



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN FAREM- MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciados en Administración de empresas.

Tema

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de las empresas públicas y privadas en Matagalpa.

Subtema

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Rancho Luz de Luna, del departamento de Matagalpa, en el segundo semestre de 2023.

AUTOR (A)

Br. Ixayana Mercedes Blandón Sobalvarro

Br. Albert William Chavarría Castro

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 18 de noviembre del 2023.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM- MATAGALPA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciados en Administración de empresas.

Tema

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de las empresas públicas y privadas en Matagalpa.

Subtema

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Rancho Luz de Luna, del departamento de Matagalpa, en el segundo semestre 2023.

AUTOR (A)

Br. Ixayana Mercedes Blandón Sobalvarro

Br. Albert William Chavarría Castro

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 18 de noviembre del 2023

Contenido	
DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACIÓN DEL TUTOR	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES	2
DISEÑO METODOLOGICO.....	5
II. JUSTIFICACIÓN	6
III. OBJETIVOS	7
Objetivo general	7
IV. Desarrollo	8
4.1 Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos.....	8
4.1.1 Concepto.....	8
Elementos	8
4.1.2 Planeación de los recursos humanos	9
4.1.2.1 Proceso de planeación de los recursos humanos	9
4.1.2.1.1 Primera etapa	9
4.1.2.1.2 Segunda etapa	10
4.1.2.1.3 Tercera etapa	10
4.1.2.1.4 Cuarta etapa	11
4.1.2.2 Modelos de planeación de los recursos humanos.....	11
4.1.2.1.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio	12

4.1.2.2.2 Modelo basado en segmentos de puestos.....	12
4.1.2.2.3 Modelo de gráfica de reemplazo	13
4.1.2.2.4 Modelo basado en el flujo de personal.....	14
4.1.2.2.5 Modelo de planeación integrada	14
4.1.3. Reclutamiento de los recursos humanos.....	15
4.1.3.1. Proceso de reclutamiento.....	16
4.1.3.2 Medios de reclutamiento	16
4.1.3.3 Reclutamiento interno.....	18
4.1.3.4 Reclutamiento externo.....	19
4.1.3.5 Reclutamiento online	20
4.1.3.6 Reclutamiento mixto	20
4.1.4 Selección de los recursos humanos	21
4.1.4.1. Proceso de selección	21
4.1.4.2 Selección como un proceso de comparación	22
4.1.4.3 Selección como un proceso de decisión	22
4.1.4.3.1 Modelo de colocación.....	22
4.1.4.3.2 Modelo de selección.....	22
4.1.4.3.3 Modelo de clasificación	23
4.1.4.4 Bases para la selección del personal.....	23
a) Entrevista de selección.....	28
b) Pruebas de conocimientos o habilidades	29
c) Examen psicológico.....	30
d) Exámenes de personalidad.....	30
e) Técnicas de simulación.	30
4.2 Generaciones que conforman la Fuerza Laboral.....	31

4.2.1 Definición	31
4.2.1 Importancia de conocer las características de las Generaciones.....	32
4.2.3 Propósito del estudio del ámbito de las generaciones.....	33
4.2.3 Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral.....	33
4.2.3 Generación Babyboomers	33
4.2.3.1 Características	34
4.2.3.1.2 Valores y Creencias	36
4.2.3.1.3 Fortalezas y Debilidades	37
4.2.3.1.4 Motivadores	38
4.2.3.2 Generación X.....	40
4.2.3.2.1 Características.....	40
4.2.3.2.2 Valores y Creencias.....	41
4.2.3.2.3 Fortalezas y Debilidades	43
4.2.3.2.4 Motivadores	44
4.2.3.3. Generación Y/Millennials	45
4.2.3.3.1 Características	45
4.2.3.3.2 Valores y Creencias.....	47
4.2.3.3.3 Fortalezas y Debilidades	51
4.2.3.3.4 Motivadores	53
4.2.3.4. Generación Z.....	54
4.2.3.4.1 Características.....	54
4.2.3.4.2 Valores y Creencias.....	56
4.2.3.4.3 Fortalezas y Debilidades	57
4.2.3.4.4 Motivadores	59

4.2.4 Desafíos en los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos	61
4.2.5 Necesidad de adaptación y flexibilidad en los procesos de aprovisionamiento de recursos humanos.....	62
V. CONCLUSIONES	63
VI. Bibliografía	64
VII. ANEXO.....	69
Anexo 2.....	1
Anexo 3.....	7

DEDICATORIA

A Dios Padre Celestial por la fuerza, la sabiduría, el entendimiento, por ser mi ayuda y mi consuelo, en los momentos más difíciles para lograr cumplir esta meta en mi vida.

A mis padres por confiar en mí darme aliento de amor para lograr mis metas, en especial.

A la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua y a los maestros por quienes he llegado a obtener los conocimientos necesarios, para poder desarrollar mi seminario de Graduación.

Br. Ixayana Mercedes Blandón Sobalvarro

DEDICATORIA

A Dios Padre Celestial por la fuerza, la sabiduría, el entendimiento, por ser mi ayuda y mi consuelo, en los momentos más difíciles para lograr cumplir esta meta en mi vida.

A mi familia por ese apoyo incondicional, por haber creído en mí siempre, por todo su consejo en los momentos que más los necesite, por fomentar en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida.

A la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua y a los maestros por quienes he llegado a obtener los conocimientos necesarios, para poder desarrollar mi seminario de Graduación.

Br. Albert William Chavarría Castro

AGRADECIMIENTO

A Dios: Por darnos sabiduría, inteligencia y brindar las fuerzas necesarias en cada etapa de nuestros estudios, permitiendo culminar nuestra carrera y alcanzar nuestro sueño de ser profesionales.

A nuestros padres: Por impulsarnos y apoyarnos incondicionalmente en nuestras vidas, por ser nuestros primeros maestros en casa, por cada sacrificio que hicieron y siguen haciendo por cada una de nosotras para el alcance de la mejor meta la cual es nuestra preparación.

Al colectivo de docentes: Por su dedicación, sabiduría y enseñanzas para lograr convertirnos en grandes profesionales. En especial a nuestro tutor: MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez, por dedicarnos su tiempo, apoyo, enseñanza, orientaciones y motivarnos a ser cada día mejores.

Al personal administrativo y operativo de la FAREM: Por brindarnos apoyo en las distintas investigaciones, de información confiable.

A la Empresa Rancho Luz de Luna Por su tiempo y espacio brindado ante la información necesaria, además de la colaboración para realizar nuestra investigación. En especial a la propietaria Hazel Cristina Blandón Torrez y ala Gerente Adela Cristina García Blandón por su confianza en nuestro grupo de trabajo.

Br. Ixayana Mercedes Blandón Sobalvarro

Br. Albert William Chavarria Castro

VALORACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**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: Ixayana Mercedes Blandón Sobalvarro (CARNET No. **19606881**), Albert William Chavarría Castro (CARNET No. **17601865**) 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“ Y correspondiente al Subtema: Subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Rancho Luz de Luna, del departamento de Matagalpa, periodo 2023, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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.

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Tutor

RESUMEN

Esta investigación aborda, subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Rancho Luz de Luna del departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del 2023. Tiene como finalidad analizar el diseño de provisión de los recursos humanos de la empresa Rancho Luz de Luna del departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2023, es de vital importancia dar a conocer el sistema de provisión ya que hoy en día es la base fundamental, así como también las diferentes generaciones, tales como: baby boomers, generación x, generación y, generación z que conforman el mercado laboral. Cabe destacar que dentro de las organizaciones la motivación al personal de la empresa, es considerada como una oportunidad para tener éxito, porque si el personal de trabajo está motivado, estos tendrán un buen desempeño laboral y se obtendrá mejores resultados, mayor capacidad de innovación, se reducen los problemas, creando un excelente ambiente laboral interno y externo. Toda organización debe de tomar en cuenta las técnicas de reclutamiento adecuadas, tomarse el tiempo de clasificar a su personal por generación para conocerlos y verlo como una inversión que se reflejara en las destrezas de su recurso para llevar a cabo eficiente y eficazmente los procesos en el ámbito laboral.

Palabras claves: Subsistema de provisión, fuerza laboral, generaciones, eficiencia, eficacia.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se abordó el tema Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de las MYPYME en Matagalpa, durante el periodo 2023 en el cual se llevó a cabo la investigación de algunos componentes que intervienen en la provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Rancho Luz de Luna.

Esta investigación tiene como propósito analizar Los Subsistemas de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Rancho Luz de Luna de la ciudad de Matagalpa, dado que permite a la empresa tener una amplia visión e identificar la necesidad de adoptar o implementar de una manera más eficaz dichos sistemas para obtener mayores beneficios y ayude al crecimiento de esta.

La importancia del subsistema de provisión de recursos humanos radica en dotar de herramientas a la fuerza laboral, y así cumplir los objetivos organizacionales. Si se dejara de un lado el funcionamiento de este sistema, resultaría complejo el desarrollo óptimo de la organización y se vería afectada la motivación del recurso con el que trabajamos.

El cumplimiento de esta temática se contempla a través de tres capítulos, en los cuales se da primeramente una breve presentación sobre generalidades del sistema de recursos humanos, abordando conceptos generales, función de la administración de recursos humanos, políticas y una breve reseña de cada subsistema.

Con la finalidad de conocer como se ha estudiado este tema en otras latitudes se procedió a la búsqueda de los antecedentes de investigación de los que se obtuvieron los siguientes.

ANTECEDENTES

A nivel internacional.

En la ciudad de Sevilla, España se realizó una investigación con el tema Subsistemas de Recursos Humanos y La Percepción de motivos de cese del personal de vigilancia física en la ciudad de Huánuco en el año 2018, teniendo como resultado Con respecto al subsistema de dimensión de desarrollo y planes de sucesión que la empresas están implementando es de manera adecuada ya que la mayoría de los agentes consideran que las empresas les brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a todos los colaboradores que forman parte de su equipo de trabaja obteniendo un gran beneficio al mismo tiempo fortalecer los subsistemas de atracción, selección e incorporación del personal de vigilancia por medio de la promoción interna. (Regalado Fuster, 2018)

A nivel sur americano

En la ciudad de Córdoba, Argentina se realizó una investigación con el tema Proyecto de optimización de la gestión de Recursos Humanos de una Pyme de la ciudad de Córdoba, teniendo como resultado que la función de un Profesional en Recursos Humanos en el ámbito de las organización, es tan necesaria como la de cualquier otro profesional de las ramas de administración, o quizás más, porque se gestiona el recurso más importante, el humano, LAS PERSONAS, cuando esto sea entendido, habrá ambientes laborales más felices, empresas más productivas y economías creciendo y que la empresa cuenta con el departamento de Recursos Humanos debidamente calificado para el manejo de su personal. (Maldonado, 2015)

A nivel centroamericano

En la ciudad de Guatemala, Guatemala se realizó una investigación con el tema “Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu”, teniendo como resultados que la calidad de gestión del talento humano en las PYMES del área urbana de Retalhuleu, es aceptable en sus distintas líneas de funcionamiento, ya que tienen establecidas normas, procedimientos y procesos que orientan al aprovechamiento de actitudes,

aptitudes y habilidades que posee el candidato al puesto de trabajo y a la vez cabe mencionar que un gran porcentaje de las PYMES carece de esos procesos, por lo tanto; son instituciones que fácilmente pueden presentar problemas en sus líneas de funcionamiento ocasionados por la falta de información del personal. (De León Lol, 2013)

A nivel nacional

En la ciudad de Managua, Nicaragua se realizó un seminario de graduación bajo el tema Gestión de Recursos Humanos bajo el subtema Integración de recursos humanos en las organizaciones teniendo como resultado el valor que conlleva poder implementar de forma clara cada subsistema, estableciendo parámetros que se tienen que tomar como base para obtener los resultados esperados, describiendo el proceso de selección de recursos humanos destacando los acápites que conlleva dicho proceso, reiteramos la importancia de realizar todo el proceso de contratación de personal. (Espinoza Araica, 2019)

En la ciudad de Managua, Nicaragua se realizó un seminario de Graduación con el tema: Gestión de recursos humanos y en el mismo se desglosa el Subtema: Importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos para el fortalecimiento de las organizaciones teniendo como resultado que el subsistema de desarrollo de recursos humanos, funciona como base de la gestión administrativa y se complementa con los demás subsistemas al ser fuente de motivación para el logro de los objetivos del personal y la organización, enriqueciendo la cadena de valor sobre la que se trabaja en el mundo corporativo, con ello se logra el crecimiento y mejora continua para el personal desarrollando su talento con la finalidad de que las organizaciones (individuos, departamentos, equipos y el ambiente) se retroalimente. (Cruz Castillo, 2018)

A nivel local

En la ciudad de Matagalpa, Nicaragua se realizó una investigación con el tema Desafíos que enfrentan la empresa “WOOD’S LOUNGE BAR” en el

subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019, teniendo como resultado en la relación al subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado por la empresa Wood's Lounge Bar que se ha encargado de ofrecer a toda su fuerza laboral un plan de remuneraciones económicas, en el que se incluyen los servicios sociales y los planes de higiene y seguridad en el empleo, así mismo los beneficios que conforma la remuneración extraeconómica en aras de mantener a sus colaboradores motivados, satisfechos y productivos. Por consiguiente, la empresa otorga a sus trabajadores remuneraciones directas, tales como: salario, bonos, premios y comisiones. (Laguna Monge, 2019)

En la ciudad de Matagalpa, Nicaragua se realizó una Monografía con el tema de investigación Influencia del subsistema de retención de recursos humanos en la satisfacción laboral de Agro exportadora Zeas Escobar (ZESCO) Matagalpa; en segundo semestre 2015, teniendo como resultados que el sistema de remuneración de la empresa brinda la satisfacción de los trabajadores cuyo desempeño mejoro y que contar con un plan de higiene y seguridad laboral es de gran importancia en cualquier entidad, para brindar las condiciones apropiadas para la satisfacción del empleado. (Lúquez González, 2015)

Los antecedentes encontrados sirvieron como guía para realizar la investigación desarrollo de las variables plasmadas en el marco teórico, de igual manera el desarrollo de la operacionalización de variables y los instrumentos utilizados.

DISEÑO METODOLOGICO

En cuanto al diseño metodológico de este estudio según su tipo de paradigma se califica como positivista, ya que se trata de buscar la realidad de las variables sometidas a estudio, teniendo un enfoque filosófico, de carácter cuantitativo con elementos cualitativos, el enfoque es cuantitativo, ya que se recopila datos y se procesa la información numérica, se utiliza el enfoque cualitativo, ya que se analiza los datos de la entrevista aplicada al gerente y guía de observación realizadas por los investigadores. El nivel de profundidad de esta investigación es descriptivo dado que se está describiendo las variables de investigación.

La cobertura de esta investigación en el tiempo fue de corte transversal, ya que la investigación tiene como periodo II semestre del año 2023. Su diseño es no experimental, porque no se realiza manipulación de las variables. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, es el método más idóneo, ya que el estudio se enfoca en una variable bien específica. Los métodos que se utilizaron para el procesamiento de datos, son: análisis, porque se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de dichos instrumentos; síntesis, debido a que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones de estudio; empírico, ya que por medio de la aplicación de instrumentos se describieron las características de la empresa con los Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Rancho Luz de Luna.

El universo serán todos los colaboradores de Rancho Luz de Luna de la ciudad de Matagalpa, que está formado de 18 personas que consta de colaboradores de la empresa y el gerente, la muestra que está disponible en el tiempo o periodo de investigación es la misma cantidad de población. Aplicando las diferentes técnicas de recolección de datos como son las encuestas y entrevistas; todos estos procedimientos ayudan a encontrar y demostrar la veracidad según los resultados obtenidos, realizando el procesamiento de datos en Excel.

II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como temática Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Rancho Luz de Luna, del departamento de Matagalpa, en el segundo semestre de 2023, orientándose al propósito de analizar los subsistemas de provisión de los recursos humanos empleados en la empresa.

La temática es de gran importancia, ya que el Recurso humano es el recurso más importante y esencial en una empresa. Sin ellas, simplemente no podría funcionar. Esto radica en el valor que otorgan los talentos que conforman una organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Se considera que el aprovisionamiento de personal es muy importante para un mejor desempeño laboral dentro de la organización, puesto que cada cargo, área requiere y demanda ciertos niveles de conocimientos, experiencia, valores para el buen funcionamiento de toda la institución, lo que se garantiza durante la correcta aplicación del proceso, que se contratara a la persona idónea.

Este tema es de gran importancia para las PYMES por ser una gran fuente generadora de empleo en la economía nacional y es necesario que den un perfil más empresarial en su organización y esto se dará cuando inicien a implementar los Subsistema de aprovisionamiento de recursos Humanos.

La investigación será de referencia para otros universitarios como antecedentes de próximos trabajos a realizarse, además de ser una herramienta de enriquecimiento para los autores, ya que se logró conocer más sobre los Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral, dicha investigación estará a disposición de los docentes que deseen trabajar con temas similares a este.

III. OBJETIVOS

Objetivo general

✓ Analizar el subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral, en la empresa Rancho Luz de Luna Matagalpa, en el segundo semestre 2023.

Objetivos Específicos

✓ Describir los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos en la empresa Rancho luz de Luna.

✓ Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Rancho Luz de luna.

✓ Valorar los procesos de provisión de recursos humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Rancho Luz de luna.

IV. Desarrollo

4.1 Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos

4.1.1 Concepto

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato I. , 2008, pág. 129).

El propósito de la provisión de recursos humanos es determinar en el horizonte del Plan estratégico, que hay disponibilidad suficiente de personal en capacidad para desempeñar exitosamente los puestos disponibles que necesite la empresa y establecerle los funcionamientos necesarios para cubrir el propósito.

Elementos

a) Planificación de recursos humanos

Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado. (Chiavenato I. , 1999)

b) Reclutamiento de personal

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato I. , 1999)

c) Selección de personal

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

4.1.2 Planeación de los recursos humanos

El planeamiento de recursos humanos es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 1999)

La planeación de recursos humanos es la visualización a futuro de las necesidades de recursos humanos de la empresa con la capacidad, especificaciones y particularidades diferentes para cada área, pero enlazados con un mismo objetivo organizacional.

Mediante la encuesta aplicada al gerente expresó que el proceso que se lleva a cabo para planificar a los recursos humanos da inicio con establecer los objetivos y también utilizan un inventario de recursos humanos para tener un mejor control del número actual de los colaboradores, por lo tanto, el proceso da su finalidad con el control, seguimiento y monitoreo.

Mediante la observación directa y la entrevista se verificó que el proceso de planeación es utilizado para llevar a cabo el control y monitoreo de los colaboradores en la empresa, así se lleva un mejor control para una mejora continua.

4.1.2.1 Proceso de planeación de los recursos humanos

Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 83)

4.1.2.1.1 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)

La gerente manifiesta que cuentan con un protocolo en el cual se resalta la misión, visión, normas tanto de sanidad como normas de comportamiento en el trabajo, por ende, ella destaca que cada colaborador debe conocer a profundidad este protocolo para poder lograr los objetivos organizacionales de dicha entidad.

4.1.2.1.2 Segunda etapa

Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos.

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

Según gerencia, cuentan con el manual de políticas de recursos humanos con el propósito de organizar, gestionar y administrar el capital humano de su empresa, así mantener a la organización funcionando sin problemas y para conservar alta la autoestima de los colaboradores.

4.1.2.1.3 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 la observación directa logramos percibir que es necesario un balance de la oferta de los empleados de la organización (en caso de que las previsiones de la primera fase hayan mostrado que la demanda supera la oferta) o para disminuir el número de los que ya existen (en caso de que las previsiones muestren que la oferta supera la demanda).

4.1.2.1.4 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)

La gerente nos mostró la recopilación de datos que tienen en dicha entidad y la evaluación que realizan a lo largo del período de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas y poder corregirlas.

4.1.2.2 Modelos de planeación de los recursos humanos

Algunos son genéricos y alcanzan toda la organización mientras que otros son específicos para determinados sectores de ésta. (Chiavenato I. , 1999, pág. 211).

La planeación de recursos humanos es la visualización a futuro de las necesidades de los recursos humanos de la empresa con la capacidad, especificaciones y particularidades, diferentes para cada área, pero enlazados con el mismo objetivo.

La gerente de rancho Luz de Luna resalta que conoce el número y tipo de empleados que son necesarios al momento de planear sus labores de reclutamiento selección y capacitación, esto de suma importancia porque radica

en la fuerza de trabajo y los talentos humanos para las labores diarios de dicho establecimiento.

4.1.2.1.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Este modelo se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad interna y externa de recursos humanos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. (Chiavenato I. , 1999, pág. 211)

La planeación de los recursos humanos debe estar basada en el incremento o disminución de los productos y servicio, puesto que es la guía que dirige a la organización en que tiempo y medida debe ampliar o reducir sus recursos.

Gracias a nuestra observación directa se logró identificar las variaciones de las personas en la organización que depende mucho de las temporadas, esto se ve influidos por la productividad, disponibilidad interna y externa de recursos financieros de dicha entidad, cabe destacar que en temporada regular la gerente cuenta con su personal de planta, mientras tanto en temporada alta cuenta con personal mayor o eventual.

4.1.2.2.2 Modelo basado en segmentos de puestos.

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

- a) Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional
- b) Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico.
- c) Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional.

d) Proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato I. , 1999, pág. 212)

Este modelo plantea un análisis de estudio de cada área de la empresa y ver sus proyecciones, así mismo determinar si cuenta con los recursos necesarios, que los actuales estén cumpliendo con los estándares de producción planteados por la organización.

4.1.2.2.3 Modelo de gráfica de reemplazo

Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. (Chiavenato I. , 2008)

Siempre que se da la sustitución o reemplazo de un puesto, la organización debe de tener en cuenta el conocimiento científico del aspirante, así mismo su experiencia la cual le dará la pauta de saber si esta persona está preparada para desarrollarse dentro del puesto

Cabe agregar que, para la aplicación de un puesto en Rancho Luz de Luna, se toma en cuenta y se valora al personal interno para ver si cuenta con las capacidades que requiere la vacante disponible, en caso que exista un buen prospecto se acude a una búsqueda de personal externo.

4.1.2.2.4 Modelo basado en el flujo de personal

Intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias, como la política de promociones, rotación de personal, etc. (Chiavenato I. , 1999, pág. 214)

Este modelo plantea como se da la rotación de personal dentro de la empresa, así mismo detectar, cuando y en qué forma se necesitarán nuevos recursos para cubrir la demanda.

Por otra parte, la encargada expresó que se realiza el reclutamiento externo para poder cubrir las vacantes que van surgiendo a lo largo del tiempo, por lo que la cantidad del personal de la entidad es reducido.

4.1.2.2.5 Modelo de planeación integrada

El planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y de demanda y planeamientos de carreras. (Chiavenato I. , 1999, pág. 215)

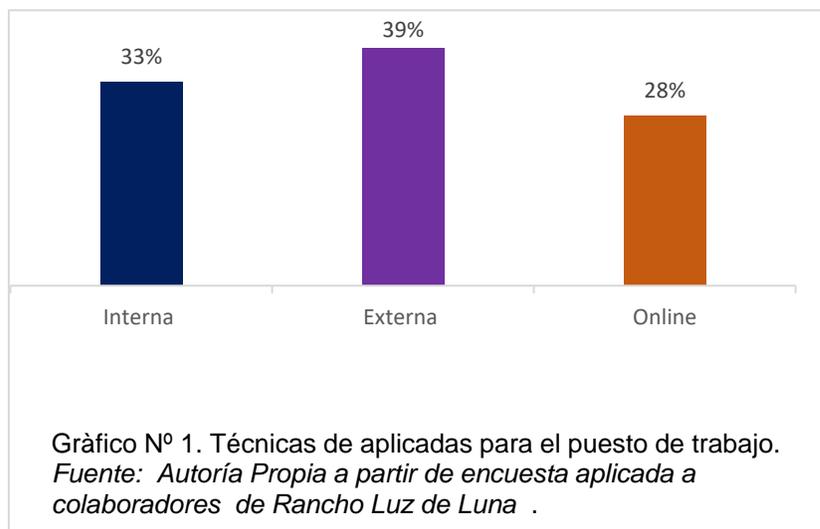
Es el modelo más amplio e incluyente para la planeación de personal tomando en cuenta la productividad condiciones de mercado y planeación de carreras dentro de la organización

De acuerdo con la entrevista realizada, los modelos de planeación de recursos humanos están basado en la demanda estimada de productos o servicio. En Rancho Luz de Luna suplen las necesidades de acuerdo con la demanda de vacantes que ellos presentan esto se realiza en dependencia de la temporada, y expresan que si existen y cuentan con políticas de planeación de recursos humanos.

4.1.3. Reclutamiento de los recursos humanos.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato I. , 1999, pág. 217)

El reclutamiento dentro de la administración de recursos humanos significa un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.



Según gráfico N°1 a partir de encuesta aplicada a colaboradores el 39% manifestó que las técnicas aplicadas son externas, el 33% interna y el 28% online.

Respecto a la entrevista aplicada al gerente de la empresa Rancho Luz de Luna manifestó que las técnicas aplicadas por la empresa son la externa y externas por que le permite; identificar las tareas que cada miembro de una organización y así ejecutar su correcto funcionamiento.

Se pudo constatar a través de guía de observación que la empresa aplica técnicas para el puesto de trabajo de manera interna, externa y online, ya que este procedimiento permite determinar los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Además, analiza los tipos de perfiles que se requieren para ocuparlos. Su implementación mejora los índices de desempeño, selección de personal y planificación del Talento Humano.

La empresa debe de contar con un método de análisis de puestos de trabajo, ya que es una manera efectiva de conocer todas las necesidades de la empresa desde el punto de vista ejecutivo y permite conocer al candidato idóneo para ocupar dicha plaza.

4.1.3.1. Proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material). (Chiavenato I. , 1999, pág. 217)

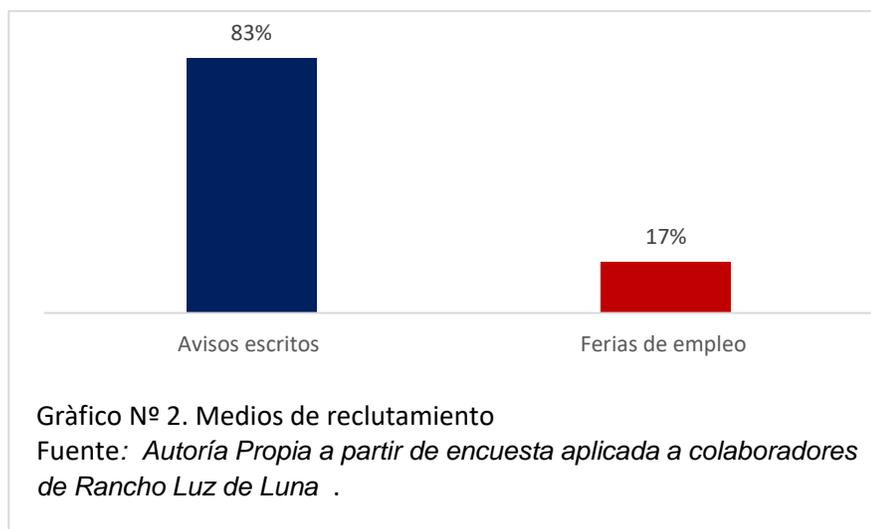
Esta tiene el objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente. Para conducir con eficiencia un proceso de reclutamiento, los responsables deben seguir una serie de procedimientos, primero determinando la vacante para luego dar paso a las fuentes de reclutamiento que se ampliarán

En la encuesta realizada a los trabajadores se les preguntó sobre el procedimiento que aplican para la vacante, y a través de que medio conocieron dicha vacante, especialmente es útil porque refleja e ilustra las vacantes actuales y que se representarán a futuro en Rancho Luz de Luna.

4.1.3.2 Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento. (Chiavenato I. , 1999, pág. 218) aplicar segundo nivel tercer nivel realizar grafico

El reclutamiento y selección de personal juegan un papel muy importante en la adquisición de personal para una organización, ya que esto permite que las empresas crezcan en todos los sentidos, porque implica obviamente la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de una organización, por lo tanto los medios representan un proceso técnico por el cual nos permite identificar a las personas que cuentan con las competencias y habilidades requeridas para el buen desempeño laboral que una empresa lo requiera.



Según gráfico N°2 a partir de encuesta aplicada a colaboradores el 83% manifestó que los medios que se dio a conocer la vacante fueron avisos escritos y el 17% que a través de ferias de empleo.

Respecto a la entrevista aplicada al gerente de la empresa Rancho Luz de Luna manifestó que los medios a través de los cuales se dio a conocer la vacante fueron a través de avisos escritos, ya que para la empresa el proceso de reclutamiento y selección de personal es la vía más clara para encontrar gente de calidad en una empresa identificando sus necesidades y comparándolas con el candidato adecuado, que se ajuste a la organización tanto en papel como en la práctica.

En guía de observación se pudo constatar que los medios a través de los cuales Rancho Luz de Luna se da a conocer las vacantes de los puestos de trabajo son avisos escritos.

4.1.3.3 Reclutamiento interno

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). (Chiavenato I. , 1999, pág. 221)

El reclutamiento interno puede implicar, transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de "profesionalización" (carreras) de personal.

Ventajas

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

La ventaja más importante es conocer a cada uno de los recursos con los que actualmente cuenta, esto le permite tener mayor seguridad en su proceso de selección.

➤ Desventajas

- ✓ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- ✓ Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- ✓ Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al "principio de Peter": las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados,

los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

✓ Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.

✓ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. (Chiavenato I. , 1999, pág. 225)

El reclutamiento interno es de gran importancia para los empleados que están dentro de la empresa pues para ellos representan un crecimiento dentro de la misma, les permitirá desarrollarse dentro de un mercado laboral más amplio, que se demuestra que la institución confía en sus capacidades

4.1.3.4 Reclutamiento externo

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada. (Chiavenato I. , 1999, pág. 225)

➤ Ventajas

✓ Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.

✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

✓ Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. (Chiavenato I. , 1999, pág. 230)

Estas ventajas representan un incremento para los conocimientos y experiencias en el mercado laboral fuera de la organización.

➤ **Desventajas**

- ✓ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- ✓ Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- ✓ Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- ✓ Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal. Afecta la política salarial (Chiavenato I. , 1999, pág. 231)

El reclutamiento externo abre puertas a las personas que están fuera de una empresa, en busca de una oportunidad de introducirse al mercado laboral, de demostrar capacidades y habilidades que los identifica. Esto se debe de considerar mucho en las empresas, muchas veces se cuenta con el recurso dentro, pero a partir de ahí surge otra vacante la cual no puede cubrir por un candidato interno y es ahí cuando se emplea los procedimientos del reclutamiento externo.

4.1.3.5 Reclutamiento online

La Internet es una forma de compartir información de cualquier tipo que, además de sus múltiples aplicaciones como medio de transmisión de información y comunicación, también representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo por medio de las bolsas de trabajo y grupos de intercambio “virtuales” (puesto que sólo existen en el ciberespacio), así como las redes sociales. (Espinoza J. A., 2013)

El reclutamiento online es una estrategia de selección de nuevos empleados y se basa en el uso de páginas web, portales de empleo, redes sociales, plataformas con perfiles especializados, entre otros recursos.

4.1.3.6 Reclutamiento mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro. (Chiavenato I. , 1999, pág. 232)

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante

reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado. (Chiavenato I. , 1999)

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

En entrevista realizada a gerencia, expreso que en Rancho Luz de Luna el reclutamiento interno como primer lugar para brindar oportunidades a sus empleados, los cuales ya están familiarizados con los status de la misma, al no poder suplir esa necesidad por medio de este método, se opta por realizar el reclutamiento externo. Al final utilizando reclutamiento mixto. Se considera de beneficioso este tipo de reclutamiento aplicado por la empresa, tanto para los trabajadores como para la misma, porque al buscar suplir está vacante con un recurso ya establecido se ahorra tiempo y costos.

4.1.4 Selección de los recursos humanos

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato I. , 1999, pág. 239)

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí. (Chiavenato I. , 1999, pág. 239)

4.1.4.1. Proceso de selección

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que

proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. (Chiavenato I. , 1999, pág. 239)

4.1.4.2 Selección como un proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff. (Chiavenato I. , 1999, pág. 239)

4.1.4.3 Selección como un proceso de decisión

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

4.1.4.3.1 Modelo de colocación

Cuando se toma la selección como un proceso de decisión y elección se toma en cuenta modelos de comportamiento; el modelo de colocación se basa en la situación en la cual solamente existe un candidato para una vacante específica, no se puede seleccionar de entre muchos candidatos con diferentes aptitudes puesto que no se cuenta con un grupo numeroso de candidatos dispuestos.

4.1.4.3.2 Modelo de selección

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

El modelo de selección es el que más se presenta dentro de las organizaciones, en el cual existe muchos candidatos con diferentes características aspirando y dando lo mejor de sí para lograr ser aprobado a la vacante específica, porque en caso contrario al modelo de colocación, si ellos no cumplen con los 50 requisitos del puesto serán rechazados, ya que hay muchas más personas que si pueden acercarse o cumplir con dichos requisitos.

4.1.4.3 Modelo de clasificación

Hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato. (Chiavenato I. , 1999, pág. 242)

Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, todos estos pasan por procesos de selección donde son comparados con los requisitos del cargo.

4.1.4.4 Bases para la selección del personal

4.1.4.4.1 Obtención de la información sobre el puesto

Puede hacerse a través de:

✓ Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan (Chiavenato I. , 1999, pág. 246)

Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

✓ 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. (Chiavenato I. , 1999, pág. 246)

Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe

inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

✓ 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, pág. 248)

Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

✓ 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, pág. 248)

Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

✓ 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. , Administración de Recursos Humanos, 1999, pág. 248)

En el caso de que no se puede utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicia.

4.1.4.4.1 Descripción y análisis del puesto

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. (Chiavenato I. , 1999, pág. 330)

Descripción de cargos

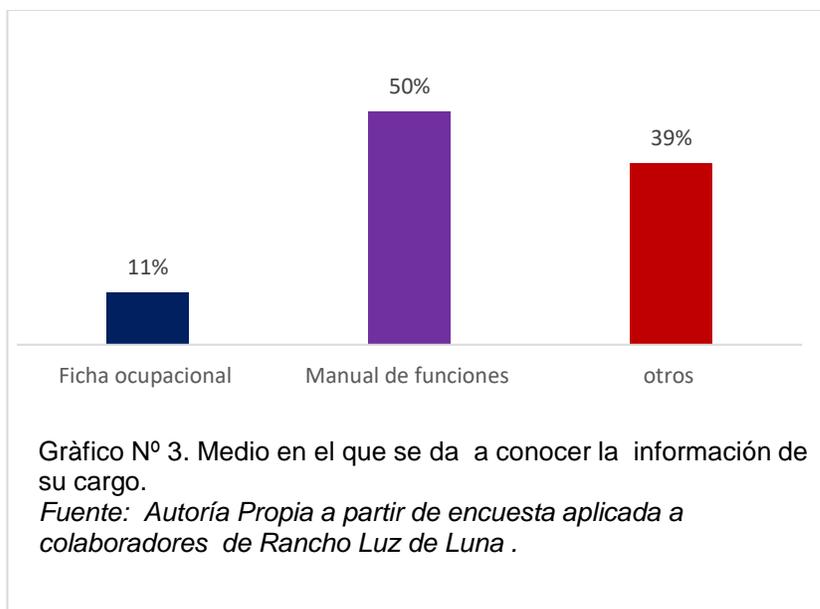
Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace). (Chiavenato I. , 1999, pág. 331)

Cargo se define como el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

a) Análisis de cargos

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. (Chiavenato I. , 1999, pág. 333)

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.



Según gráfico N° 3 a partir de encuesta aplicada a colaboradores el 50% manifestó que los medios que se da a conocer la van a conocer la información de los cargos es a través del manual de funciones, el 39% por medio de otros y el 11% a través de la ficha ocupacional.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa rancho Luz luna manifestó que los medios que se dan a conocer los conocer la información de los cargos es a través de los manuales de función y las fichas ocupacionales que contienen todos los datos de los puestos de trabajo.

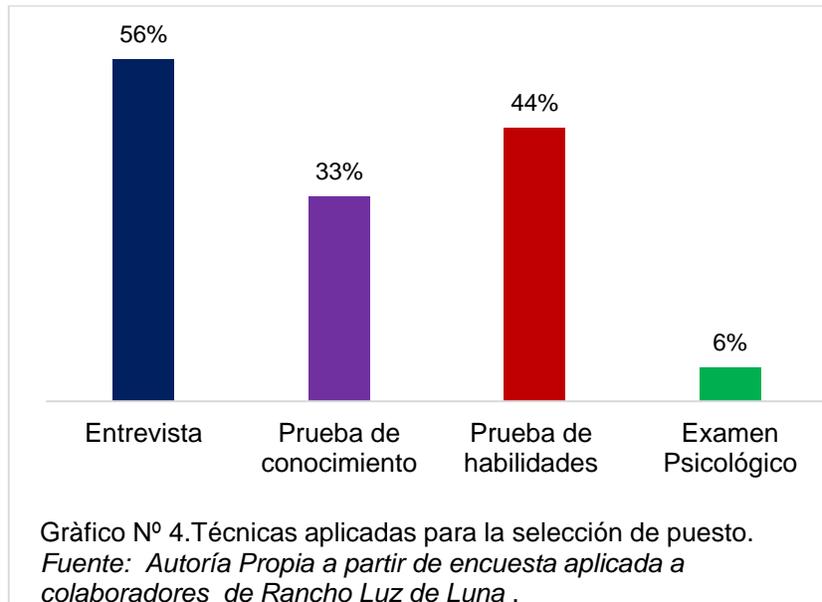
En guía de observación aplicada por la empresa se confirmó que tienen diseñados los manuales de función y las fichas ocupacionales donde se describen los requisitos a cumplir para desempeñar el puesto de trabajo y las funciones a cumplir, así como las políticas de la empresa.

Se debe de tener en cuenta que el manual de funciones son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales.

4.1.4.4.2 Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha pro fisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso. (Chiavenato I. , 1999, pág. 249)

El proceso de selección, que aquí comienza, consiste en ir descartándolos progresivamente hasta quedarnos con la persona idónea para desempeñar el puesto de trabajo ofertado.



En el gráfico Número 4 en encuesta aplicada a colaboradores de la empresa manifestaron que el 56% que las técnicas aplicadas para la selección de puesto fue la entrevista, el 44% prueba de habilidades, el 33% prueba conocimiento 6% examen psicológico.

En la entrevista aplicada a gerente de la empresa el manifestó que las técnicas aplicadas para la selección de puestos son la entrevista, prueba de habilidades y de conocimiento por ser la técnica que describe mejor al individuo para saber si tiene las habilidades técnicas y de conocimiento para desarrollar las tareas que requiere dicho puesto de trabajo.

En guía de observación aplicada se pudo constatar que las técnicas utilizadas para la selección del puesto de trabajo es la entrevista, prueba de habilidades y conocimientos.

La selección de personal en las empresas es fundamental para crear un equipo enfocado y que aporte a los objetivos de la empresa, por ello es importante realizar una buena selección, definir bien las competencias, experiencia, las aptitudes y actitudes de manera transparente y objetiva, cuidando que los candidatos sean los más idóneos para desempeñar el puesto de trabajo y lograr así los objetivos planteados por la organización.

a) Entrevista de selección

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

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados. (Chiavenato I. , 1999, pág. 250)

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

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

En la entrevista de selección se logra obtener la mayor y mejor información posible que demuestre la idoneidad del candidato entrevistado para el puesto. En ella tanto el entrevistador como el entrevistado obtienen información que será de importancia tanto para la organización como para el aspirante que puede ir conociendo la empresa. La entrevista requiere de un proceso de desarrollo que le permita lograr satisfactoriamente sus objetivos.

b) Pruebas de conocimientos o habilidades

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. (Chiavenato I. , 1999, pág. 258)

Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

- ✓ Orales
- ✓ Escritas
- ✓ De relación

Según el área de conocimiento pueden ser:

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

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

- Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
- Objetivas, mediante pruebas objetivas
- Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva (Chiavenato I. , 1999, pág. 260)

Las pruebas en este grupo incluyen los exámenes de capacidad general de razonamiento (inteligencia) y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo. Las pruebas de inteligencia son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden una sola

característica, sino diversas habilidades como la memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica.

c) Examen psicológico

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. (Chiavenato I. , 1999)

Tienen como propósito determinar el nivel real de dominio de idiomas manejo de software, funciones y tareas, que el aspirante demuestre las habilidades que realmente tienen en el manejo de la maquinaria y equipo, de dominio del oficio y la experiencia adquirida en el desempeño de su ocupación o profesión.

d) Exámenes de personalidad

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc. (Chiavenato I. , 1999, pág. 266)

Su finalidad es la de conocer la capacidad intelectual del candidato, así como los principales rasgos de su personalidad: Estas pruebas están cada vez más en desuso por varias razones, porque son susceptibles de aprendizaje ya que existen libros sobre ellas y academias que las preparan y también porque, en los test de personalidad, los candidatos no responden lo que realmente piensan, sino lo que creen que es más adecuado para seguir dentro del proceso de selección.

e) Técnicas de simulación.

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. (Chiavenato I. , 1999, pág. 267)

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.

4.2 Generaciones que conforman la Fuerza Laboral

4.2.1 Definición

Se presentan una clasificación de los grupos generacionales como los Baby Boomers (o el boom de los bebés) nacieron entre los años 1946 y 1964 y tienen entre 52 y 70 años, la Generación X corresponde a las personas que nacieron en el periodo 1965-1978 y tienen entre 38 y 51 años, la Generación Y también llamada “del milenio” o Millennials, corresponde a personas nacidas entre 1979 y 1994 y tienen entre 22 y 37 años y la Generación Z o los nativos digitales, corresponde a personas que nacieron a partir del año 1995 y tienen menos de 21 años. Los miembros de esta generación han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. (Keller, 2012)

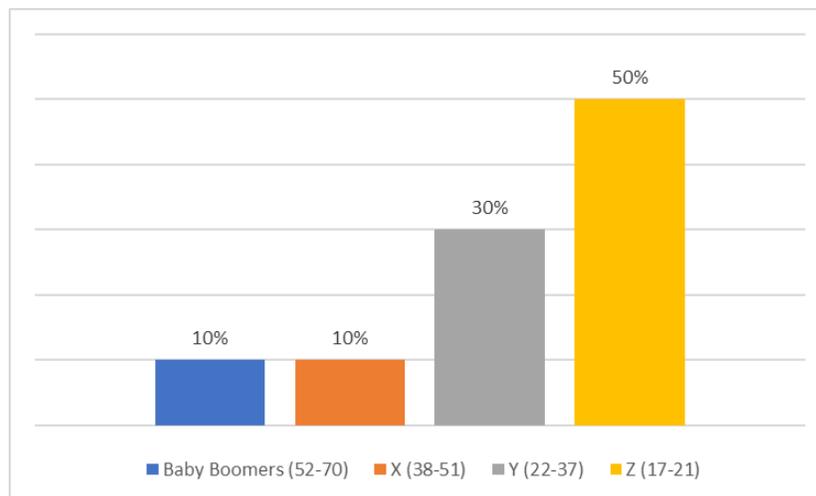


Gráfico No. 5 Tipos de generación

Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas a trabajadores

En el gráfico N°5 sobre las generaciones que conforman la fuerza laboral de Rancho Luz de Luna cuenta con las cuatro generaciones dentro de la fuerza laboral, expresa 10% de Baby Boomers, un 10% de generación X, un 30% de Millennials y 50% de generación Z, como se puede observar la generación que más sobre sale es la Z, puesto a que hay mayor cantidad de trabajadores que se encuentran dentro de este rango de edad.

“El conjunto de estas cuatro generaciones de talento no solo conviven dentro de Rancho Luz de Luna, sino que, con sus características propias y sus diferencias, se comprenden entre ellas, complementan y unen sinergias”, explica Adela García, gerente de Rancho Luz de Luna, “cuanto más diversidad existe en las capacidades, formas de pensar y toma de decisiones de las personas, más se enriquece a la organización y se aporta más valor poniendo de manifiesto que trabajamos como un solo equipo” añade.

4.2.1 Importancia de conocer las características de las Generaciones

En la pesquisa del mejor recurso humano, resulta interesante conocer investigaciones recientes orientadas al aspecto generacional, ya que con ello se puede contrastar el arquetipo de comportamientos y actitudes de las generaciones frente al trabajo, así como posibles formas de motivación para conseguir un mejor desempeño. En otras palabras, estas investigaciones orientarían la forma de comportarse las personas en relación al trabajo de acuerdo a su época generacional. Por ello, los líderes y gerentes necesitan estar al corriente de las cuatro generaciones que actualmente ofertan sus servicios a las organizaciones y poder evaluar las tendencias resultantes aplicables a los procesos de selección de personal. (Chirinos, 2009, pág. 137)

La importancia de la estructura organizacional a la cual estén acostumbrada dependerá las formas de motivación, de comunicación y liderazgo también se ven afectadas por las generaciones, y esto se aplica tanto en el capital humano potencial como en los consumidores finales.

Según el gerente expreso que es importante que las empresas cuenten dentro de su staff a cada una de las generaciones para que la cultura organizacional se vaya adaptando a los diferentes cambios que surgen a través de las generaciones que cada vez son más las personas que las integran de esta manera expresada anteriormente se implementa en Rancho Luz de Luna.

4.2.3 Propósito del estudio del ámbito de las generaciones

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

Es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. Es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Es por ello por lo que, la convivencia de generaciones en el trabajo resulta un reto para los encargados de Recursos Humanos. La naturaleza humana muchas veces hace su parte, pero en la dinámica laboral se requiere de estrategias que permitan que la experiencia, conocimiento, agilidad y habilidades tecnológicas se cohesionen, de esta manera observamos como estos rasgos se encuentran en el día a día en el establecimiento.

4.2.3 Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral

4.2.3 Generación Babyboomers

Nacieron entre los años 1946 y 1964 y tienen entre 52 y 70 años. Se denominan Baby Boomers porque luego de la Segunda Guerra Mundial y con el regreso de los soldados a sus países se experimentó un periodo de crecimiento de

la economía y aumento en el número de los nacimientos en las familias. (Grupo Acir, 2018)

Fueron los primeros que entraron a la universidad y para lograrlo trabajaron en actividades que en muchos casos no querían hacer, pero “les tocaba”, para poder ayudar económicamente a sus familias, era una obligación, necesidad y satisfacción personal, pero la cotidianidad los llevó a tener una mentalidad conformista con proyectos, metas y sueños limitados, haciendo lo que era socialmente correcto. (questionpro, s.f.)

Los baby boomers son la cohorte demográfica que sigue a la generación silenciosa y que precede a la generación X. La generación se define generalmente como las personas nacidas entre 1946 y 1964, durante la explosión de natalidad posterior a la Segunda Guerra Mundial. Las fechas, el contexto demográfico y los identificadores culturales pueden variar.

4.2.3.1 Características

Los baby boomers se caracterizaban en lo laboral por ser apasionados con su trabajo y por buscar la estabilidad laboral con contratos a largo plazo, jubilarse de las empresas era su meta porque les garantizaba tranquilidad y estar en un estado de confort, aunque se convirtieron en personas conformistas con lo que tenían.

Las oportunidades laborales llegaban por medio de recomendaciones de amistades o familiares, en ocasiones por medio de anuncios de prensa. (questionpro, s.f.)

Estamos hablando de personas que tienen entre 56 y 73 años, que se caracterizan por ser comprometidos, autosuficientes y competitivos. Es una generación que fue formada para liderar grupos e identificar qué rol desempeña cada miembro.

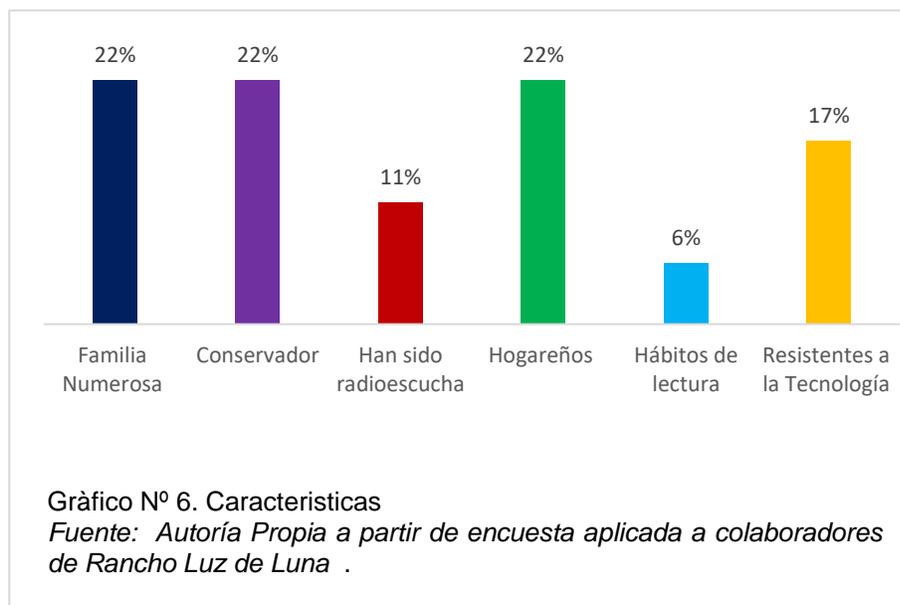
A continuación, se detallan las características más importantes:

✓ Como su bandera es la libertad individual, este grupo se asocia con la lucha por los derechos civiles. Sus padres han vivido más tiempo y sus hijos hacen más estudios y tienen hijos más tarde en la vida.

✓ Han sido radioescuchas, recibieron la televisión en blanco y negro, migraron a las imágenes a color, presenciaron los auges del BETA, VHS, DVD y Blue-ray, conocieron la línea del antes y después de Internet y están en las redes sociales.

✓ Son la generación que más lee, principalmente novelas y libros de superación personal. Si bien disfrutaban salir de su casa, por lo general son más hogareños y prefieren comer en casa a pagar por hacerlo fuera.

✓ A nivel social, son los padres o abuelos de las generaciones siguientes, así que una de sus motivaciones principales es la familia. (Grupo Acir, 2018)



En el gráfico N° 6 sobre las características que tiene el individuo manifestaron el 22% de familia número, el 22% conservador, el 22% hogareño, el 17% resistentes a la tecnología, el 11% han sido radioescucha, el 6% hábitos de lectura.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifiesta que las características que identifica son de familia numerosa, conservadora, hogareños y resistente a la tecnología.

En guía de observación aplicada se constató que las características más notables en el personal en de familia numerosa, hogareños y resistentes a la tecnología con buenos hábitos de lectura.

Las características de la generación que laboran dentro de la empresa permiten a la empresa tener una mayor referencia para el análisis del puesto que ocupa cada elemento dentro de sí y este a la vez sea el más idóneo.

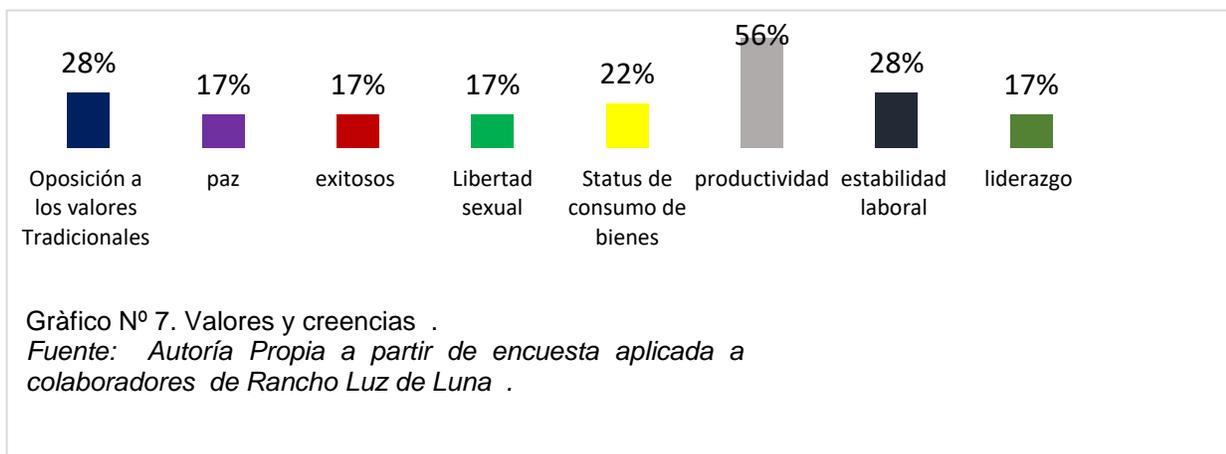
4.2.3.1.2 Valores y Creencias

➤ **Valores:**

Según (Mora, 2017) los valores que esta generación destacan son: oposición a los valores tradicionales, la paz (hippies), el éxito: cantidad de ingresos materiales, libertad sexual (anticonceptivos), status por consumo de bienes, educación como medio de progreso, tener una profesión y sobre todo productividad.

➤ **Creencias:**

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



En el gráfico N° 7 a través de la encuesta aplicada a colaboradores el 56% manifestó que sus valores más fuertes son la productividad, el 28% oposición a los valores tradicionales, 28% estabilidad laboral, el 22% estatus de consumo de bienes, el 17% paz, 17% exitosos, 17% libertad sexual, 17% liderazgo.

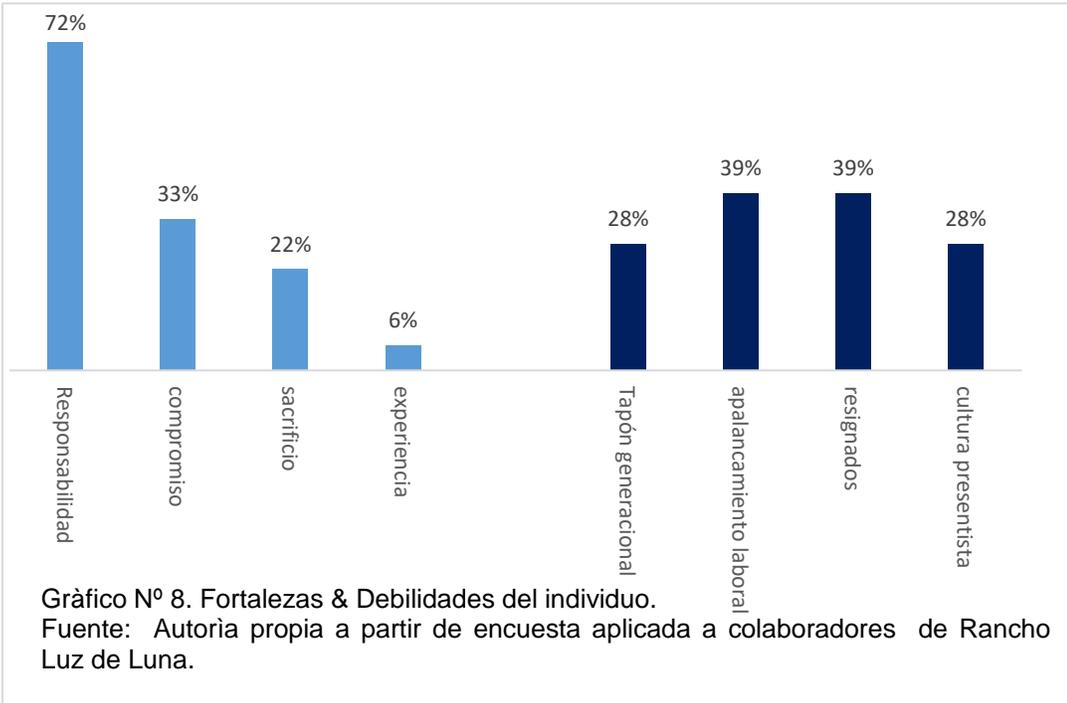
En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que los valores que logra identificar con mayor predominación en sus colaboradores están: productividad, estabilidad laboral, exitosos, liderazgo, paz, oposición a los valores tradicionales.

En guía de observación aplicada se pudo constatar que los valores predominantes son: productividad, estabilidad laboral, liderazgo, paz, exitosos, oposición a los valores tradicionales.

Los baby boomers son energéticos y competitivo dentro de las organizaciones por que buscan cambios, maximizan esfuerzos, viven para trabajar, no piensan en el retiro. Una parte muy importante de su identidad se ancla en lo que hacen y lo que son en el trabajo, siendo una generación muy eficiente, comprometidos y disciplinados.

4.2.3.1.3 Fortalezas y Debilidades

(Alcazar, 2016) determina las siguientes debilidades: cultura presentista, a la sombra de las siguientes generaciones, tapón generacional, apalancamiento laboral, dificultad para gestionar la incertidumbre, resignados, exceso de humildad.



En el gráfico N°.8 según encuesta aplicada a colaboradores de la empresa el 72% manifestó que sus fortalezas son la responsabilidad, el 33% compromiso, el 22% sacrificio, el 6% experiencia y en las debilidades el 39% manifiesta que el apalancamiento laboral, 39% resignados, 28% cultura pesimista y 28% tapón generacional.

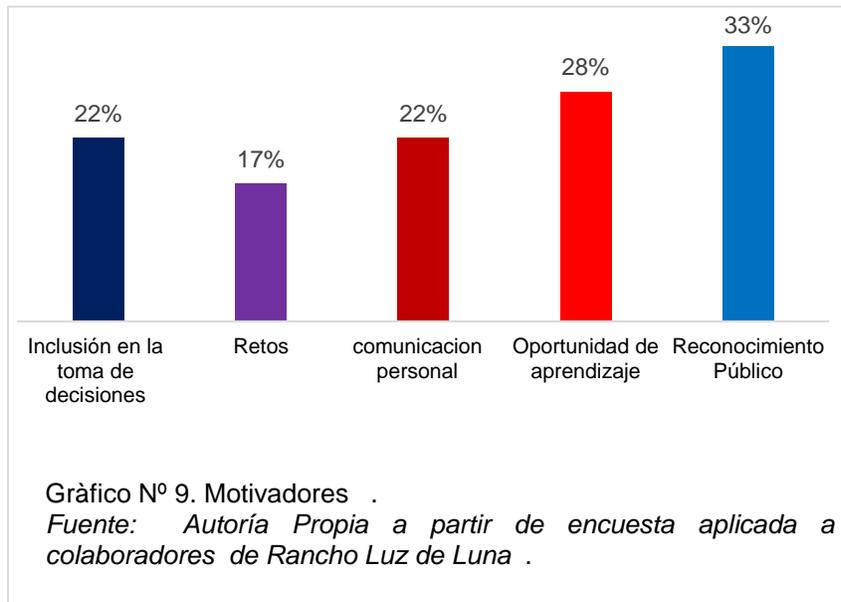
En entrevista aplicada a gerente de la empresa Rancho Luz de Luna manifestó que las fortalezas de esta generación es la responsabilidad, compromiso, experiencia y las debilidades son resignadas, cultura pesimista, tapón generacional.

En guía de observación aplicada en la empresa se logró comprobar que las principales fortalezas de esta generación son responsabilidad, compromiso, experiencia y sacrificio, dentro de las debilidades más notables se pueden mencionar lo resignado, cultura pesimista.

Los baby boomers se definen como una generación laboral muy comprometida, eficiente y leal, pero que al mismo tiempo son pesimistas y resignado, ya que sienten que tienen un choque con las nuevas generaciones esto se da por los adelantos tecnológicos a los que ellos ven como muy complejos para adaptarse.

4.2.3.1.4 Motivadores

En un artículo extraído de la (Escuela de negocios y dirección, 2015) nos relata los motivadores que son: incluirles en el proceso de toma de decisiones, proponerles retos, les gusta ponerse a prueba, comunicarse de manera personal y directa, asignarle puestos de Mentoring, reconocimiento público y sobre todo hacerles sentir únicos e especiales.



Según gráfico N° 9 de encuesta aplicada a colaboradores con respecto a los motivadores el 33% manifestó que el reconocimiento público, el 28% oportunidad de aprendizaje, el 22% comunicación personal, 22% inclusión en la toma de decisiones, 17% retos.

Según entrevista aplicada a gerente de la empresa Rancho Luz de Luna de la ciudad Matagalpa sobre los principales motivadores que identifica en sus colaboradores manifestó que puede mencionar reconocimiento público, oportunidad de aprendizaje, comunicación personal, inclusión en la toma de decisiones, retos.

En guía de observación aplicada se constató que los motivadores más fuerte que se identifican dentro de esta generación están reconocimiento público, oportunidad de aprendizaje, comunicación personal.

De la generación del baby boomer es necesario tomar en cuenta su experiencia la cual debería ayudarnos cuando hay que tomar decisiones importantes para la empresa porque ellos buscan una comunicación directa y personal, ya que, a pesar de su edad, siguen buscando retos por ende son de suma importancia en el Rancho Luz de Luna.

4.2.3.2 Generación X

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

Esta generación es muy conservadora se encuentran en un intervalo de 38 a 51 años de edad hoy en día una edad que corresponde a un individuo ya avanzado que pretende tener muchos conocimientos ya heredados por el tiempo que han vivido, por la época que nacieron carecieron de muchas habilidades tecnológicas que hoy en día contamos por ende no les ha tocado una vida muy sencilla por ende son más fuertes.

Según el gráfico No.5 Rancho luz de Luna cuenta con un 25% de la generación X dentro de su fuerza laboral estos se encuentran en un intervalo de edad de 38-51 años, son muy importantes por sus habilidades tecnológicas, sus valores conservadores y religiosos en síntesis son excelentes trabajadores.

4.2.3.2.1 Características

✓ A esta generación le tocó vivir el nacimiento de Internet y la burbuja del .COM en la década de los 90, por eso actualmente parte de esta generación se resiste a utilizar estas tecnologías.

✓ La familia es todavía un valor como generación, y se muestran mucho más abiertos a la diversidad sexual, de raza y política. A nivel religioso, siguen profesando una religión, pero no son tan devotos y constantes como las generaciones previas.

✓ A nivel laboral la generación X son ambiciosos y buscan escalar posiciones cuanto antes dentro de una organización, de ahí que varios alcancen posiciones gerenciales o directivas entre los 30 y 40 años.

✓ A nivel educativo, están preocupados por su preparación, y buscan en la medida de sus posibilidades estudiar algo más que sólo la universidad, por esta razón, los MBA se han vuelto tan populares.

✓ A nivel social, esta generación busca mostrar su éxito por medio de propiedades, Gadgets y accesorios, así como en restaurantes, bares y viajes. (Grupo Acir, 2012)

4.2.3.2 Valores y Creencias

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

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

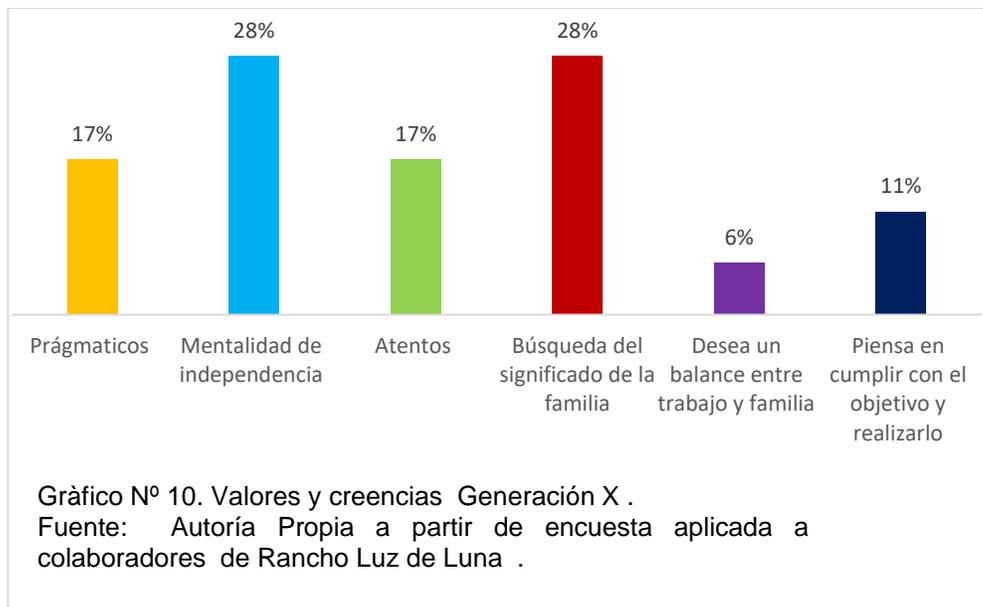
✓ Es una generación autosuficiente e independiente – desean atención de sus padres (muchos de ellos no experimentaron esto) pero aman la libertad.

✓ Siguen en la búsqueda del significado de familia – debido a la ausencia de los padres, esta generación creó su propio círculo a través de sus amigos.

✓ Desean balance – no existía el balance trabajo/familia y desde la crianza todo estaba relacionado a trabajo.

✓ Tienen una orientación no tradicional acerca del tiempo y espacio – esta generación no piensa mucho en horas de trabajo, lo importante es cumplir con el objetivo y realizarlo.

✓ Gustan de la informalidad – desean ver las cosas rápido sin nada de burocracia. (Ginestre, 2014)



En el gráfico N° 10 a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa el 28% manifestó que la mentalidad de independencia son unos de sus valores y creencias más fuertes, el 28% búsqueda del significado de la familia, 17% pragmáticos, 17% atentos, 11% piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo, el 6% desea un balance entre trabajo y la familia.

Según entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que lo valores y creencias más prominentes dentro de esta generación que labora en la empresa están la mentalidad de independencia, búsqueda del significado de la familia, son pragmáticos, atentos, piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo.

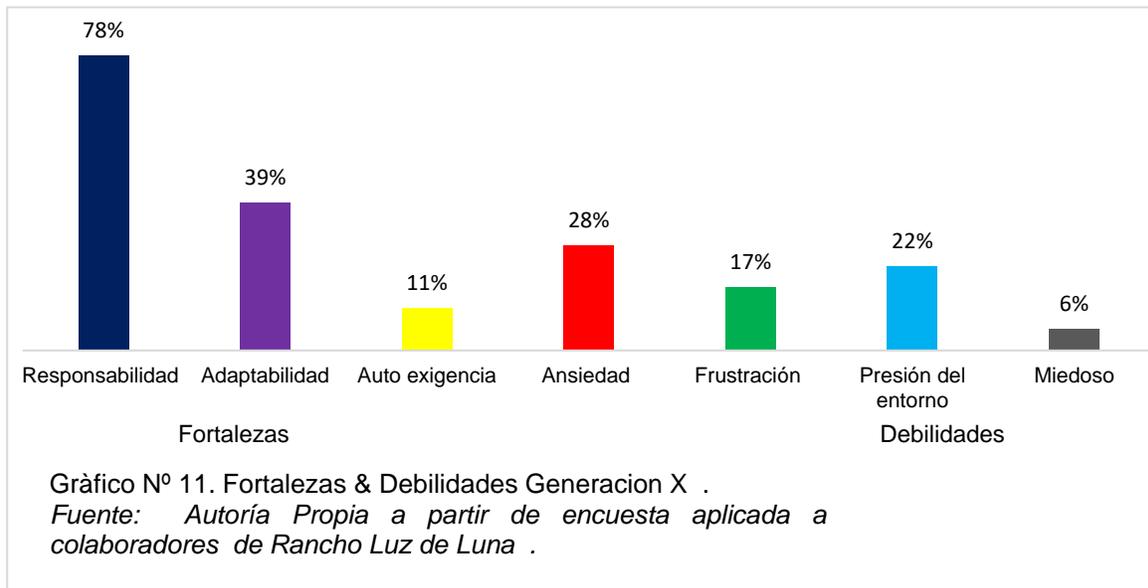
En guía de observación aplicada se logró comprobar que para esta generación Se sienten incomprendidos, son ciudadanos del mundo, una generación que vive a pleno los procesos de globalización y el avance de la tecnología. Son más individualistas, les cuesta confiar en otros, son más bien escépticos. Buscan su propio desarrollo, pueden cambiar de organización si así los favorece y buscan mayor calidad de vida.

Esta generación cabe recalcar que son más bien pragmáticos y en las organizaciones necesitan espacios para participar, quieren poder decidir, destacan mucho la calidad de vida por que trabajan para vivir. Y es necesario saber que ellos que están más abiertos a la diversidad y que cuentan con un espíritu

solidario, valorando mucho las acciones de responsabilidad social lo que brinda muchos beneficios a las organizaciones que tienen colaboradores de esta generación.

4.2.3.2.3 Fortalezas y Debilidades

Según (Alcazar , 2016) sobresalen las siguientes debilidades ansiedad, frustracion, presion por el entorno, miedosos y victimas de las brecha salarial.



En el gráfico N° 11 a partir de encuesta aplicada a colaboradores de empresa Rancho Luz de Luna el 78% manifestó que sus fortalezas son responsabilidad, el 39% adaptabilidad, el 11% auto exigencia, y el 28% que sus debilidades son la ansiedad, 22% presión del entorno, 17% frustración, 6% miedoso.

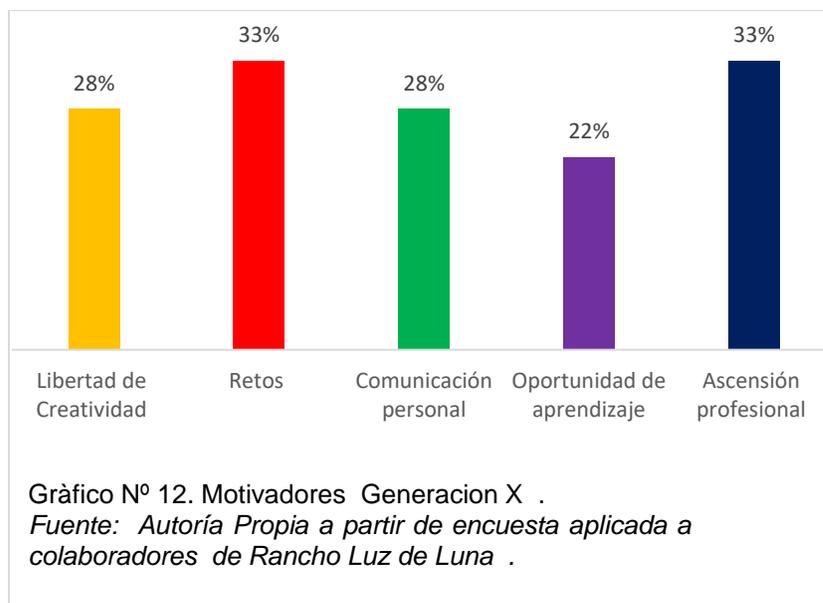
En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que las fortalezas que más se pueden destacar dentro de la empresa en el personal de esta generación son la responsabilidad, adaptabilidad, auto exigencia, y que sus debilidades son la ansiedad, presión del entorno, frustración y son muy miedoso.

En guía de observación se pudo determinar que las fortalezas que más se pueden destacar en el personal son la responsabilidad, adaptabilidad, auto exigencia, y que sus debilidades son la ansiedad, presión del entorno.

Esta generación es muy calificada por que destaca el valor del trabajo en equipo, y fomentar la colaboración para la consecución de los objetivos de la empresa para ser más competitivos en el entorno.

4.2.3.2.4 Motivadores

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



En el gráfico N° 12 a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa el 33% manifestó que sus motivadores son la Ascensión profesional, el 33% retos, el 28% libertad de creatividad, el 28% comunicación personal, el 22% oportunidad de aprendizaje.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que los motivadores del personal que pertenecen a la generación x son Ascensión profesional, retos, libertad de creatividad, comunicación personal, oportunidad de

aprendizaje por lo cual valora como personas de fundamental importancia dentro de la empresa Rancho Luz de Luna de la ciudad de Matagalpa.

Según guía de observación aplicada dentro de la empresa se pudo corroborar que el personal tiene como motivadores Ascensión profesional, retos, libertad de creatividad, comunicación personal.

La generación X se puede describir como independientes, emprendedores y más cómodos con los cambios porque son personas muy disciplinadas siendo una característica de éxitos muy enmarcada para esta generación.

4.2.3.3. Generación Y/Millennials

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

4.2.3.3.1 Características

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

- ✓ Son los primeros en nacer completamente en un mundo digital.
- ✓ Son altamente móviles y preparados para movilizarse con suma facilidad.
- ✓ Con las herramientas de la comunicación al alcance de la mano, les gusta investigar todo e informarse bien, por lo que quien quiera acercarse a ellos debería mantener la información y el diálogo constantemente fluyendo, a la vez que crear espacios específicamente orientados hacia ellos, pues desean ser tenidos en cuenta.
- ✓ Las redes sociales son parte de su vida, siendo una buena herramienta para quien quiera acercarse a ellos.
- ✓ La tecnología se encuentra integrada en sus vidas.
- ✓ Se estima que un 75% de estos jóvenes cuenta con perfil en una red social, y que el 80% mantiene su celular cerca mientras duerme.

✓ Desean lograr un buen balance vida/trabajo, y vivir el momento, por lo que les interesa un ambiente de trabajo flexible, opuesto al horario de trabajo tradicional.

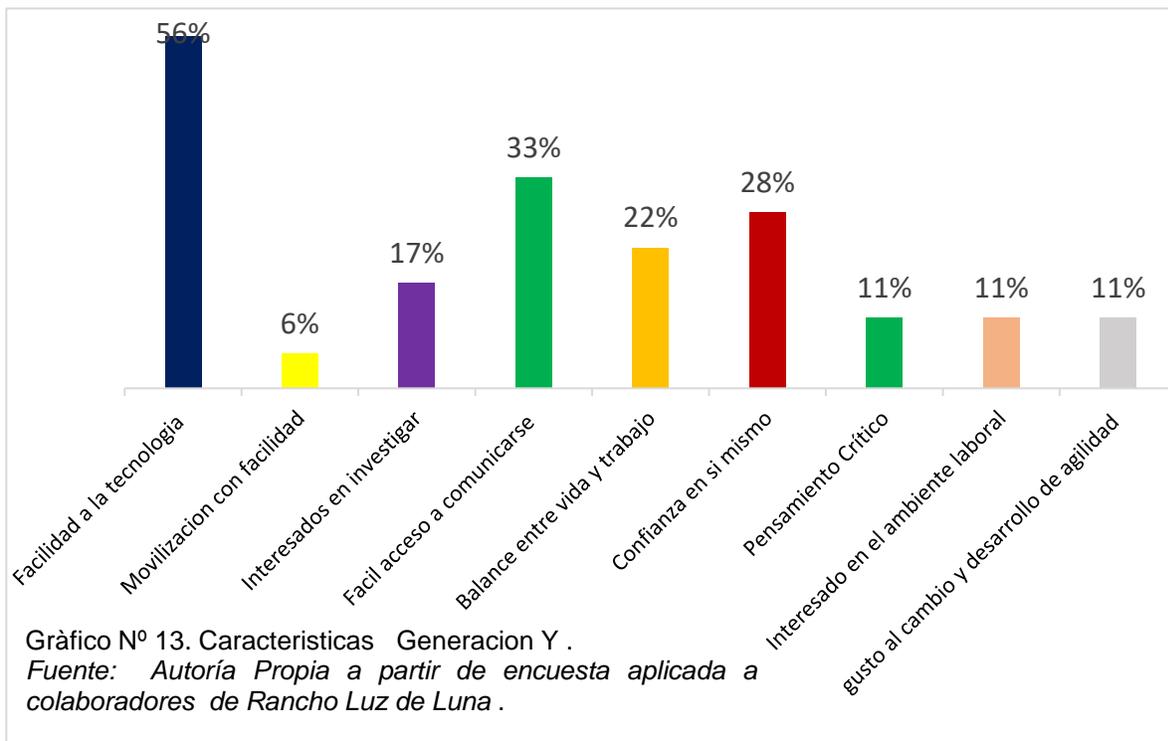
✓ Es de resaltar su alta confianza en sí mismos, devenida en narcisismo, y el hecho de que muchos se encuentran motivados en adquirir habilidades para mantenerse en buenas posiciones en el mercado laboral, por lo que están constantemente preocupados, aún luego de graduados, de sumar nuevas destrezas.

✓ Son pensadores críticos, que llegan con innovadoras y creativas ideas para ayudar.

✓ Para ellos no sólo un salario competitivo es importante, sino también un buen ambiente de trabajo.

✓ No desean estar en la misma posición por un largo tiempo, les gusta el cambio y el desarrollo, preferiblemente rápido.

✓ Son agresivos y ambiciosos en su carrera, y encuentran más importantes los desafíos para su desarrollo que un empleo de por vida, por lo que una organización será eficaz en retenerlos si les puede ofrecer múltiples oportunidades de crecimiento, aun dentro de sí misma.



En el gráfico N° 13 a partir de encuesta aplicada a colaboradores de empresa Rancho Luz de Luna el 56% manifestó que las características con las que se identifica es facilidad a la tecnología, 33% fácil acceso a comunicarse, 28% confianza en sí mismo, 22% balance entre vida y trabajo, 17% interesados en investigar, 11% pensamiento crítico, 11% interesados en el ambiente laboral ,11% gusto al cambio y desarrollo de agilidad, 6% movilización con facilidad.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que las principales características que más identifica de la generación Y y que se pueden mencionar son las siguientes: facilidad a la tecnología, fácil acceso a comunicarse, confianza en sí mismo, balance entre vida y trabajo, interesados en investigar, pensamiento crítico, interesados en el ambiente laboral, gusto al cambio y desarrollo de agilidad.

Según guía de observación se comprobó que las características más notables que tiene la generación Y es facilidad a la tecnología, fácil acceso a comunicarse, confianza en sí mismo, balance entre vida y trabajo, interesados en investigar, pensamiento crítico, interesados en el ambiente laboral.

4.2.3.3.2 Valores y Creencias

➤ Valores:

✓ Globales: en un mundo globalizado y con acceso desde pequeños a todas las nuevas tecnologías y a la comunicación rápida con cualquier parte del mundo, esta generación no piensa tanto en establecerse en un lugar concreto de trabajo, sino que aspira a poder trabajar en cualquier parte del mundo.

✓ Disruptivos: es un término que procede del inglés disruptive y que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca; los Millennials no están conformes con los modelos de relaciones laborales que había hasta ahora y buscan romper con lo anterior, en los trabajos quieren una comunicación más abierta y directa con sus jefes, así como el equilibrio entre vida familiar y laboral «work life balance».

✓ Dinámicos: no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año. No buscan relaciones contractuales a largo plazo, se inclinan más

por la libertad de poder decidir sin ataduras, cambiando de trabajo o de lugar de residencia buscando siempre las mejores oportunidades.

✓ Impacientes: son una generación que ha tenido casi todo desde que nacieron, y eso los ha llevado a creer que las cosas van a conseguirlas al ritmo que ellos quieren; piensan que van a conseguir rápidamente sueldos acordes a lo que ellos creen, y ascensos también rápidos; todo ello es consecuencia del ritmo vertiginoso de la sociedad en la que han crecido.

✓ Poco reflexivos: la misma impaciencia que comentábamos antes los lleva también a ser poco reflexivos, les dan menos vueltas a las cosas y piensan menos en las consecuencias que puedan tener, actúan más motivados por lo que les apasiona. «No viven para trabajar, trabajan para vivir», decía un artículo de la periodista Anushka Asthana para 'The Guardian', publicado en 2008 y dedicado a los jóvenes de la generación Y.

✓ Flexibles: relacionado con el dinamismo que también tienen como valor, buscan horarios de trabajo más flexibles y espacios de trabajo más relajados. Sus relaciones con el entorno y con el mundo laboral se basan también en esta flexibilidad.

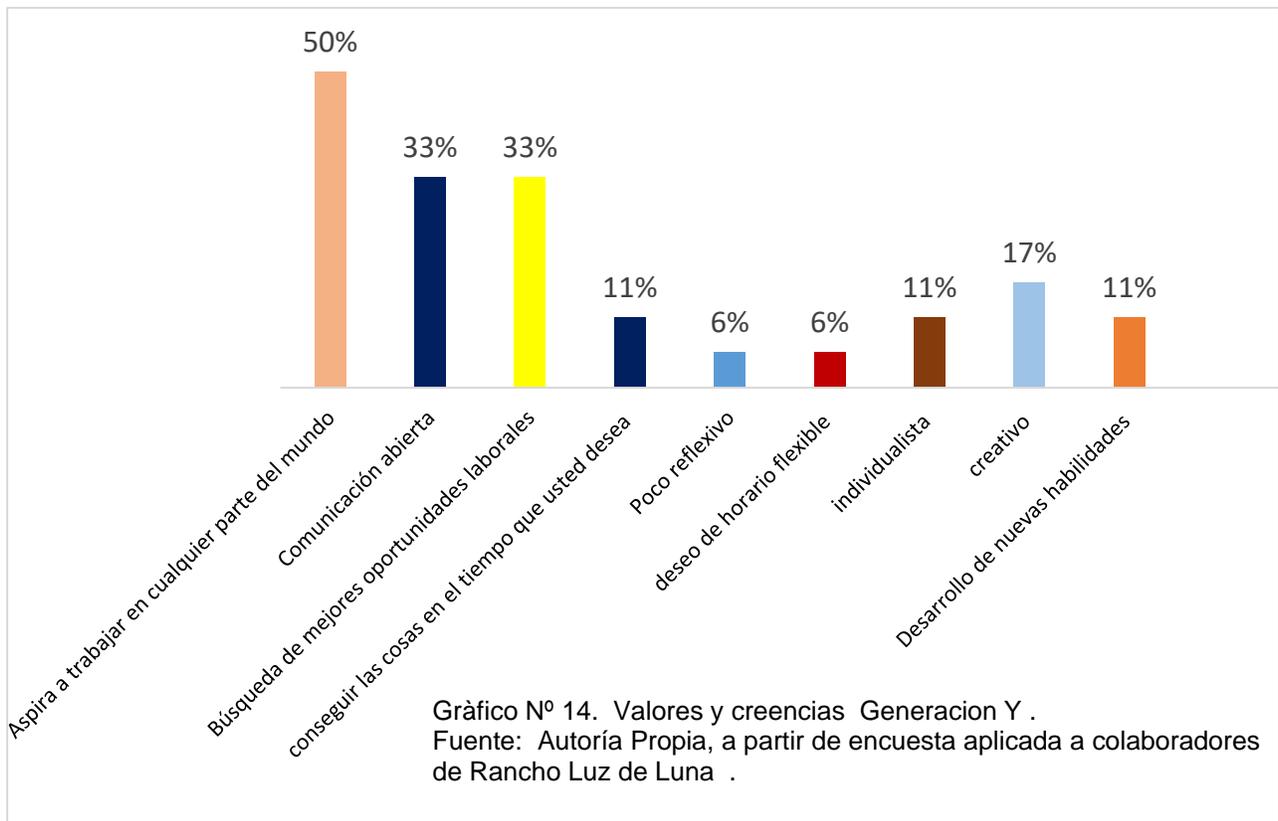
✓ Dispersos: algunos de los valores anteriores, como el exceso de información, la disrupción y el ser poco reflexivos contribuyen a ser disperso. El afán de querer abarcarlo todo y conocerlo todo en el menor tiempo posible lleva a los trabajadores de esta Generación Y a tender a la dispersión.

✓ Individualistas: individualismo que no hay que confundir con egoísmo; son personas comprometidas y concienciadas con las causas sociales; pero, aunque parezca un contrasentido, hay estudios que demuestran que muchas jóvenes de esta generación viven aisladas en su mundo de internet y redes sociales y al margen de las relaciones sociales.

✓ Creativos: quieren proyectos personales y desean poseer una marca personal por encima de la de la empresa. Tienen la idea clara de que dejarles trabajar desde donde gusten y en los horarios que prefieran creará lealtad a la organización e impulsará su creatividad.

✓ Autosuficientes: su estilo de vida, las condiciones de libertad en las que se han desarrollado sus aprendizajes y las relaciones con sus padres, les hace pensar que son autosuficientes; valor muy apreciable, pero que chocará de frente con la realidad, ya que el 20% de esta generación en algún momento volverá a casa de sus padres después de haber entrado en el mercado laboral debido a la difícil situación económica.

✓ Cortoplacista: Hemos hablado antes de que no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año, y de que son impacientes y dinámicos; estos valores los llevan indefectiblemente a este otro valor que es el cortoplacismo. La Generación Y pone sus miras y sus objetivos en el corto plazo, el saberse bien formados académicamente y la velocidad de los cambios en la sociedad los lleva a ello. (Barceló, 2017)



En el gráfico N° 14 a partir de encuesta aplicadas a colaboradores de la empresa Rancho Luz de Luna el 50% manifestó que entre los valores y creencias con los que se identifica con aspirar en trabajar en cualquier parte del mundo, 33% comunicación abierta ,33% búsqueda de mejores oportunidades laborales, 17% creativo, 11% conseguir las cosas en el tiempo que desea, 11% individualista, 11% desarrollo de nuevas habilidades, 6% poco reflexivo, 6% deseo de horario flexible.

En entrevista aplicada a gerente de Rancho Luz de Luna de la ciudad de Matagalpa

Manifestó que los valores y creencias que tienen los colaboradores que pertenecen a la generación Y se puede identificar los siguientes: aspirar en trabajar en cualquier parte del mundo, comunicación abierta, búsqueda de mejores oportunidades laborales, creativos, conseguir las cosas en el tiempo que desea, individualista, desarrollo de nuevas habilidades.

En guía de observación aplicada en la empresa Rancho Luz de Luna se identificó que los valores y creencias más notables en los colaboradores que pertenecen a la generación Y son: aspirar en trabajar en cualquier parte del mundo, comunicación abierta, búsqueda de mejores oportunidades laborales, creativas.

La generación Y pueden caracterizar por la preferencia de una cultura corporativa más sociable, un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la conciencia social de la sociedad en la que se desarrolla cada individuo que pertenece a esta generación.

➤ **Creencias:**

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

- ✓ Oportunidades de ascenso en mi posición
- ✓ Buenas personas con quien trabajar
- ✓ Buenas personas a quien reportarles

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

4.2.3.3.3 Fortalezas y Debilidades

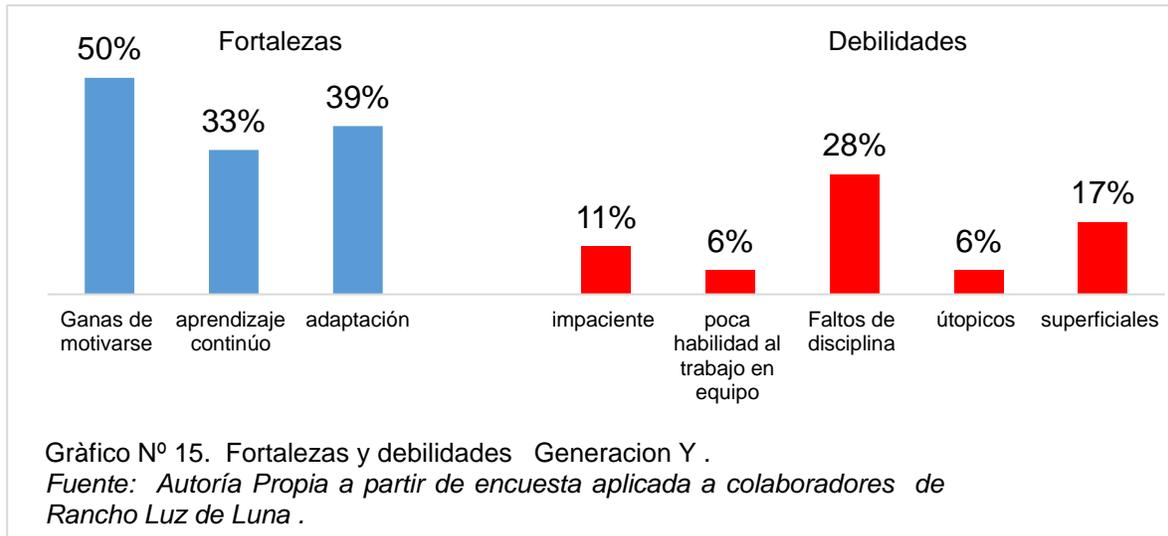
➤ Fortalezas

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

➤ Debilidades

- ✓ Impacientes
- ✓ Falta de foco
- ✓ Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales
- ✓ Poco Hábiles con el trabajo en equipo
- ✓ Utópicos
- ✓ Con cierta incertidumbre
- ✓ No respetan al jefe y sí admiran al líder

✓ Superficiales y Faltos de disciplina. (Alcázar & Cascante, 2016, pág. 14)
aplicar segundo nivel aplicado



En el gráfico N° 15 a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Luz de Luna el 50% manifestó que sus fortalezas son las ganas de motivarse, 39% adaptación, 33% aprendizaje continuo y dentro de las debilidades el 28% faltos de disciplinas, el 17% superficiales, 11% impacientes, 6% poca habilidad del trabajo en equipo, 6% utópicos.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que las fortalezas más evidentes están ganas de motivarse, adaptación, aprendizaje continuo y las debilidades están faltos de disciplinas, superficiales, impacientes, poca habilidad del trabajo en equipo.

Según guía de observación se determinó que las fortalezas más notables de la generación Y como miembros de esta empresa son adaptación, aprendizaje continuo y las debilidades son superficiales, impacientes, poca habilidad del trabajo en equipo.

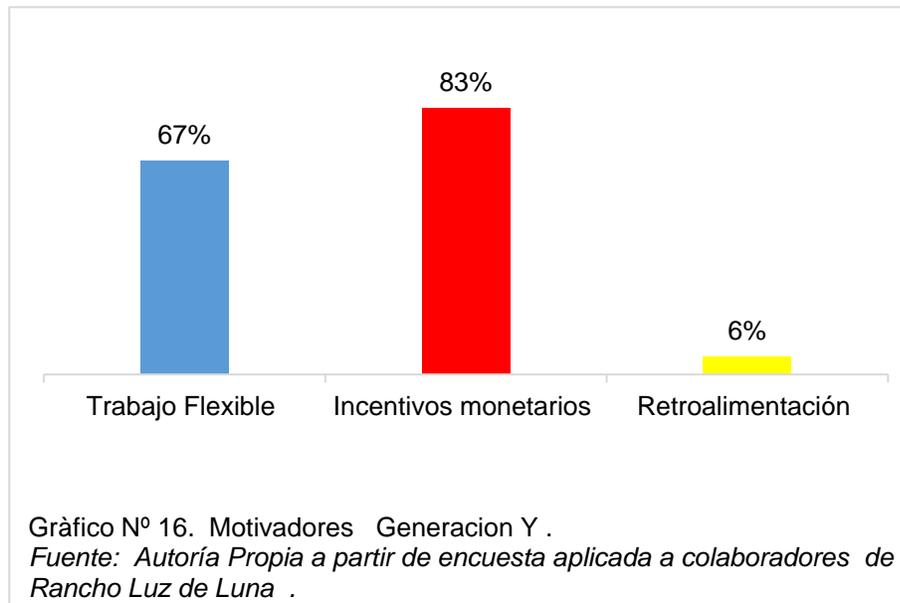
La generación Y cuenta con versatilidad, autoconfianza, flexibilidad, y unas habilidades digitales sin precedente, pero es necesario señalar que carece de capacidad para liderar equipos, en especial intergeneracionales, y de visión

estratégica a largo plazo, lo que es cuestionable por que posee bastante información para tener un alto rendimiento.

4.2.3.3.4 **Motivadores**

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

De acuerdo con lo anterior, se debe motivar a los trabajadores y esto conllevó a fomentar aprendizaje, desarrollo para acelerar su crecimiento, por lo tanto, se debe incluir a esta generación para que puedan dar resultados positivos en base a la productividad laboral.



En el gráfico N° 16 a partir de encuesta aplicada a colaboradores el 83% manifestó que sus motivadores en la generación Y son Incentivos monetarios, el 67% Trabajo Flexible, el 6% retroalimentación.

En entrevista aplicada a la gerente de la empresa manifiesta que los motivadores más frecuentes dentro de la generación Y están los incentivos monetarios, flexible y la retroalimentación.

Según guía de observación aplicada en la organización se constató que los motivadores para los colaboradores son monetarios y flexibles.

Es necesario tomar en cuenta que más que cualquier otra generación, los millenials buscan oportunidades de crecimiento y desarrollo, ofrecer formación y desarrollo profesional porque quieren ascender dentro de las organizaciones.

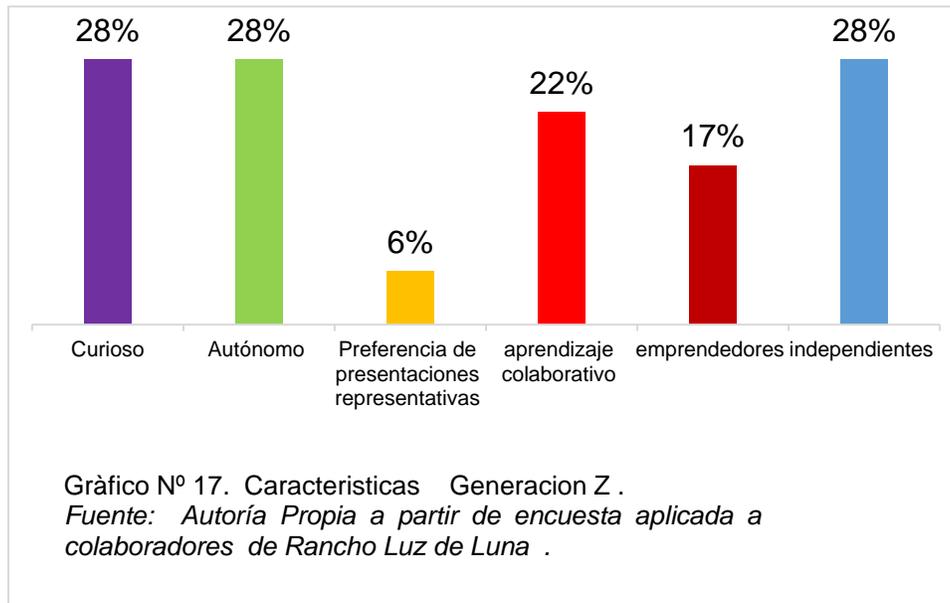
4.2.3.4. Generación Z

La generación Z o los centennials, son el grupo de edad que antecede a los millennials, y son el foco de análisis social y académico pues, aunque todavía faltan alrededor de 20 años para que tomen las riendas del liderazgo social y político mundial, representan el 25.9% de la población mundial, lo cual los posiciona como la generación de mayor población en el planeta. (Lucero, Pin, & Hernández, 2020) aplicar segundo nivel y una introducción en base al grafico no5

4.2.3.4.1 Características

Tienen como características ser ansiosos, curiosos, ya que indagan y exploran todo por internet. Privilegian ser sus propios jefes. Imaginan un desarrollo de carácter autónomo. Buscan trabajar de lo que les gusta. Hobby/trabajo. Prefieren presentaciones interactivas más que información tradicional escrita. Aprenden colaborativamente, no tradicionalmente. Trabajo concebido como Proyectos o Emprendimientos Propios. Trabajo para obtener bienes concretos, réditos económicos e independencia. Optan por un trabajo flexible. (Vera, 2017)

Bueno ya que conformamos esta generación estamos de acuerdo que somos una generación llena de energías con deseos de superación ansiosos, tenemos a nuestro favor los avances tecnológicos como los Smart phones internet y las redes sociales, facilitándonos la obtención de conocimiento, facilidad de comunicación y gracias a aplicaciones y demás herramientas nuestra creatividad se desborda.



En el gráfico N. 17 a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa el 28% manifiesta que las características con las que se identifica como generación Z es curioso, 28% autónomos, 28% independientes, 22% con aprendizaje colaborativo, 17% emprendedores, 6% con preferencia de presentaciones representaciones.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa Rancho Luz de luna de la ciudad de Matagalpa manifiesta que las características con las que se identifica a algunos de sus colaboradores como generación Z están en que son curiosos, autónomos, independientes, aprendizaje colaborativos y emprendedores.

Según guía de observación se pudo verificar que algunos de los colaboradores que son de la generación Z poseen características como lo son autónomos, independientes, aprendizajes colaborativos.

Los miembros de esta generación se reconocen por su comportamiento ya que se sienten con derecho a disfrutar de aquello a lo que dedican mucho tiempo y no desean adquirir compromisos de ninguna índole.

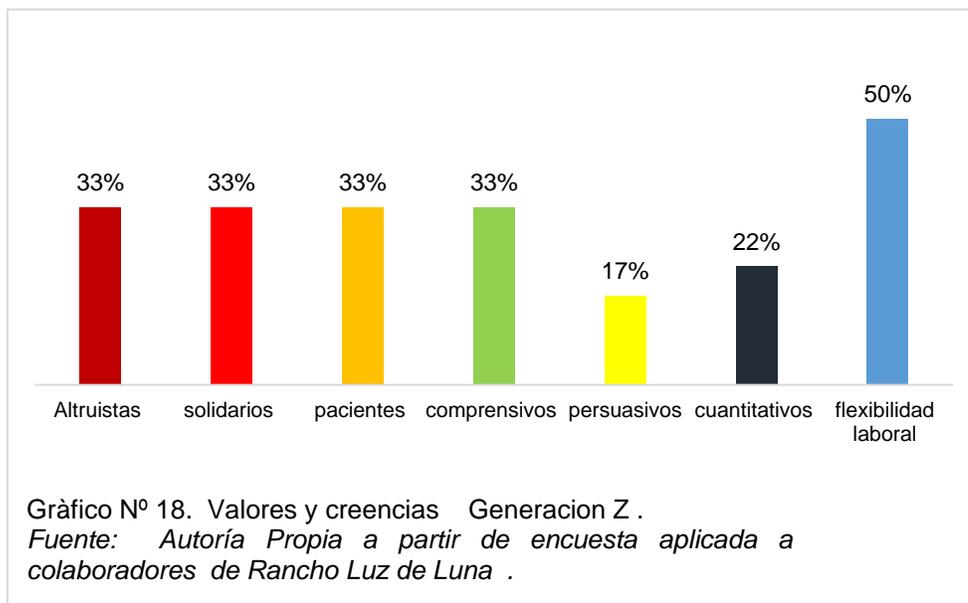
4.2.3.4.2 Valores y Creencias

➤ Valores

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

➤ Creencias

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



En el gráfico N. 18 El resultado obtenido mediante la encuesta realizada a Rancho Luz de Luna fue un 33 % altruista, 33% solidarios, 33% pacientes y 33 % comprensivos, 17% persuasivos, 22% cuantitativos y un 50% de flexibilidad laboral.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que, la generación Z es la que resalta en la empresa debido a sus valores y creencias que aportan a un excelente clima y ambiente laboral por su excelente solidaridad, el respeto, responsabilidad etc.

Mediante la observación directa y la encuesta se pudo identificar las actitudes de los colaboradores por lo cual se observan los valores y creencias que cuentan cada uno de ellos y favorecen en ciertos ámbitos a la empresa.

Normalmente esta generación de la entidad Rancho Luz de Luna son solidarios, respetuosos, son razonables y se desempeñan adecuadamente.

4.2.3.4.3 Fortalezas y Debilidades

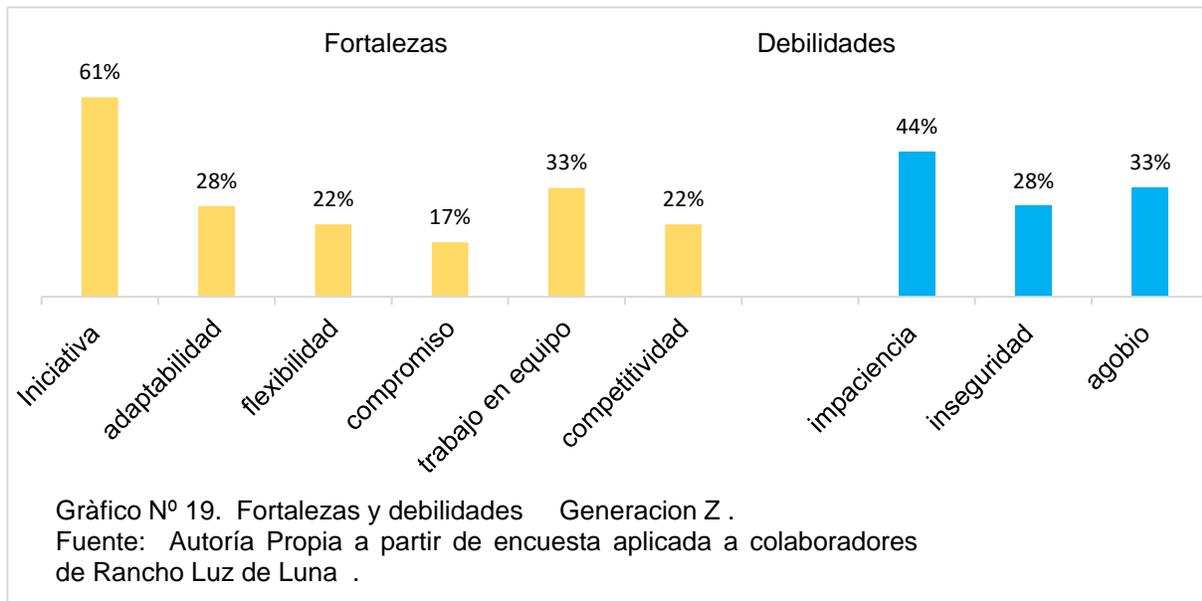
➤ Fortalezas

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

➤ Debilidades

- ✓ Impaciencia
- ✓ Escasa tolerancia a la frustración
- ✓ Inseguridad

- ✓ Agobio
- ✓ Dispersión
- ✓ Excesiva dependencia al feedback
- ✓ Exceso de ego
- ✓ Falta de autocrítica (Alcázar & Cascante, 2016)



En el gráfico N.19, destaca que las fortalezas en la entidad Rancho Luz de luna según los trabajadores con un 61% de iniciativa, 28% adaptabilidad, 22% flexibilidad, 17% de compromiso, 33 % trabajo en equipo, 22% de competitividad, no se encontró conciencia social, foco en el desarrollo personal y profesional, emprendimiento. En las debilidades se encontró con un 44% de impaciencia, 28% de inseguridad en los trabajadores, 33% agobio.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que, los colaboradores presentan Fortalezas y debilidades una de las fortalezas más destacadas es la iniciativa y trabajo en equipo con sus funciones laborales y entre las debilidades más destacadas es la impaciencia de ellos mismos y agobio de no tener siempre el mismo destacamento laboral.

Mediante la observación directa se verifica que los colaboradores de la empresa se destacan por sus fortalezas como es la adaptación de puesto, compromiso con sus funciones aprovechando su jornada laboral no perjudicando

algunas debilidades que se pueden mejorar con capacitaciones y charlas motivacionales fomentando el crecimiento personal.

Los trabajadores de esta generación se adaptan bastante bien a la jornada laboral, son flexibles, tienen disponibilidad para cualquier tarea que se les asigne, aunque poseen un cierto grado de inseguridad e impaciencia.

4.2.3.4.4 Motivadores

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

- Proporciona feedback de manera regular. Los empleados de la Generación Z agradecen la retroalimentación y las valoraciones hacia su trabajo, así que asegúrate de que la comunicación con ellos es constante y fluida. Hazles saber cuándo están haciendo un buen trabajo y comparte tu perspectiva sobre cómo podrían mejorar. (Team Insights, 2022)

De acuerdo con las evidencias anteriores, la comunicación debe de ser asertiva porque es una generación donde los premios, incentivos, hacen que valoren más el esfuerzo y la importancia del trabajo.

- Ofrece jornadas de trabajo flexible. Los GenZers valoran mucho su tiempo, y una de sus máximas prioridades es encontrar el equilibrio adecuado entre vida laboral y personal. Por eso, es importante que dispongan de la oportunidad de trabajar desde casa, o tener horarios flexibles en los que sean ellos quienes decidan cómo organizarse su día a día. (Team Insights, 2022)

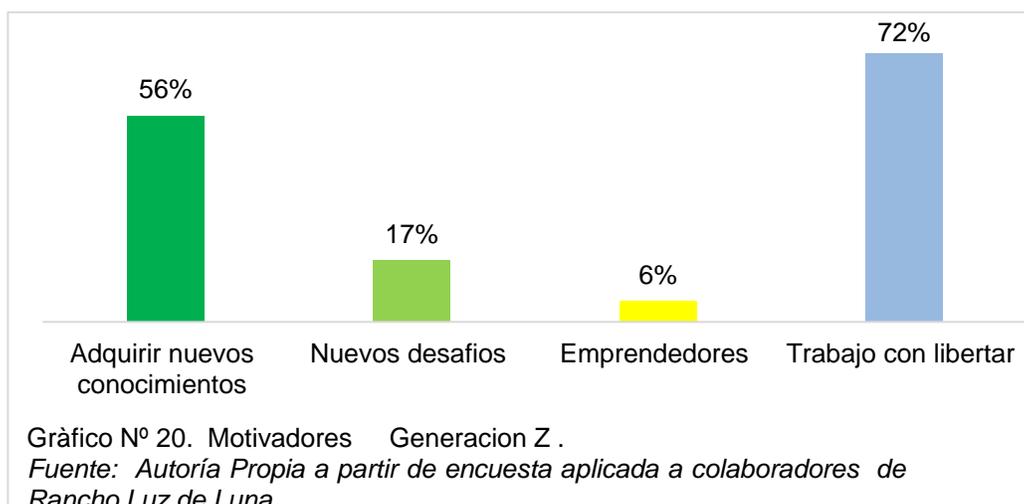
Destacando lo anterior, es importante obtener un equilibrio, balancear la vida laboral y personal, el avance y horarios flexibles para una excelente organización.

- Crea una cultura de trabajo positiva. A la Generación Z le motivan los ambientes positivos y prefieren trabajar en organizaciones con valores comprometidos con la sociedad. Así que, es imprescindible que tu empresa cree un clima integrador, que dé apoyo a los empleados, y cuyo entorno sea agradable. Para ello, puedes programar actividades de Teambuilding trimestrales o semestrales focalizadas en la diversidad y la inclusión, el respeto mutuo o el compañerismo. (Team Insights, 2022)

Según el autor, destacar un excelente ambiente laboral donde puedan expresar y desarrollar las ideas, creando un clima adecuado, agradable para lograr compañerismo, respeto mutuo y mantener una cultura positiva dentro de la organización.

- Sé honesto y transparente. La honestidad es la base de cualquier relación. Será más fácil conectar con los empleados de la Generación Z si eres abierto en tus comunicaciones, tanto en términos de objetivos corporativos, como en términos de rendimiento laboral. En otras palabras: las expectativas deben quedar claras desde el primer momento. (Team Insights, 2022)

Por ello, se considera la honestidad como una motivación para esta generación, la transparencia es la base de toda relación, también la comunicación logrará un mejor rendimiento.



En el Gráfico N° 20 a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa el 72% manifiesta que sus motivadores principales son el trabajo con libertad, 56% adquirir conocimiento, el 17% nuevos desafíos y el 6% emprendedores.

Según entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que los motivadores que tienen los colaboradores que forman parte de generación Z son trabajo con libertad, adquirir conocimiento, nuevos desafíos.

Según guía de observación se pudo constatar que los colaboradores que pertenece la generación Z tienen como principal motivadores el trabajo en libertad y adquirir conocimiento, ya que son una generación que está rodeado de tecnología de fácil acceso y que con tantos adelantos tecnológicos no se atan en trabajos muy estresantes en las empresas.

La generación Z se caracteriza por exigir esa atención o experiencia por parte de las empresas donde puedan ellos desempeñarse profesionalmente, pero en actividades que les permitan tener control de su tiempo con buenas remuneraciones.

4.2.4 Desafíos en los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos

El desafío de la administración de recursos humanos se resume en el típico reto relacionado con la productividad: hacer más actividades con menos personal. (EDENRED, 2022)

- Los desafíos de la gestión de recursos humanos
- Falta de planificación.
- Búsqueda fallida de talentos.
- Mala capacitación de nuevas generaciones de trabajadores.
- Poca adaptación al cambio. (EDENRED, 2022)

4.2.5 Necesidad de adaptación y flexibilidad en los procesos de aprovisionamiento de recursos humanos

Este sistema tiene que lograr la flexibilidad y polivalencia de la plantilla; es decir, mantener flexible en todo momento la organización, eludiendo el anquilosamiento de las personas en los puestos de trabajo, su obsolescencia profesional, así como planteamientos nocivos sobre la propiedad del puesto (efecto cortijo); evitando la inadecuación de las personas a los puestos, los sentimientos de frustración humana y profesional y la pérdida de capacidad técnica de la empresa. (UTEL, 2015)

V. CONCLUSIONES

1. Se describió los procesos del subsistema de provisión de los recursos humanos de Rancho Luz de Luna, en el cual se destaca un buen planteamiento de recursos humanos, aplicando técnicas adecuadas para el reclutamiento del personal, el cual destaca el externo con un 39%. Para el lanzamiento de las vacantes lo hacen a través de avisos escritos, donde el 83% de trabajadores se han enterado de la vacante que poseen a través de este medio de reclutamiento. El personal obtiene información sobre los puestos, con el manual de funciones, se da a todas las generaciones para dar a conocer las responsabilidades específicas a ejercer en cada cargo. Para la elección de las técnicas de selección de candidatos, Luz de Luna emplea las entrevistas principalmente para conocer datos primarios de los postulantes, al igual las pruebas de conocimiento y las pruebas de habilidades, estas son aplicadas a todas las generaciones.
2. Se caracterizo las distintas generaciones que laboran en Rancho Luz de Luna y se obtuvieron los siguientes datos: Baby boomers 10%, generación X 10%, generación Y 30%, generación Z 50%, esto proporciona valiosos aportes para la gestión de equipos y la promoción de un ambiente laboral inclusivo.
3. Se valoro los procesos de provisión de recursos humanos en Luz de Luna, el cual responde que se efectúan de manera correcta, precisa y ordenada, para que en cada uno de los pasos que esto conlleva y que los diferentes escenarios encuentren el tipo de filtro, por medio del cual se garantice que los candidatos que resulten seleccionados, efectivamente sean los adecuados para la organización.

VI. Bibliografía

- Alcazar, A., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT de la Generación y el Talento*, 17.
- Asensi Artiga, V., & Parra Pujante, A. (2002). El metodo científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Redaslyc.org*, 12.
- Barahona Trejos, A. D. (2021). *Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados*. Managua.
- Barceló, J. C. (Septiembre de 2017). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de blogs.imf-formacion.com/: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-valores-generacion-y/>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., La sabana, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Blandón Leiva, C. B. (2020). *Medidas de prevención ante el COVID-19 en la comunidad universitaria*. Managua, Nicaragua.
- Burillo, A. (26 de Abril de 2018). *Medium*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>
- Calderón Angel, Z. E. (2013). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESTABILIDAD LABORAL" (ESTUDIO REALIZADO EN LUBRICANTES LA*. Quetzaltenango.
- Cardoza Tinoco, A. G. (2019). *Cultura Organizacional*. Managua, Nicaragua .
- Carranza, M. T., Soria, E. G., & Lemus, J. A. (2019). EXPECTATIVAS DE LOS MILLENNIALS EN EL CONTEXTO LABORAL: Un estudio de género. *UMR: Management Review*, 1-11.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humano. El capital humano de las organizaciones* . México: Mc Graw-Hill /INTERAMERICANA.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto laboral*. Valencias, Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.

Cobas Portoundo, J. L., Valle, A. R., & Carrasco, Y. M. (2010). La investigación científica como componente del proceso formativo. *Revista Electronica Ciencia e Innovación*, 10.

Cruz Castillo, A. &. (2018). *Gestión de recursos humanos : Importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos para el fortalecimiento de las organizaciones* . Managua, Nicaragua : UNAN MANAGUA.

De León Lol, E. R. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*. Ciudad de Guatemala, Guatenala.

Dessler, G., & Juarez, V. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Education.

Díaz Narváez, V. P. (2009.). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago: RIL editores.

Dobles, C. Z. (1998). *Investigación en educación: procesos, interacciones y construcciones*. San José: EUNED.

Dolam, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos-Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación* (Tercera ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U.

Dolan, S., Cabrera, R. V., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Escuela de negocios y dirección. (18 de Noviembre de 2015). *Como Motivar a las distintas generaciones*. Obtenido de Como Motivar a las distintas generaciones: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/>

Espinoza Araica, D. G. (2019). *Integración de recursos humanos en las organizaciones*. Managua , Nicaragua : UNAN -MANAGUA .

Espinoza, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*,. Mexico, DF: El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Espinoza, M. &. (2011). *Desarrollo Organización* . México: Pearson Educación .

García Beltran, S. y. (2020). *CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID-19 PRINCIPALES*. Valle del Cauca .

Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Obtenido de WordPress: <https://generacionespr.wordpress.com/>

Grupo Acir. (2012). Marketing Generacional. *Grupo Acir Conectando Generaciones*, 41.

Grupo Acir. (12 de 09 de 2018). *Grupo Acir Marketing Digital* . Obtenido de grupoacir.com: <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>

Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* . México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernández Sampieri, R. F. (1991). *Metodología de la investigación (1º ed.)*. México D.F.: Mc. Griw Hill.

Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Laguna Monge, A. Y. (2019). *Desafíos que enfrentan la empresa "WOOD'S LOUNGE BAR" en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa durante el año 2019*. Matagalpa, Nicaragua: UNAN -FAREM MATAGALPA.

Lucero, E. R., Pin, L. G., & Hernández, M. P. (2020). Características vocacionales y comportamiento social de la Generación Z. *MASKANA, Vol. 11*, 1-7.

Lúquez González, J. L. (2015). *Influencia del subsistema de retención de recursos humanos en la satisfacción laboral de Agro exportadora Zeas Escobar (ZESCO) Matagalpa; en segundoSemestre de 2015*. MATAGALPA: UNAN -FAREM MATAGALPA .

Maioli, E., & Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo*, 91-92.

Maldonado, M. d. (2015). *Proyecto de optimización de la gestión de Recursos Humanos de una Pyme*. Córdoba, Argentina .

Martini, H. d. (27 de Mayo de 2009). *BlogSpot*. Obtenido de QUALITY SERVICE: <http://servicialcliente.blogspot.com/2009/05/ventajas-de-una-fuerza-laboral.html>

Mora, R. M. (2017). *LOS BABY BOOMERS: Transformación de las características de la vivienda*. Guadalajara: Universidad Autónoma de Guadalajara.

Neill, D. A., & Suarez, L. C. (2018). *Procesos y Fundamentos de la investigación científica*. Machala, Ecuador: UTMACH.

Ortez, E. Z. (2000). *Así se Investiga, Pasos para hacer una investigación (Primera ed.)*. El Salvador: Clasicos Roxsil S.A.

Ortiz Pereira, L. N. (2021). *Influencia de la pandemia covid-19 sobre el clima y cultura organizacional*. Barrancabermeja, Colombia.

Palma, M. (04 de 09 de 2021). *EXPOST IEXE UNIVERSIDAD*. Obtenido de EXPOST IEXE UNIVERSIDAD : <https://www.iexe.edu.mx/desarrollo-humano/para-que-nos-sirve-entender-las-caracteristicas-de-cada-generacion/#:~:text=Cada%20generaci%C3%B3n%20tiene%20su%20momento,entre%20un%20grupo%20y%20otro.>

Pérez Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I Métodos*. Madrid, España : La Muralla.

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCION DEL PERSONAL*. MEDELLIN : UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN.

Regalado Fuster, Y. A. (2018). *Subsistemas de Recursos Humanos y La Percepción de motivos de cese del personal de vigilancia física en la ciudad de Huánuco en el año 2018.2019*. Lima, Perú : UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.

Sarmiento, C. D., Lambraño, M. L., & Lafont, L. R. (2017). Entendiendo las generaciones: . *Revista Clío América*, 197.

Scharager, J. (2001). *Metodología de la investigación*. Santiago de Chile : SESICO.

Sevilla, J. R. (2019). *FACTORES CLÁSICOS DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE ICADE*. Madrid: COMILLAS Universidad Pontificia.

Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica, 4ta edición*. Mexico: Noriega Editoriales.

Tena Suck, A. &. (1995). *Manual de Investigación documental*. México: P. y V editores.

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

Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *ATREVIA*, 43-51.

Weiers, R. M. (1986). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.

William, B. W., & Keith, D. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano Séptima edición*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

VII. ANEXO

Anexo N° 1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Planeación de los recursos humanos	Proceso de planeación de los recursos humanos	Etapas del proceso de planeación	Entrevista	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:	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Interno____ Externo____ Online____	
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	1. Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa Medios Online____ Externo____ Interno____	La Empresa
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Proceso de reclutamiento	Inicio del proceso del reclutamiento	Entrevista	5. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento interno?	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	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?	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Sistema 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	Sistema 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 proceso de selección?	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
<p>Describir el Subsistema de Provisión de RRHH</p>	<p>Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos</p>	<p>Selección de los recursos humanos</p>	<p>Proceso de selección</p>	<p>Selección como un proceso de decisión</p>	<p>Entrevista</p>	<p>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?</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p>

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	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
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	Gerente (debe profundizar en los tipos de pruebas y exámenes)

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
de RRHH	Humanos					utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?	
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__ Pruebas de habilidades__ Examen psicológico__ Examen de aptitud__ Técnicas de simulación__	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión	Subsistema de Provisión de los Recursos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Observación	3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de	La empresa

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
de RRHH	Humanos					<p>puesto?</p> <p>Pruebas de conocimiento__</p> <p>Pruebas de habilidades__</p> <p>Examen psicológico__</p>	
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	<p>Indique con que características se identifica</p> <p>Posee familia Numerosa__</p> <p>Conservador__</p> <p>Han sido radioescucha__</p> <p>Resistentes a la tecnología__</p> <p>Hogareños__</p> <p>Hábito de lectura__</p>	Colaborador

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 Babyboomers	Valores y Creencias	Entrevista	15. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Encuesta	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___	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Liderazgo___ El trabajo como un medio para un fin___ Individualista___ Seguridad financiera___	
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 Babyboomers 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 identifica: Respeto Responsabilidad Compromiso Sacrificio Esfuerzo Experiencia Dedicación Debilidades:	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						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 Babyboomers en su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza	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? Incluir en toma de	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
laboral						decisiones__ Retos__ Ponerse a prueba__ Comunicación personal__ Mentorías__ 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	X Generación	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	X Generación	Características	Encuesta	8. Indique con que características se identifica: diversidad sexual, raza y política __ Ambición por crecer en posiciones gerenciales o	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						directivas__ Adquirir más estudios__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	X Generación	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	X Generación	Valores y Creencias	Encuesta	9. Indique con que valores y creencias se identifica: Pragmáticos__ Mentalidad de independencia__ Atentos__ Búsqueda de significado de familia__ Desea un balance entre trabajo/familia__ Piensa en cumplir con el objetivo y	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						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	X Generación	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	X Generación	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. __	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Miedosos. __ 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	X Generación	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	X Generación	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	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Y Generación	Características	Entrevista	22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
laboral						trabajo?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Y Generación	Características	Encuesta	12. Indique con que características se identifica: Facilidad con la tecnología__ Movilización con facilidad__ Interesados en Investigar__ Fácil acceso para comunicarse__ Balance entre vida/trabajo__ Confianza en sí mismo __ Pensamiento crítico__ Interesado en el ambiente laboral__ Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__ Amante a los desafíos__	Colaborador
Caracter	Genera	Tipos de	Generación	Valores	Entrevista	23. ¿Qué	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
erizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	ciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones en la fuerza laboral	Y	y creencias		valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Y	Generación Valores y creencias	Encuesta	13. Indique con que valores y creencias se identifica: 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 __	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Autosuficiente ___ Cortoplacistas ___ Trabajo desafiante ___ Desarrollo de nuevas habilidades___	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Y	Generación	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	Y	Generación	Fortalezas y Debilidades	Encuesta 14. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza) ___ Aprendizaje continuo___ Adaptación___ Debilidades	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						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 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	Y Generación	Motivadores	Entrevista	25. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en su empresa?	
Caracterizar las	Generaciones que	Tipos de Generaciones	Y Generación	Motivadores	Encuesta	15. ¿Con qué motivadores	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
generaciones que conforman la fuerza laboral	conforman la fuerza laboral	en la fuerza laboral				se identifica en la empresa? Trabajo flexible__ Incentivos monetarios__ Retroalimentación__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Z	Características	Entrevista	26. ¿Cómo describiría las características de la generación Z 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	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	Tipos de Generaciones	Z	Valores y creencias	Entrevista	27. ¿Qué valores y	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
generaciones que conforman la fuerza laboral	conforman la fuerza laboral	en la fuerza laboral				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	Generaciones que conforman la	Tipos de Generaciones en la fuerza	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
que conforman la fuerza laboral	fuerza laboral	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	<p>18. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:</p> <p>Iniciativa__</p> <p>Adaptabilidad__</p> <p>Flexibilidad__</p> <p>Movilidad__</p> <p>Conciencia Social__</p> <p>Compromiso__</p> <p>Foco en el desarrollo personal y profesional__</p> <p>Emprendimiento__</p> <p>Competitividad__</p> <p>Trabajo en equipo__</p> <p>Debilidades</p>	Colaboradores

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Impaciencia__ Escasa tolerancia a la frustración__ Inseguridad__ Agobio__ Dispersión__ Excesiva dependencia al feedback__ Exceso de ego__ Falta de autocrítica__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Z Generación	Motivadores	Entrevista	29. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Z 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	Z Generación	Motivadores	Encuesta	19. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Adquirir conocimientos__ Nuevos desafíos__ Emprendedores__	Colaborador

OBJE TIVO	VARIA BLE	DIMEN SIÓN	SUBVARI ABLE	INDICA DOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Trabajo con libertad__	

Anexo 2



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

ENCUESTA

Dirigida

a:

Nosotros estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM Matagalpa, tenemos el propósito de realizar una encuesta sobre: Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de las MYPYME en Matagalpa. Solicitamos su valiosa colaboración, con gran utilidad para resolver y analizar el tema de estudio.

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?

Perifoneo ____ Avisos escritos ____ Ferias de empleo ____

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

Ficha ocupacional ____ Manual de funciones ____ Otro ____

4. ¿Qué técnicas fueron aplicadas para su selección en el puesto asignado?

(Puede seleccionar más de una)

Entrevista _____ Prueba de conocimiento _____ Prueba de habilidades _____

Examen psicológico _____ Examen de aptitud _____ Técnicas de simulación _____

5. Indique con que características se identifica

Familia numerosa _____ Conservador _____ Han sido radioescucha _____

Resistentes a la tecnología _____ Hogareños _____ Habito de lectura _____

6. 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 _____

7. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:

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 ____

8. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?

Inclusión en la toma de decisiones ____ Retos ____ Ponerse a prueba ____

Comunicación personal ____ Mentorías ____ Reconocimiento publico ____

9. Indique con que características se identifica

Diversidad sexual ____ Raza ____

Ambición por creer en posiciones gerenciales ____ Adquirir más estudios ____

10. Indique con que valores y creencias se identifica:

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. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:

Responsabilidad. __ Adaptabilidad. __ Resiliencia. __ Auto exigencia__

Debilidades. Ansiedad. __ Frustración. __ Presión por el entorno. __ Miedosos. __

Víctimas de la brecha salarial__

12. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?

Libertad para creatividad__ Retos__ Comunicación personal__ Oportunidad de aprendizaje__ Ascensión profesional__

13. Indique con que características se identifica:

Facilidad con la tecnología__ Movilización con facilidad__ Interesados en Investigar__ Fácil acceso para comunicarse__ Balance entre vida/trabajo__

Confianza en sí mismo __ Pensamiento crítico__ Interesado en el ambiente laboral__ Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__ Amante a los desafíos__

14. Indique con que valores y creencias se identifica:

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 __ Autosuficiente

__

Cortoplacistas__ Trabajo desafiante __ Desarrollo de nuevas habilidades__

15. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica

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 admiran al líder__ Superficiales__ Faltos de disciplina__

16. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?

Trabajo flexible__ Incentivos monetarios__ Retroalimentación__

17. Indique con que características se identifica:

Curioso__ Autónomo__ Preferencia de presentaciones interactivas__

Aprendizaje colaborativo__ Emprendedores__ Independientes__

18. Indique con que valores y creencias se identifica:

Altruistas__ Solidarias__ Pacientes__ Comprensivos__ Respetuosos__
Persuasivos__ Razonamiento Lógico__ Interpretación__ Cuantitativo__
Intuición__

Actitud de Conquista__ Flexibilidad laboral__

19. 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__

20. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?

Adquirir conocimientos__ Nuevos desafíos__ Emprendedores__

Trabajo con libertad__

Anexo 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Entrevista a Gerente

Estimado colaborador, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del turno sabatino de “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicitamos su apoyo con la información que se requiere para poder realizar la investigación para optar a título de Lic. En Administración de Empresas, dicha investigación tiene por objetivo. Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de las MYPYME en Matagalpa.

Agradecemos su valiosa colaboración.

1. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la planificación de RRHH?
2. ¿Qué modelo de planeación aplica en su proceso de provisión de RRHH?
3. ¿Cómo se da inicio al proceso de reclutamiento?
4. ¿Qué técnicas de reclutamiento utiliza?
5. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento interno?

6. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?
7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?
8. ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir única vacante?
9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible?
10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?
11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?
12. Describir el Subsistema de Provisión de RRHH
13. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?
14. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?
15. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?
16. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación Babyboomers de su empresa?
17. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Babyboomers 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 que 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 que fortalezas y debilidades cuentan 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 que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Z?

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

OBSERVACION DIRECTA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN – FAREM MATAGALPA

Objetivos: Analizar los efectos de los subsistemas de provisión de la fuerza laborar de las generaciones de la empresa Rancho Luz de Luna-Matagalpa 2023

1. Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa

Numero	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Medios Online			
2	Medios externos			
3	Medios internos			

2. ¿Medios utilizados para publicar la vacante?

Numero	Elementos por observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Registro de cumplimiento	Registro de cumplimiento	
1	Redes sociales		Registro de cumplimiento	Registro de cumplimiento
2	Perifoneo		Registro de cumplimiento	Registro de cumplimiento

3	Avisos escritos		Registro de cumplimiento	Registro de cumplimiento
4	Ferías empleo		Registro de cumplimiento	Registro de cumplimiento
5	Murales de la empresa		Registro de cumplimiento	Registro de cumplimiento

3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto?

Numero	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Pruebas de conocimiento			
2	Pruebas de habilidades			
3	Examen psicológico			