a lo señalado por el escritor, esta etapa consta de como a través de cierta información obtenida, se puede diseñar políticas para no tener desajustes en las necesidades de la empresa, ya que parte de la información que se obtiene es la oferta y demanda de recursos humanos en 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)

Según el autor expresa, que se centra en lograr un equilibrio entre lo que se ofrece y lo que se requiere mediante diversas prácticas de administración de recursos humanos, después de analizar detenidamente lo que la organización necesita, se torna esencial crear planes concretos para abordar esas carencias de manera efectiva.

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)

Según lo referido por el autor, garantizar el éxito en la gestión de recursos humanos implica la indispensable tarea de supervisar y evaluar los planes y programas

implementados. A través de estas evaluaciones, se busca no solo medir, sino también asignar un valor cuantificable a los recursos humanos, consolidándolos como un valioso activo para la empresa.

4.1.4.2 Modelos de planeación de los recursos humanos

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer persona adecuadas para el trabajo. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlo bien. Eso requiere una cuidadosa planeación de personal, existen varios modelos de planeación de personal, algunos son generales e incluyen a toda la organización y otros son específicos de determinada área, casi todos exigen la participación del órgano de personal. Veamos algunos de ellos. (Chiavenato I. , 2011, pág. 129)

Se hace referencia que, existen diversos modelos de planeación de recursos humanos, todo esto con la finalidad de buscar personas que tengan los conocimientos y el desempeño necesario para ocupar el puesto dentro de la empresa; el gerente encargado de las contrataciones, al igual que los gerentes de cada área quieren asegurar que la persona elegida para estar bajo su mando cumpla con cada requisito establecido por la empresa.

4.1.4.2.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en una industria) o del servicio (en una organización no industrial. La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnologías, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología seguramente tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicios. Este incremento de productividad también genera una reducción del precio del Producto/servicio lo que se refleja en un aumento de ventas y, en consecuencia, en un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos

históricos y se enfoca al nivel operativo de la organización, no considera imprevisto como estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima. (Chiavenato I. , 2011, pág. 129)

Según expresa el escritor, el modelo de planeación basado en la demanda del producto o servicio consiste en, evaluar las necesidades de personal, como una pieza clave en esta ecuación, se encuentran estrechamente ligadas a la demanda prevista del producto en una industria o del servicio en una organización no industrial. Esta relación dinámica entre la cantidad de personal requerido y la demanda del producto o servicio está influenciada por varios factores interconectados. Entre ellos, se destacan la productividad que varía, las tecnologías empleadas, la disponibilidad de recursos financieros tanto internos como externos y la oferta de personas capacitadas dentro de la organización.

4.1.4.2.2 Modelo basado en segmentos de puestos.

Este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización, es una técnica de planeación de personal propia de la empresa grande, la planeación de personal de Estándar Oíl, consiste en:

Elegir un factor estratégico (nivel de venta, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades del personal.

Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.

Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.

Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles históricos y futuros del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato I. , 2011, pág. 129)

Se hace referencia, el modelo basado en segmentos de puestos se refiere elegir un factor estratégico como lo puede ser el nivel de ventas, y de acuerdo a esos niveles

de ventas históricos hacer las proyecciones a futuro de esa manera se podrá planificar la mano de obra que necesitará en base las proyecciones de venta de la empresa.

4.1.4.2.3 Modelo de gráfica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan gráficos de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quien 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. Este estatus depende de dos variables, desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de la evaluación de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores, la posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventario y registros que ofrecen información más amplia, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultado alcanzado en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera. (CHIAVENATO, 2007, pág. 152)

Según el escritor expresa, el modelo de gráfica de reemplazo. Es un modelo integrado e incluyente en la planeación de personal, puesto que considera a sus colaboradores, para ocupar una vacante, ya que la empresa conoce el talento que sus Recursos Humanos poseen, y de ese modo saben que si alguno de sus de sus colaboradores que son claves para el funcionamiento de la organización se jubila, se va de la empresa o cualquier otra eventualidad que pueda surgir, puede reemplazarlo con uno de sus colaboradores que cuenten con la experiencia, habilidades y conocimientos necesarios, esto a través de que se haga un plan de carreras para sus Recursos Humanos dentro de la organización, que a su vez vaya apoyado de la opiniones de sus demás compañeros información acerca de su formación académica, la experiencia profesionales anteriores, sus aspiraciones y objetivos personales, entre otras, en pocas palabras crear un sistema de información que permita mantener actualizado los criterios

que van a ayudar a escoger un candidato dentro de la organización para que tenga un ascenso de puesto en la organización.

4.1.4.2.4 Modelo basado en el flujo de personal

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entrada, salida, promociones y transferencia interna permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo prevé las consecuencias de contingencias como la política de ascenso, aumentos de rotación, dificultades de reclutamiento, etcétera. También es muy útil en el análisis del sistema de carrera cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido. (CHIAVENATO, 2007, pág. 152)

El autor hace referencia que, el modelo basado en el flujo de personal, Es el que se basa en datos históricos para hacer. Un análisis de la entrada y salida de personas en la organización. Además de tomar en cuenta en base a esos mismos datos históricos, un imprevisto puede ser el embarazo, es decir, la empresa ya sabe que, en su momento, la colaboradora necesitará el permiso de maternidad es ahí cuando tienen que organizar todo para saber quién cubrirá el puesto antes de la colaboradora.

Se realizó una entrevista a la gerente de Rayo de Sol, donde nos hablaba acerca de que generalmente para cubrir una vacante realiza una evaluación de los colaboradores que ya tenía previsto para cubrir una vacante en caso de que surgiera una desvinculación de la empresa por parte de algún colaborador, en todo caso la gerente deberá tomar en cuenta muchos factores como lo son principalmente el desempeño, la gerente nos mencionaba que ella a parte del desempeño, toma en cuenta otros factores claves como lo son la creatividad, capacidad para la toma de decisiones, capacidad de liderazgo, capacidad para resolver imprevistos, pues se necesita ser proactivo puesto que los puestos así lo requieren.

En base a lo dicho por la gerente de Rayo de Sol se hace uso del modelo basado en el flujo de personal, ya que la gerente en las evaluaciones de desempeño al personal

que eventualmente hacen, va haciendo un perfil de quien está apto para cubrir algún puesto en caso de requerirlo.

Es importante que la organización Rayo de Sol, tome en cuenta realizar una base de datos con sistema, ya que actualmente la manera que hace para tener a un candidato en posición de ascenso es a través de la evaluación de desempeño, pero también es necesario explorar si el colaborador tiene áreas de conocimientos que en la empresa aún no ha tenido la oportunidad de ser exploradas, ya que muchas veces el candidato que se necesita para cubrir alguna vacante de la empresa está cerca, pero al no actualizar la información se pueden perder la oportunidad.

4.1.4.2.5 Modelo de planeación integrada

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

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

Desde el punto de vista de flujo interno, la planeación de personal considera la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en organización. El modelo integrado es un sistemático e incluyente planeación de personal. (CHIAVENATO, 2007, pág. 153)

Teniendo en cuenta lo dicho por el escritor, el modelo de planeación integrada es más amplio e incluyente, ya que toma en cuenta todo aquellos factores necesarios, para el funcionamiento de la empresa de ese modo se consideran el disminuir en los costos, aumentar productividad y producción, evaluar el impacto que está generando el producto en los consumidores, así mismo, poder generar un plan de carreras para los

colaboradores de la organización de acuerdo a su desempeño, actitudes, habilidades y destrezas que presente en la ejecución de su trabajo.

4.1.5 Reclutamiento de los recursos humanos.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato I. , 2011, pág. 128)

Con lo que respecta a lo expresado por el autor, el reclutamiento de los Recursos Humanos este elemento importante, ya que la empresa publicará una vacante disponible Haciendo uso de uno de los métodos que existe para el reclutamiento, ahí expondrá los requisitos necesarios para cubrir el puesto, de manera que cuando llegue a los posibles candidatos tengan claridad con respecto a lo que se necesita para cubrirlo; encaminado, principalmente a cumplir los objetivos de la empresa y a cubrir ciertas necesidades que pueda presentar la compañía y pueda el en menor o mayor medida colaborar a solucionarlo.

Las ideas expuestas por la gerente Rayo de Sol, indica que una vez surge la necesidad de una nueva contratación, se procede a realizar un anuncio para publicarlo en LinkedIn que es la red social que usan para este tipo de anuncios, igual que se pase un informe escrito a sus colaboradores para ver quien está interesado en postularse para el puesto, o para que tengan conocimiento que ya hay alguien previsto para ocupar el puesto que ha quedado disponible, y a su vez se hace el aviso a través del mural informativo de la empresa.

En síntesis, para la organización Rayo de Sol, da inicio una vez se ha publicado anunciando la oferta de empleo, si el reclutamiento es externo da inicio una vez se

comienzan a recibir los currículums, en cambio sí es de manera interna inicia cuando se decide quien está calificado para ocupar el puesto.

Lo anteriormente expuesto, nos indica de cómo la organización Rayo de Sol, da por iniciada la etapa de reclutamiento, de manera que da repuesta a la necesidad que surge para cubrir la falta de personal, hay que tomar en cuenta que a veces los candidatos envían currículums sin cumplir siquiera dos requisitos de los requeridos para cubrir la vacante, es ahí donde entra en acción la parte de seleccionar los currículums más aptos.

4.1.5.1 Medios de reclutamiento

El mercado de Recursos Humanos consta de un conjunto de candidatos que puede estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) Cómo potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. (Chiavenato I. , 2011, pág. 133)

Se hace referencia que existen diversas fuentes donde se pueden buscar Recursos Humanos debería identificarlas de esa manera elaborar técnicas de atracción para que las personas con características similares a las que le quiere el puesto, presenten el interés para trabajar en la organización, ya que pueden existir personas dentro de la organización que presenten interés de postularse en el puesto a esto se le conoce como reclutamiento interno, o bien puede que alguna persona que esté trabajando en alguna otra empresa presente el propósito de postularse para la vacante a esto se le conoce como reclutamiento externo.

4.1.5.1 Reclutamiento interno

a. Concepto

El reclutamiento es interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascenso (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). (CHIAVENATO, 2007, pág. 133)

Según el escritor, el reclutamiento interno es cuando trata de llenar una vacante con los mismos trabajadores de la organización esto puede ser mediante el reacomodo y también mediante ascenso simple y cuando los empleados cumplan con el perfil del puesto que se cubrirá, este medio de reclutamiento es ventajoso para la empresa porque se conoce a cada empleado y no necesita ser inducido en el momento de cubrir la vacante.

b. Ventajas

Es más económico: evitar gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costo de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato.

Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera que lleguen los candidatos.

Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato. Ya se evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes.

Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de Ascensos.

Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes. (Chiavenato I. , 2011, págs. 134-135)

El escritor nos expresa que, las ventajas del reclutamiento interno desde el punto de vista de la organización se encuentran las económicas y la del tiempo, ya que un anuncio se debe esperar después de publicado el anuncio para que los posibles candidatos presenten su currículum, y a su vez es económico ya que se evitan los gastos

de los anuncios para la vacante, los de capacitación extendida, pues el candidato ya lleva como base conocimientos acerca del funcionamiento de la empresa.

c. Desventajas

Exigen que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a nivel superior al del puesto al que ingresa, además de motivaciones suficientes para llegar ahí.

Puede generar clínicos de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.

Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, La empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran máximo de incompetencia. (Chiavenato I. , 2011, págs. 135-136)

El autor hace referencia, la desventaja del reclutamiento interno se encuentra que se reclute para la nueva vacante que quedara, se solicitara un nivel de exigencia mayor con respecto a los requisitos para ocupar el puesto, por otro lado el posible ascenso de uno de los colaboradores puede generar un conflicto entre algunos u otro motivo es que el ascenso no se le dé a alguien que realmente se lo merezca, y solo lo asciendan sin volver a realizar una evaluación adecuada acerca de su desempeño, hecho que resultara en que la empresa se vea afectada por las decisiones tomadas por alguien que no tiene el conocimiento necesario.

Por su parte la gerente de Rayo de Sol indicaba acerca de las desventajas del reclutamiento interno, es la parte de la actualización de información, sin embargo, con respecto a la ventaja que el reclutamiento tiene es la parte de que no existe una capacitación tan amplia para conocer a profundidad el puesto, ya que al ser alguien que ya trabaja en la empresa conoce el cómo se hacen las cosas, otra ventaja es la comunicación asertiva entre áreas que tiene la empresa.

En este sentido, la organización Rayo de Sol, cuenta con una serie de ventajas que permitirán hacer que la adaptación al puesto sea en el menor tiempo posible, tomando

en cuenta que la vacante será ocupada por un colaborador de la empresa, no será nada complicada puesto que ellos conocen gran parte del funcionamiento de la empresa.

Por lo tanto, la organización Rayo de Sol, aprovecha la serie de ventajas con las que cuenta, para realizar un reclutamiento interno, de manera que los recursos de la empresa puedan ser aprovechados y no desperdiciados, pero la empresa también debe optar por reforzar sus debilidades empezando por formular estrategias para que estas puedan convertirse en fortalezas, una estrategia que puede ser una buena solución es la de dar capacitaciones constantes para no mantener desactualizados a sus colaboradores.

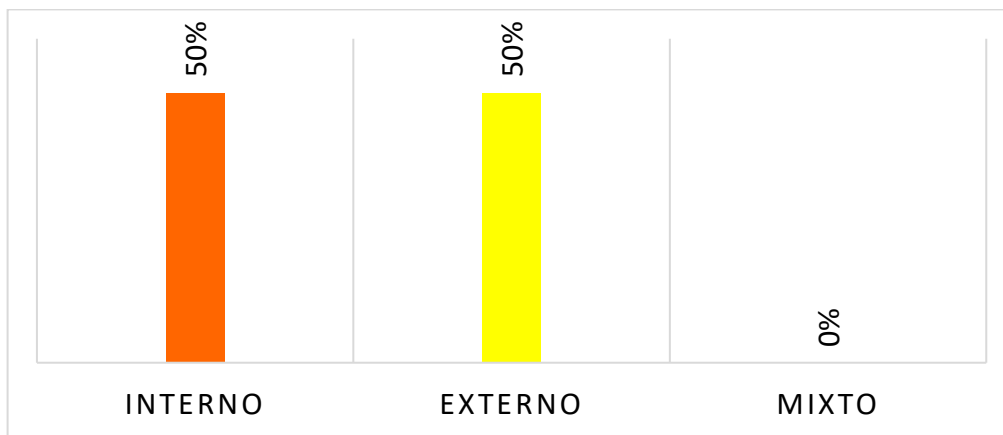


Gráfico 1 técnicas de reclutamiento

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

El resultado obtenido a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Rayo de Sol, el 50% de los colaboradores fue reclutado a través de técnicas interna, y el otro 50% fue reclutado de manera externa. (ver gráfico N°1)

La gerente a través de la entrevista expresó que generalmente optan por el reclutamiento interno, ya que estos suelen tener más conocimientos de la empresa lo cual les permite ahorrar el tiempo de inducción a la empresa.

A través de la observación directa en la organización Rayo de Sol, se logró observar que, pese a que la encuesta y la entrevista nos indica que el reclutamiento interno es el más usado en la empresa.

De acuerdo a la información recopilada en la organización Rayo de Sol, indica el cómo la empresa tiene como primera fuente de reclutamiento el interno, sin embargo, el reclutamiento externo también se hace uso en la empresa.

4.1.5.2 Reclutamiento externo

a. Concepto

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (CHIAVENATO, 2007, pág. 160)

El autor nos indica que, el reclutamiento externo es cuando la empresa, busca un candidato fuera de la empresa, un candidato que no se encuentre trabajando en la empresa un candidato desconocido que cumpla con los requisitos del puesto a ocupar, el reclutamiento externo tiene como función aportar a la empresa, nuevas experiencias e ideas y hacer uso de las inversiones en capacitaciones de las otras empresas que indujeron en el candidato a ocupar la vacante.

El reclutamiento externo, también es usado en la empresa en un 50%, usando como medio las redes sociales para publicar las vacantes disponibles, la red social que más frecuentemente usan para hacerlo es LinkedIn. (ver gráfico N°1)

En cuanto a la entrevista con la gerente de Rayo de Sol, explicaba que su preferencia para hacer las publicaciones de vacantes disponibles en LinkedIn, se debe a que es una red social de uso más profesional, por ende, resulta más fácil que las personas hagan su valoración de aplicar o no.

b. Ventajas

Ventajas según, Chiavenato I. (2011)

Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización: a entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, considere enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existen en la empresa.

Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas de los mismos candidatos: eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas.

Según expresa el escritor, el reclutamiento externo presenta la ventaja que aprovecha el conocimiento de los nuevos, al igual que su experiencia, las capacitaciones que la otra empresa le brinda ya que en base a esto las aportaciones que este haga para la empresa serán valiosas pues recordemos que durante el reclutamiento externo los requisitos que se piden para ocupar el puesto ya están completos pues se especifican desde el momento en que se anuncia la vacante.

c. Desventajas

Desventajas según Chiavenato I. (2011):

Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: el tiempo que se invierte en la elección en marcha de las técnicas adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empresa anterior o ingreso).

Es más caro exige inversiones y gastos inmediato: se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos salarios y prestaciones sociales.

En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: los candidatos externos son desconocidos, tiene orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.

Puede provocar barreras internas: cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control.

Suele afectar a la política salarial de la empresa: asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial usando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Según lo planteado por el autor, las desventajas del reclutamiento externo son, principalmente, recurso financiero y el factor tiempo. Desde el punto de vista financiero porque se gasta en anuncios y hay que tomar en cuenta las prestaciones, como lo llegan a hacer los salarios, Y desde el punto de vista del factor tiempo es porque una vez publicada el anuncio de la solicitud de la vacante habrá que esperar a que lleguen las personas a dejar sus respectivos currículums luego el encargado deberá seleccionarlos más aptos.

En cuanto, a la entrevista que se realizó a la gerente de la organización Rayo de Sol, hablaba acerca de cómo para la empresa su principal desventaja para el reclutamiento externo, es el tiempo que implica la parte de ir seleccionando currículums que si cumplen los requisitos para ocupar el puesto, también otra desventaja es la de hacer capacitaciones para los nuevos candidatos, por el contrario, una importante ventaja es que al contratar alguien externo este viene con nueva información, con una capacidad para ver las cosas de manera diferente.

Mediante la entrevista en la organización Rayo de Sol, nos indica el cómo el reclutamiento externo trae desventajas, que nos hace tomar en consideración, aspectos como ver quien será la persona que dará la capacitación al candidato, por otro lado, la ventaja más importante que se tiene al traer alguien externo a la empresa es que tiene una forma diferente de ver las cosas, esto puede generar que exista otro enfoque para resolver los problemas resultantes en la empresa.

Finalmente, los aspectos mencionados anteriormente la organización Rayo de Sol, debe explorar los conocimientos del nuevo colaborador, además que cuando alguien es nuevo en la empresa tiene todas las ganas de aprender y de igual manera demostrar lo

que es capaz de hacer, por eso que en ese momento es necesario encontrar la manera de poder obtener el conocimiento.

d. Reclutamiento online

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de reclutamiento de personal) emplean Internet de manera intensa. Algunas funcionan como base de datos de curricular y cobran por administrar cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona contratada por medio de las agencias. Otras no cobran nada al candidato por la permanencia de los currículums en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas as registradas. En los sitios web de es agencias el candidato encuentra información y notas interesantes para redactar currículum vítae, comportarse en la entrevista de selección, realizar los exámenes y negociar una buena contratación. (Chiavenato I. , 2011, pág. 138)

En relación con lo expresado por el autor, también existen sitios los cuales funcionan como agencias de empleos, en la actualidad sabemos de las repercusiones que ha tenido el internet, de manera que las empresas han buscado una nueva fuente de reclutamiento y las personas interesadas en trabajos buscan maneras de aplicar a trabajos ahorrando un poco de tiempo, en cuanto a ir dejando empresa a empresa los currículums se refieren.

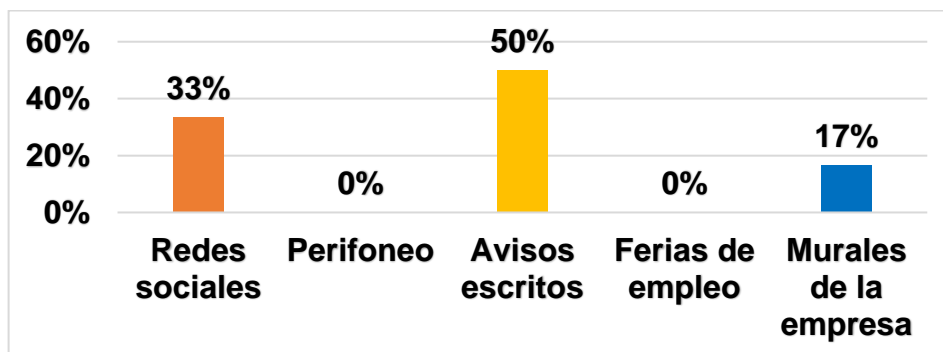


Gráfico 2 medios de reclutamiento

Fuente: autoría propia, a partir de encuesta aplicada a colaboradores.

Se aplicó una encuesta en la organización Rayo de Sol, para conocer acerca de los medios que usa la empresa para anunciar las vacantes disponibles, donde dio como resultado que el 50% de los colaboradores habían encontrado el anuncio de la vacante

a través de avisos escritos, un 33% de los colaboradores lo encontró a través de las redes sociales y un 17% encontró la disponibilidad de la vacante en murales elaborados por la empresa, en cambio nadie recibió el anuncio a través de perifoneo, ni en ferias de empleos. (ver gráfico N°2)

Las afirmaciones anteriores coinciden con lo expresado por la gerente de Rayo de Sol, ya que explicaba que su primera fuente de reclutamiento son los colaboradores que tiene, es por ello que primero realizan un aviso escrito para proceder a pasarle dicha información a sus colaboradores, y luego proceden a ubicar esa información en el mural de información de la empresa, y por ultimo procede a publicar la vacante en las redes sociales, donde principalmente su red social para publicar en LinkedIn.

Con respecto a la observación directa, no se pudo constatar la publicación de la vacante disponible en el mural, ya que por ahora no están contratando personal, sin embargo si nos permitieron ver el anuncio que hacen circular internamente, pero, por motivos de sigilo de la empresa no nos permitieron tomar fotos, pero en los anexos se agregó uno de los anuncios que se utilizan para publicar la vacante disponible. (ver anexo N°11)

Relacionando los resultados obtenidos a través de la encuesta, entrevista y observación directa realizados en la organización Rayo de Sol, denota el cómo la empresa hace uso de los medios que tiene para optar por buscar un candidato que este lo más preparado posible para cubrir una vacante disponible.

4.1.5.3 Reclutamiento mixto

a. Concepto

En la práctica, las empresas hacen solo reclutamiento Interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. (Chiavenato I. , 2011, pág. 139)

El autor nos comenta que, el reclutamiento mixto, se da cuando el trabajador obtiene un ascenso en la organización dentro de la empresa, por ende, surgirá una nueva vacante en este caso será importante buscar cubrir el vacante con alguien externo a la organización.

4.1.6 Procesos de selección de los recursos humanos.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión. (CHIAVENATO, 2007, pág. 169)

Con respecto a lo expresado por el autor, consiste en una serie de procesos que son necesario para realizar la, selección del candidato con mayores requisitos cumplidos, dentro de los cuales no puede faltar la habilidad, el conocimiento, técnicas, experiencia, destrezas, la creatividad, la educación que el individuo haya tenido con respecto al empleo al cual está aplicando.

Mediante la entrevista realizada a la gerente de Rayo De Sol, nos dio a conocer el proceso que utilizan para seleccionar al candidato idóneo para los puestos, el proceso inicia publicando la vacante y se recepciona los currículums ya sean digital o físicos, después de esto se procede a seleccionar 5 o 6 candidatos los cuales resultan ser los que mejor cumplen los requisitos, se seleccionan 2 candidatos y estos son puestos a prueba en campo y por último, el candidato que se desempeñe mejor, se procede a contratar.

Se logró observar los anuncios publicados en Facebook de vacantes, este medio es importante para dar a conocer el puesto, para proceder a recibir los currículums y captar al mejor candidato. (ver anexo N°11)

Mediante los resultados que se obtuvieron sería útil en la empresa también utilizar otros medios para los anuncios como en perifoneo y así cubrir más territorio para dar a conocer los puestos que necesitan cubrirse.

4.1.6.1 Selección como un proceso de comparación.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina x , y la segunda Y . (CHIAVENATO, 2007, págs. 170-171)

El autor nos demuestra, la selección como un proceso de comparación están relacionados a lo que son las variables ya que se evalúa cada perfil de acuerdo a aquellos requisitos que tiene la empresa para llenar el puesto y se compara cada perfil de los que se postularon, de esa manera será más fácil ver qué candidato o candidatos más aptos, a su vez hacer un filtro que permita llegar al perfil adecuado para que ocupe el puesto que la organización ofrece, En términos más técnicos, se representa la primera variable (los criterios de la organización) como " x ", y la segunda variable (los perfiles de los candidatos) como " y ". Esto sugiere que se utiliza un enfoque cuantitativo para comparar estos conjuntos de datos y tomar decisiones basadas en la evaluación de cómo coinciden los candidatos con los requisitos del puesto.

En la entrevista dada por la gerente Rayo de Sol, hablaba que una vez los candidatos han pasado el filtro de la entrevista, viene el punto donde los candidatos pasan a pruebas de conocimientos acerca de los requerimientos del puesto, ya que para este filtro en la empresa van dos candidatos para hacer la selección final, en este punto se hace un proceso comparativo ya que la decisión va a depender en función del desempeño de los candidatos, es decir que X para la organización es el desempeño del puesto mientras está a prueba, por otro lado Y es el que mejor se adaptó al puesto.

En todo caso la selección como proceso de comparación se realiza al final del proceso de selección ya que lo que se hace es que los candidatos realicen sus pruebas

de conocimientos teniendo un periodo de tiempo de dos semanas para demostrar su desempeño en el puesto, y en los primeros pasos se realiza el modelo de selección.

4.1.6.2 Selección como un proceso de decisión.

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). (CHIAVENATO, 2007, pág. 171)

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento según: (CHIAVENATO, 2007, págs. 171-174)

4.1.6.2.1 Modelo de colocación.

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.

Según lo referido por el escritor, se trata de una situación en la que hay un único candidato y una única vacante, por lo que el candidato debe ser aceptado sin necesidad de realizar más procedimientos. Esto implica que no se lleva a cabo un proceso de comparación con otros candidatos, ya que no hay alternativas; el candidato disponible es el único que puede ocupar la vacante.

En la entrevista con la gerente de la organización Rayo de Sol, hablaba acerca de que una vez se encontraron en dicha situación el cual era para la vacante de técnico de salud integral comunitaria y juventud en acción, ya que el candidato que les llegó no lo podían rechazar porque era el único, lo que sí tuvieron que hacer para que el candidato

aceptara quedarse con la vacante fue que le mejoraron el salario ofrecido por la organización, pues el candidato así lo quería para aceptar ocupar la vacante.

4.1.6.2.2 Modelo de selección.

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.

Los temas tratados, con la gerente de la organización Rayo de Sol, hablaba acerca de los pasos que seguía para poder realizar la comparación entre el puesto y la vacante, dentro de los cuales explicaba que hacía un primer filtro manual, para descartar aquellos currículums que no tenían nada que ver con los requisitos pedidos por la empresa, como segundo filtro añadió que cuentan con una base de datos que le permite hacer una selección final para elegir a los candidatos que pasaran a una entrevista, hasta este punto los candidatos son evaluados de manera individual.

De acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente, la organización Rayo de Sol utiliza el modelo de selección ya que, en cada etapa, que tienen para llegar a seleccionar al candidato que requieren van rechazando de acuerdo van avanzando.

En todo caso la organización Rayo de Sol, está también siguiendo algunos enfoques del modelo de selección cuando de reclutamiento externo se trata, debido a que se debe ser más minucioso al momento de traer candidatos de fuera ya que lo que uno quiere es encontrar al mejor prospecto que está disponible en el mercado.

4.1.6.2.3 Modelo de clasificación

Es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar.

Según lo referido por el autor, la selección como un proceso de decisión, En este proceso. Una vez que se hayan comparado los perfiles y se hayan elegido Los más adecuados deberá. Al gerente de la vacante solicitada ya que es el que tiene la decisión final, de a quien o quienes contratar ya que esto va en dependencia de cuantas personas estaba necesitando contratar, si existen varios puestos se debe evaluar el perfil de cada

candidato para ubicarlo en donde se vaya a desempeñar mejor en base a su experiencia, conocimiento y habilidades.

4.1.6.3 Bases para la selección del personal.

Como la selección de Recurso Humanos es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren. (CHIAVENATO, 2007, pág. 174)

4.1.6.3.1 Obtención de la información sobre el puesto.

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.⁷⁸ (Chiavenato I., 1999)

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. (Chiavenato I., 1999)

Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer. (Chiavenato I., 1999)

Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa. (Chiavenato I., 1999)

La información sobre los puestos que necesitan cubrirse en la organización Rayo de Sol, se obtiene mediante las necesidades de la empresa y se procede a redactar los requisitos que necesitan cumplir con las expectativas de la empresa y sobre todo contratar al candidato idóneo para el puesto.

Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse. (Chiavenato I., 1999)

La información sobre los puestos que necesitan cubrirse en la empresa Rayo de Sol, se obtiene mediante las necesidades de la empresa y se procede a redactar los requisitos que necesitan cumplir con las expectativas de la empresa y sobre todo contratar al candidato idóneo para el puesto.

4.1.6.3.2 Descripción y análisis del puesto

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

Con respecto a lo referido por el autor, la descripción y análisis de puesto se refiere a la parte donde se decide cuantos puestos tendrá el cargo, quien será su jefe directo, grado de responsabilidad de dicho cargo, además se define cuáles serán las actividades que se realizaran en el cargo, pues esto es fundamental para poder tener una buena selección de personal, pues si el cargo está bien definido será más fácil seleccionar un candidato con el mejor perfil para el puesto.

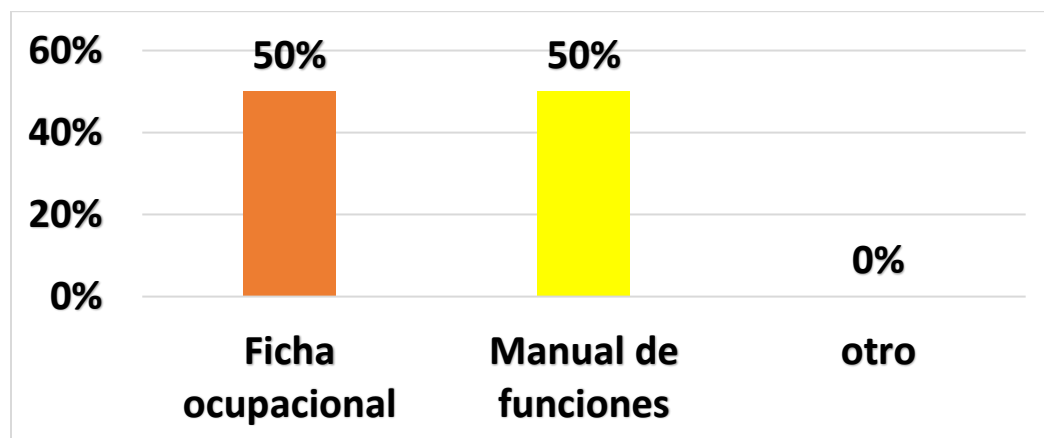


Gráfico 3 instrumentos de información en la empresa

Fuente: Autoría propia, según encuesta aplicada a colaboradores.

Se realizó una encuesta a los colaboradores de la organización Rayo de Sol, acerca de los instrumentos que la empresa maneja para la información del cargo que ocupa en la empresa, dando como resultado de 50% para la ficha ocupacional y los manuales de funciones, que son usados ambos instrumentos por igual en la empresa. (ver gráfico N°3)

Como seguimiento de esta actividad se realizó una entrevista a la gerente de rayo de Sol, con la finalidad de saber qué tipo de documentos usaban en la empresa para dar a conocer la información del cargo a los futuros colaboradores, para el caso de un puesto de trabajo en técnico de salud integral comunitaria y juventud en acción, se publicó la ficha ocupacional para que el candidato observara todo lo que implica ocupar dicho puesto. (ver anexo N°11)

De acuerdo, a la observación directa, al momento de revisar las publicaciones que realiza Rayo de Sol para anunciar una vacante, lo que se publica es la ficha ocupacional de dicho puesto.

Como seguimiento de esta actividad, una vez se obtuvo los resultados de las encuestas, la entrevista, y la observación directa, se aprecia el cómo la empresa opta por anunciar la que implica el puesto a través de la ficha ocupacional.

4.1.6.3.3 Elección de las técnicas de selección, menciona: (*Chiavenato I. , 2011, págs. 149-154*)

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos, veamos las principales características de cada técnica de selección.

a. Entrevista de selección.

- Concepto

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más

imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato.

De acuerdo a lo expresado por el autor, la entrevista de selección es una técnica que se puede usar como primer filtro de selección, ya que nos permite tener un acercamiento a los candidatos, y podemos obtener cierta información ante las preguntas que se les puede hacer de manera personal al candidato.

- Elementos según (Chiavenato I. , 1999)

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

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

Lo anteriormente expuesto por el autor, indica elementos que resulta claves al momento de hacer una entrevista, ya que puede resultar que incluso un gesto puede llegar interferir para que el mensaje no sea percibido de manera correcta, por eso es importante saber comunicar el mensaje, elegir las palabras adecuadas, expresiones claras, de modo que el mensaje llegue a su destino de la forma más acertada posible.

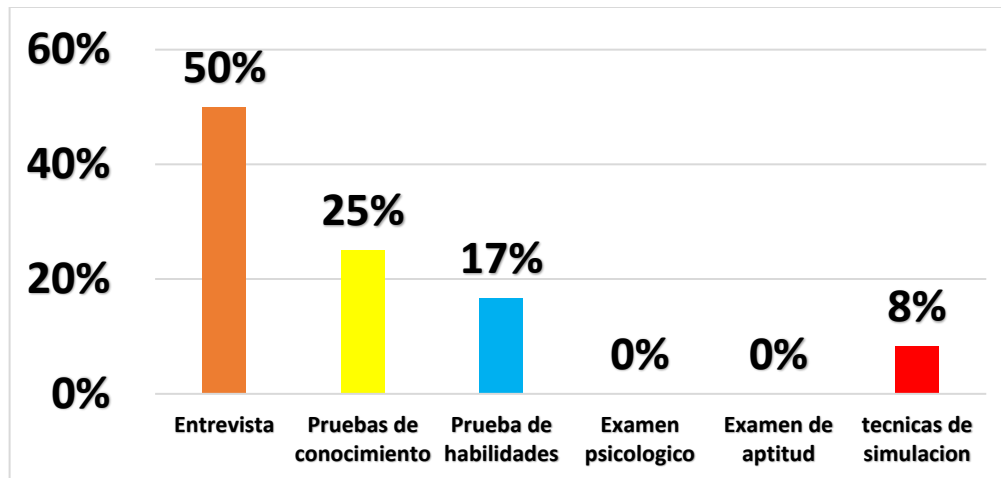


Gráfico 4 técnicas de selección

Fuente: Autoría propia en base a encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de Rayo de Sol, Para obtener información acerca de las técnicas de selección que fueron utilizadas el 50% de los colaboradores fueron entrevistados, un 25% de ellos realizo pruebas de conocimientos, un 17% hizo prueba de habilidades y un 8% realizo alguna técnica de simulación. (ver gráfico N°4)

No obstante, en la entrevista que se le realizo a la gerente de la organización Rayo de Sol, indicaba que para cada puesto de trabajo que la empresa tiene, no se quedan solamente con la entrevista, si no que ejecutan una serie de técnicas de selección para elegir al candidato que llene los requisitos y a su vez haya demostrado sus habilidades a través de las pruebas realizadas en la empresa.

En síntesis, los resultados obtenidos de la encuesta, entrevista nos indican que la organización Rayo de Sol tiene una serie de técnicas de selección dentro de las cuales más destaca la entrevista según el resultado de la encuesta, sin embargo, durante la entrevista con la gerente nos explicaba que la entrevista no es la referencia final para contratar al candidato, ya que para todos los casos se realizan pruebas ya sea de habilidad o conocimiento para llegar a tomar la decisión de quien será el candidato que se quede con el puesto.

b. Pruebas de conocimientos o habilidades.

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma a través del estudio, la práctica o el ejercicio. (Chiavenato I. , 2011, pág. 154)

- Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas:
 - ✓ Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas. (CHIAVENATO, 2007, pág. 182)

De acuerdo a lo mencionado por el autor, las pruebas orales sirven para realizar un pequeño sondeo acerca de la persona, sus conocimientos, sus habilidades para comunicarse, pues esto permitirá tener un poco más de información del candidato.

- ✓ Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos. (CHIAVENATO, 2007, pág. 183)

Dentro de ese marco el autor, nos hace referencia a que se realizan pruebas escritas con la finalidad de obtener información acerca de los conocimientos que tenga, pues resulta necesario saber si el candidato está a nivel de competir con el mercado y así mismo si puede resultar útil en la empresa con su nivel de conocimiento.

- ✓ Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza. (CHIAVENATO, 2007, pág. 183)

Según el estudio del autor, las pruebas de realización ayudan a evaluar la destreza del candidato para ocupar el puesto, es decir, si se hará una prueba de manejo se debe tomar en cuenta los conocimientos que el candidato tenga para leer las señales de tránsito, el cómo se parquea, que tan atento es a la hora de conducir, para estas pruebas de realización, lo positivo de estos tipos de pruebas es que el candidato muestra sus destrezas para el cargo al que se postuló.

- Área de conocimiento según: (CHIAVENATO, 2007, págs. 182-183)
- ✓ Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- ✓ Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre temas de esa especialidad.

Finalmente los aspectos a los que el autor se refiere, son a que acuerdo a las necesidades del puesto las pruebas pueden ser generales, estas miden el nivel de conocimiento acerca de diversos temas como lo pueden ser tecnología, medicina, economía, física, matemáticas, contabilidad, geografía, según sea el tipo de empresa, por otro lado se tienen a las pruebas específicas las cuales vienen a evaluar directamente el conocimiento acerca del puesto, ya que para ciertos puestos se requieren evaluar a profundidad, un ejemplo de ello es conocimiento para contabilidad, como bien se sabe un contador debe conocer las NIIF, como prueba específica puede ser mencionar algunas de estas normas.

- Por su elaboración menciona (CHIAVENATO, 2007, pág. 184)
- ✓ Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Mide profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.

- ✓ Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos.

Por otra parte la organización Rayo de Sol, hace uso de las pruebas de conocimientos en un 25%, y un 17% para las pruebas de habilidades ya que en mucho de los puestos en la empresa se hace necesario evaluar los conocimientos de las personas, en este caso se hace una prueba de conocimiento específica, ya que los candidatos deben realizar una prueba que sea de acuerdo al puesto, un ejemplo de ello es el puesto de coordinador de crecimiento espiritual, una prueba específica es acerca de la capacidad de programar actividades que tengan relación con instruir a los niños y niñas en el crecimiento espiritual, es decir, un programa de estudios bíblicos, consejería familiar, entre otros. (ver gráfico N°4)

En cuanto a la entrevista con la gerente indicaba que las pruebas de conocimientos o habilidades se realizan porque es necesario conocer el nivel de habilidad y conocimiento que tiene el candidato para realizar las actividades requeridas del puesto.

Como resultado dichas pruebas son realizadas en la empresa porque se hace necesario saber cómo pone en práctica el conocimiento que tiene el candidato, y de qué manera mezcla ese conocimiento con las habilidades que posee.

c. Examen psicológico.

Concepto

El término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas. (CHIAVENATO, 2007, pág. 185)

Se hace referencia que, los test psicológicos tienen como base la estandarización de respuestas anteriores a este hecho que permite medir diversas áreas acerca del individuo, tales como actitud en la toma de decisiones, conocimiento, inteligencia y un sinnúmero de áreas, de manera que los resultados obtenidos a través del test ayude a identificar que el candidato este en la condición más óptima posible, pues alguien que no esté apto solo implicaría pérdidas en la empresa, la principal sería la pérdida de productividad en la empresa.

En las encuestas realizadas no se obtuvieron resultados de que en la empresa Rayo de sol realice examen psicológico para cubrir una vacante. Sería de gran importancia y se obtendría mejores resultados al momento de contratar, que se realizaran exámenes psicológicos a los candidatos.

d. Exámenes de personalidad.

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. , 1999)

Mediante las encuestas realizadas y como se observa en el gráfico N°4 la empresa no aplica examen de personalidad para contratar.

e. Técnicas de simulación.

Concepto

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende

estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. (CHIAVENATO, 2007, pág. 188)

El escritor nos expresa, las técnicas de simulación implican la representación de situaciones en grupo, utilizando el drama como herramienta para estudiar y analizar eventos de manera cercana a la realidad.

El 8% de los colaboradores para optar a la vacante realizó alguna técnica de simulación. (ver gráfico N°4)

4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral.

4.2.1 Definición

Son Cuatro mezclas explosivas de talento estas marcan fuertemente la convivencia en tiempos de hoy con su personalidad y rasgos particulares. Perfiles más tecnológicos, perfiles basados en la innovación, perfiles con objetivos claros y fuertes principios éticos, perfiles que buscan el crecimiento, la profesionalidad y la perspectiva del valor del futuro de la salud. Estos son los grandes rasgos que comparten las generaciones, Z, Y Baby boomers, crecimiento, la profesionalidad y la perspectiva del valor futuro de la salud. Según (Sisternas, 2021)

4.2.2 Importancia

Es de vital importancia ya que, si la empresa piensa incursionar en nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y servicios, invertir y alcanzar metas y objetivos va a requerir de personal competitivo; y es allí donde interviene el “fuerza de trabajo”, ya que este proceso permite congrega personas con buenos enfoques.

4.2.3 Propósito

El principal propósito es dar una mayor productividad hasta una moral elevada, la implementación de un proceso sólido de gestión de la fuerza laboral en una empresa puede ayudar a tu equipo a sentirse empoderado para generar un impacto y lograr todas las metas propuestas.

4.2.4 Tipos de generaciones en la fuerza laboral

4.2.4.1 Generación Baby boomers

La generación Baby Boomers está formada por todas las personas que nacieron entre los años de 1946 y 1964. Reciben el nombre Baby Boomers por que durante este periodo se incrementaron las tasas de natalidad según (Grupo Acir, 2023)

Según el autor nos indica que la generación baby boomers está formada por personas que tienen entre 59 a 77 años, esta generación pose tanto conocimientos como experiencia lo que es de gran importancia para las empresas, también pueden ser útiles para instruir a las demás generaciones.

4.2.4.1.1 Características según (Grupo Acir, 2018)

- Búsqueda de la realización personal.
- Concentración intensa en el trabajo en busca de prosperidad;
- Valorar la familia.
- Valorar la estabilidad financiera.
- Aversión a los grandes cambios.

4.2.4.1.2 Valores y creencias según (Grupo Acir, 2018)

- Juventud: Esto es especialmente cierto para los baby boomers, que se separaron de la generación de sus padres al adoptar un estilo de vida y una orientación política que inmediatamente se asociaron con los valores juveniles.

- Conocimiento: Como la generación más educada de la historia (hasta que llegaron los millennials), los boomers están muy interesados en seguir aprendiendo y probando cosas nuevas.
- Reinención: Los baby boomers son totalmente susceptibles a hacer cambios importantes en la vida cuando las situaciones lo requieren, ya sea que involucren trabajo, relaciones, dónde vivir, romance o espiritualidad.
- Creatividad: Siempre ha habido una relación íntima entre los baby boomers y la creatividad, una que sin duda seguirá floreciendo.

Como expresa el escritor, en las organizaciones se buscan cambios, mediante los valores y creencias los cuales maximizan esfuerzo, viven para trabajar no piensan en el retiro. Una parte muy importante de su identidad se anclan en lo que hacen y lo que son en el trabajo, así como también son más liberales, en lo que profundiza las diferencias.

4.2.4.1.3 Fortalezas y debilidades según (Grupo Acir, 2018)

- Fortalezas: respeto, responsabilidad, compromiso sacrificio, esfuerzo, experiencia y dedicación.
- Debilidades: cultura presentista, apalancamiento laboral, dificultad para gestionar la incertidumbre y resignación.

Según el autor describe estas cualidades como muy apreciadas por las organizaciones y sus planes de desarrollo, de su productividad y competitividad. En general presentan baja rotación de personal, ya que lo que buscan es estabilidad. Su compromiso los convierte en necesarios para las compañías actuales, interesadas en contratar trabajadores fieles.

4.2.4.1.4 Motivadores según (Grupo Acir, 2018)

Una de las formas de mantener a los Baby Boomers motivados es a través de programas de incentivos y recompensas, un área en la que sus gustos difieren de los de la Generación X y de los Millennials.

Los beneficios de salud y las experiencias, como un día de excursión pueden convertirse en recompensas muy populares para esta generación.

Expresa el autor que algunos han podido adaptarse, porque lograban entender los medios que tenían para informarse, comprar, socializar, o quedaban fuera del sistema, aunque va en aumento el nivel de uso de los medios de comunicación, virtuales, tantos por las condiciones de accesibilidad y los bajos costos.

De acuerdo a las encuestas obtenidas no existe personas que representen a la generación baby boomers.

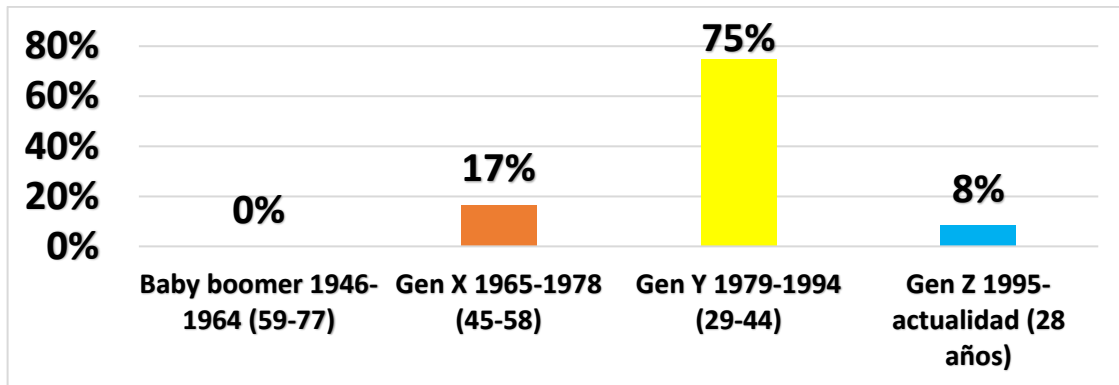


Gráfico 5 generaciones que conforman la fuerza laboral.

Fuente: propia en base a encuesta realizada a colaboradores de la organización Rayo de Sol.

Se aplicó una encuesta a los colaboradores de la organización Rayo de Sol, con la finalidad de saber que generaciones predominaban más dentro de la empresa, dando como resultado que el 75% pertenece a la generación Y, el 17% a la generación X, un 8% a la generación Z y un 0% para la generación de baby boomers. (ver gráfico N°5)

Con el objeto de indagar acerca de porque no tenían personas que pertenecieran a los baby boomers, explicaba que debido a lo que se requiere hacer para el trabajo no se consideraba la posibilidad de contratar a personas de dicha generación, ya que por lo general deben hacer trabajo de campo, salir a lugares, realizar actividades con niños y otras actividades que para ellos puede resultar inadecuadas.

En cuanto a la observación realizada en la organización, se pudo constatar que sus colaboradores andan en constante movimiento, para realizar las actividades a las que se dedica la empresa.

Lo anteriormente expuesto, indica que la empresa no considera la posibilidad de contratar a personas de la generación baby boomers ya que el ritmo de trabajo que se

lleva en la empresa no lo permite, cabe destacar que al optar por esta decisión la empresa pierde el beneficio de experiencia laboral que una persona de dicha generación le puede ofrecer.

4.2.4.2 Generación X

Según editorial (2023) la generación X corresponde a las personas que nacieron en el periodo 1965-1978 y tienen entre 58 y 45 años. Esta generación valora lo que tiene.

El autor nos trata de demostrar una muestra activa y comprometida con sus respectivos contextos, y se han adaptado con una facilidad considerable, a las nuevas tendencias tecnológicas, han sido relevantes rápidamente porque han comprendido las ventajas que aportan el desarrollo tecnológico a sus diferentes actividades y calidad de vida.

4.2.4.2.1 Características según editorial (2023)

Comprende a los nacidos entre 1965 y 1978. Estos rangos de fechas son siempre aproximados.

Fue una generación que en una época de grandes cambios en el mundo y de un notorio descenso en las tasas de natalidad (que se recuperaron a partir del decenio en 1980).

Tiene una diversidad ética muy superior a la de sus predecesores, generalmente conservadores.

El autor orienta que por las diferentes razones se les considera una generación muy independiente, capaz de mantener una buena relación entre el trabajo y la vida personal. Tienen una diversidad ética muy superior a la de sus predecesores, generalmente conservadores. La generación X tiende a ser mucho más liberal en los temas sociales, y fue la generación protagonista en los grandes cambios en la moda, y los roles de género en la segunda mitad del siglo XX.

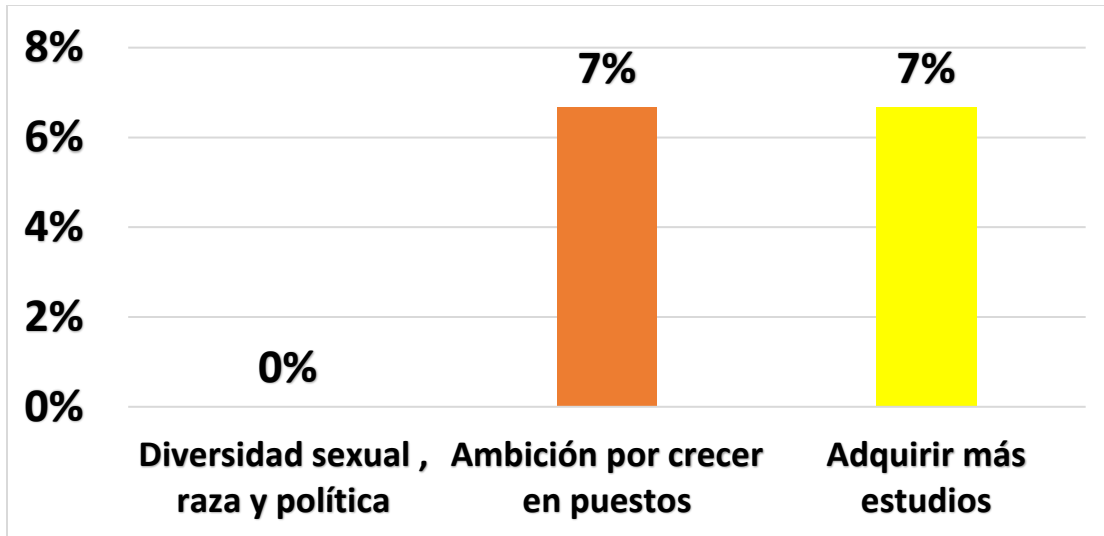


Gráfico 6 Características Generación "X"

Autoría Propia. A partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores Rayo de Sol, un 50% opino por ambición en crecer en puestos, otro 50% en adquirir más estudios. (ver gráfico N°6)

Al consultarle al gerente sobre las características nos comentó que existe el pensamiento de crecimiento en puestos ya que eventualmente los colaboradores deciden tomar cursos o técnicos.

Mediante la observación directa se pudo corroborar haciéndoles interrogantes a los colaboradores de que si tomaban cursos en su horario disponible y algunos nos afirmaron que sí.

En base a la información obtenida se considera que hay un proceso adecuado ante cada anhelo de superación de cada colaborador por ende también se les apoya para que se vuelva realidad.

4.2.4.2.2 Valores y creencias según editorial (2023)

- Le dan importancia a la familia, aunque algunos prefieren mantenerse solteros o no tener hijos.

- Son más tolerantes a otros aspectos como la raza, la política y la diversidad sexual.

Según con lo que resalta el autor los individuos de esta generación suelen tener rasgos comunes con unos y otros dependiendo de su momento de nacimiento. Aun así, algunas de las principales diferencias entre el gen X y los millennials tienen que ver con las novedades tecnológicas, así como en sus valores y las diferentes creencias.

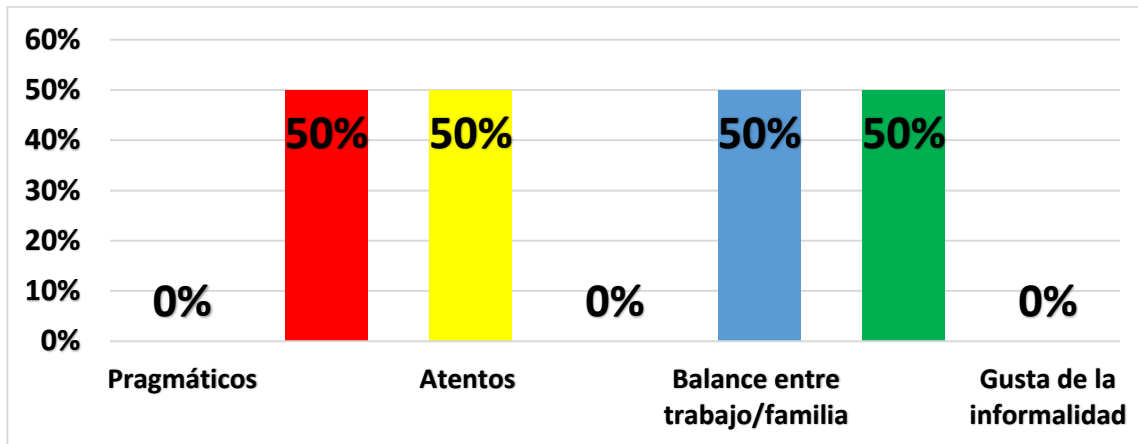


Gráfico 7 Valores y creencias Generación "X"

Autoría Propia. A partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Para conocer los valores y creencias se llevó a cabo en Rayo de sol la encuesta, respondiendo el 50% mentalidad de independencia, otro 50% atentos, en cuanto otro 50% opto por desear un balance entre trabajo/familia y en cuanto otro 50% Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo. (ver gráfico N°7)

Por su parte el gerente mediante la entrevista nos relató que todos sus colaboradores son atentos más los de la generación Y, así como también existen colaboradores que tienen como meta cumplir los objetivos y cumplirlos.

Mediante la observación directa se pudo observar que los colaboradores en cada inicio de semana se realizan una devocional donde se les propone todas las metas deben cumplirse durante un tiempo propuesto.

Se valora que los colaboradores presentes dentro de la organización realizan un papel fundamental ya que la mayoría escuchan atentamente cada mandato y cumplen en tiempo y forma ayudando al desarrollo de la organización.

4.2.4.2.3 Fortalezas y debilidades según editorial (2023)

Fortalezas

- Honestidad: decir la verdad, actuar con sinceridad.
- Juicio: pensamiento crítico, sin sacar conclusiones precipitadas.
- Imparcialidad: dar a los demás una oportunidad justa.
- Amabilidad: cuidar, hacer favores y buenas obras para los demás.

Debilidades

- El verdadero significado detrás de 9 Comportamientos de niños locos.
- El poder del sexo
- Tira tu tablero de visión
- Decisión temprana y admisión a la universidad: esperar es difícil.

El autor indica que las fortalezas y debilidades se hace sentir mayormente en la elección entre partidos grandes y tradicionales, frente a partidos jóvenes y minoritarios, en ambos lados del espectro político. Ya que deben tomarse en cuenta los valores.

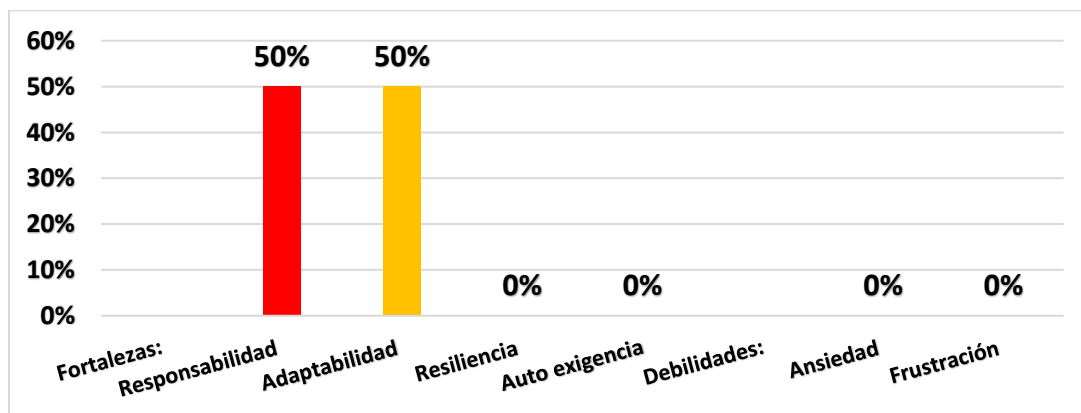


Gráfico 8 Fortalezas y debilidades Generación "X"

Autoría Propia. A partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Para conocer la Fortaleza y debilidades se llevó a cabo en la organización la encuesta, respondiendo el 50% que son responsable y el otro 50% que son adaptables a los diferentes asuntos que se presentan dentro de esta. (ver gráfico N°8)

Por su parte el gerente por medio de entrevista nos comentó que realmente todos sus colaboradores son súper flexible a los cambios, así como también en aprender nuevas habilidades y destrezas para mejorar el ambiente laboral y relaciones humanas.

Se logró observar que los colaboradores tienen creatividad, inteligencia social, como fortaleza, sin embargo, en algunos se logró detectar un poco timidez a la hora de tomarse su tiempo de realizar encuestas.

Con base en lo antes mencionado, se valora que la fortalezas y debilidades están muy presentes dentro de esta organización, debido a que la comunicación que se practica fomenta el crecimiento humano, así pueden cumplirse de forma adecuada las órdenes emitidas desde el nivel superior.

4.2.4.2.4 Motivadores según editorial (2023)

- Reconocen que necesitan alguna indicación para realizar su trabajo.
- Prosperan y se sienten más motivados cuando se les da la libertad y la confianza para seguir esas indicaciones y cumplir sus tareas de la manera que les parezca más conveniente.

El autor nos demuestra que si algo caracteriza a esta generación es que no temen los cambios extrínsecos a ellos, incluidos aquellos del entorno laboral. Saben adaptarse eficientemente a un cambio de dirección, de filosofía empresarial o de modelo de negocio. Mantener a un Jones es mantener un activo fiel: sus logros son los logros de la empresa.

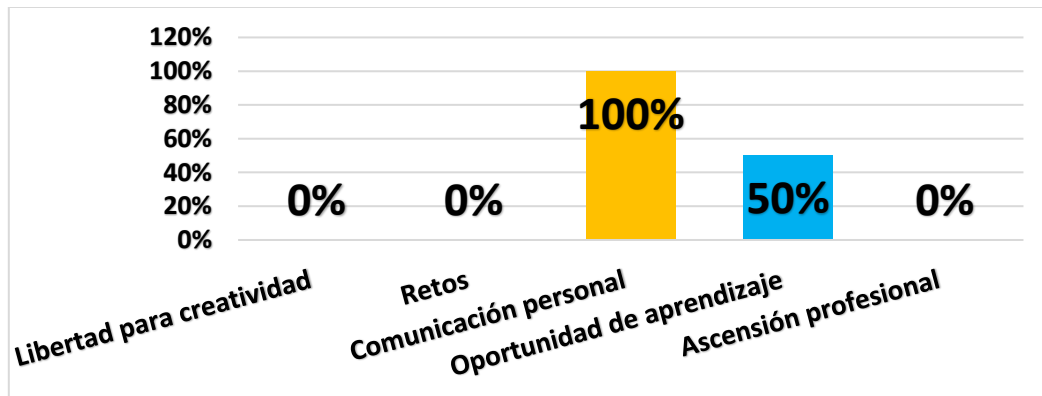


Gráfico 9 Motivadores (Generación X)

Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de Rayo de Sol, consideraron que la comunicación personal se destaca en un 100%, y a la oportunidad de aprendizaje en un 50%. (ver gráfico N°9)

En esta misma fase se consultó al gerente de Rayos de sol sobre los tipos de motivadores que aplica en su organización, el cual explicó que implementa la oportunidad de trabajo, así como también ascensos profesionales, durante y después de cada etapa del proceso.

Mediante observación directa se verifico que en efecto se lleva a cabo los ascensos porque se dio la oportunidad de dialogar con una de las personas recién postulada.

Por tanto, los resultados adquiridos, se aplican diferentes motivadores, en diferentes medidas. De acuerdo a las encuestas se puede decir que la comunicación personal es más predominante. Por lo tanto, será bueno considerar más inducciones de relaciones humanas.

4.2.4.3 Generación Y/ Millenium según Grupo Acir (2023)

Generación Y también llamada “del milenio” o millenials, corresponde a personas nacidas entre 1979 y 1994 tienen entre 44 y 29 años. En esta época, las personas nacieron en un contexto de globalización y desarrollo de internet y redes sociales.

El autor nos quiere dar a entender también que no existen fechas de nacimiento fijas para las diferentes generaciones o grupos demográficos. El nombre que se le da a cada nueva generación es usado mayoritariamente para el estudio de fenómenos asociados y para definir una línea de tiempo entre generaciones.

4.2.4.3.1 Características según Grupo Acir (2023)

- Poseen menos habilidades para la vida cotidiana como cocinar, limpiar, ordenar.
- Tienen un fuerte sentido de comunidad, tanto local como global.
- Son considerados “nativos digitales”.
- Son comprometidos con su trabajo, pero este debe tener un sentido, por lo que suelen ser emprendedores. Vea también Emprendedor.
- Tienen un fuerte foco en los estudios, en la carrera y en el trabajo, en vez de en la familia, en la pareja o los hijos.
- Son la generación más educada conocida.
- Son la generación más multicultural y multirracial conocida.

Según expresa nuestro escritor que las características de cualquier generación en su adolescencia suelen ser controversial e incomprensible para las generaciones anteriores. A pesar de ello, se han definido algunas características generalizadas en la Generación Y.

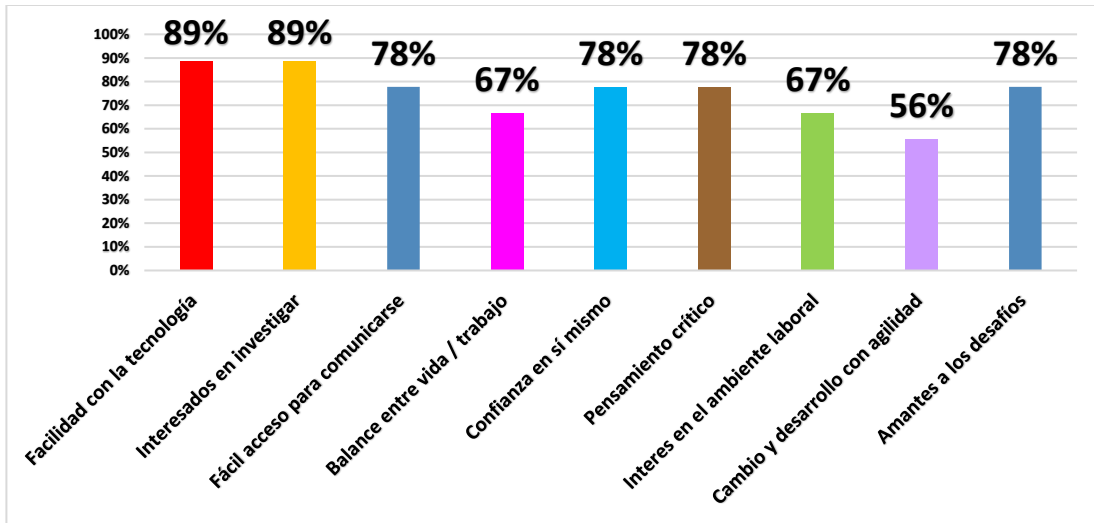


Gráfico 10 Características Generación "Y"

Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores de Rayos de sol, sobre las características de la organización en el caso de aquellos que nacieron en 1980 a 2004, el 89% los considera facilidad en tecnología, así también el otro 89% interesados en investigar, 78% de ellos los califican como fácil acceso para comunicarse, y otros indicaron que son amantes a los desafíos, referente a la confianza en sí mismo, pensamiento crítico en tanto un 67% como balance entre vida y trabajo e interesado en el ambiente laboral. Por último, algunos señalaron que les gusta el cambio y desarrollo con agilidad en un 56%. (ver gráfico N°10)

Al realizarle las preguntas al administrador mediante la entrevista para conocer las características que tiene la organización, menciono que la que más toma relevancia es el balance entre vida y trabajo, confianza en sí mismo, relaciones humanas.

Mediante guía de observación aplicada a Rayos de sol se comprobó que las personas hacen un buen balance entre vida y trabajo ya que su semblante, adaptabilidad fue muy evidente a la hora de nuestra visita.

De acuerdo a la información obtenida en cada uno de los colaboradores poseen muchas características. Sin embargo, los elementos mencionados por el gerente

son los que más destacan. Por lo tanto, es de suma importancia, mantenerse estable en el bienestar de los colaboradores.

4.2.4.3.2 Valores y creencias según Grupo Acir (2018)

Valores

- Honestidad
- Confianza
- Libertad
- Autenticidad

Creencias

- Destaca que la mayoría apoyan la libertad de circulación y tránsito internacional, el respeto hacia los derechos fundamentales, la paz mundial, inmigración.
- No creen en la Justicia y consideran que las leyes están hechas a medida del poder.
- La mayoría está a favor del aborto libre de la mujer y en cualquier momento o por cualquier circunstancia.
- Preocupados por la corrupción, la economía, la situación de sus países en todo lo referido a políticas económicas y sociales.
- No apoyan la iglesia, pero en cuanto a creyentes, la balanza se equilibra casi al 50%

El autor nos comenta que la Generación Y pone sus miras y sus objetivos en el corto plazo poniendo en práctica los valores, el saberse bien formados académicamente y la velocidad de los cambios en la sociedad los lleva a ello.

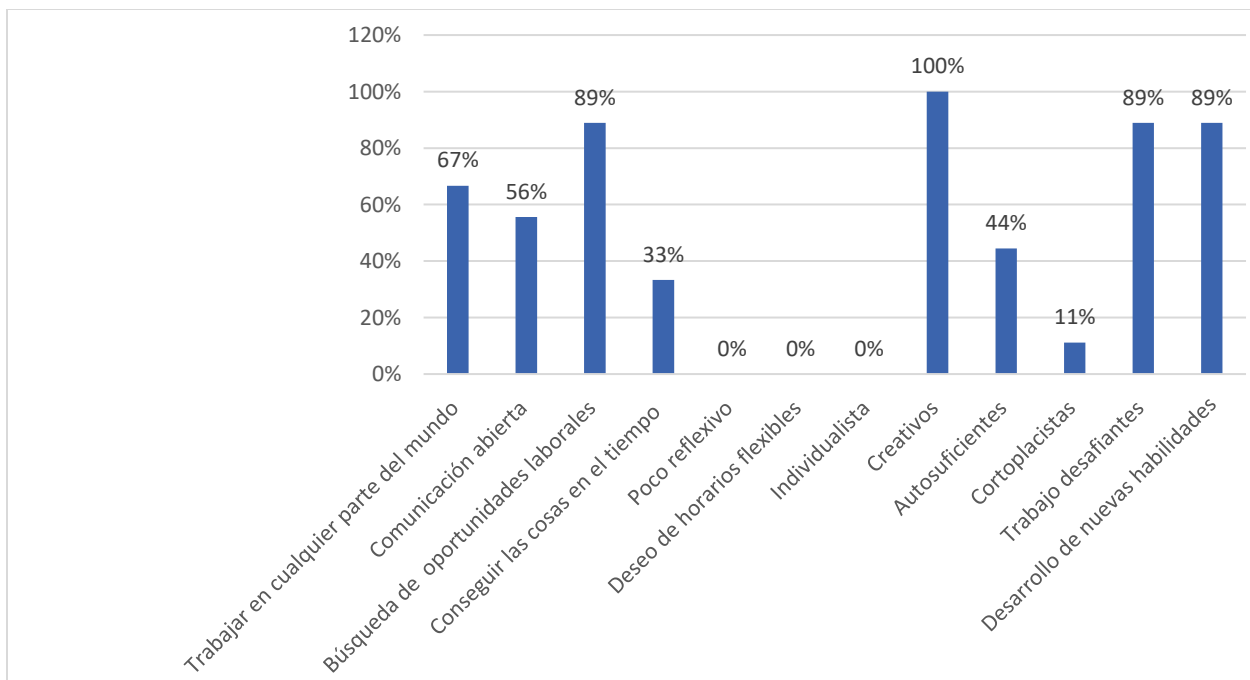


Gráfico 11 Valores y creencias generación "Y"

Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Mediante encuestas aplicada a los colaboradores de Rayo de Sol, sobre la valoración que le atribuían los valores y creencias, el 100% selecciono ser creativos un 89% que Búsqueda de mejores oportunidades laborales también optaron por trabajos desafiante, otro 89% en desarrollar nuevas habilidades el 67% considera que aspira a trabajar en cualquier parte del mundo, el 56% que Comunicación abierta, un 44% ser autosuficientes, en cambio un 33% Conseguir las cosas en el tiempo que usted desea, y otro 11% cortoplacista. (ver gráfico N°11)

Al respecto el gerente por medio de entrevista relató que dentro de la organización se encuentran muchos valores y creencias como: iniciativa, respeto, desafíos, creatividad.

Además, se procedió a comprobar si existían los antes mencionados y efectivamente se pudo observar y corroborar las actitudes, aptitudes de cada colaborador mediante su jornada laboral, todos con buena educación y disciplina a la hora de entablar una conversación.

Relacionando los resultados adquiridos mediante las encuestas, ésta se inclina hacia una escala buena, tomando en cuenta las expresiones del gerente el cual afirma que es satisfactoria y según observaciones realizadas a lo largo de las realizaciones de las encuestas y observaciones directas.

4.2.4.3.3 Fortalezas y debilidades según Grupo Acir (2018)

Fortalezas

Creatividad: las nuevas ideas, y la novedad les seduce. Además, han tenido que reinventarse y crear caminos nuevos, están muy acostumbrados a no tener nada seguro, a vivir en la inestabilidad constante, se han formado mucho para no poder trabajar de ello después de tanto esfuerzo.

Ponen por delante el objetivo de crear un mundo mejor que cualquier reconocimiento personal. Valores como la familia, la ecología, el uso responsable de las redes sociales.

No rechazan el mundo corporativo, pero valoran el trabajo de proyectos pequeños. Si no existe el lugar de trabajo que se adapta a sus valores personales y familiares, se lo crean.

Lo mismo entre géneros: chicos y chicas coinciden en la orientación a la familia, priorizando la vida de conciliación personal y profesional para ambos, en la generación anterior se priorizaba más la carrera profesional.

Debilidades

Uso exceso de las redes sociales

Decisión temprana y admisión a la universidad: esperar es difícil.

Según nos expresa el autor se destaca la necesidad de que las empresas cuenten con personal de todas las generaciones, para poder aprovechar las distintas fortalezas y capacidades que ofrece cada una. Y de esto trata la gestión del talento: de saber diseñar,

mantener y motivar a un equipo cuya combinación de habilidades, actitudes y experiencia redunden en beneficio tanto para la propia organización como para los empleados.

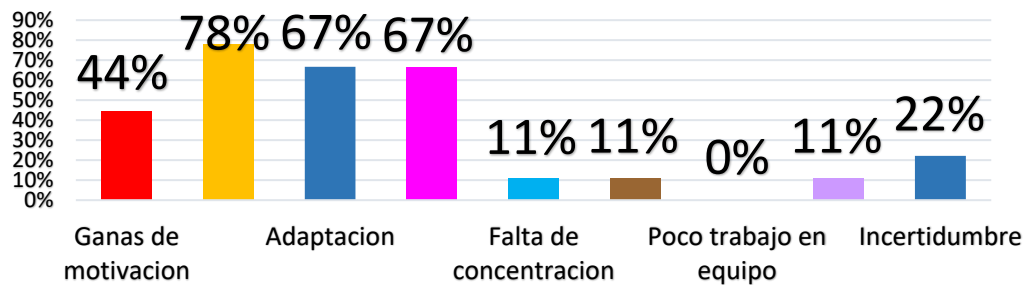


Gráfico 12 Fortaleza y debilidades de la generación "Y"

Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de Rayo de Sol el 78% selecciono la fortaleza del aprendizaje continuo, 67% la fortaleza de la adaptación y el 44% ganas de motivación. Estos también poseen debilidades tales como el 67% de los colaboradores son impacientes, el 22% poseen incertidumbre, y los 11% tienen falta de concentración, carencia de habilidad social y son utópicos. (ver gráfico N°12)

La respuesta de la entrevista realizada a la gerente de Rayo de Sol nos proporcionó información de las fortalezas que poseen los colaboradores de esta generación las cuales son, la adaptación y el aprendizaje continuo, pero también poseen debilidades como la carencia de paciencia y la falta de concentración en algunos temas de importancia.

Se pudo observar que los colaboradores de esta empresa poseen tantas fortalezas de adaptación, pero también poseen debilidades mostraron impaciencia al momento de pedir tiempo para poder contestar la encuesta.

Mediante la encuesta, entrevista y observación directa se logró obtener resultados positivos, mediante las fortalezas más esenciales que posee esta generación es el aprendizaje continuo y debilidades como la incertidumbre e impaciencia.

4.2.4.3.4 Motivadores según Grupo Acir (2018)

- Estabilidad y control del entorno
- Integrar un grupo social o determinada tribu urbana
- Reconocimiento: respeto propio, autoestima y valoración de sí mismo

Según el escritor expresa que son exigentes y saben exactamente lo que quieren y no están dispuestos a esperar mucho para recibirlo. El reto de atraer, motivar y retener esta parte vital de la fuerza laboral consiste en evolucionar como líderes, sin perder la ética profesional y los valores sembrados por las generaciones anteriores, para acomodar las necesidades de esta nueva generación, maximizar su potencial y alcanzar su mayor rendimiento.

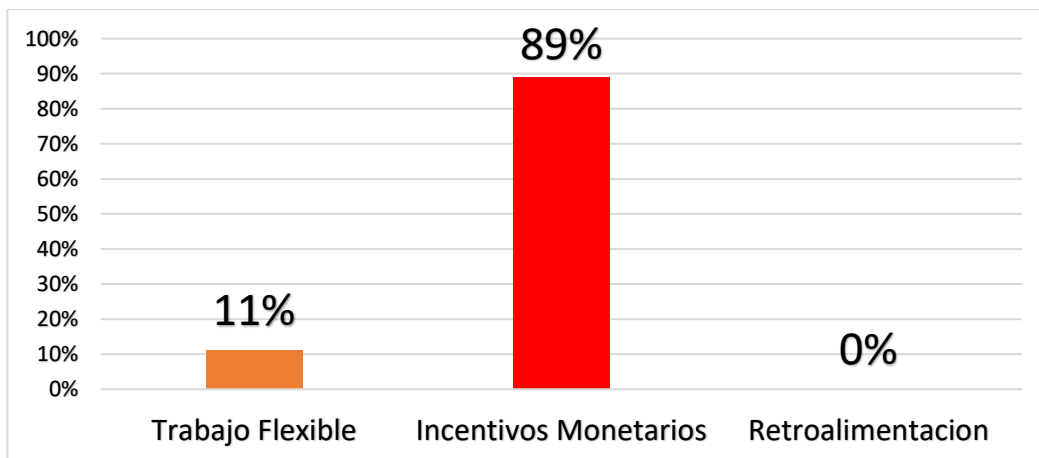


Gráfico 13 Motivadores generación Y

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de Rayo de Sol, el 89% afirman que los incentivos monetarios sirven de motivación, y el 11% aseguro que el trabajo flexible es motivación para continuar en la empresa. (ver gráfico N° 13)

Según la información que se obtuvo de la gerente es que los motivadores como lo son: los incentivos monetarios y el trabajo flexible son herramientas que han sido útil para que los colaboradores se motiven a realizar sus actividades con eficacia y obtener excelentes resultados para la empresa.

Mediante la observación se logró analizar estos motivadores los cuales son de gran importancia para los colaboradores y uno de ellos es el trabajo flexible, este método de motivación se percibió en los momentos en donde los colaboradores pueden realizar las actividades sin presión para lograr resultados beneficiosos tanto para ellos como para la empresa.

De acuerdo con la información recopilada se percibió que estos motivadores tanto los incentivos monetarios como el trabajo flexible han sido de gran beneficio para los colaboradores y para la empresa, no obstante, es importante continuar aplicándolos para obtener resultados en el aprovisionamiento de los recursos humanos de la empresa.

4.2.4.4 Generación Z / Centennials

La generación Z o de los nativos digitales, corresponde a personas que nacieron a partir del año 1995 y tienen menos de 28 años. Los miembros de esta generación han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. son multitareas, poco pacientes, trabajan en grupo y han revalorizado la actividad empresarial.

El autor expresa de que se trata de la primera generación que ha nacido en el nuevo milenio. En otras palabras, entre los años 90, entre los Millennials o Generación “Y” diferente a las demás, se les considera tecnológicamente muy conectados, habiendo usado desde muy pequeños la tecnología como DVD, internet, mensajes instantáneos o SMS, y el famoso YouTube.

4.2.4.4.1 Características

Para Silva, 2023 las características de la generación Z son:

- ✓ Son nativos digitales: Nacieron en entornos de mayor acceso a las tecnologías informáticas y de comunicación que generaciones anteriores, y saben cómo orientarse en las experiencias virtuales.
- ✓ Entienden y aceptan la diversidad: La generación Z es una de las más comprometidas en el cambio, por lo que saben señalar el racismo, la discriminación por orientación sexual y demás prejuicios. Entienden de mejor

manera la diversidad humana y saben llevar sus vidas de acuerdo con lo que prefieren, en vez de atenerse a las convenciones antiguas.

- ✓ Son prácticas y realistas: Tienen un enfoque práctico. Si la generación Y se esforzó por señalar las inconsistencias de los sistemas familiares y sociales, la generación Z entiende estos problemas, aunque prefiere construir nuevas formas de relacionarse. Tienden a encontrar soluciones a los problemas actuar en consecuencia.
- ✓ Buscan comunicar: Son quienes dominan las plataformas sociales como TikTok e Instagram y buscan comunicar sus gustos e intereses, así como mostrarse en las redes de manera continua. Igualmente, a raíz de la emergencia sanitaria, se adaptaron para compartir aún más en estos medios.
- ✓ Se orientan al diálogo: Las y los miembros de la generación Z buscan el diálogo y priorizan la resolución de conflictos. En general, comparten sus opiniones, más allá de su edad o experiencia, y consideran que el diálogo es posible, incluso donde hay diferencias etarias o jerárquicas.
- ✓ Prefieren el consumo ético: En general, son personas interesadas en productos y procesos que minimicen sus efectos negativos en el medio ambiente y les interesa que las marcas sean congruentes con lo que predicán.
- ✓ Suelen interesarse en emprender: La generación Z apunta a ser una de las más educadas hasta ahora. Además, su pragmatismo le orienta al manejo adecuado de sus finanzas. A esto se suma que conocen las tecnologías, por lo que tener un negocio de forma virtual les parece mucho más fácil. Estos factores influyen en su gen de emprendimiento, que les ayuda a ser autosuficientes. (Silva, 2023)

Es decir que la generación z poseen importantes características como el ser nativos digitales por el hecho de que nacieron en los años en donde la tecnología estaba avanzada y tienen el alcance para hacer uso de ella y adquirir conocimiento, también poseen las características de ser emprendedores y llevar un control de sus finanzas.

Al realizar las encuestas se les pregunto las características que poseen los colaboradores de la empresa Rayo de sol, que pertenezcan a la generación Z los cuales

respondieron que el 100% posee la característica de ser emprendedores (ver anexo N° 7)

En la entrevista realizada a la gerente identifiqué a esta generación con un sinnúmero de características como el ser independientes y emprendedores, hacen de esta generación el ser importantes para la empresa porque les permiten ser colaboradores con ganas de superación.

Mediante la observación se logró analizar a esta generación la cual tiene características importantes dentro de la empresa, esta generación aparte de trabajar en la empresa tiene otras fuentes de dinero, lo cual es visto de manera positiva porque poseen metas y objetivos personales.

Los resultados que se obtuvieron de esta generación es que poseen características importantes en la actualidad tales como el ser emprendedores estos poseen una visión más amplia para cumplir con los objetivos de la empresa.

4.2.4.4.2 Valores

- ✓ Independencia
- ✓ Variedad
- ✓ Creatividad
- ✓ Personalidad propia
- ✓ Renovarse
- ✓ Exploran
- ✓ Trabajadores
- ✓ Escasa tolerancia a rutinas
- ✓ Promueven cambios (Chiavenato I., 2011, págs. 11-12)

Creencias

- ✓ Son creyentes de la autodeterminación
- ✓ Tienen una alta propensión a consumir grandes cantidades de información.
- ✓ Son verdaderos 'nativos digitales' (Burillo, 2018)

Se hace referencia a que los valores de la generación Z son importantes para el desarrollo de tal manera que aporten un beneficio en la sociedad esta generación tiene empatía hacia otras personas son responsables, honesto, respetuoso y sobre todo trabajadores ya que parte de ellos son emprendedores. Esta generación tiende a creer en la autodeterminación y creen que entre información lean más enriquece de conocimientos para ser personas con capacidad intelectual y ejercer una función con excelencia.

El resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores de Rayo de Sol asegura que el 100% de los colaboradores se identificaron con el valor de ser solidarios esto lo podemos observar en el (ver anexo N° 8)

De acuerdo a la entrevista al gerente, nos comentó que en la organización se fomenta y se practican valores como el trabajo en equipo, pero también el ser solidarios, ya estos son participes de actividades y programas para ayudar a habitantes de comunidades de Matagalpa.

Es importan destacar que en la empresa Rayos se percibió que existen los valores dentro de la organización como el ser solidarios porque realizan actividades en donde brindan ayudan a comunidades. Mediante las herramientas para obtener información el valor más importante que tiene la generación es el ser solidarios y se pudo comprobar que está generación brinda ayuda a niños, jóvenes y adultos en comunidades.

4.2.4.4.3 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Estos nuevos trabajadores son un grupo dinámico, inquisitivo. Intelectual y culturalmente diverso. Se caracterizan porque están mejor formados y el teletrabajo es para ellos una motivación por la flexibilidad que ofrece y es algo que ellos valoran. El teletrabajo es ideal para ellos que buscan crecer de forma constante y les permite desarrollarse en el trabajo. Además, debemos tener en cuenta que ellos la evolución constante es su manera de vivir y son muy aguerridos ante los retos y desafíos. (Vera, 2021)

Debilidades

Por otro lado, sus puntos débiles están relacionados con las fórmulas de comunicación directa, con el hecho que son menos deportistas y están menos dispuestos a hacer ejercicios de team-building. Además, no les gusta exponerse en público y tienen serias dificultades para la gestión directa de las comunicaciones (face to face), lo que hacen que tengan más conflictos laborales. Su tendencia a la inmediatez les provoca además de frustración y falta de paciencia al no obtener los resultados esperados en el tiempo estimado. Del mismo modo, su poca capacidad de atención sostenida hace que les cueste más utilizar su mente abstracta para escribir y prefieren lo audiovisual. Por otro lado, no llevan bien el ser cuestionados y controlados desde determinados estilos directivos tradicionales, lo que hará que se sientan incomprendidos y que no encajen en las estructuras más férreas. (Vera, 2021)

Según el autor la generación Z se conforman de fortaleza y debilidades entre las fortalezas tienden a ser emprendedores proactivos piensan en trabajar para sí mismo y no trabajar para una organización o empresas se preocupan por los problemas que pasan la sociedad tanto de la economía como otros factores que pueden afectar, no discriminan a las personas por su raza u orientación sexual, ellos recalcan que las normas de género no determinan la identidad de una persona, pero también posee un sin número de debilidades esta generación carece de una comunicación directa .

Al consultar a los colaboradores de Rayo de sol, se identificaron con las siguientes fortalezas 100% iniciativa, adaptabilidad, conciencia social, compromiso, emprendimiento y trabajo en equipo, no lograron identificarse con ninguna debilidad. (ver anexo N°9)

Mediante la entrevista que se realizó a la gerente de Rayo de sol, identifiqué a los colaboradores de esta generación con fortalezas como la adaptabilidad, pero también con debilidades como la impaciencia, la inseguridad y la excesiva dependencia de las redes sociales.

En la observación identificamos a esta generación tiene tanto fortalezas como debilidades y una de ella es que poseen conciencia social y una debilidad es la inseguridad, estas fortalezas y debilidades son las que más posee esta generación.

La generación Z tiene fortalezas importantes como lo son la iniciativa, adaptabilidad, conciencia social y el compromiso, esta generación no se identificó con ninguna debilidad lo cual es importante destacar.

4.2.4.4.4 Motivadores

Cualquiera que busque motivar a la generación Z tiene que adoptar una postura sobre temas que son importantes para ella como la igualdad de género, racial y de orientación sexual. Es importante demostrar que son colaboradores valiosos y que se respetan su opinión y aportaciones trátalos como adultos que son, incluso si (o, posiblemente, específicamente sí) hay una diferencia de edad significativa entre ustedes. (Executive Forums,2021)

Se hace referencia que la generación Z puede motivarlos con aumento de sueldo, ascenso y una perspectiva de trabajo muy positiva a largo plazo. Y seguro que mantendrá a los miembros de la generación Z en la organización durante más tiempo ofreciéndole elogio recompensas frecuentes un horario flexible y permitirles trabajar como autónomos en actividades secundarias.

En la realización de la encuesta a los colaboradores de Rayo de Sol, se consideraron los motivadores que creen importantes la generación z el cual el 100% se identificó con el trabajo con libertad, (ver anexo N° 10)

En la entrevista realizada a la gerente de la empresa nos indicaba que la generación Z tiende a tener una motivación de ser emprendedores, pero también el poder trabajar con libertad ya que ellos pueden ser creativos y pueden dar opiniones para decisiones o actividades.

Mediante la observación directa se percibió que el motivador que se aplica en la empresa es el trabajo con libertad, porque los colaboradores pueden trabajar con libertad al usar la creatividad para realizar sus trabajos o para llevar a cabo actividades de la empresa.

El resultado de las herramientas utilizadas se identificó que el motivador de trabajar con libertad que utiliza la empresa es el más importante para los colaboradores para poder realizar sus trabajos con eficacia.

CONCLUSIONES

El subsistema de provisión de los recursos humanos de la organización Rayo de Sol indica que para cubrir una vacante se utiliza como primer medio, el reclutamiento interno, la información de las vacantes son hechas por escritos, las actividades a desempeñar se dan a conocer mediante fichas ocupacionales y manual de funciones, se utilizan las técnicas de selección como la entrevista y son contratados por medio del proceso de comparación.

En la organización Rayo de Sol la generación predominante es la generación "Y" estos poseen característica importante como la facilidad a la tecnología e interés a investigar, se identifican por ser creativos, una de sus fortalezas es el aprendizaje continuo, pero también poseen la debilidad de sentir incertidumbre e impaciencia y su fuente de motivación son el trabajo flexible y los incentivos monetarios para permanecer en la organización.

Es preciso que la organización realice mejoras en los procesos de planeación de los Recursos Humanos y permita contratar a más personas que pertenezcan a la generación Z, y puedan ser mentores en el crecimiento y desarrollo profesional y brindándoles la oportunidad de expandirse a diferentes áreas dentro de la organización y puedan llegar a ser el futuro del trabajo y una fuente de grandes talentos.

Bibliografía

- Arias, R. (2020). *Gestión de recursos humanos en las administraciones*. Honduras.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: MCgrawhill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. MEXICO: MC GRAW HILL.
- Clausi, V. A. (11 de 05 de 2023). *Pontificia Universidad Católica Argentina "Santa María de los Buenos Aires"*. Obtenido de LA INFLUENCIA DE LA GENERACIÓN "Y" EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: UNA PERSPECTIVA DESDE LAS CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES QUE IMPACTAN EN EL DESEMPEÑO LABORAL:
<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/12156/1/influencia-generacion-y-estructura.pdf>
- Dolam, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos- como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano*. MADRID: MCGRAW-HIL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U.
- editorial, E. (25 de 05 de 2023). *Concepto*. Obtenido de Concepto.de:
<https://concepto.de/generacion-x/>
- Grupo Acir. (12 de 09 de 2018). *Grupo Acir*. Obtenido de grupoacir.com:
<https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>
- Grupo Acir. (23 de 05 de 2023). *Grupo Acir*. Obtenido de grupoacir.com:
<https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>
- Jarquín, W. (2014). *Integración del mercado común centroamericano*. Salvador.
- Madrigal, D. M. (2022). *Modelo de gestión y adaptabilidad*. Bogota, Colombia.
- Regalado Fuster, Y. A., & Sánchez Pino, K. F. (11 de 05 de 2023). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Obtenido de Subsistemas de Recursos Humanos y La Percepción de motivos de cese del:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625851/Sanchez_PK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivera, S. J., & Gadea, M. E. (12 de 05 de 2023). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*. Obtenido de El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Grupo Industrial del Norte S.A. del municipio de Jinotega, año 2015.:
<https://repositorio.unan.edu.ni/5753/2/6199.pdf>

Sanchez, A. M. (10 de Febrero de 2011). Innovacion y flexibilidad de recursos humanos el efecto moderador del dinamismo del entorno. *Innovacion y flexibilidad de recursos humanos*, pág. 68.

Sisternas, P. (2021). Generaciones. *Generaciones de talento en la empresa: diferencias y características*.

Vera, H. L. (19 de mayo de 2021). *Emprendedores*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de Emprendedores:
cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/07/emprendedores/1620373189_131965.html

ANEXOS.

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Planeación de los recursos humanos	Proceso de planeación de los recursos humanos	Etapas del proceso de planeación	Entrevista	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
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	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? Escala: Interno____ - Externo____ Online____	Colaborador
Describir el Subistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación	1. Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa Medios Online____ Externo____ Interno____	La Empresa
Describir el Subistema	Subsistema de Provisión de los	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Proceso de reclutamiento	Inicio del proceso del	Entrevista	5. ¿Qué ventajas y desventajas se	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
de Provisión de RRHH	Recursos Humanos			reclutamiento		proporción a el reclutamiento interno?	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	6. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	2. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante para el puesto que ocupa? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación Directa	2. ¿Medios utilizados para publicar la vacante? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	La empresa
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de comparación	Entrevista	7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						proceso de selección?	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de decisión	Entrevista	8. ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir única vacante? 9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible? 10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?	Gerente Gerente Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Obtención de la información sobre el puesto	Entrevista	11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Descripción y análisis del puesto	Entrevista	12. Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Provisión de RRHH	Recursos Humanos						
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Descripción y análisis del puesto	Encuesta	3. ¿Por medio de que instrumento maneja la información de su cargo asignado en la empresa? Ficha Ocupacional____ Manual de funciones____ Otro____ (Describir)	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Elección de las técnicas de la selección	Entrevista	13. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?	Gerente (debe profundizar en los tipos de pruebas y exámenes)
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Encuesta	4. ¿Qué técnicas fueron aplicadas para su selección en el puesto asignado? Puede seleccionar más de una Entrevista____ Pruebas de conocimiento____	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Pruebas de habilidades___ Examen psicológico___ Examen de aptitud___ Técnicas de simulación___	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Observación	3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto? Pruebas de conocimiento___ Pruebas de habilidades___ Examen psicológico___	La empresa
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Entrevista	14. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Encuesta	Indique con que características se identifica Posee familia Numerosa ___ Conservador ___ Han sido radioescucha___ Resistentes a la tecnología___ Hogareños___ Hábito de lectura___	Colaborador
Caracterizar las	Generaciones que conforman	Tipos de Generaciones en la	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Entrevista	15. ¿Qué valores y creencias	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
generaciones que conforman la fuerza laboral	la fuerza laboral	fuerza laboral				reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Encuesta	5. Indique con que valores y creencias se identifica Oposición a los valores tradicionales____ Paz____ Exitosos____ Libertad sexual____ ____ Status por consumo de bienes____ Educación como medio de progreso____ Productividad____ ____ Estabilidad laboral____ Liderazgo____ El trabajo como un medio para un fin____ Individualista____ Seguridad financiera____	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Fortalezas y debilidades	Entrevista	16. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación babyboomer de su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Fortalezas y debilidades	Encuesta	6. Indique con que fortalezas y debilidades se	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
conforman la fuerza laboral						identifica: Respeto Responsabilidad Compromiso Sacrificio Esfuerzo Experiencia Dedicación Debilidades: Cultura presentista__ A la sombra de las siguientes generaciones_ __ Tapón generacional__ Apalancamiento laboral__ Dificultad para gestionar la incertidumbre_ __ Resignados __ Exceso de Humildad__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Motivadores	Entrevista	17. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación babyboomer en su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Motivadores	Encuesta	7. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Inclusión en toma de decisiones __ Retos__ Ponerse a prueba__ Comunicación personal__ Mentorías__	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Reconocimiento público__ Sentirse únicos y especiales__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Entrevista	18. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Encuesta	8. Indique con que características se identifica: diversidad sexual, raza y política __ Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas_ - Adquirir más estudios__ -	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Entrevista	19. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Encuesta	9. Indique con que valores y creencias se identifica: Pragmáticos__ Mentalidad	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
fuerza laboral						de independencia__ Atentos__ Búsqueda de significado de familia__ Desea un balance entre trabajo/familia__ Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo__ Gusta de la informalidad__ -	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	20. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	10. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica: Responsabilidad. __ Adaptabilidad. __ Resiliencia. __ Auto exigencia__ Debilidades Ansiedad. __ Frustración. __ Presión por el entorno. __ Miedosos. __	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Víctimas de la brecha salarial__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Entrevista	21. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Encuesta	11. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Libertad para creatividad — Retos__ Comunicación personal__ Oportunidad de aprendizaje__ Ascensión profesional —	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Entrevista	22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Encuesta	12. Indique con que características se identifica: Facilidad con la tecnología — Movilización con	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						facilidad__ Interesados en Investigar__ __ Fácil acceso para comunicarse__ Balance entre vida/trabajo__ Confianza en sí mismo __ Pensamiento crítico__ Interesado en el ambiente laboral__ Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__ Amante a los desafíos__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Valores y creencias	Entrevista	23. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Valores y creencias	Encuesta	13. Indique con que valores y creencias se identifica: Aspira a trabajar en cualquier parte del mundo__ Comunicac	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						<p>ión abierta</p> <p>—</p> <p>Búsqueda de mejores oportunidades laborales __</p> <p>Conseguir las cosas en el tiempo que usted desea__</p> <p>Poco reflexivo</p> <p>—</p> <p>Deseo de horarios flexibles__</p> <p>Individualista</p> <p>—</p> <p>Creativos __</p> <p>Autosuficiente</p> <p>—</p> <p>Cortoplacistas_</p> <p>—</p> <p>Trabajo desafiante __</p> <p>Desarrollo de nuevas habilidades__</p>	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	24. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	<p>14. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica</p> <p>Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza) __</p> <p>Aprendizaje continuo__</p> <p>Adaptación__</p> <p>Debilidades Impacientes__</p>	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Falta de concentración_ – Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales__ Poco Hábiles con el trabajo en equipo__ Utópicos__ Incertidumbre_ – No respetan al jefe y sí admiran al líder__ Superficiales__ Faltos de disciplina__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Entrevista	25. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en su empresa?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Encuesta	15. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Trabajo flexible__ Incentivos monetarios__ Retroalimentación__	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Entrevista	26. ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Encuesta	16. Indique con que características se identifica: Curioso__ Autónomo__ ____ Preferencia de presentaciones interactivas__ Aprendizaje colaborativo__ Emprendedores__ Independientes__	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Entrevista	27. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Encuesta	17. Indique con que valores y creencias se identifica: Altruistas__ Solidarias__ Pacientes__ Comprensivos__ ____ Respetuosos__ Persuasivos__ Razonamiento__ ____ Lógico__ Interpretación__ ____ Cuantitativo__ Intuición__ Actitud de Conquista__ Flexibilidad laboral__	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	28. ¿Con que fortalezas y debilidades	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
ciones que conforman la fuerza laboral	la fuerza laboral	fuerza laboral				cuentan los colaboradores de la generación Z?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	18. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica: Iniciativa__ Adaptabilidad__ __ Flexibilidad__ Movilidad__ Conciencia Social__ Compromiso__ Foco en el desarrollo personal y profesional__ Emprendimiento__ Competitividad__ __ Trabajo en equipo__ __ Debilidades Impaciencia__ Escasa tolerancia a la frustración__ Inseguridad__ Agobio__ Dispersión__ Excesiva dependencia al feedback__ Exceso de ego__ Falta de autocrítica__	Colaboradores
Caracterizar las generaciones que conforman la	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Motivadores	Entrevista	29. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
fuerza laboral						Z en su empresa?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Motivadores	Encuesta	19. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Adquirir conocimientos_ Nuevos desafíos_ Emprendedores_ Trabajo con libertad_	Colaborador

Anexo N° 1 operacionalización de variables

Tareas	Descripción	Tiempo Previsto
2	Recolección de información, Primer Borrador del Marco Teórico	15 días
4	Recomposición de la hipótesis y objetivos.	15 días
6	Preparación de borrador, niveles de lectura.	15 días
8	Descripción de los resultados.	15 días
10	Organización y redacción.	15 días
12	Corrección	15 días
14	Presentación definitiva	15 días

Anexo N° 2 cronograma de actividades

Presupuesto.

Materiales	cantidad	Costo unidad	por	total
Resma de papel	1 resma x 500 unidades	C\$ 180		C\$ 180
Cuadernos	2	C\$ 35		C\$ 70
Impresiones	4	C\$ 3		C\$ 12
Copias	15	C\$ 1		C\$ 15
Lapiceros	3	C\$ 6		C\$ 18
horas en computadora	450	C\$ 14		C\$ 5,400
Transporte	32	C\$ 40		C\$ 1,280
lonches	40	C\$ 60		C\$ 2,400.00
		Total		C\$ 9,375

Anexo N° 3 presupuestos

Anexo N° 4



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA FAREM
MATAGALPA**

Entrevista

Dirigido a: Gerente

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de empresas de UNAN FAREM MATAGALPA, estamos realizando la investigación de los Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las empresas públicas y privadas. Por tal razón se solicita de su colaboración para obtener información relevante y necesaria sobre el tema de estudio. De ante mano se le agradece su autorización y apoyo.

1. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la planificación de los Recursos Humanos?
2. ¿Qué modelo de planeación aplica en su proceso de provisión de Recursos Humanos?
3. ¿Cómo se da inicio al proceso de reclutamiento?
4. ¿Qué técnicas de reclutamiento utiliza?
5. ¿Qué ventajas y desventajas proporciona el reclutamiento interno?
6. ¿Qué ventajas y desventajas proporciona el reclutamiento externo?
7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?
8. ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir una vacante?
9. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idónea para cubrir única vacante disponible?
10. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?
11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?
12. Describir el subsistema de provisión de los Recursos Humanos

13. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idónea para la vacante disponible?

14. ¿Cómo describiría las características de la generación Baby boomers en su lugar de trabajo?

15. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Baby boomers?

16. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación Baby boomers de su empresa?

17. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Baby boomers en su empresa?

18. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?

19. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?

20. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?

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

22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?

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

24. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación Y?

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

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

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

28. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación Z?

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

Anexo N° 5 encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Dirigido a: colaboradores

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de empresas de UNAN FAREM MATAGALPA, estamos realizando la investigación de los Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las empresas públicas y privadas. Por tal razón se solicita de su colaboración para obtener información relevante y necesaria sobre el tema de estudio. De ante mano se les agradece apoyo.

Marque con una X la respuesta.

1. ¿Qué técnica de reclutamiento se aplicó para ocupar el cargo que tiene actualmente?

Escala:

Interno _____

Externo _____

Online _____

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

Redes sociales _____

Perifoneo _____

Avisos escritos _____

Ferías de empleo _____

Murales de la empresa _____

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

Ficha ocupacional _____

Manual de funciones _____

Otro _____ (Describir)

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

Entrevista _____

Pruebas de conocimientos _____

Pruebas de habilidades _____

Examen psicológico _____

Examen de aptitud _____

Técnicas de simulación _____

5. Identifique con que características se identifica (Baby boomers) Contestar solo aquellos que nacieron entre 1946 a 1964. Puede seleccionar más de una:

Posee familia Numerosa _____

Conservador _____

Han sido radioescucha _____

Resistentes a la tecnología _____

Hogareños _____

Hábito de lectura _____

6. Identifique con que valores y creencias se identifica: (Baby boomers)

Oposición a los valores tradicionales _____
Paz _____
Exitosos _____
Libertad sexual _____
Status por consumo de bienes _____
Educación como medio de progreso _____
Productividad _____
Estabilidad laboral _____
Liderazgo _____
El trabajo como medio para un fin _____
Individualista _____
Seguridad financiera _____

7. Identifique con que fortalezas y debilidades se identifica: (Baby boomers)

Fortalezas:

Respeto _____
Responsabilidad _____
Compromiso _____
Sacrificio _____
Esfuerzo _____
Experiencia _____
Dedicación _____

Debilidades:

Cultura presentista _____
A la sobra de las siguientes generaciones _____
Tapón generacional _____
Apalancamiento laboral _____
Dificultad para gestionar la incertidumbre _____
Resignados _____
Exceso de humildad _____

8. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? (Baby boomers)

Inclusión en la toma de decisiones _____

Retos _____

Ponerse a prueba _____

Comunicación personal _____

Mentorías _____

Reconocimiento público _____

Sentirse únicos y especiales _____

9. Identifique con que características se identifica (Generación X) pueden contestar sólo los que su fecha de nacimiento sea entre 1965 a 1978 Puede seleccionar más de una:

Diversidad sexual, raza y política _____

Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas _____

Adquirir más estudios _____

10. Identifique con que valores y creencias se identifica (Generación X)

Pragmáticos _____

Mentalidad de independencia _____

Atentos _____

Búsqueda de significado de familia _____

Desea un balance entre trabajo/familia _____

Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo _____

Gusta de la informalidad _____

11. Identifique con que fortalezas y debilidades se identifica (Generación X)

Fortalezas:

Responsabilidad _____

Adaptabilidad _____

Resiliencia _____

Auto exigencia _____

Debilidades:

Ansiedad _____

Frustración _____

Presión por el entorno _____

Miedoso _____

Víctimas de la brecha salarial _____

12. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa (Generación X)

Libertad para creatividad _____

Retos _____

Comunicación personal _____

Oportunidad de aprendizaje _____

Ascensión profesional _____

13. Identifique con que características se identifica: (Generación Y) puede contestar aquellos nacidos en 1979 a 1994. Puede seleccionar más de una:

Facilidad con la tecnología _____

Interesados en investigar _____

Fácil acceso para comunicarse _____

Balance entre vida / trabajo _____

Confianza en sí mismo _____

Pensamiento crítico _____

Interesado en el ambiente laboral _____

Gusta del cambio y desarrollo con agilidad _____

Amantes a los desafíos _____

14. Identifique con que valores y creencias se identifica: (Generación Y)

Aspira a trabajar 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 _____
Trabajos desafiantes _____
Desarrollo de nuevas habilidades _____

15. Identifique con que fortalezas y debilidades se identifica (Generación Y)

Fortalezas:

Ganas de motivarse (pasión, Autoconfianza) _____
Aprendizaje continuo _____
Adaptación _____

Debilidades:

Impacientes _____
Falta de concentración _____
Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales _____
Poco hábiles con el trabajo en equipo _____
Utópicos _____
Incertidumbre _____
No respetan al jefe y sí admirar al líder _____
Superficiales _____
Faltos de disciplina _____

16. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa (Generación Y)

Trabajo flexible _____

Incentivos monetarios _____

Retroalimentación _____

17. Identifique con que características se identifica: (Generación Z) pueden contestar aquellos nacidos del año 1995, hasta la actualidad. Puede seleccionar más de una:

Curioso _____

Autónomo _____

Preferencia de presentaciones _____

Aprendizaje colaborativo _____

Emprendedores _____

Independientes _____

18. Identifique con que valores y creencias se identifica: (Generación Z)

Altruistas _____

Solidarias _____

Pacientes _____

Comprensivos _____

Respetuosos _____

Persuasivos _____

Razonamiento Lógico _____

Interpretación _____

Cuantitativo _____

Intuición _____

Actitud conquista _____

Flexibilidad laboral _____

19. Identifique con que fortalezas y debilidades se identifica: (Generación Z)

Fortalezas:

Iniciativa _____

Adaptabilidad _____

Flexibilidad _____
Movilidad _____
Conciencia social _____
Compromiso _____
Foco en el desarrollo personal y profesional _____
Emprendimiento _____
Competitividad _____
Trabajo en equipo _____

Debilidades:

Impaciencia _____
Escasa tolerancia a la frustración _____
Inseguridad _____
Agobio _____
Dispersión _____
Excesiva dependencia al feedback _____
Exceso de ego _____
Falta de autocrítica _____

20. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa

Adquirir conocimiento _____
Nuevos desafíos _____
Emprendedores _____
Trabajo con libertad _____



Observación Directa

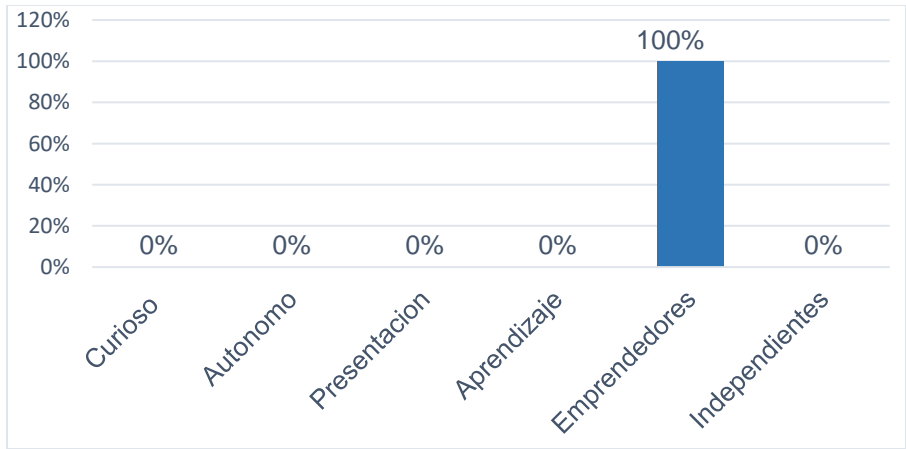
Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de empresas de UNAN FAREM MATAGALPA, estamos realizando la investigación de los Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la Fuerza Laboral en las empresas públicas y privadas. Utilizaremos Observación Directa este es un método de recolección de datos que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular.

Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa	Si	No
Medios online		
Externo		
Interno		

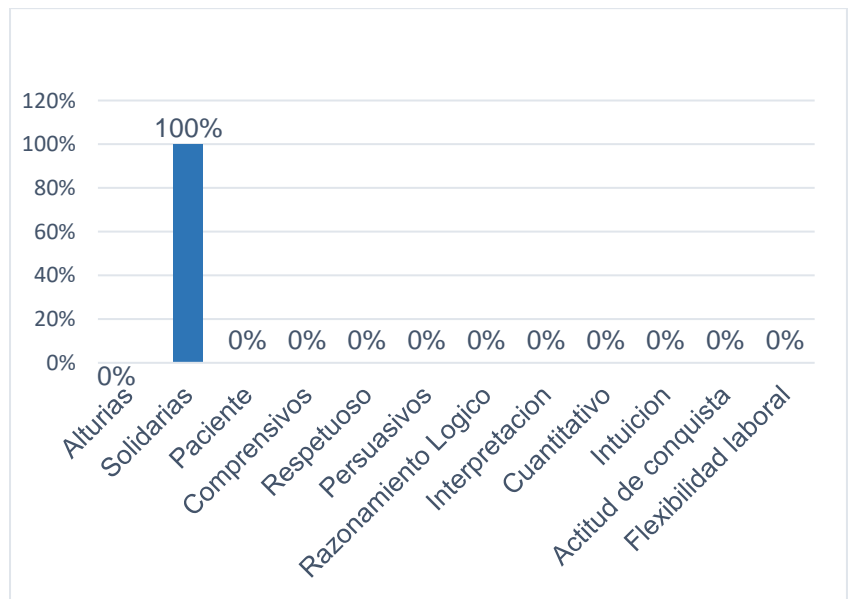
Medios que utiliza la empresa para publicar la vacante	Si	No
Redes sociales		
Perifoneo		
Avisos escritos		
Ferias de empleo		

Murales en la empresa		
------------------------------	--	--

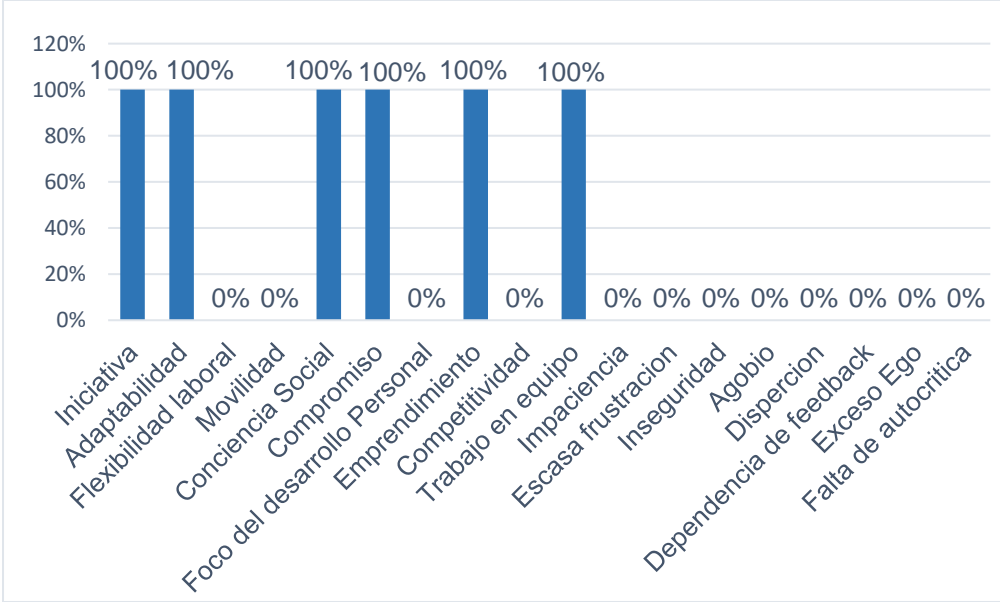
¿Tipos de pruebas aplicadas para la selección de puesto?	Si	No
Prueba de conocimientos		
Prueba de Habilidades		



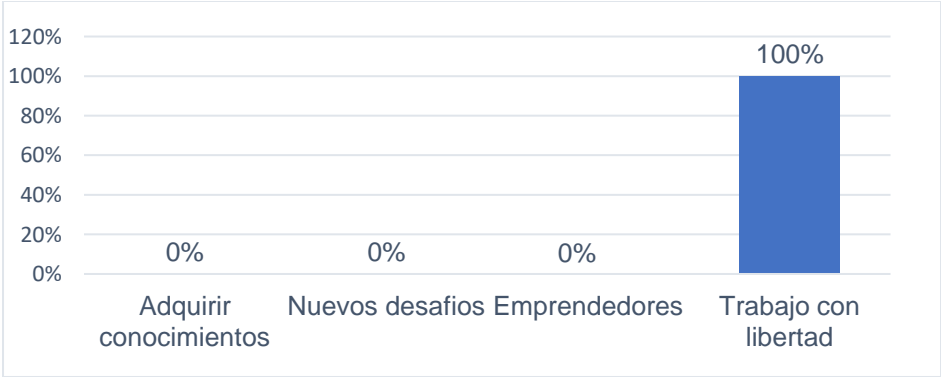
Anexo N° 7 características de la generación Z



Anexo N° 8 valores y creencias de la generación Z



Anexo N°9 fortalezas y debilidades de la generación Z



Anexo N° 10 motivadores de la generación Z



Perfil del Puesto

Puesto:	Técnico(a) de Salud Integral Comunitaria y Juventud en Acción	Código:	
----------------	---	----------------	--

Ubicación:	Matagalpa	Rango de Salario:	De acuerdo a experiencia
-------------------	-----------	--------------------------	--------------------------

Departamento:	Programas	Supervisor Inmediato:	Coordinadores SIC y Juventud en Acción
----------------------	-----------	------------------------------	--

Descripción:	<p>El Técnico de Salud Integral Comunitaria y Juventud en Acción es la persona encargada de apoyar e implementar actividades en los programas de:</p> <p>SIC: Actividades de educación en salud en escuelas y comunidades. La implementación de actividades incluye charlas y talleres de salud, campañas de salud pública, levantamiento de peso - talla y otras actividades de base comunitaria que surgen durante la implementación.</p> <p>Juventud en Acción: Coordinar actividades con jóvenes en el programa de becas de secundaria y universitarias. La implementación de actividades incluye impartir talleres de crecimiento personal, reforzamiento y actividades recreativas (deportes, arte, etc.), charlas educativas (medio ambiente, género, prevención de violencia, etc.), entre otras actividades de base comunitaria que surgen durante la implementación del programa.</p> <p>El Técnico también coordinará acciones con el MINSA, MINED y organizaciones locales, para fortalecer el trabajo comunitario y la gestión de las escuelas.</p>
---------------------	--

Orienta el Trabajo:	Gerente de Programas	Envía Informe a:	Gerente Programas, Director Ejecutivo
----------------------------	----------------------	-------------------------	---------------------------------------

	1	Charlas y Talleres de Salud: Se programará charlas de salud preventiva en las escuelas y comunidades, con estudiantes, maestros, madres y padres de familia y otros miembros de la comunidad. Las charlas y talleres deberían estar basados en las necesidades más sentidas de salud en cada sector.
	2	Coordinación de actividades con jóvenes becados: Organizar círculos de estudio, talleres, charlas, encuentros, y actividades de servicio comunitario con los jóvenes en el programa de becas.
	3	Coordinación Interinstitucional: Se coordinará acciones con organizaciones locales (públicas y privadas) para fortalecer el trabajo en las escuelas y comunidades. Esta coordinación incluye en MINSA, MINED, Comité de madres y padres de familia.
	4	Levantamiento de peso y talla: Se coordinará el trabajo con directores de las escuelas atendidas y Coordinadora de Salud Integral Comunitaria.

Requisitos del Puesto	1	Mínimo de tres años de experiencia en proyectos sociales de salud.
	2	Título de Enfermería y/o trabajo social.



	3	Conocimientos básicos de programas de computación e internet
	4	Conocimientos de salud familiar y comunitaria.
	5	Conocimientos básicos de trabajo comunitario y promotoría social.
	6	Licencia de conducir vigente para vehículos livianos y motocicletas.

Recursos Necesarios para el Puesto	Relaciones de Coordinación
<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos médicos básicos - Computadora portátil - Acceso a internet - Impresora - Material de oficina - Mobiliario de oficina - Motocicleta o camioneta 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y docentes de las escuelas - Equipo técnico del MINED - Equipo técnico del MINSA - Padres y Madres de Familia

Anexo N° 11 ejemplo de perfil de puesto de una vacante