



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA, MATAGALPA

Seminario de graduación

Para optar al título de licenciatura en administración de empresas

TEMA:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, durante el periodo 2023, en el departamento de Matagalpa

SUB TEMA:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en NICACENTRO R.L, en el municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el periodo 2023.

Autores:

Br, Deglis Daniel Calero

Br, Denis Josué Miranda López

Br, Osman Antonio Delgadillo González

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Fecha

Matagalpa 09 de Diciembre 2023



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA, MATAGALPA

Seminario de graduación

Para optar al título en administración de empresa

TEMA:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, durante el periodo 2023, en el departamento de Matagalpa

SUB TEMA:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en NICACENTRO R.L, en el municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el periodo 2023.

Autores:

Br, Deglis Daniel Calero

Br, Denis Josué Miranda López

Br, Osman Antonio Delgadillo González

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Fecha:

Matagalpa 09 de Diciembre 2023

DEDICATORIA

La educación es la llave para abrir el mundo, un pasaporte a la libertad. (Oprah Winfrey). Es por ello que dedicamos este seminario a Dios por permitir cumplir esta etapa, por consiguiente, para las nuevas generaciones y que sirva de guía como una referencia a considerar en futuros estudio.

A su vez, se le dedica nuestros padres, por el modelo a seguir, el apoyo incondicional, los consejos que brindaron, ser maestro de vida y a haber inculcado los valores (bondad, amor, respeto, sinceridad, responsabilidad, etc.) que nos llevó a culminar nuestra meta.

A nuestras hermanas y hermanos que siempre estuvieron apoyando cuando se les necesitaba, siendo un pilar que permitió avanzar a pesar de las dudas y dificultades que se dieron en la trayectoria a nuestros objetivos.

A todos los maestros que fueron formando nuestra vida profesional a lo largo de toda la trayectoria educativa, que brindaron su disponibilidad y dedicación para transmitir sus conocimientos siendo los guías para culminar una meta de nuestra vida.

A los distintos centros de estudios por los cuales fui integrado y me abrieron las puertas de manera carismáticas, así como a nuestra alma mater, por ser los finalizadores y los certificadores como profesional, el brindarnos la oportunidad de ser parte de ella, es una experiencia muy grata.

Br, Deglis Daniel Calero

Br, Denis Josué Miranda López

Br, Osman Antonio Delgadillo González

AGRADECIMIENTO

Primeramente, expresamos nuestros agradecimientos a Dios por permitir haber realizado esta etapa de nuestra vida, a pesar de los obstáculos que se presentaron en el transcurso de nuestra carrera, se nos permitió finalizar el módulo asignado y el presentar este seminario es una oportunidad que se nos regaló.

A mi madre por haberme apoyado siempre y más en esta etapa de gran importancia para mi vida, por a verme dado las cosas necesarias tanto física, económica y emocional para poder culminar con éxito esta etapa.

También brindarles las gracias especialmente al señor Daril Javier Blandón Castro, gerente de NICACENTRO R.L y a sus colaboradores por todo el apoyo brindado en la recolección de información, ya que sus aportes permitieron lograr el presente seminario.

Se agradece a la comunidad universitaria, los docentes, a nuestro tutor MSc Cristhian Leyman Martínez por su disponibilidad y acompañamiento durante este seminario y brindarnos sus conocimientos en cada momento de esta etapa de finalización de la carrera.

Br, Deglis Daniel Calero

Br, Denis Josué Miranda López

Br, Osman Antonio Delgadillo González

Valoración del tutor

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes; Deglis Daniel Calero N° carnet 18601700, Denis Josué Miranda López N° carnet 19601690, Osman Antonio Delgadillo González N° carnet 18601931, el cual lleva por tema: Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en NICACENTRO R.L, en el municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el periodo 2023.

El trabajo investigativo antes citado, está enmarcado en las líneas de investigación de las ciencias económicas, construida de forma excelente y brinda aportes relevantes al conocimiento científico que atiende nuestra Facultad; a su vez responde a la interpelación como requisito para optar al título de Licenciados en Administración de empresas; por tal razón se presenta ante el Tribunal Examinador de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM - Matagalpa.

MSc. Cristhian Leyman Martínez

RESUMEN

La presente investigación comprende el tema; subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa NICACENTRO R.L, en el municipio de Matiguas, con el propósito de analizar el subsistema de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral, así como determinar los procesos que realiza la empresa en el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos, ya que un buen proceso de selección y un buen uso del recurso humano permite hacer un eficiente control de las funciones, así como, garantizar las necesidades de la cooperativa y de los trabajadores, evitando la duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades a cada trabajador. Al concluir con este trabajo se llegó a lo siguiente; el proceso de aprovisionamiento de recursos humanos no está definido, es decir, no cuenta con una estructura exacta por la cual guiarse, dando lugar para que se adaptan al presupuesto de la vacante publicada, cabe mencionar que los candidatos son entrevistados por los correspondientes para evaluar y aportar distintos criterios en consideración a las funciones que desempeñara, también se determinó que la empresa cuenta con un RRHH bastante joven ya que tiene poco de estar en el mercado, presenta una cantidad mínima de colaboradores perteneciente a la generación X, por lo que la cultura es bastante nueva, sin embargo la empresa estipula que las generaciones con las que cuenta puede afrontar cambios rápidamente debido a las capacidades de sus trabajadores.

Palabras claves

Fuerza laboral, Subsistemas, generaciones, aprovisionamiento, funciones, procesos, estructura, colaboradores, cooperativa, funciones.

Índice

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
VALORACIÓN DEL TUTOR	III
<i>CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR</i>	III
RESUMEN	IV
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	6
III. OBJETIVOS	7
IV. DESARROLLO	8
4.1. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	8
4.1.1. <i>Concepto</i>	8
4.1.2. <i>Planeación de los recursos humanos</i>	8
4.1.2.1. Proceso de planeación de los recursos humanos	8
4.1.2.1.1. Primera etapa:	9
4.1.2.1.2. Segunda etapa:.....	9
4.1.2.1.3. Tercera etapa:	10
4.1.2.1.4. Cuarta etapa:	11
4.1.3. <i>Modelos de planeación de los recursos humanos</i>	11
4.1.3.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio	12
4.1.3.2. Modelo basado en segmentos de puestos.	13
4.1.3.3. Modelo de gráfica de reemplazo	13
4.1.3.4. Modelo basado en el flujo de personal	14
4.1.3.5. Modelo de planeación integrada	15
4.1.4. <i>Reclutamiento de los recursos humanos</i>	15
4.1.4.1. Fuentes de reclutamiento	16
4.1.4.1.1. Reclutamiento interno	17
a) Ventajas	19
b) Desventajas	19
4.1.4.1.2. Reclutamiento externo	20
a) Ventajas	21
b) Desventajas	21

c) Reclutamiento online	22
4.1.4.1.3. Reclutamiento mixto	23
4.1.5. <i>Proceso de selección de los recursos humanos</i>	24
4.1.5.1. Selección como un proceso de comparación	24
4.1.5.2. Selección como un proceso de decisión	24
4.1.5.2.1. Modelo de colocación	24
4.1.5.2.2. Modelo de selección:	25
4.1.5.2.3. Modelo de clasificación:.....	25
4.1.5.3. Bases para la selección del personal.....	26
4.1.5.3.1. Obtención de la información sobre el puesto	26
4.1.5.3.2. Descripción y análisis del puesto.....	28
4.1.5.3.3. Elección de las técnicas de selección	31
a. Entrevista de selección	32
b. Pruebas de conocimientos o habilidades	33
c. Examen psicológico	34
d. Exámenes de personalidad	35
e. Técnicas de simulación.....	36
4.2. GENERACIONES QUE CONFORMAN LA FUERZA LABORAL.....	37
4.2.1. <i>Concepto</i>	37
4.2.2. <i>Importancia de conocer las características de las Generaciones</i>	38
4.2.3. <i>Propósito del estudio del ámbito de las generaciones</i>	38
4.2.4. <i>Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral</i>	39
4.2.4.1. Generación Babyboomers.....	39
4.2.4.1.1. Características	39
4.2.4.1.2. Valores y Creencias	40
4.2.4.1.3. Fortalezas y Debilidades.....	41
4.2.4.1.4. Motivadores.....	42
4.2.4.2. Generación X.....	43
4.2.4.2.1. Características	43
4.2.4.2.2. Valores y Creencias	46
4.2.4.2.3. Fortalezas y Debilidades.....	47
a) Las fortalezas.....	47
Según Alcazar & Cascante, (2016) son las siguientes:	47
b) Las debilidades.....	47
4.2.4.2.4. Motivadores.....	48
4.2.4.3. Generación Y/Millennials.....	49
4.2.4.3.1. Características	50
4.2.4.3.2. Valores y Creencias	52

4.2.4.3.3. Fortalezas y Debilidades.....	56
4.2.4.3.4. Motivadores.....	59
4.2.4.4. Generación Z.....	60
4.2.4.4.1. Características	61
4.2.4.4.2. Valores y Creencias	62
4.2.4.4.3. Fortalezas y Debilidades.....	64
4.2.4.4.4. Motivadores.....	68
V. CONCLUSIONES.....	71
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	72
VII. ANEXOS.....	77

I. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se presenta el estudio realizado a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en relación a los subsistemas de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de la cooperativa láctea NICACENTRO R.L del municipio de Matiguás en el departamento de Matagalpa, en el segundo semestre del periodo 2023.

El recurso humano es uno de los elementos más esenciales dentro de una organización, donde el subsistema de provisión es el proceso para introducir talentos a la organización, cada empresa o negocio está constituido por colaboradores de diferente edad señalando que estos pertenecen distintas generaciones de la población por ende pueden brindar distintos resultados según el cargo que se llegue a diseñar.

El principal propósito es servir de referencias a los interesados del tema abordado, brindando información de las generaciones que pueden formar su fuerza laboral tomando en cuenta las funciones que se van a desempeñar.

Para llevar a cabo el estudio, se ha realizado una investigación del tema, se tomaron referencia de investigaciones previas realizadas, las cuales son base del tema en cuestión, por lo que es necesario tomar en cuentas los siguientes antecedentes:

A nivel internacional:

En España en el año 2021, se hizo una investigación para presentarse en el Departamento de Sociología III (Tendencias sociales); con el tema Valores laborales de las generaciones en el mercado de trabajo: ¿Existe una necesidad real de transformación radical?, con el objetivo principal de aportar algo de claridad, dada la variedad de conclusiones, sobre si existen estas diferencias en los valores

laborales entre las tres generaciones más numerosas actualmente conviviendo en este mercado laboral; llegando a la conclusión que es necesario adaptarse a las nuevas tecnologías, permanecer ágil y flexible frente a los cambios, pero no realizar una “revolución” en la organización debido a diferencias generacionales. (Gomez Dominguez, 2021)

Madrid, España en la universidad pontificia comilla Madrid, se realizó una investigación con el tema, “La gestión del talento y la retención de los millennials” el cual tiene como objetivo, el analizar aquellos factores laborales que los millennials consideran importantes para desarrollar su carrera profesional en una empresa durante un largo periodo de tiempo. Llega al resultado de que la generación Millennials es un objeto de estudio interesante, ya que es la más longeva de la historia y sus características demográficas son muy diferentes a las generaciones antecesoras. Las organizaciones que actualmente atraen y desarrollan el talento millennials, pronto deberán enfrentarse a la retención del mismo para poder crear ventajas competitivas a través de la inversión destinada a explotar ese talento. (Martín & García, 2018)

En Perú en el año 2016, en la universidad inca Garcilaso de la vega se hizo una investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas; con el tema “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas Sur, 2016”, con el objetivo principal de determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur: llegando a la conclusión que el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es altamente significativa. (Rodrigue & Americano, 2016)

A nivel centroamericano.

En Ecuador en el año 2020, en la universidad de Belgrano se realizó una investigación para optar por el título de maestría en psicología empresarial y

organizacional; con el tema “Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral”, con el objetivo principal de encontrar de qué modo las tensiones generacionales según la percepción entre colaboradores de las generaciones X y millennials podían llegar a afectar el clima laboral de la organización; llegando a la conclusión de la importancia de contar con planes intergeneracionales de manera integral y bien dirigidos de acuerdo a las necesidades de cada una de las generaciones con las que trabaja y se comparten tareas. (González Toscanini, 2020)

A nivel nacional.

En Jinotega nicaragua, en la universidad UNAN MANAGUA se realizó una investigación para optar al título de licenciatura en administración de empresas; con el tema “El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa - Jinotega, año 2015”, con el objetivo principal de analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del grupo industrial del Norte S.A, del departamento de Jinotega, año 2015; llegando a la conclusión la empresa aplica sus procesos de aprovisionamiento, cumpliendo con procedimientos establecidos, pero se encuentran diversos factores en el proceso que afectan el rendimiento y desempeño de los trabajadores. (Rivera & Gadea, 2015)

Según estudios realizados en distintos países, se da a conocer las importancias de los recursos humanos en las organizaciones y como se investiga la influencia de los procesos y a su vez, la influencia de generaciones de colaboradores para desempeñar las tareas asignadas.

Para conocer cómo se investigó, toma de referencia el diseño metodológico el cual este compuesto por los siguientes métodos:

El enfoque de estudio aplicado es cuantitativo ya que, se aplicaron encuesta a trabajadores y con elementos cualitativos debido a que, se realizó la observación y entrevista al gerente, esta investigación es descriptiva por su parte, busca describir los aspectos de las variables utilizadas dentro de la investigación, es de corte transversal dentro de ese marco se realizó en el segundo semestre del año 2023, existe una población de 17 colaboradores correspondiente a la oficina de Matiguás según refleja la estructura del organigrama de la empresa, se tomó una muestra de 11 colaboradores la cual se seleccionó dentro de los 17 que conforman la población, se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia por ende, seleccionamos una muestra intencional dentro de la población que fue escogida de manera específica y no se manipulan las variables.

Se desarrolló el método teórico, ya que se investigó detalladamente las condiciones y las funciones de cada variable para comprender como operan, se llevó a cabo el método científico al momento de abordar las diferentes etapas de recolección de información y elaboración de toda la estructura de la investigación, se trabajó con el método deductivo partiendo del análisis de las variables del aprovisionamiento de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral y comprobar el comportamiento de cada situación. En el presente trabajo se utilizó este método ya que se tuvo que descomponer cada variable en subvariables para analizarlas adecuadamente, se desarrolló este método por que se describió cada aspecto fundamental en el comportamiento de cada inconsistencia para conocer bien su funcionamiento en la empresa

Se aplicó una entrevista al gerente de NICACENTRO, se debe a que él es el representante a nivel directivo de la institución por ende, es el colaborador que más conocimientos tiene sobre las actividades el funcionamiento de todas las áreas y se brinda más información, se realizó 11 encuestas a 11 colaboradores los cuales por medio de preguntas cerradas y con selección múltiple nos permiten comparar las diferencias que existen dentro de la organización, así como la motivación y los métodos de trabajo que utilizan para retener y mantener a sus colaboradores, así

como el pensamiento crítico de cada colaborador sobre la empresa, se empleó el método de observación directa en las visitas que se realizaron a la organización y movimiento presencial dentro de las áreas de trabajo para evaluar los comportamientos de todos los colaboradores en su jornada laboral. En el procesamiento de información obtenidos mediante encuestas y entrevista se utilizó el programa Excel como herramienta para procesar y reflejar los datos obtenidos de la empresa.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio investigativo aborda la temática sobre los desafíos que enfrentan las empresas públicas y privadas, para el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de la empresa NICACENTRO R.L durante el periodo 2023, en el municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa

Este estudio es realizado, ya que las empresas presentan problemas en el subsistema de recursos humanos por la alta rotación de personal que sufren, es por esto que se ha tomado en cuenta ya que es muy importante el mantener y retener al personal, así mismo prever las necesidades de ambos.

Con esta investigación se espera tener un efecto que conlleve a los objetivos planteados, ya que en ella se brindará información sobre los recursos humanos abarcando las distintas generaciones que conforman la organización, evaluando los subsistemas de provisión que más se adapten a la entidad, para crear técnicas que puedan hacer flexibles los cambios internos y externos permitiendo responder las diferentes situaciones que se puedan presentar.

Este documento sirve de apoyo para los investigadores, puesto que en ella se aplicaron los conocimientos obtenidos durante el transcurso de la carrera de estudio. También servirá de material de consulta para los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa que deseen ampliar su conocimiento sobre este tema de investigación.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Analizar el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa NICACENTRO R.L en el departamento de Matiguas en el periodo 2023.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Describir los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos de la empresa NICACENTRO R.L en el segundo semestre del año 2023.

3.2.2. Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa NICACENTRO R.L en el segundo semestre del año 2023.

3.2.3. Valorar los procesos de provisión de recursos humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa NICACENTRO R.L en el segundo semestre del año 2023.

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, 2007)

Según Chiavenato, el proceso de integración se centra en obtener datos e información para la toma de decisiones, de esta manera se asegura que la organización obtenga los mejores candidatos para la empresa, donde puedan crecer, adaptarse y lograr al máximo aprovechar los recursos disponibles, para que de este modo la empresa pueda tener un crecimiento competitivo en el mercado.

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, 1999)

De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior, implica la identificación y análisis de las metas y objetivos de la organización, la proyección de las necesidades de personal a largo plazo, y la implementación de estrategias para reclutar, desarrollar y retener a los empleados adecuados con las habilidades necesarias.

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 & etc, 2007)

De acuerdo a Dolan los procesos de planeación de recursos humanos garantizan la dotación de personal adecuado para cumplir con los objetivos operativos planteados por la empresa, haciendo coincidir a las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en el momento adecuado.

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. & etc, 2007)

De acuerdo con los autores, es importante disponer de una base de datos que muestre la información y permitir la información que necesita el personal de recursos humanos, para que de esta manera puedan tomar decisiones que favorezcan a la organización, como seleccionando al personal que mejor se adapte a lo que la institución necesita.

Sin embargo, mediante la entrevista realizada al gerente mencionó que la empresa realiza una serie de actividades entre los directivos para valorar y discutir la información que hay dentro de la organización para realizar los procesos de planeación y establecer las estrategias para lograr los objetivos.

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. & etc, 2007)

Conforme a lo anterior, las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. De esta manera las organizaciones a través de sus miembros desean alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

En la entrevista el gerente mencionó que la empresa realiza medición de los objetivos valorando las giros y movimientos que hace la empresa para estar viendo los cambios que se pueden presentar.

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. & etc, 2007)

Se expresa que se evalúan las necesidades de la organización y se elaboran programas de actuación a fin de satisfacer dichas necesidades. De esta manera se maximiza la eficiencia y la productividad de la organización. Esto implica la planificación y coordinación de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles para cumplir con los objetivos de la empresa en un plazo.

Por lo tanto, en la entrevista al gerente mencionó que la empresa realiza la proyección de las necesidades mediante los procesos establecidos por la

organización valorando el segmento de personal y adecuando a las condiciones de la empresa.

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. & etc, 2007).

Por lo tanto, el control permite supervisar los hechos, antes, durante y después de que estos se lleven a cabo, de esta manera la organización se asegura si, se están logrando los objetivos de manera efectiva o si necesita tomar las acciones correctas que sean necesarias. Así mismo se determina la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento.

Mediante la entrevista, se da a conocer que la empresa mediante evaluaciones consigue valorar el cumplimiento de las decisiones tomadas para llevar a cabo las funciones, teniendo como prioridad el cumplimiento de las metas, objetivos planteados dentro de la planeación.

Por ende, es muy importante, ya que este proceso permite que la empresa sea más proactiva que reactiva.

4.1.3. 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, 1999)

Como se refleja anteriormente encontramos varios tipos de modelos como lo describe el párrafo anterior, el genérico que alcanzan toda la organización lo que presenta un plan general de toda la organización y el específico abarca una sola área dentro de toda la organización.

4.1.3.1. 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, 1999)

Cabe resaltar que el recurso humano es una herramienta infalible ya que por medio de ellos una empresa tiene la capacidad de grandes crecimientos, así como creación e innovación en las mismas puede generar grandes ingresos lo que permite posicionarse bien en el mercado laboral.

Mediante la entrevista se hace mención que la empresa utiliza la demanda del producto para realizar contrataciones de tiempo limitado, con el objetivo de prever el exceso de trabajo y satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del público. Así mismo, menciona que es usado cuando se presenta variables que requiera pronta asistencia de recursos humanos, por ello se solicitan los servicios temporales.

Sin embargo, este proceso permite que la empresa lleve un mejor control sobre la productividad y así equilibrar el trabajo con el personal, se dio a conocer que el área que más hace uso de este modelo es el área de productividad, debido al producto perecedero que necesita una pronta respuesta.

4.1.3.2. Modelo basado en segmentos de puestos.

Para Chiavenato (1999). 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) Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional.
- d) Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional.
- e) Proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente.

Dado que la habilidad de visionar de una persona es capaz de mejorar y adquirir nuevas estrategias, lo que hace único e irrepetible la forma de trabajo de una organización, buscando las mejores para el crecimiento de la misma.

Mediante la entrevista el gerente menciona que la empresa valoriza entre los directivos/jefes de áreas las estrategias a llevar a cabo para el funcionamiento de sus áreas aportando ideas y evaluándolas en conjunto para seleccionar la mejor para cada área.

4.1.3.3. 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, 2007)

De esta manera un buen plan de carrera organizacional permite establecer los estándares de sustitución de puestos para satisfacer la necesidad de promoción para cubrir un puesto requerido entre los trabajadores internos, al mismo tiempo se califica quien ha presentado más interés y desarrollado capacidades para cubrir otro puesto.

Sin embargo, en la entrevista al gerente y la observación la empresa no estipula un plan de carrera para los trabajadores.

Sin embargo, considera la promoción futura para los cargos bajos, que tienen la capacidad de desempeñar un cargo con mayor responsabilidad, de esta manera se les da la oportunidad de crecimiento a los que tienen menor experiencia.

4.1.3.4. 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, 1999)

Como dice el autor este modelo le permite a la organización predecir a corto plazo las consecuencias sobre contingencias, así como cualquier movimiento de personal dentro de la organización y mantener un buen esquema de trabajo.

Por ende, en la entrevista al gerente mencionó que la empresa no posee un flujo de personal, ya que no es tan grande y tiene poco de estar en el mercado.

Sin embargo, una organización debe contar con un esquema de flujo del personal ya que esto permite identificar y mantener un orden, así como ser proactivo ante la rotación de personal.

4.1.3.5. 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, 1999)

De acuerdo al autor es el modelo más amplio, desde el punto de vista de insumos, y la planeación debe considerar cuatro factores. Volumen de producción planeado. Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal. Condiciones de oferta, demanda y comportamiento de los clientes. Planeación de carreras en la organización. De este modo se logra beneficiar las empresas o entidades dado que el modelo les permite conocer cómo va la entidad, para hacer mejoras continuas y tomar decisiones que la encaminen a lograr los resultados.

A raíz de la entrevista se mencionó que la empresa presenta y ejecuta cambios debido a su origen, el cual consta de la oferta y la demanda que requiere tanto de RRHH y tecnología para su producto, evaluando las mejores opciones de acuerdo al volumen que se presente y los factores que influyan.

Por lo tanto, el modelo de planeación que utiliza es el de oferta y demanda, debido a que es un producto perecedero y ocupa una ágil movilización, por lo que se procura que la entrega a las empresas que se le oferta retire la cantidad pactada en el tiempo que corresponde para poder adquirir las cantidades asignadas por los socios.

4.1.4. 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, 1999)

Según esto habla sobre la integración del personal, ya que las empresas buscan los mejores talentos para satisfacer la necesidad del crecimiento de esta con las mejores condiciones basados en una selección minuciosa y detallada de las diferentes personas calificadas para el puesto.

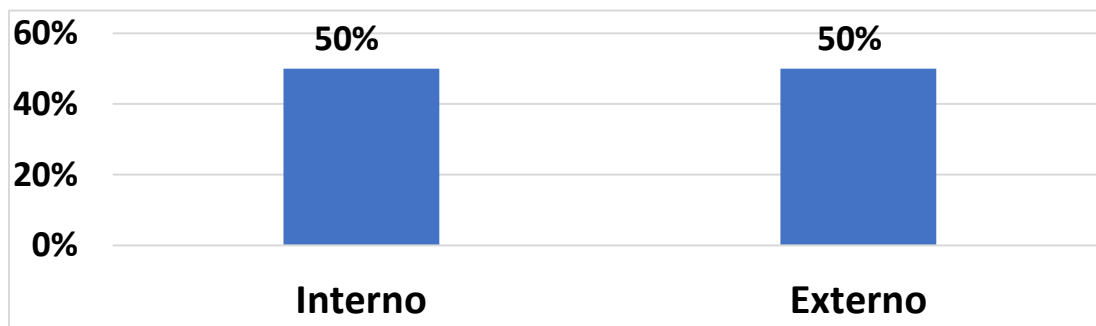


Gráfico No.1 Fuentes de reclutamiento

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico n°1 muestra que en la empresa NICACENTRO R.L el 50% de los trabajadores fueron contratados por el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

4.1.4.1. Fuentes 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, 1999)

Según se expresa, los medios de reclutamiento te permiten analizar las diferentes opciones en cuanto a personas calificadas que prestan las mejores cualidades para abarcar un puesto dentro de la organización.

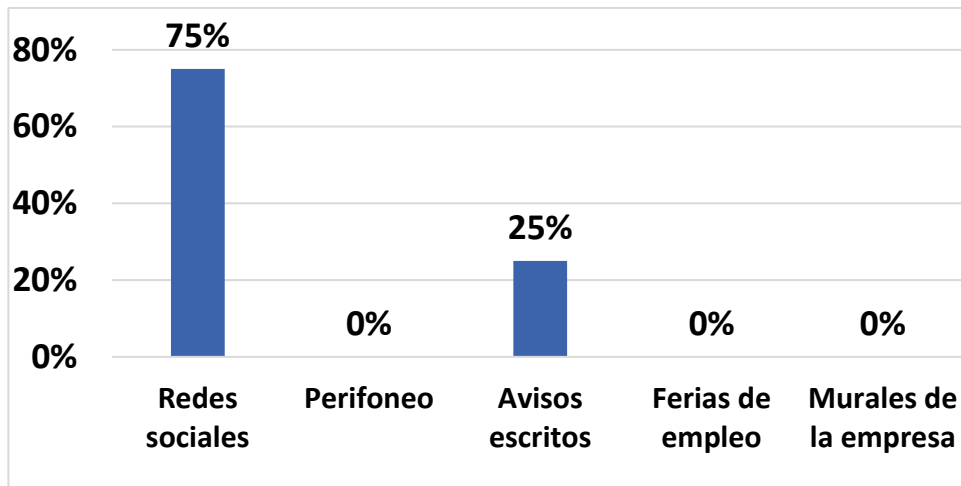


Gráfico No.2 Medios de reclutamiento

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico No 2 describe que el 75% de los trabajadores se enteraron de la vacante por medio de redes sociales y el 25% a través de avisos escritos.

Mientras tanto la información obtenida a través de entrevista aplicada al gerente los medios que utiliza son las redes sociales, volantes y murales en la empresa.

Sin embargo, se observó que la empresa utiliza dos diferentes medios de publicidad para dar a conocer una vacante debido a la visualización de volantes, videos y publicaciones de vacantes anteriores.

Por lo tanto, la empresa sólo utiliza dos medios de medios de reclutamiento, los medios de reclutamiento son una parte importante ya que esta es la primera información sobre el puesto vacante en la empresa y a quienes va dirigido.

4.1.4.1.1. 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, 1999)

Sin embargo, esto hace énfasis en el esfuerzo y la dedicación que los empleados transmiten con su trabajo realizado, contar con su permanencia y agradecimiento del mismo es lo que hace que una organización valore la igualdad y prioritariamente el ascenso de puestos para cubrir una vacante libre por medio de los mismos trabajadores.

Para Chiavenato (1999) el reclutamiento interno tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Como se puede apreciar en el gráfico N°1 muestra que el 50% de los trabajadores fueron contratados por medio del reclutamiento interno, así mismo en el gráfico N°2 se aprecia que se utilizan los medios de reclutamiento interno son redes sociales y avisos escritos.

Mientras información obtenida mediante entrevista aplicada al gerente, mencionó que las técnicas de reclutamiento que efectúan son el reclutamiento interno ya que la empresa en determinado tiempo suele necesitar cubrir un puesto y externo para cubrir los puestos debido a movilización de personal.

Se observó que en la empresa NICACENTRO RL, las técnicas de reclutamiento que utiliza dos medios de reclutamiento los cuales son el interno y el externo mediante apreciación y aporte de los trabajadores.

Por lo tanto, se deduce que la empresa solo hace uso de los dos medios más conocidos para contratar personal, también se puede apreciar en el gráfico N°2 que los medios que utiliza son las redes sociales y los avisos escritos, sin embargo, es importante tratar todos los diferentes medios que existen para evaluar mejor las opciones para el puesto y contratar a las personas más calificadas.

a) 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.

Sin embargo, entre las ventajas cabe recalcar que existe un gran nivel de satisfacción de la organización a su personal viendo primero en ellos como primer recurso para brindar más oportunidades de crecimiento y valorando el arduo trabajo que realizan en la organización...

b) 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.

Según lo expresado por el autor llega a generar diversos conflictos entre trabajadores que por motivos no fueron tomados en cuenta y crear una distracción a la hora de realizar las actividades en la organización

Mediante la entrevista el gerente, comentó que es una forma más rápida de suplir una vacante ya que se llevaría un proceso más rápido, de igual manera afirmo que en cada proceso llevaba pro y contra, y que se presentaban desventajas en este tipo de reclutamiento.

Por ende, es esencial tener en cuenta al personal interno para brindarles oportunidades de crecimiento, Sin embargo, esto también conlleva a crear conflictos en el clima organizacional debido a que no todos los integrantes pueden participar.

4.1.4.1.2. 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, 1999)

Por lo tanto, el reclutamiento externo permite analizar fuentes de personal fuera de la organización, personas interesadas en unirse a la organización y atrapar nuevos talentos para satisfacer las necesidades de la empresa con nuevas ideas y nuevos intereses.

En el gráfico N°1 muestra que el 50% de los trabajadores dijeron que fueron contratados por medio del reclutamiento externo, así mismo en el gráfico N°2 muestra que los medios de reclutamiento externo son redes sociales y avisos escritos.

Mientras información obtenida en la entrevista el gerente menciona que hacia el reclutamiento externo para cubrir el deslizamiento de personal.

Se observó que en la empresa si realiza este método de reclutamiento de personal mediante los nuevos trabajadores de la empresa en base al tiempo que tienes de trabajar en la empresa.

Por ende, la empresa trata de abarcar tanto el reclutamiento interno como el externo para hacerse de los servicios de las personas, dando una buena oportunidad de crecimiento tanto a los trabajadores ya existentes, como a nuevos prospectos, retomando la base del gráfico N°2 donde se muestra que los medios que la empresa utiliza son las redes sociales y los avisos escritos.

a) Ventajas

Para Chiavenato, (1999) las ventajas son

- ✓ 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.

Por lo tanto, esto permite obtener una gran cantidad de prospectos para llegar a satisfacer las necesidades de la organización con personas innovadoras que le brinden crecimiento a la organización, así como traer la experiencia de lugares alternos fuera de la organización y puede producir ahorro a la empresa.

b) Desventajas

Para Chiavenato (1999) las desventajas son:

- ✓ 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

Sin embargo, esto habla sobre que el reclutamiento externo es proceso que en ocasiones se tiene que empezar desde cero lo cual hace que la organización genere gastos lo cual lleva un proceso más largo que el interno y a veces puede no tener resultados y los gastos perdidos.

Mediante la entrevista el gerente mencionó que la ventaja más importante del reclutamiento externo es el aprovechamiento de las nuevas ideas y nuevos prospectos con ganas de trabajar, así como se requería de un proceso más largo el cual conlleva a realizar más gastos.

Por lo tanto, esto es un proceso al que no se puede mediar los resultados ya que en ocasiones suele no tener éxito este tipo de reclutamiento.

c) Reclutamiento online

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

Puede afirmarse que esto permite llegar a cubrir un amplio campo de personas ya que la tecnología está a nivel mundial personas de diferentes lugares pueden informarse y postularse lo cual a la empresa se le hace más fácil conversar por las redes y contratar al personal de manera rápida y eficiente.

Como se aprecia en el grafico N°1 no se muestra porcentaje de trabajadores reclutados por este medio.

El gerente reflejo que no hacen la contratación en línea, pero si hacen publicaciones en las redes sociales.

Se observo que la empresa no hace uso de este método de reclutamiento, pero si ocupan el medio de las redes sociales para utilizar el medio online.

Por ende, se comprende que la empresa está más interesada en conocer directamente al personal, sin embargo, un reclutamiento online les puede facilitar tiempo en caso de que los postulantes sean de lugares largos.

4.1.4.1.3. Reclutamiento mixto

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, 1999)

Según se menciona con lo expresado en el párrafo anterior refleja que al hacer un movimiento de personal se enfrenta a que hace uso de los dos tipos de reclutamiento ya que una plaza siempre busca ser cubierta al mover un personal a otro puesto lo que se tiene que recurrir al reclutamiento externo.

Como se pudo apreciar en el grafico N°1 el 50% del reclutamiento fue interno y externo haciendo uso del método mixto.

Mediante la entrevista al gerente mencionó que debido a las necesidades de ocupación de puestos altos se prevé alguien interno por lo que se conlleva a seleccionar a alguien externo para suplir la vacante que queda vacía.

Se apreció mediante la observación que la empresa aplica tanto el reclutamiento interno como el externo.

Si embargo, aplicar los distintos medios de reclutamiento permita mayor oportunidad tanto a los que ya forman parte de la organización, como a personas que están desempleadas y que buscan una oportunidad de trabajo.

4.1.5. Proceso de selección de los recursos humanos

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, 1999)

Según Chiavenato el proceso de selección es el análisis tanto de los cargos como de los diferentes candidatos por lo que es un paso muy importante para elegir las mejores opciones.

4.1.5.1. 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, 1999)

Por lo tanto, las ideas expuestas de esta variable son indispensables para cubrir la vacante para lograr elegir a la persona que requiera los requisitos del perfil exigidas por el cargo, así como la responsabilidad que tendrá la organización.

4.1.5.2. Selección como un proceso de decisión

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

4.1.5.2.1. Modelo de colocación

Hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna. (Chiavenato, 1999).

Por lo tanto, el autor dice que el empleado colocado debe tener una aceptación por los demás integrantes ya que el formara parte de las actividades grupales como área, buscando mantener una buena comunicación y el cumplimiento de trabajo.

El gerente mencionó que seguía el proceso directamente de inducción para integrarse al puesto.

Por lo que es importante llevar a cabo de la mejor manera induciendo debidamente para ejercer correctamente las funciones.

4.1.5.2.2. Modelo de selección:

Hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir 2 alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso. (Chiavenato, 1999).

Cabe señalar que la selección entre dos alternativas que pueden a ver se encuentra la aceptación y el rechazo como menciona en el párrafo anterior el cual si se rechaza una de las dos alternativas se convierte en un proceso donde deja una sola alternativa la cual la empresa utilizara como nuevo integrante de la empresa.

El gerente mencionó que si se encontraban dos postulantes se llevaba un proceso más específico para elegir al más a adecuado.

La elección de dos candidatos lleva a tener un proceso más estricto por lo que hay una serie de actividades que reflejaran que candidato es el más adecuado para unirse al equipo de trabajo.

4.1.5.2.3. Modelo de clasificación:

Hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si

es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato. (Chiavenato, 1999).

Se comprende que la base de las ideas expuestas este modelo requiere requisitos según lo que dese la empresa. Las áreas de recursos humanos se encargan de elegir a la persona con las características exigidas de acuerdo con el cargo que vaya ejercer y las que posee el candidato esto nos ayudara a organizar todo con respecto al contexto y a las necesidades de la organización.

Por medio de la entrevista se da ha conocer que utilizan el modelo de clasificación cuando el aspirante tiene las habilidades para provisionar varios cargos, por lo tanto, se valora para provisionar otras vacantes distintas del que aplico, siempre que tenga los requisitos necesarios, pero si se encuentra competencia que tenga mejores habilidades para el puesto, este se rechaza su solicitud, pero, sin embargo, se guarda su registro para un futuro.

Sin embargo, el clasificar a los candidatos por sus características para los cargos que se van a provisionar es la manera adecuada de conseguir colaboradores capaces, así mismo, si el aspirante tiene habilidades que se ajusten a los criterios de otros puestos, se debe de guardar los currículos para un futuro.

4.1.5.3. Bases para la selección del personal

4.1.5.3.1. Obtención de la información sobre el puesto

Puede hacerse a través de:

- a. 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, 1999)

Por lo tanto, se hace mención sobre dar los conocimientos sobre lo que se busca y para que se busquen esas personas con esas características, a mi modo de ver ser claro sobre los requisitos del puesto con los aspirantes para prever una entrevista y tiempo perdido por parte de la empresa y postulantes.

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

Sin embargo, aquí refleja que para determinar las condiciones de cada prospecto las partes donde se desempeñan y donde tienen bastantes dificultades las cuales medirán los alcances para ocupar un puesto dentro de la organización.

c. 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, 1999)

Aquí se determina el estudio y la verificación de los documentos recepcionados, los cuales deben contener los requisitos brindados por la organización para el cargo solicitado, el cual como dice el autor el estudio de esto está en manos del jefe inmediato.

d. 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, 1999)

Por lo tanto, hace referencia al estudio de mercado dentro de las diversas compañías y el comportamiento, lo que tiene un área específica la cual se tiene interés en aperturas, así tomar de referencia las estrategias y el manejo para hacer un buen proceso de apertura.

e. 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, 1999)

Cabe señalar que para lograr una buena información sobre el puesto los analistas estudian a la organización así ven las características, sus objetivos y los productos o servicios que brindan a la comunidad de igual manera podrán describir bien el puesto o cargo para el desempeño laboral y brindar la información necesaria para la persona que quiere optar al puesto.

Mediante la entrevista el gerente mencionó que la información se obtenía a través de manuales de función y fichas ocupacionales las cuales dan el perfil de los puestos.

Por ende, una empresa debe contar con la instrumentación adecuada para brindar la información de los requerimientos del puesto, así como las funciones a realizar.

4.1.5.3.2. Descripción y análisis del puesto

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

Por lo tanto, en este párrafo hace mención y referencia a las personas que son las encargadas de llevar a cabo las funciones aplicadas al cargo y la importancia y responsabilidad que esta tiene dentro de la empresa.

a. Descripción de cargos

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

Sim embargo aquí se refiere a los puntos que tiene cada cargo, reflejando la importancia y la diferencia que tiene de los demás cargos para hacer más fácil su comprensión y los procesos que se llevan a cabo al realizar sus funciones.

b. 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, 1999)

Para aclarar la referencia a la descripción y análisis del puesto es un proceso que permite identificar las tareas, funciones, deberes y responsabilidades que pueden ser utilizadas como una guía para desempeñar bien la jornada laboral, así como el puesto de trabajo.

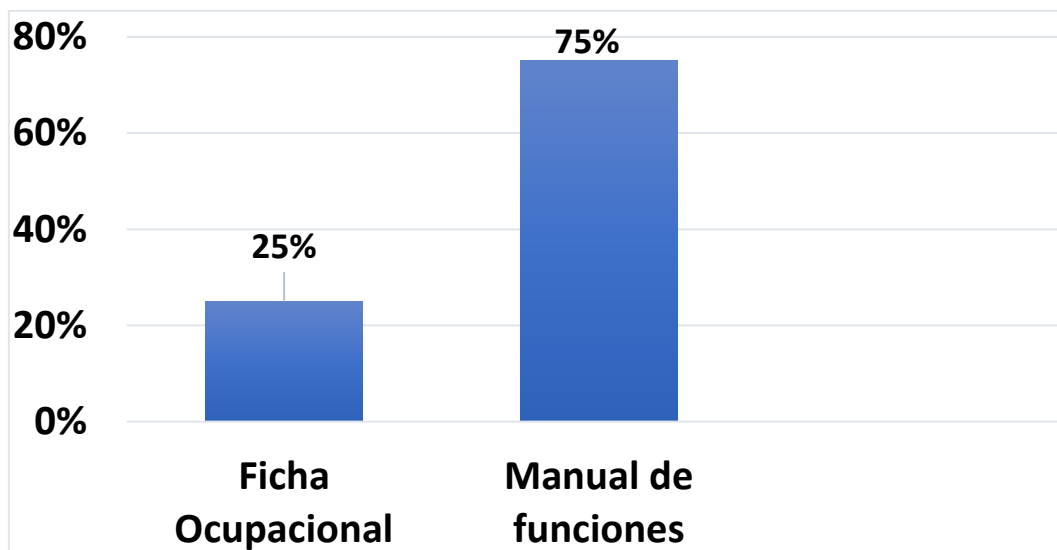


Gráfico N°3. Análisis de cargo

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico No3 refleja que el 75% obtuvieron la información a través del manual de función y el 25% a través de fichas ocupacionales.

El gerente manifestó que los métodos de información de los puestos se dan a través de fichas ocupacionales y manuales de función el cual manifestó que era importante tener un documento en físico con la información de los puestos.

Mediante la observación se pudo confirmar que la empresa si posee documentos en físico donde den a conocer los requerimientos y las funciones del puesto.

Por ende, la empresa cuenta con un buen proceso de instrumentación los cuales son fichas ocupacionales, manuales de funciones y por llamadas telefónicas para dar a conocer la información de los puestos, ya que es importante que el empleado conozca cada aspecto de las funciones que realizara en ese puesto de trabajo y las condiciones del mismo.

4.1.5.3.3. 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, 1999)

Según lo descrito, las técnicas de selección de personal acompañan, así como apoyan de manera satisfactoria este proceso desde el inicio. Mediante herramientas de las que dispone la organización para suplir una vacante con el candidato ideal. De esta manera las compañías al seleccionar trabajadores con el perfil más adecuado para llevar a cabo tareas y proyectos. Garantizan así la productividad de la empresa.

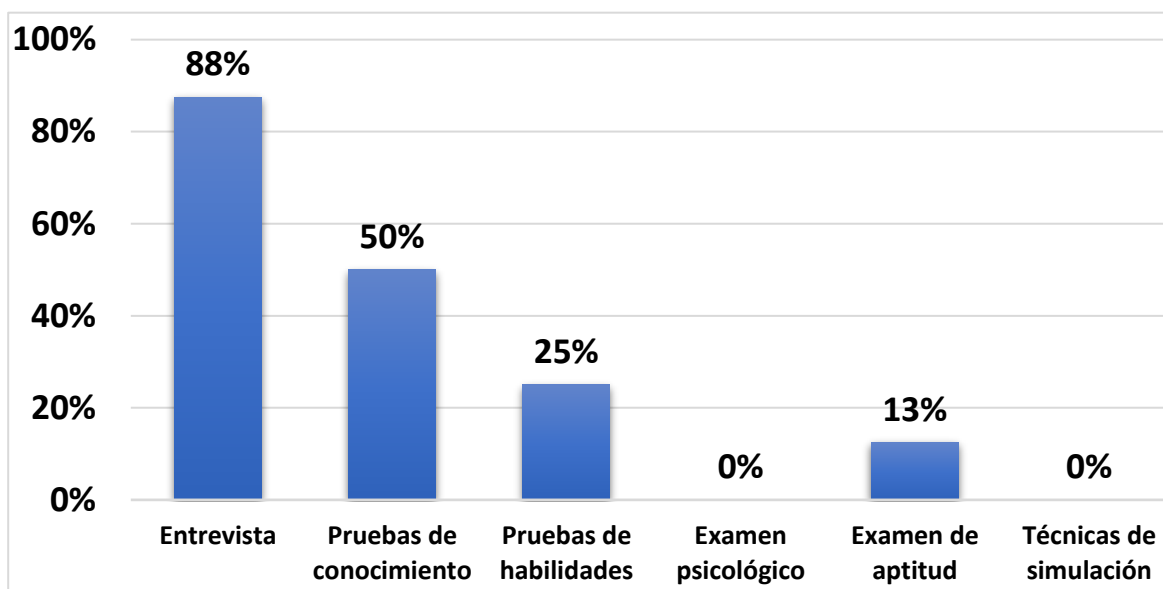


Gráfico No.4 Técnicas de selección

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico No.4 muestra que el 88% contestó que se utilizó la entrevista, el 50% que aplicaron pruebas de conocimiento, el 25% que aplicaron pruebas de habilidades y el 13% que aplicaron examen de aptitud.

a. Entrevista de selección

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

Como refleja el párrafo anterior la entrevista es la parte final del proceso de selección de personal, siendo esta la toma de decisión si el prospecto es aceptado o rechazado, la cual debe presentar ciertas características para demostrar los resultados esperados para la empresa.

- Elementos básicos

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos, según Chiavenato 1999:

- ✓ 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.

Se comprende que en este caso es necesario realizar esta técnica ya que por medio de ella podemos interactuar con la persona candidato al puesto ofertado y así como conocer un poco por medio de lenguaje generalmente entrevistado y entrevistador con el objetivo de intercambio de información a través de preguntas necesarias para cumplir el rol y brindar la información al entrevistado sobre el puesto.

El gráfico No.4 muestra que el 88% contestó que se utilizó la técnica de entrevista.

Mediante la entrevista el gerente mencionó que entre las técnicas utilizadas esta la entrevista para valorar la capacidad verbal de comunicación y expresión.

Mediante la observación se pudo ver que la empresa si aplica este método como una de las técnicas de selección ya que la empresa nos permitió una entrevista durante el tiempo de recolección de datos.

Sin embargo, la empresa hace uso de las diferentes técnicas, haciendo buen uso de los elementos para seleccionar a los postulantes.

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, 1999)

- Según Chiavenato la manera como la prueba se aplica puede 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 Chiavenato 1999, la manera como se elaboran las pruebas escritas, puede ser:
 - ✓ Tradicionales, de tipo desertativo, expositivo
 - ✓ Objetivas, mediante pruebas objetivas
 - ✓ Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva

Si bien el estudio al puesto de trabajo es necesario para conocer los conocimientos, habilidades o experiencias que la persona desempeña al respecto esto ayudara si es el candidato cumple con los requisitos que postula para el cargo

En el gráfico N°4 muestra que el 50% de los trabajadores seleccionaron que les aplicaron pruebas de conocimiento.

A través de la entrevista el gerente dijo que las diferentes técnicas son importantes y que están estipuladas en la empresa para utilizarlas durante el proceso de selección.

Se observó que la empresa si utiliza este tipo de técnicas como medio de selección.

Por ende, la empresa utiliza varias técnicas para medir las capacidades de cada postulante, sin embargo, siempre es importante ver y analizar de diferentes maneras las capacidades y los conocimientos de cada uno, así como el desarrollo de habilidades para asegurarse de elegir al correcto y este hará bien las tareas asignadas.

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. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. (Chiavenato, 1999)

Se hace necesario un examen Psicológico para conocer un poco sobre el candidato y la manera de razonar ante las preguntas argumentadas para así

ver aptitudes tanto numéricas, verbales y habilidades y así lograr una mejor selección del personal.

Como se muestra en la gráfica N°4 no muestra que aplica este tipo de técnica de selección.

Mediante la entrevista el gerente dijo que no aplica esta técnica ya que los conocimientos que deben poseer son básicos debido a que las funciones a realizar se adaptan para cada postulante.

Se observó que la empresa no aplica este tipo de técnica.

Por lo tanto, es importante retomar que cada técnica a utilizar puede medir diferentes capacidades y es importante realizarlas independientemente de que las funciones se puedan aprender rápidamente, de igual manera hacer una buena selección y que la empresa crezca a nivel de mercado.

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, 1999)

Basándose en la situación planteada por el autor que por el carácter y los rasgos físicos describían la personalidad de la persona sin embargo se piensa que esta teoría es totalmente falsa. Hoy en día la personalidad es más que nada todo lo que la persona posee sus conocimientos, habilidades, capacidad e inteligencia.

Como refleja la gráfica N°4 no muestra que aplica este tipo de técnica de selección.

Mediante la entrevista el gerente dijo que no aplica esta técnica ya que los conocimientos que deben poseer son básicos.

Se observó que la empresa no aplica este tipo de técnica ya que no cuenta con formatos para realizar esta técnica.

Por lo tanto, es importante retomar que cada técnica a utilizar puede medir diferentes capacidades y es importante realizarlas independientemente de que las funciones se puedan aprender rápidamente.

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, 1999)

Cabe señalar que es una técnica que permite recrear situaciones o establecer la factibilidad de un experimento con la finalidad de practicar, aprender, evaluar, probar, o adquirir conocimientos.

Como reflejas la gráfica N°4 no muestra que aplica este tipo de técnica de selección.

Mediante la entrevista el gerente dijo que no aplica esta técnica ya que los conocimientos que deben poseer son básicos.

Se observó que la empresa no aplica este tipo de técnica ya que no cuenta con formatos para su realización.

Por lo tanto, es importante retomar que cada técnica a utilizar puede medir diferentes capacidades y es importante realizarlas independientemente de que las funciones a ejercer sean de rápido aprendizaje, ya que cada elemento a analizar servirá de referencia para la toma de decisión de su contratación.

4.2. Generaciones que conforman la Fuerza Laboral

4.2.1. Concepto.

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

Es decir que las generaciones que conforman la fuerza laboral son un grupo de personas con características totalmente diferentes y con experiencias únicas en periodos distintos en relación en dar lo mejor de sí mismo.

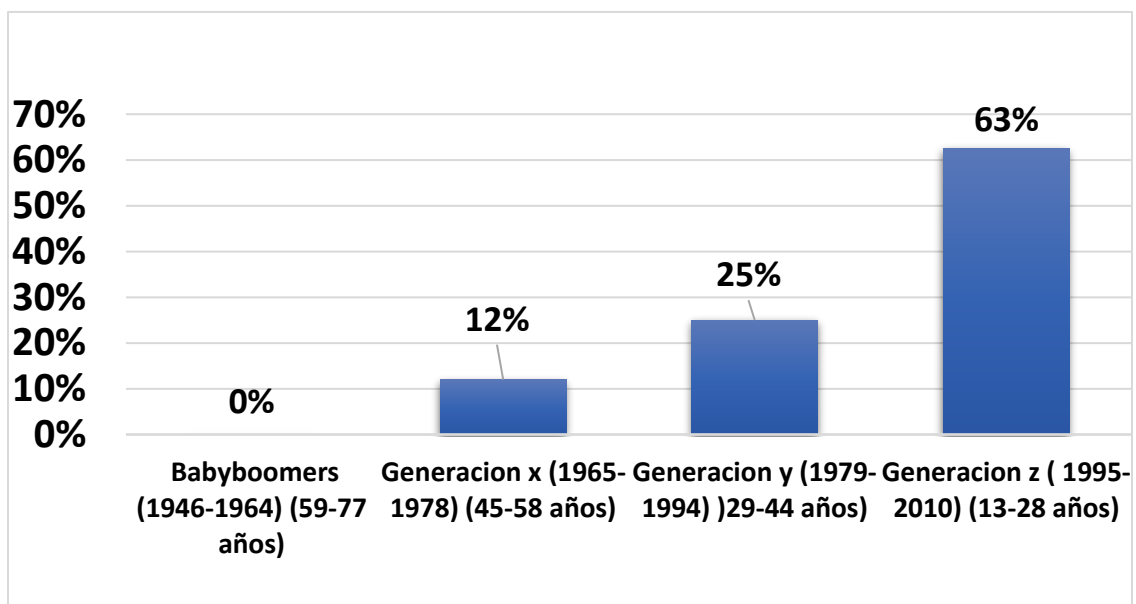


Gráfico N°5 Generaciones que conforman la fuerza laboral.

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores

Como se refleja en el gráfico la empresa presenta un 62.5% en trabajadores que pertenecen a la generación Z, 25% que pertenecen a la generación Y por otra parte 12.5% pertenecen a la generación X, presentando un 0 % en la generación Babyboomers.

La empresa NICACENTRO presentó las edades que contiene sus trabajadores reflejando que la mayoría andan entre los 24 y 45 años, el cual podemos observar que este presenta una fuerza laboral joven los cuales representan a las generaciones (X, Y y/o Z) los cuales son portadores de ideas modernas para la empresa, sin contar con las experiencias y el apoyo de personal mayor el cual son considerados generación Babyboomers que pueden brindar crecimiento a los trabajadores más jóvenes.

4.2.2. 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)

Por lo tanto, el estudio, la importancia de las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas han sido una gran transformación pues cada generación muestra pasión, equilibrio, y también libertad según las expectativas globales de cada generación.

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)

4.2.4. Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral

4.2.4.1. Generación Babyboomers

Nacieron entre los años 1946 y 1964 y tienen entre 52 y 70 años. Se denominan Babyboomers 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. (Kotler & Keller, 2018)

Con referencia a los Babyboomers son las generaciones que se posicionan de poder en la sociedad gozan en general de buen índice, de salud, y educación. Esta generación ha experimentado cambios históricos significativos y ha sido reconocida por su ética de trabajo y compromiso. En términos laborales, los Babyboomers Esta generación está orientada al trabajo en comunidad. Está capacitada para liderar grupos y para identificar qué rol desempeña cada miembro. Son buenos creando equipos porque no tienden al individualismo y están comprometidos con la organización.

4.2.4.1.1. Características

Para Kotler y Keller (2018) las características de la generación Babyboomers son las siguientes:

- a. Se caracterizan por tener familias numerosas, ser conservadores y valoran el tener un trabajo de por vida.
- b. 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.

- c. 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.
- d. 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.
- e. A nivel social, son los padres o abuelos de las generaciones siguientes, así que una de sus motivaciones principales es la familia.

Sin embargo, son personas comprometidas auto eficientes y competitivas, son personas formadas para liberar el rol que desempeña. También han buscado siempre seguridad y estabilidad en el trabajo. Además, responden con compromiso a sus superiores y valoran las jerarquías y los cargos. Eligieron el trabajo como medio para demostrar su valía, con lo que buscan el reconocimiento por su comportamiento ético y por su entrega.

4.2.4.1.2. Valores y Creencias

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

Como podemos apreciar los valores son una parte importante ya que esto identifica ya sea a las personas y las empresas y esto los lleva a tener una buena imagen ante la sociedad.

b) Creencias:

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

Es decir, de los cuales son energéticos, buscan cambios, 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. Esto los ayuda a integrarse mejor en los entornos sociales y laborales, brindando un excelente ambiente en el trabajo.

4.2.4.1.3. Fortalezas y Debilidades

a) Para Alcázar & Cascante, (2016) las fortalezas de la generación Babyboomers son las siguientes:

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

La generación Babyboomers demuestra fortalezas muy notables en su forma de ser y en su vida diaria, según las fortalezas mencionadas por Alcázar y Cascante, los perteneciente a este grupo, tienen buenos valores y creencias que les permitieron adquirir fortalezas al momento de tratar con los demás, a su vez, el compromiso y dedicación que desempeñan a las tareas u objetivos a alcanzar es muy alta en comparación con la actualidad.

b) Para Alcázar & Cascante, (2016) las debilidades de la generación Babyboomers son las siguientes:

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

A pesar que tienen buenas virtudes como fortalezas, también demuestra debilidades por la época en que nacieron, es decir, dificultades en el ámbito laboral, debido tanto como a su poca interacción con la tecnología a sus inicios como también la edad que tienen en el periodo actual del 2023.

4.2.4.1.4. Motivadores

Zamarripa (2015), menciona los siguientes:

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

Como resultado es el proceso de toma de decisiones, proponerles retos, les gusta ponerse a pruebas, asignarles puestos, reconocimiento público hacerles sentir que son únicos y especiales. Esto a su vez porque sienten que aportan a la empresa a través de las experiencias que han ido cultivando a lo largo de los años.

La grafica “Grafico N° 5 “generaciones que conforman la fuerza laboral” muestra que la empresa no presenta personal que representa esta generación Babyboomers.

Sin embargo, el gerente en la entrevista respondió que la empresa no contaba con este tipo de persona ya que la empresa cuenta con apenas 10 años y que ellos

buscan son a personas jóvenes con ideas modernas, sin embargo, también mencionó que dentro de los trabajadores hay personas que presentaban características similares a las de la generación Babyboomers.

Se logro apreciar que la empresa efectivamente no cuenta con personal que represente a la generación Babyboomers.

Por lo tanto, la empresa se caracteriza por tener un personal joven, sin la experiencia de personal mayor con las capacidades de aportar conocimientos a lo largo de su vida, los cuales son de vital importancia ya que ellos pueden aportar argumentos con base bien definidas sobre la toma de decisiones.

4.2.4.2. Generación X

Corresponde a las personas que nacieron en el periodo 1965-1978 y tienen entre 45 y 58 años. Esta generación valora lo que tiene y es monotarea (Kotler y Keller, 2012)

Se comprende que este grupo de personas nació 1965-1980. Tiene entre 58 y 45 años. Son las primeras generaciones nacidas en democracia (transición y cambio) Esto a su vez, fueron la primera generación en formarse profesionalmente en una Universidad, aunque para ello debieron trabajar y pagarse sus estudios.

4.2.4.2.1. Características

a) 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. (Kotler y Keller, 2012)

Como dice el autor esta generación nace en un total cambio lo cual para ellos se vio con total normalidad el aprendizaje y la adaptación a lo que se estaba viviendo en ese momento y partir de esta herramienta como uso particular y necesario.

b) 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. (Kotler y Keller, 2012)

Esta generación tiene una facilidad de aceptación con su alrededor, a un no son muy apegados a la religión aceptan las diferencias de la sociedad y las personas con las que se involucran.

c) 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. (Kotler y Keller, 2012)

Aquí el autor hace mención de arduo trabajo y el empeño que demuestran desde los comienzos en la organización con el fin de escalar en corto tiempo y sobre salir entre todos y en todo y que gracias a su esfuerzo pueden llegar a alcanzar niveles gerenciales a una edad muy representativa.

d) 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. (Kotler y Keller, 2012)

Aquí el autor refleja el compromiso que los integrantes de esta generación tienen en cuanto a su crecimiento personal, es decir están concentrados en tener un conocimiento más amplio del otorgado para estar preparado y saber manejar cualquier circunstancia e ir más allá de una universidad a como se hace mención en el párrafo anterior, la cual buscan ser reconocidos ya sea por una muestra o un doctorado que los capacita como personas sobre salientes en cuanto a estudios realizados.

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

Como dice el autor esta generación busca llevar lo aprendido más allá, lo cual se emplea en obtener el éxito dentro del mercado laboral con diversos métodos y establecimientos de su interés brindando tanto oportunidades para otras personas como crecimiento económico y asegurando un futuro para su familia.

Por lo tanto, esta generación busco el desarrollo tanto personal como profesional, asegurando un lugar en la sociedad, profesionalmente tienen experiencia y su objetivo es ocupar cargos altos en una organización.

Según la encuesta aplicada, la persona de estudio se identifica por ser una persona con ambición para crecer en posiciones gerenciales o directivas. (Ver anexos 5)

Según la entrevista aplicada, se describe la generación como; Una generación más suelta o incluyente en todos los sentidos laborales, con nuevas expectativas, con visión de desarrollo moderno, etc.

En observación a la organización, los colaboradores corresponden a una cantidad mínima de la generación X, es decir, hay pocos colaboradores que pueden ser guía para las generaciones siguientes.

Por ende, el provisionar una vacante donde se requieran alto criterios en su currículo, este grupo es uno de los principales a tomar en cuenta, dado a su experiencia en el campo laboral y el alto nivel educativo que tienen, por el contrario, si es una plaza con mínimos requisitos se pueden llegar a tomar otras generaciones en consideración dependiendo del análisis del puesto que se va a provisionar.

4.2.4.2.2. Valores y Creencias

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

Algunos aspectos destacados por esta generación relacionados a su personalidad según (Ginestre, 2014) 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.

Sin duda alguna esta generación creció entorno con fuertes valores, son personas solidarias, comprometidas y con relación duraderas, su capacidad de adaptación es decisiva y no tiene discusión, y además que son necesarios parece más que evidente para las organizaciones y no sólo por su carácter. 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. Y buscar un equilibrio entre su trabajo y lo social.

Con respecto, a la encuestada aplicada, el colaborador se caracteriza principalmente por ser de mentalidad independiente tanto en lo laboral como en lo personal. (Ver anexos 5)

De acuerdo al cuestionario realizado al gerente, hace mención que los de esta generación tienen más sentido de pertenencia, lealtad, escépticos, orientados a los resultados.

Unos de los puntos fuerte para los de la generación X, son sus buenos valores y creencias, en la observación percibida se da a conocer el cómo se trata con los socios y demás colaboradores.

Si bien la generación X tiene unos excelentes valores y hay pocos pertenecientes a la cooperativa, bien pueden servir de ejemplo desde la atención al cliente y como es la comunicación con los demás colaboradores, esto se ve reflejado de los inicios de semana con una oración e indicaciones, así mismo se va el respeto a uno y a los demás.

4.2.4.2.3. Fortalezas y Debilidades

a) Las fortalezas

Según Alcazar & Cascante, (2016) son las siguientes:

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

Las fortalezas menciona anteriormente, caracterizan la generación X, por ser comprometidas y capaces de adaptarse al cambio que se le presente, a su vez esperan dar lo mejor de sí mismo.

b) Las debilidades

Para Alcazar & Cascante, (2016) son las siguientes:

- ✓Ansiedad.
- ✓Frustración.

- ✓ Presión por el entorno.
- ✓ Miedosos.
- ✓ Víctimas de la brecha salarial.

Por ende, también presentan debilidades significativas a nivel personal como a su vez al tratar con su entorno, es decir, su paciencia y carácter es poco tolerante, perdiendo la capacidad de pensar con serenidad.

De los datos obtenido por la encuesta se da a conocer que el correspondiente a esta generación reconoce como fortaleza la resiliencia por otra parte una de sus debilidades por parte de la cooperativa es la brecha salarial.

Por medio de la entrevista el gerente identifica que sus colaboradores tienen las siguientes fortalezas y debilidades;

- Fortalezas: adaptabilidad a los cambios, estratégicos
- Debilidades: falta de compromiso, falta de liderazgo, individualista.

De las fortalezas y debilidades antes mencionadas, las generaciones X pertenecientes a NICACENTRO R.L. se identifican con mejores fortalezas que las debilidades como se puede observar en el anexo 6 y anexo 7, por ende, a partir de la observación se percibe y da a conocer el compromiso tanto con la cooperativa como con sus tareas.

Sin duda alguna esta generación busca estar en cargos elevados y como punto a su favor tienen fortalezas que se acoplan a los parámetros buscados, pero a su vez pueden percibir que no obtiene el valor esperado en el salario y esta puede ser una de las dificultades para retener a colaboradores de la generación X que pueden ser buenos elementos en las funciones a desempeñar.

4.2.4.2.4. Motivadores.

Para Boogaard, (2021) son los siguientes

- ✓La libertad para ser creativos y auto gestionarse.
- ✓Autonomía
- ✓Autodidactas
- ✓Trabajadores
- ✓Le gusta la autonomía y libertad en la forma de hacer su trabajo.

Desde su niñez crecieron siendo independientes y se formaron de esta manera, es por ello que se sienten más motivados cuando se les da cierta libertad para desarrollarse en sus labores.

Es necesario recalcar que la motivación de la generación X es la libertad para ser creativos y auto gestionarse se proponen retos al igual que se recompensan para que allá mejor motivación y lograr los objetivos planteados. (Ver anexo 8)

De las alternativas correspondientes a los motivadores de la generación X, mediante observación se analiza como un colaborador que diseña o se establece retos tanto personales como profesionales.

El gerente expresa uno de los motivadores es mantener la estabilidad laboral y el desarrollo empresarial; incluyéndoles como parte del motor de los procesos de modernización actual y constante.

Los motivadores es un elemento esencial que se debe de percibir en la organización para atraer y mantener sus recursos humanos, tales pueden verse reflejados en el anexo 8; el espacio asignado, el equipo tecnológico, el salario entre otros beneficios por la empresa.

4.2.4.3. Generación Y/Millennials

También llamada “del milenio” o Millennials, corresponde a personas nacidas entre 1979 y 1994 y tienen entre 29 y 44 años. En la década de los 80's, se dio el terrorismo y la crisis económica hizo que este periodo fuera denominado como “la década perdida”. Varias familias optaron por ir al extranjero para buscar mejores condiciones de vida. (Kotler y Keller, 2012)

Basándose en la información anterior la generación Y o Millennials es comprendida entre los años 1979 y 1994, en esta época dio inicio a la tecnología donde la mayoría de los jóvenes conocieron la era informática o generación digital, también una gran cantidad de personas que emigraron al extranjero.

4.2.4.3.1. Características

Según Maioli y Filipuzzi (2016) algunas características sobresalientes de la Generación Y pueden ser sintetizadas del siguiente modo.

- ✓Son los primeros en nacer completamente en un mundo digital.
- ✓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.
- ✓La tecnología se encuentra integrada en sus vidas.
- ✓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.
- ✓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.
- ✓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.

Por ende, la generación Y están llenos de ambiciones, buscando el desarrollo personal en cargos más demandantes, a su vez, junto al crecimiento de ellos surgieron nuevas tecnologías con la que llegaron adoptarse y dar provecho de esta.

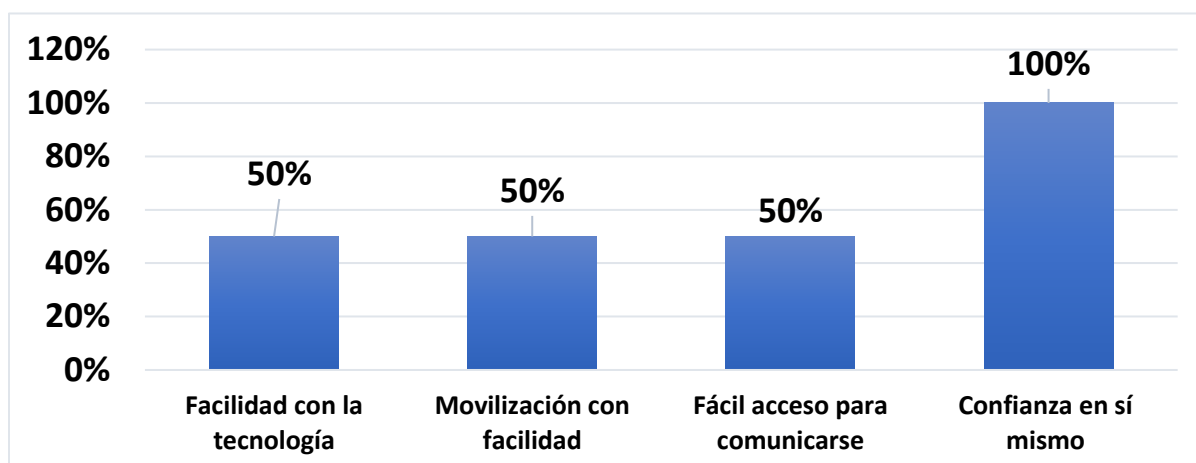


Gráfico N° 6: Característica de la generación Y

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores

De la muestra tomada para la generación Y, el 100% se identificó con tener confianza en sí mismo y el resto que representa el 50% señala a la facilidad con la tecnología, movilización con facilidad y el fácil acceso para comunicarse.

Mediante la entrevista se señala que los colaboradores que pertenecen a esta generación presentan cierta facilidad a la tecnología, no tienen problema con la movilización y la comunicación, así mismo cuentan con mucha confianza en sí mismo.

Según lo descrito por el gerente de la cooperativa menciona que los colaboradores de esta generación tienen cierta facilidad para el manejo y aprendizaje con la tecnología, dando lugar a una rápida integración con el sistema contable que usa la cooperativa, también tienen características positivas en la comunicación y la movilidad que se requieren en ciertas situaciones por lo que ayuda al momento de cooperar o trabajar en equipo.

De lo observado se llega a conocer el interés por adquirir experiencia e investigar, también cierta parte busca como profundizar u obtener más estudio para alcanzar un cargo en la alta gerencia, esto lo confirman algunos colaboradores que

son pertenecientes de otras ciudades, de los cuales viajan para desempeñar el cargo ocupado.

La generación Y, es una adecuada opción para provisionar distintas plazas en la organización, esto se debe a que en la actualidad ya tienen preparación y se han desarrollado educativamente, los cuales les permite integrarse con mayor agilidad, así mismo el fácil manejo a la tecnología no le dificultan el desempeñarse correctamente y también se toma en cuenta la disponibilidad para viajar de otras ciudades a la empresa.

4.2.4.3.2. Valores y Creencias

➤ Valores de la generación Y para (Barceló, 2017) son los siguientes:

✓ 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.

En referencia a Barceló, esta generación nace en un total cambio lo cual para ellos se vio con total normalidad el aprendizaje y la adaptación a lo que se estaba viviendo en ese momento y partir de esta herramienta como uso particular y necesario.

✓ 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.

Los de la generación Y están dispuesto a buscar un lugar donde se sientan libre y sin tanta atadura, así mismo buscando opciones que mejor se inclinen a lo que esperan recibir, por lo tanto, si en la empresa privada o pública no le brinda las comodidades y libertad esperadas este no perdurara en el puesto.

✓ Impacientes: Son una generación que ha tenido casi todo desde que nacieron, y eso le 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.

De acuerdo a lo mencionado por Barceló, su impaciencia se debe en base a sus grandes aspiraciones y una visión que se creó por el entorno que se crecieron, influyendo en que quieren crecer en el ámbito laboral al mismo ritmo que va cambiando su ambiente, pensando que van alcanzar el cargo y sueldo esperados en un corto tiempo.

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

Es decir, su zona de aislamiento se basa en las redes y el internet, pero, sin embargo, son comprometidos con sus labores y la sociedad, por lo que, no son personas egoístas e individualistas.

✓ Creativos: Quieren proyectos personales y desean poseer una marca personal por encima 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.

La creatividad es una cualidad resaltante para la generación Y, por que buscan y espera que se le dé su espacio en donde se lleguen a sentir cómodos para expresar sus ideas, a su vez, espera que sus esfuerzos sean reconocidos por la organización.

✓ 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.

Con respecto a lo mencionado por Barceló, su autosuficiencia es un pensamiento que llega a verse afectado en la realidad laboral, dado al pesado ambiente y las dificultades al desempeñarse, dando como resultado que una parte de esta generación vuelva con sus padres o lugar donde crecieron, sin embargo, hay una gran parte que se adapta y llega a superar esta barrera, desarrollando un valor el cual es relevante para desempeñar ciertos puestos laborales.

➤ Creencias:

Los resultados de 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:

- ✓ 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

En base a lo expresado, esta generación al ser más independiente e individualista, busca obtener resultados rápidos que los ayude a crecer tanto social como laboral, por lo cual dedican mucho a estar al pendiente de las nuevas tecnologías que vayan apareciendo para ser más eficientes en el trabajo y poder lograr sus objetivos profesionales.

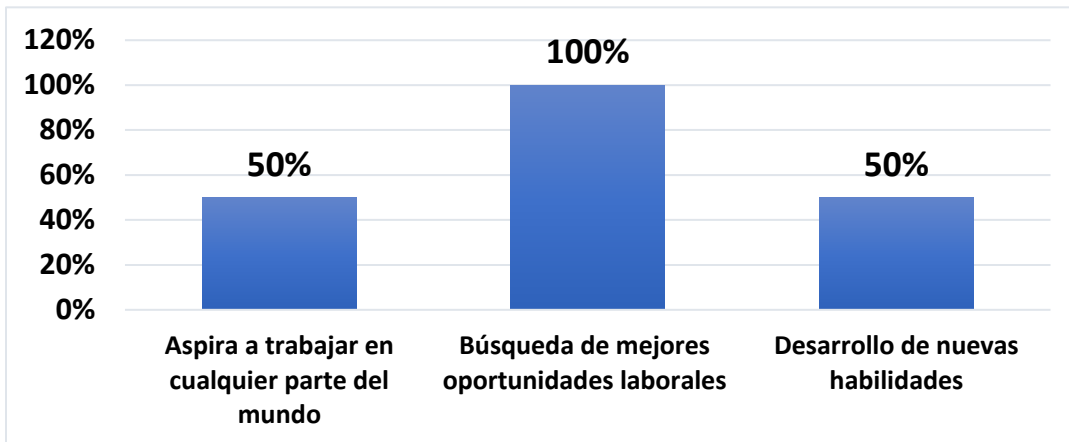


Gráfico N° 7: Valores y creencias de la generación Y

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores

Con respecto a los valores que se caracteriza la generación Y el 100% concuerda en buscar las mejores oportunidades de empleo y con un 50% aspira a trabajar en cualquier parte del mundo y el desarrollo de nuevas habilidades.

El gerente menciona que los pertenecientes a esta generación que están en la cooperativa buscan desarrollar nuevas habilidades para conseguir mejores oportunidades laborales ya sea dentro de la cooperativa o en el exterior de esta.

Sin embargo, se observó, que la generación Y, es una cantidad mayorista, lo que significa que están dispuestos a aceptar a que se desarrollen nuevas habilidades o los que tienen conocimiento y experiencia quieran ejercer en la cooperativa.

En la cooperativa hay muchos colaboradores que están dispuestos a las oportunidades de empleo que ofrece la cooperativa, con esto cabe mencionar que están dispuestos a viajar de otras ciudades o municipios, como se da el caso con algunos perteneciente al municipio de Rio Blanco.

Se puede decir, que el objetivo de esta generación, es trabajar para una organización que comparta sus mismos valores como los mencionados en el gráfico N.7 y fomente iniciativas para actuar en consecuencia.

4.2.4.3.3. Fortalezas y Debilidades

- Fortalezas de la generación Y según (Alcázar & Cascante, 2016)
 - ✓Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza, Individualismo, Autonomía e Inconformismo),
 - ✓Aprendizaje continuo
 - ✓Adaptación (Alcázar & Cascante, 2016)

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

Según lo expresado esta generación también tiene sus fortalezas y debilidades donde presentan más como independientes, pero con cierta falta de trabajo en equipo o pacientes. Esta generación se caracteriza por tener un alto espíritu de crecimiento, lo que a su vez los hace beneficiosos para las organizaciones, al tener un personal con las ganas de superarse y ser más eficientes, Sin embargo, son impacientes debido a que les gusta obtener las cosas de manera rápida, y al no ver resultados a corto plazo terminan desmotivándose.

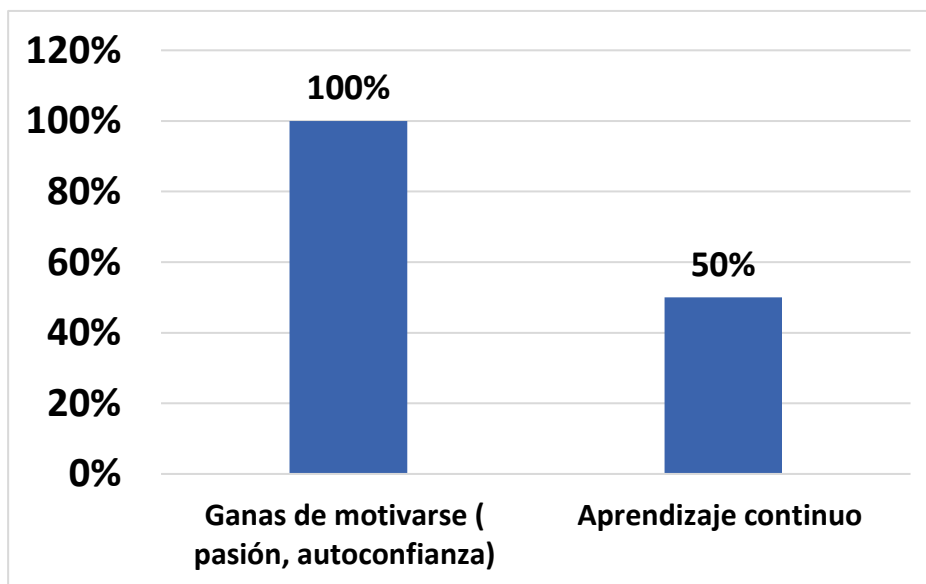


Gráfico N.8 Fortalezas de la generación Y.

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico N.8 muestra que un 100% de los trabajos se mantiene motivado a través de la pasión u autoconfianza que sienten en sus habilidades, el 50% indica que sus fortalezas están en el aprendizaje continuo.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada al gerente los trabajadores saben cómo operar en los ambientes de trabajos, con las fortalezas, tales como la pasión y las ganas de motivarse, mientras siguen aprendiendo y logrando crear un equilibrio entre los colaboradores.

Sin embargo, se observó, que en la empresa suelen trabajar de manera ordenada y en equipo haciendo que sus debilidades, tales como las que se muestran en el gráfico N°9 no lleguen a ser percibidas tan fácilmente.

Se puede decir que la empresa cuenta con una fuerza laboral que posee pasión, autoconfianza, con ganas de aprender, todas estas fortalezas les ayuda resolver conflictos dentro del equipo de trabajo.

Esta generación está constantemente en crecimiento debido a que les gusta aprender y mejorar profesionalmente, además de que, su motivación, pasión y autoconfianza, les convierte en fantásticos profesionales

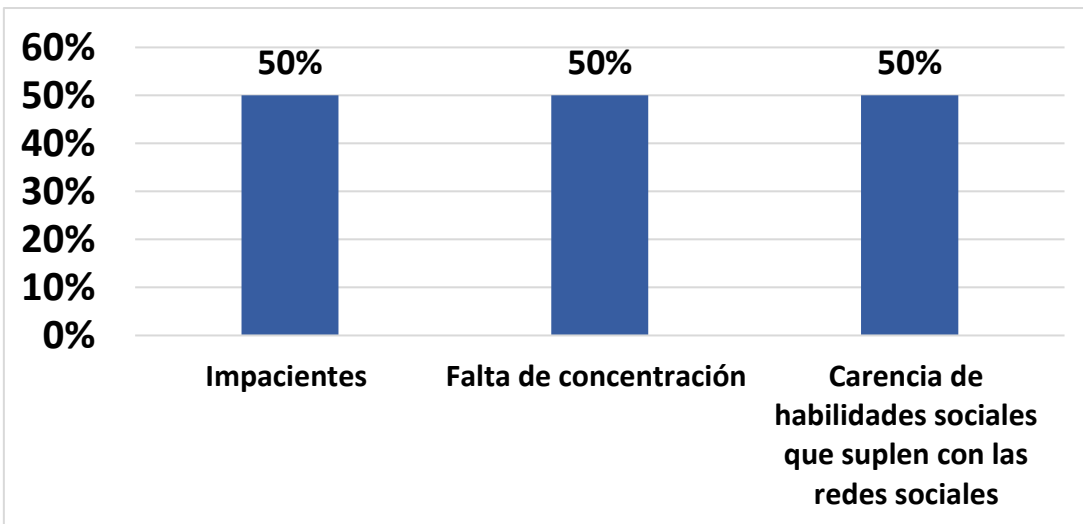


Gráfico N.9 Debilidades de la generación Y.

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico N.9 muestra que un 50% de los trabajadores se identifica con debilidades tales como, la falta de concentración, impaciencia y carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada al gerente los trabajadores no se logran concentrar al 100% en una tarea lo que conlleva a que se sientan desmotivados rápidamente, además de ser impacientes,

lo que hace que los trabajadores pasen mucho tiempo estresados y no puedan llegar a ser muy bien su trabajo.

Sin embargo, se observó, que los trabajadores saben equilibrar sus tareas, y que sus debilidades, como se mencionan en el gráfico N.9 estas no llegan a afectar a los clientes, ni a los colaboradores.

Se puede decir que esta generación sabe cómo mantener su espíritu de trabajo intacto, a pesar de las debilidades que poseen, como la impaciencia y falta de concentración y saben cómo seguir avanzando en la empresa, debido a las fortalezas que estos poseen, como se puede ver en el gráfico N.8

Esta generación cuenta con pasión, autoconfianza, y ganas de aprender y de superarse, sin embargo, al momento de estar en su entorno laboral, carecen de habilidades sociales y la capacidad de poder concentrarse en momentos de estrés, por lo cual los vuelve impacientes. A pesar de esto saben cómo avanzar y seguir a delante, debido a que esa carencia de habilidades sociales, las suplen con las redes sociales.

4.2.4.3.4. Motivadores

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

Esta generación sabe lo que quiere y busca el lugar que mejor se adapte a él, si la empresa o trabajo no le parece, esté no estará conforme y se retirara del lugar. Por eso las empresas deben saber tratar minuciosamente esta generación, buscando fuentes que les permita retener un personal que desea crecer junto con la organización.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada al gerente los trabajadores se muestran conforme al trabajo flexible debido a que facilita la conciliación y eleva la satisfacción laboral; para los últimos, impulsa el compromiso y ayuda a retener el talento.

Sin embargo, se observó que los empleados suelen mantener más comprometidos con su labor al tener herramientas para la retroalimentación y además se sienten más relajados al estar en un ambiente laboral flexible.

Se puede decir que los trabajadores se mantienen satisfechos en sus labores debido a tener un trabajo flexible, además de que constantemente están recibiendo retroalimentación. (Ver anexo 9)

4.2.4.4. Generación Z

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

A diferencia de las generaciones anteriores, la Z está formada por los niños que nacieron entre 1996 y 2010, estos niños y niñas se vieron envueltos con la tecnología por lo cual adquirieron conocimiento de esta mediante su crecimiento, las actitudes que desarrollaron fueron más proactivas, en busca de la diferencia y nuevas oportunidades, conocidos por ser multitarea, rápidos y exigentes así la describen y también es conocida como generación Centennials.

Cabe mencionar que esta generación, tiene un uso nativo de la tecnología. Debido a que nacieron en un mundo de máxima innovación tecnológica, en el que la información es inmediatamente accesible. Además, cabe mencionar que esta generación tiene un fuerte sentido de la responsabilidad social.

4.2.4.4.1. Características

Tienen como características ser ansiosos, curiosos, ya que indagan y exploran todo por internet. Privilegian ser sus propios jefes. 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)

A través de lo expresado, esta generación se caracteriza por tener una mayor autonomía para aprender por cuenta propia. De este modo, sobresalen por ser autodidactas y creativos. Además, su proceso de aprendizaje es acelerado. También debido al ilimitado acceso a la información y al conocimiento. Esto motiva que sean críticos, lo cuestionen todo y cuenten con su talento para aprovechar las nuevas oportunidades del mercado.

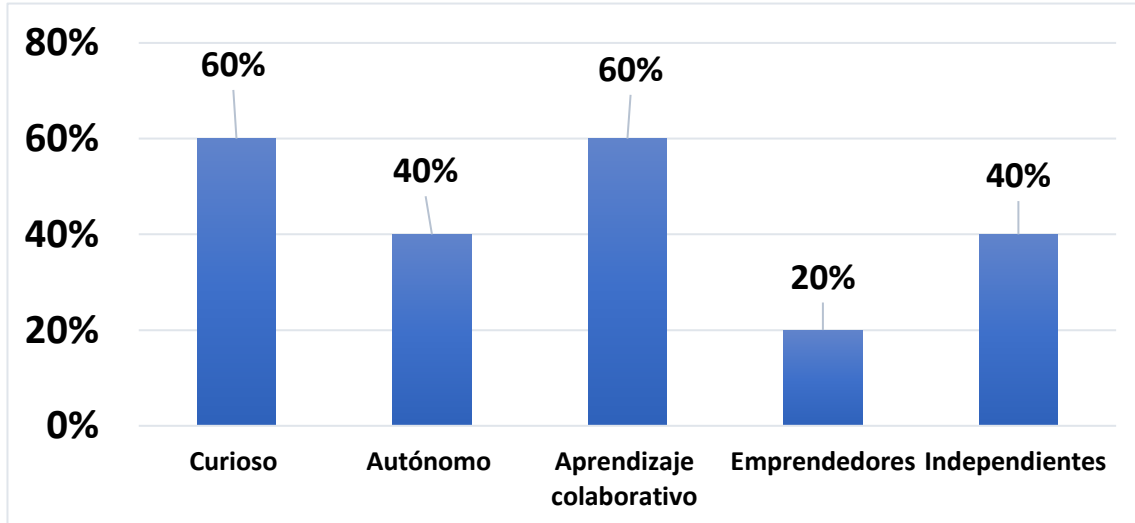


Gráfico N.10 Características de la generación Z.

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico N.10 muestra que un 60% de los trabajadores se identifica con el aprendizaje colaborativo, mientras que otro 60% se caracteriza por la curiosidad, un

40% suele ser independiente, otro 40% de los trabajadores indica que se caracteriza por la autonomía, mientras que un 20% se identifica por el emprendimiento.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada al gerente los trabajadores se muestran con espíritu autónomo y curioso con ganas de aprender y de superarse constantemente. Además, están dispuestos para aprender nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos a través de los demás colaboradores.

Sin embargo, se observó que los trabajadores se sienten más motivados al tener herramientas que los ayuda a seguir aprendiendo y colaborando en equipo.

Por lo tanto, la empresa valora las características que conserva esta generación debido al talento que tienen como seres, curiosos, independientes y autónomos.

Esta generación posee un espíritu emprendedor. A demás están dispuestos a probar cosas nuevas y a asumir riesgos debido a que son curiosos. Estas características son muy valoradas en el entorno laboral, debido a que están preparados para aprovechar este conocimiento en la creación de oportunidades, que ayuden a la organización a lograr sus metas.

4.2.4.4.2. Valores y Creencias

- Valores de la generación Z según (Alcázar & Cascante, 2016)
- ✓Altruistas
- ✓Solidarias
- ✓Pacientes
- ✓Comprensivos
- ✓Respetuosos
- ✓Persuasivos.

Cabe señalar que esta generación creció con fuertes valores, son personas solidarias, comprometidas y con relación duraderas. Prefieren presentaciones interactivas más que información tradicional escrita. Aprenden colaborativamente, no tradicionalmente. Efectivamente es una generación que sabe cómo adaptarse a los cambios que se vayan presentando.

➤ Creencias de la generación Z según (Vera, 2017)

- ✓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

Por ende, que esta es una de las generaciones que piensa la situación antes de actuar y a la vez buscan como establecer bien su profesión. Son individuos guiados por la razón, actuando de manera más minuciosa y metódica para lograr sus objetivos tanto individuales como profesionales.

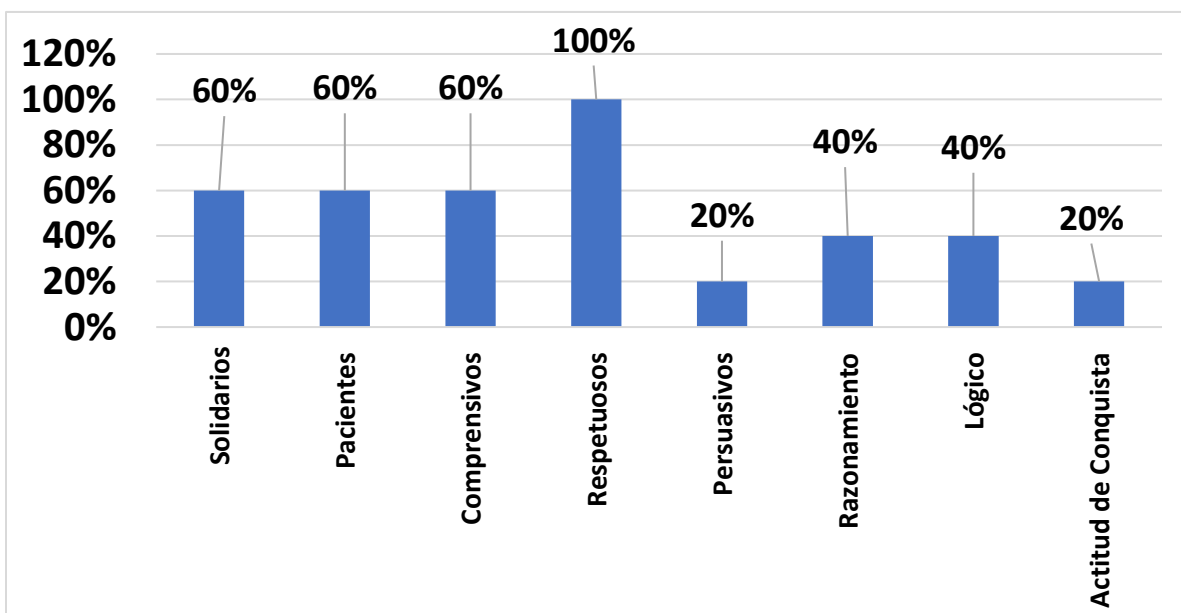


Gráfico N.11 Valores y creencias de la generación Z.

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico N.11 muestra que un 100% se identifica con valores como el respeto, también un 60% se muestra solidario, otro 60% son pacientes, mientras que otro 60% se muestran comprensivos, un 40% de los trabajadores se identifica con la capacidad de razonamiento, otro 40% son más lógicos, un 20% se muestran más persuasivos, mientras que otro 20% posee una actitud de conquista.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada al gerente los trabajadores se muestran con gran número de valores como, la solidaridad, el respeto, la paciencia, lo cual los ayuda a crear y mantener un ambiente laboral cómodo.

Sin embargo, se observó que los trabajadores se muestran comprensivos, con actitud de conquista y además de ser comprensivos, lo cual los ayuda a crear relaciones sólidas y duraderas con los clientes y los mismos trabajadores.

Se puede decir que estos valores, tales como, la paciencia, el respeto, sumado a un razonamiento lógico, los ayuda a mantener una cultura organizacional fuerte, sólida y generar confianza a los clientes, proveedores y empleados, mediante el compromiso y la paciencia.

Esta generación, en el entorno laboral, hará todo lo posible por desarrollar sus habilidades, y que la organización pueda prosperar en sus relaciones laborales, están dispuestos a trabajar duro para conseguir lo que quieren para progresar en su carrera. Esto sí, encuentran una empresa que se ajuste a sus valores, como los que se mencionan en el gráfico N.11

4.2.4.4.3. Fortalezas y Debilidades

➤ Fortalezas de la generación Z según (Alcázar & Cascante, 2016)

- ✓Iniciativa
- ✓Adaptabilidad
- ✓Flexibilidad
- ✓Movilidad

- ✓Conciencia Social
- ✓Compromiso
- ✓Foco en el desarrollo personal y profesional
- ✓Emprendimiento
- ✓Competitividad
- ✓Trabajo en equipo

Su disposición es notable, a la vez que son más razonables y emprendedores, se pueden adaptar al cambio al trabajo asignado. Lo que los convierte en individuos capaces de desempeñar de manera eficiente sus cargos y actuar de manera flexible a los cambios que se vayan presentando en su entorno.

➤ Debilidades de la generación Z según (Alcázar & Cascante, 2016)

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

Son cualidades que se pueden analizar e interpretar para conocer el ente que se esté estudiando. Las antes mencionadas forman parte como características internas del objeto de estudio. Estas debilidades presentan que son más dependiente en consideración a los anteriores.

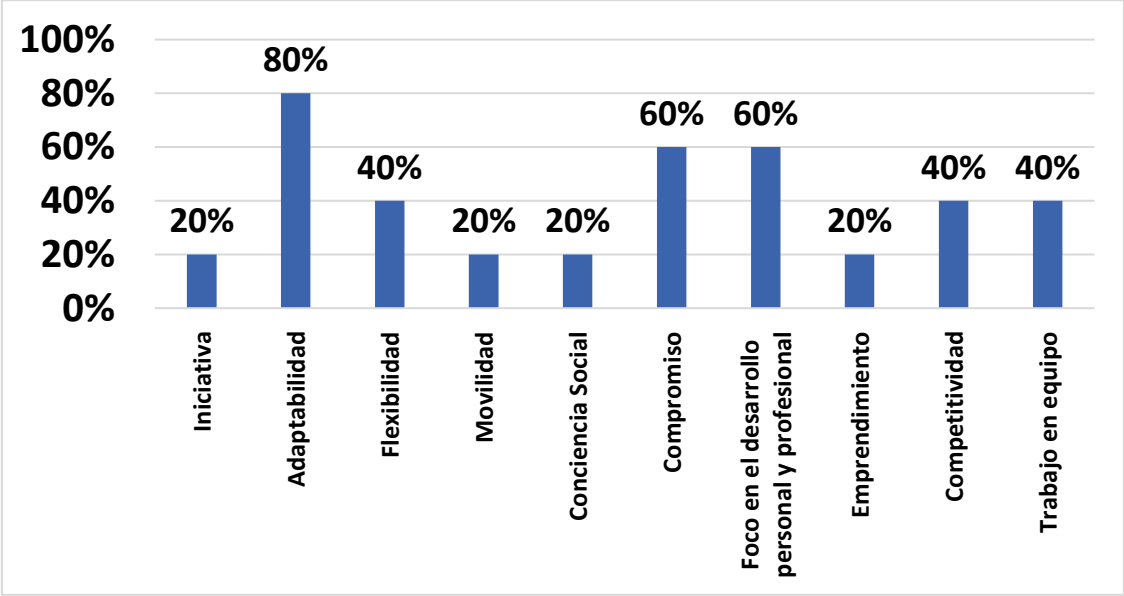


Gráfico N.12 Fortalezas de la generación Z.

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico N.12 muestra que las fortalezas de un 80% de trabajadores está en la adaptabilidad, el 60% se encuentra comprometido con su labor, un 60% de los trabajadores se centra en el foco en el desarrollo personal y profesional, un 40% se muestra flexible, un 40% señala el trabajo en equipo, otro 40% se muestra competitivo, un 20% de los trabajadores indica que en sus fortalezas está el emprendimiento, un 20% se muestra con iniciativa, otro 20% indica que sus fortalezas está en la movilidad, y otro 20% posee conciencia social.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada al gerente, estos trabajadores están dispuestos a comprometerse, pero a cambio quieren reconocimiento de su grado de estudios debido a que son personas competitivas, evitando sentirse subestimados, además el hecho de estar sobre

expuestos a montañas de información que se renuevan cada vez con mayor velocidad los hace adaptables a los cambios que se presentan en la organización.

Sin embargo, se observó que la empresa posee en sus empleados fortalezas tales como la iniciativa, el trabajo en equipo y la iniciativa les permiten estar preparados ante diversos las debilidades como las mencionadas en el gráfico N.13

Se puede decir que estos trabajadores poseen fortalezas tales como la adaptabilidad e iniciativa que los pueden ayudar a hacer frente a los cambios y crisis que se pueden llegar a presentar en la empresa, todo esto a través de un fuerte compromiso para que un proyecto salga adelante en tiempo y forma. Dando lugar a una capacidad de adaptación que los ayuda a lograr una mayor productividad.

Esta generación es muy valorada por la organización, debido a que poseen fortalezas como la adaptabilidad, lo cual les ayuda tener mucha facilidad para cambiar de una cosa a otra sin esfuerzo y sin la sensación de rigidez, de una tarea a otra, haciéndolos más eficientes.

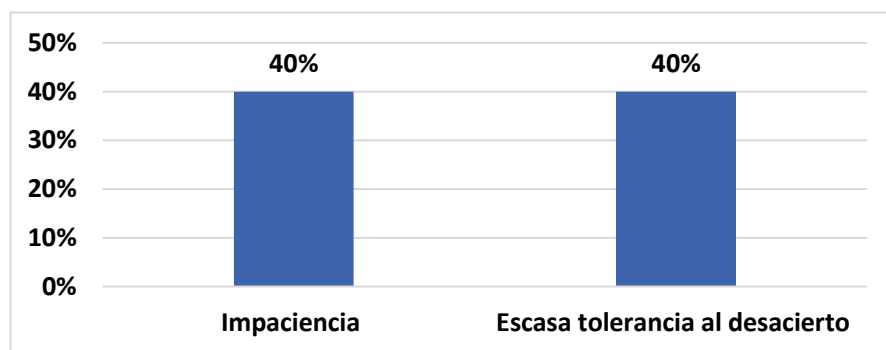


Gráfico N.13 Debilidades de la generación Z.

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En el gráfico N.13 muestra que entre las debilidades de la generación Z se encuentra que el 40% son trabajadores que se identifican con ser impacientes y además muestran con una escasa tolerancia al desacierto.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada al gerente, estos trabajadores se muestran impacientes debido a que creen que todavía necesitan desarrollar una gran cantidad de habilidades para ser eficaces en el trabajo además de poseer una escasa tolerancia al desacierto, al no poder alcanzar las metas deseadas.

Sin embargo, se pudo visualizar, que estos trabajadores buscan satisfacer sus necesidades en el trabajo de forma inmediata, para poder estar más relajados en su ambiente laboral, para evitar estar impacientes.

Se puede decir que esta generación busca mantener un equilibrio en sus emociones evitando que estas salgan de control, para que no obstaculicen su trabajo, debido a que se muestran impacientes ante una tarea que aún se demande hacer.

Esta generación, en el entorno laboral, deber ser evaluada de manera especial debido a que, pueden tener dificultades para mantener el enfoque en tareas que requieren un análisis profundo o un tiempo prolongado. Además, poseen la necesidad de gratificación instantánea que puede afectar la calidad del trabajo si no se ven resultados rápidos. Lo que a su vez puede influir en su rendimiento. Es por esto que la organización debe saber cómo tratar con esta generación, por ejemplo, un trabajo con más libertad o flexible, como se menciona en el gráfico N.14, para evitar problemas a largo plazo.

4.2.4.4.4. 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)

Es necesario recalcar que la motivación de la generación X es la libertad para ser creativos y auto gestionarse se proponen retos al igual que se recompensan para que allá mejor motivación y lograr los objetivos planteado.

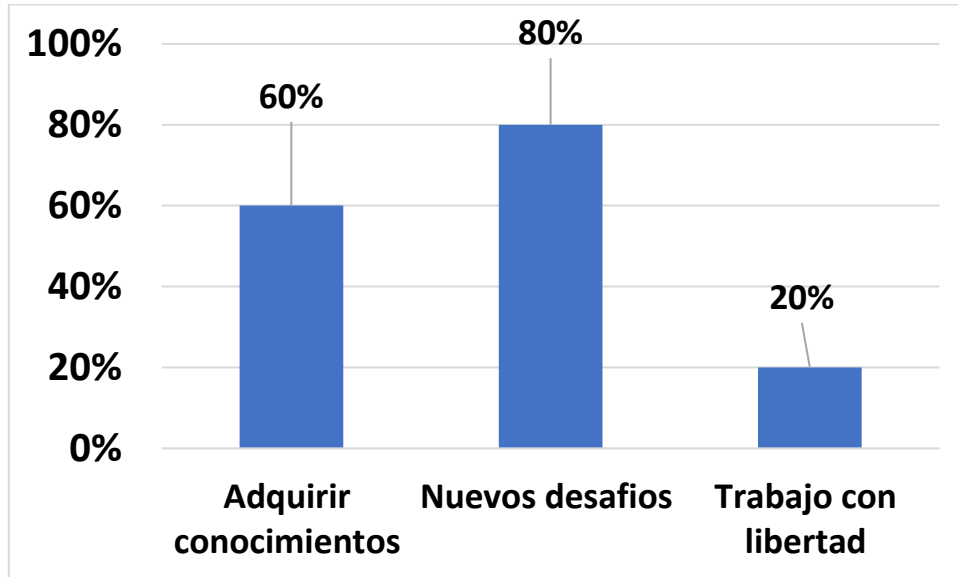


Gráfico N.14 Motivadores de la generación Z.

Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico N.14 muestra que un 80% de los trabajadores indica que la empresa se identifica con nuevos desafíos, un 60% muestra que la empresa se identifica en adquirir nuevos conocimientos, mientras que un 20% de los trabajadores indica que la empresa se identifica con el trabajo con libertad.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada al gerente la empresa, estos trabajadores son capaces de aceptar nuevos desafíos, les gusta adquirir nuevos conocimientos para mantenerse actualizados a los requerimientos que necesite la organización, además como se mencionó en el gráfico N.12 estos trabajadores se muestran con un fuerte compromiso con sus tareas debido a esto esperan un trabajo flexible por parte de la empresa en la que laboran para ayudarles a mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, una de sus principales preocupaciones.

Sin embargo, se observó que la empresa tiene la capacidad de mantener motivado a sus trabajadores, a través de la adquisición de nuevos conocimientos lo que les brinda una mejor perspectiva del entorno donde laboran.

Se puede decir que entre los motivadores tales como, los nuevos desafíos y un trabajo con flexibilidad, ayudan que sus trabajadores puedan desarrollar sus habilidades además de que la empresa cuenta con los medios necesarios, para que sus recursos humanos pueden seguir adquiriendo conocimientos.

Esta generación, posee motivadores como los mencionados en el gráfico N.14 que puede ser una gran ventaja para las empresas que buscan innovación. Además un trabajo con más libertad no solo les brinda comodidad a sus colaboradores, sino que, también les permite aprovechar al máximo sus habilidades y energía.

V. Conclusiones

Después de haber culminado la investigación sobre los procesos de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral se llegó a la siguiente conclusión.

La empresa realiza actividades entre los directivos para valorar y discutir los procesos de planeación, mide los objetivos para prepararse a cualquier cambio, evalúa las decisiones para llevar a cabo las funciones, mide la demanda para hacer uso de los RRHH, la empresa utiliza el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, realiza estrategias por área para su funcionamiento, la empresa aplica dos medios de reclutamiento, interno y externo, usa los medios de reclutamiento redes sociales y avisos escrito, los análisis de cargos presentan documentos en físico para ser facilitados a los trabajadores y la empresa realiza entrevista a los candidatos los cuales son valorados por el consejo admón. Administrador financiero y el mismo de recursos humanos, guiándose por medio de un proceso de selección empezando por la creación del perfil y terminando con la entrevista al postulado.

Acorde a las generaciones que están más presentes en NICACENTRO R.L. La generación que más predomina en la empresa es la generación Z, la cual se caracteriza por su curiosidad, autonomía e independencia. Seguido por la generación Y, esta se diferencia por poseer características tales como, una excelente confianza en sí mismos, además de poseer una facilidad con la tecnología, por último, está la generación X, a nivel laboral son ambiciosos y buscan escalar posiciones dentro de la organización poseen un carácter firme, valores y la manera de ver las cosas desde un punto de vista más amplio, con criterio más certero a lo que se busca.

De acuerdo a los procesos de provisión de recursos humanos para NICACENTRO R.L. este se encuentra en mejoras, es decir no tienen un modelo descrito el cual seguir, sin embargo, cuenta con manuales de funciones para las

vacantes y esto sirve de guía para los criterios que deben de cumplir los candidatos al puesto, esto definido con el presupuesto estimado para la selección del cargo que se desempeñara.

VI. Bibliografía

Alcazar, A., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT de la Generación y el Talento*, 17.

Alcázar, Á., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT Generación y Talento*, 17.

Asensi Artiga, V., & Parra Pujante, A. (2002). El metodo científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Redaslyc.org*, 12.

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 Torrez, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Bernal Torrez, C. A. (2010). *Metodologia de la Investigaciòn. Tercera Ediciòn*. Colombia: Pearson Educaciòn.

Boogaard. (18 de Noviembre de 2021). *Cómo difiere la motivación de los empleados entre las generaciones del baby boom, la generación X, la generación Y y la generación Z*. Obtenido de Como Motivar a las distintas generaciones: <https://www.wrike.com/es/blog/como-difiere-la-motivacion-de-los-empleados-entre-las-generaciones-del-baby-boom-la-generacion-x-la-generacion-y-y-la-generacion-z/>

Burillo, A. (26 de Abril de 2018). *Medium*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>

- Carranza, M. T., Soria, E. G., & Lemus, J. A. (2019). EXPECTATIVAS DE LOS MILLENNIALS EN EL CONTEXTO LABORAL: Un estudio de género. *UMR: Management Review*, 1-11.
- Chiavenato. (1999).
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humano. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato. (2009). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 2023
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos Novena Edición*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto laboral*. Valencia, 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.
- Dolan., & etc. (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, & etc. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Espinoza, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*,. Mexico, DF: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Ginestre, J. J. (26 de Junio de 2014). *WordPress*. Obtenido de WordPress: <https://generacionespr.wordpress.com/>

Gomez Dominguez, A. (2021). *Valores laborales de las generaciones en el mercado de trabajo: ¿Existe una necesidad real de transformación radical?* UNED. Obtenido de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-AnaProSoc-Agomez/GOMEZ_DOMINGUEZ_Angela_Tesis.pdf

González Toscanini, L. (2020). *Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral*. Obtenido de <http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/9489/Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

guillermo westreicher . (1 de enero de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>

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

jose francisco lopez. (15 de junio de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>

jose francisco lopez. (1 de mayo de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

Kotler y Keller. (2012). Marketing Generacional. *Grupo Acir Conectando Generaciones*, 41. Obtenido de <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>

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

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

- Maioli, E., & Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo*, 91-92.
- Martín, & García. (2018). *LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA RETENCIÓN DE MILLENNIALS*. UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, MADRID, Madrid. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/145672/retrieve#page=10&zoom=100,109,114>
- Martini, H. d. (27 de Mayo de 2009). *BlogSpot*. Obtenido de <http://serviciosalcliente.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.
- patricia manero. (18 de agosto de 2023). Obtenido de <https://blog.estudiocontar.com/2023/08/18/muestreo-no-probabilistico/>
- Rivera, & Gadea. (2015). *El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5753/2/6199.pdf>
- Rodrigue, & Americano. (2016). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del*. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS%20VALENT%3%8dN%20RODR%3%8dGUEZ%2c%20HUGO%20AM%3%89RICO.pdf?sequence=2&isAllo wed=y>
- Sarmiento, C. D., Lambraño, M. L., & Lafont, L. R. (2017). Entendiendo las generaciones: . *Revista Clío América*, 197.
- Sevilla, J. R. (2019). *FACTORES CLÁSICOS DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE ICADE*. Madrid: COMILLAS Universidad Pontificia.

- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica, 4ta edición*. Mexico: Noriega Editoriales.
- Thierer, J. (25 de mayo de 2015). Obtenido de <https://www.sac.org.ar/cuestion-de-metodo/que-son-los-estudios-de-corte-transversal/>
- Vera, G. (2017). *Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado labora*. La Rioja, España: Instituto Universitario de Ciencias de la Salud.
- Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *ATREVIA*, 43-51.
- Werther , W. B., & Keith, D. (2018). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas* (Vol. sexta). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Recuperado el 2023, de file:///C:/Users/Deglis%20Calero/Downloads/Administracion-de-RH-Werther.pdf
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Zapata, F. (27 de octubre de 2020). Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-muestreo-investigacion/>

VII. Anexos

Anexo 1

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: Interno ____ Externo ____ Online ____	Colaborador	

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	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? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación Directa	2. ¿Medios utilizados para publicar la vacante? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__	La empresa

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de comparación	Entrevista	7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de decisión	Entrevista	8. ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir única vacante?	Gerente
						9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible?	Gerente
						10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						vacantes disponibles?	
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 utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?	Gerente (debe profundizar en los tipos de pruebas y exámenes)

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	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 de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Observación	3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto? Pruebas de conocimiento__ Pruebas de habilidades__ Examen psicológico__	La empresa
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Entrevista	14. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?	Gerente

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	Características	Encuesta	Indique con que características se identifica Posee familia Numerosa __ Conservador ____ Han sido radioescucha____ Resistentes a la tecnología__ Hogareños____ Hábito de lectura ____	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman 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 Babyboomer de su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Fortalezas y debilidades	Encuesta	6. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica: Respeto Responsabilidad Compromiso Sacrificio Esfuerzo Experiencia Dedicación Debilidades: Cultura presentista___ A la sombra de las siguientes generaciones___ Tapón generacional___ Apalancamiento laboral___ Dificultad para gestionar la incertidumbre___	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Resignados __ Exceso de Humildad__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Motivadores	Entrevista	17. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Babyboomer en su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Motivadores	Encuesta	7. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Inclusión en toma de decisiones__ Retos__ Ponerse a prueba__ Comunicación personal__ Mentorías__ Reconocimiento público__ Sentirse únicos y especiales__	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Entrevista	18. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Encuesta	8. Indique con que características se identifica: diversidad sexual, raza y política __	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
conforman la fuerza laboral						Ambición por crecer en posiciones gerenciales o 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	Generación X	Valores y Creencias	Entrevista	19. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Encuesta	9. Indique con que valores y creencias se identifica: Pragmáticos__ Mentalidad 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__	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 X	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	20. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	10. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica: Responsabilidad. _____ Adaptabilidad. ____ Resiliencia. ____ Auto exigencia ____ Debilidades Ansiedad. ____ Frustración. ____ Presión por el entorno. _____ Miedosos. ____ Víctimas de la brecha salarial ____	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Entrevista	21. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Encuesta	11. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
conforman la fuerza laboral						Libertad para creatividad__ Retos__ Comunicación personal__ Oportunidad de aprendizaje__ Ascensión profesional__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Entrevista	22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Encuesta	12. Indique con que características se identifica: Facilidad con la tecnología__ Movilización con facilidad__ Interesados en Investigar__ Fácil acceso para comunicarse__ Balance entre vida/trabajo__ Confianza en sí mismo __ Pensamiento crítico__ Interesado en el ambiente	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						laboral__ Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__ Amante a los desafíos__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Valores y creencias	Entrevista	23. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Valores y creencias	Encuesta	13. Indique con que valores y creencias se identifica: Aspira a trabajar en cualquier parte del mundo__ 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 __	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						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	Generación Y	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	24. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	14. 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__	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						No respetan al jefe y sí admiran al líder__ Superficiales__ Faltos de disciplina__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Entrevista	25. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Y en su empresa?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Encuesta	15. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Trabajo flexible__ Incentivos monetarios__ Retroalimentación__	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Entrevista	26. ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Encuesta	16. Indique con que características se identifica: Curioso__ Autónomo__ Preferencia de presentaciones interactivas__ Aprendizaje	Colaborador

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

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

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

Anexos 2.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, UNAN MANAGUA
FACULTA REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN-FAREM-MATAGALPA

ENTREVISTA

DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

Somos estudiantes de la universidad UNAN-FAREM-MATAGALPA, de V año de la carrera de administración de empresa del turno matutino, estamos realizando una investigación con el objetivo de analizar los subsistemas de provisión y las generaciones que conforman la fuerza laboral de la cooperativa NICACENTRO R.L, agradeciendo de ante mano su colaboración ya que nos será de mucha ayuda para nuestra investigación.

I. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

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**

II. RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

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?**

III. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

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?**

IV. TIPOS DE GENERACIONES EN LA FUERZA LABORAL.

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?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, UNAN MANAGUA
FACULTA REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN-FAREM-MATAGALPA

ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE NICACENTRO

Somos estudiantes de la universidad UNAN-FAREM-MATAGALPA, de V año de la carrera de administración de empresa del turno matutino, estamos realizando una investigación con el objetivo de analizar los subsistemas de provisión y las generaciones que conforman la fuerza laboral, agradeciendo de ante mano su colaboración ya que nos será de mucha ayuda para nuestra investigación.

MARQUE CON UNA x LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ADECUADA.

I. RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

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

Escala:

Interno____

Externo____

Online__

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

Redes sociales__

Perifoneo__

Avisos escritos__

Ferías de empleo__

Murales de la empresa__

Otro especifique _____

II. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

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

Ficha Ocupacional__

Manual de funciones__

Otro__ (Describir)

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

Entrevista__

Pruebas de conocimiento__

Pruebas de habilidades__

Examen psicológico__

Examen de aptitud__

Técnicas de simulación__

III. TIPOS DE GENERACIONES EN LA FUERZA LABORAL.

5. Indique con que características se identifica

Posee familia Numerosa __

Conservador __

Han sido radioescucha__

Resistentes a la tecnología__

Hogareños__

Hábito 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__

IV. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

7. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:

Respeto

Responsabilidad

Compromiso

Sacrificio

Esfuerzo

Experiencia

Dedicación

Debilidades:

Cultura presentista__

A la sombra de las siguientes generaciones__

Tapón generacional__

Apalancamiento laboral__

Dificultad para gestionar la incertidumbre__

Resignados __

Exceso de Humildad__

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

Inclusión en toma de decisiones__

Retos__

Ponerse a prueba__

Comunicación personal__

Mentorías__

Reconocimiento público__

Sentirse únicos y especiales__

9. Indique con que características se identifica:

diversidad sexual, raza y política

Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas

Adquirir más estudios

10. Indique con que valores y creencias se identifica:

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 autocritica__

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

Adquirir conocimientos__

Nuevos desafíos__

Emprendedores__

Trabajo con libertad__

Anexo 4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARGUA, UNAN MANAGUA

FACULTA REGIONAL MULTIDICIPLINARA, MATAGALPA

UNAN-FAREM-MATAGALPA

OBSERVACION DIRECTA

DIRIGIDA A LA EMPRESA

Somos estudiantes de la universidad UNAN-FAREM-MATAGALPA, de V año de la carrera de administración de empresa del turno matutino, estamos realizando una investigación con el objetivo de analizar los subsistemas de provisión y las generaciones que conforman la fuerza laboral de GCMT, agradeciendo de ante mano su colaboración ya que nos será de mucha ayuda para nuestra investigación.

i. RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa

Medios Online__

Externo__

Interno__

2. **¿Medios utilizados para publicar la vacante?**

Redes sociales__

Perifoneo__

Avisos escritos__

Ferias de empleo__

Murales de la empresa__

II. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

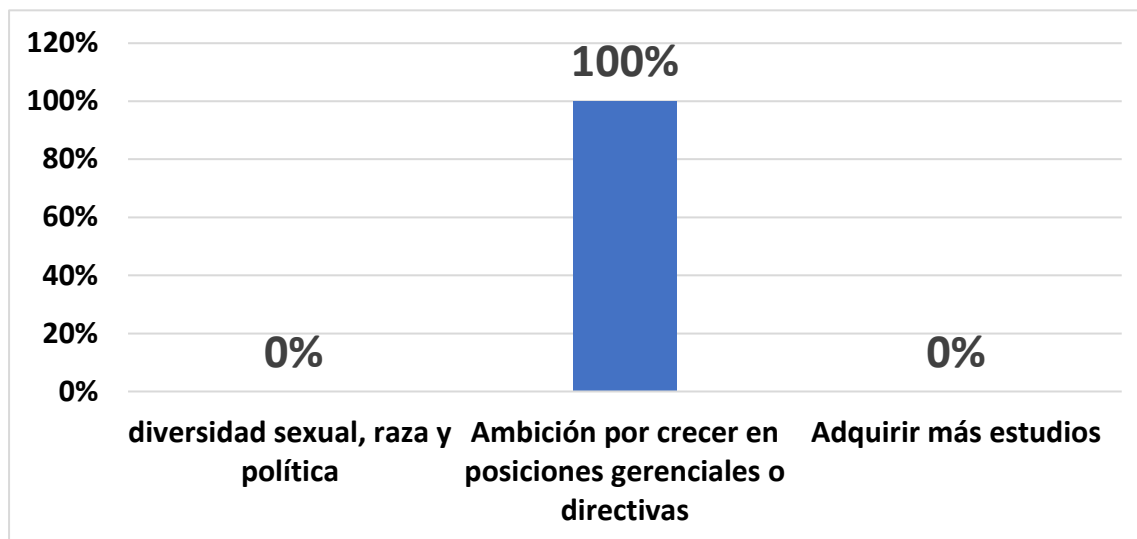
3. **¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto?**

Pruebas de conocimiento__

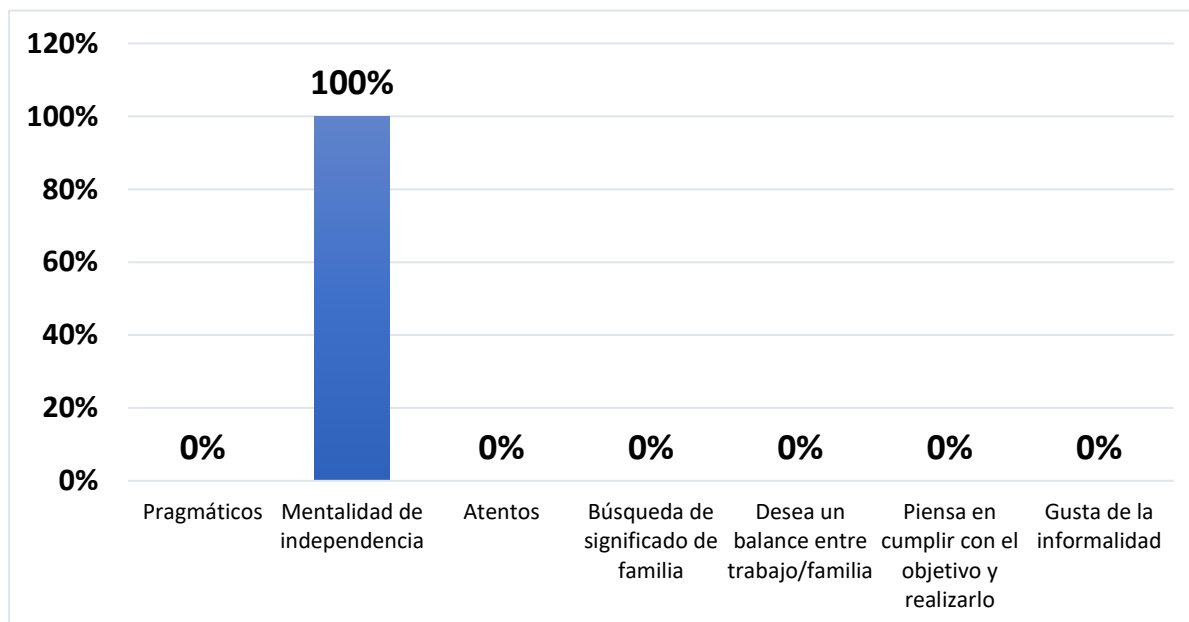
Pruebas de habilidades__

Examen psicológico__

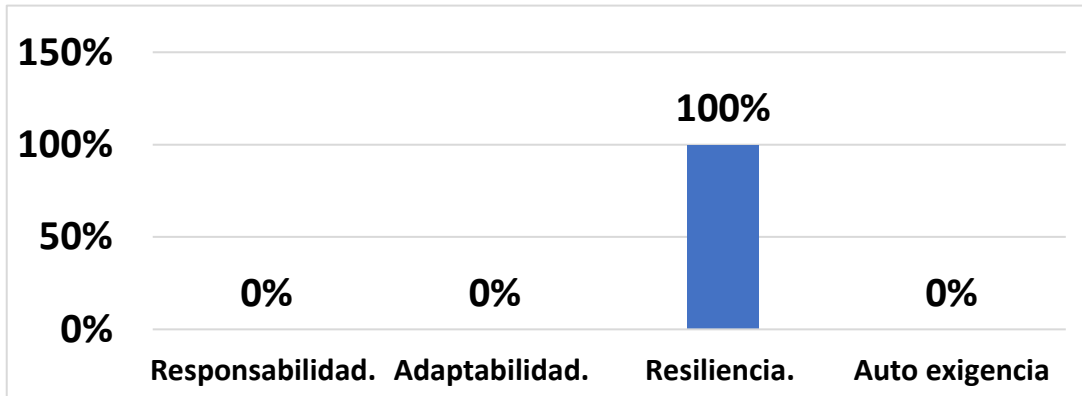
Anexo 5



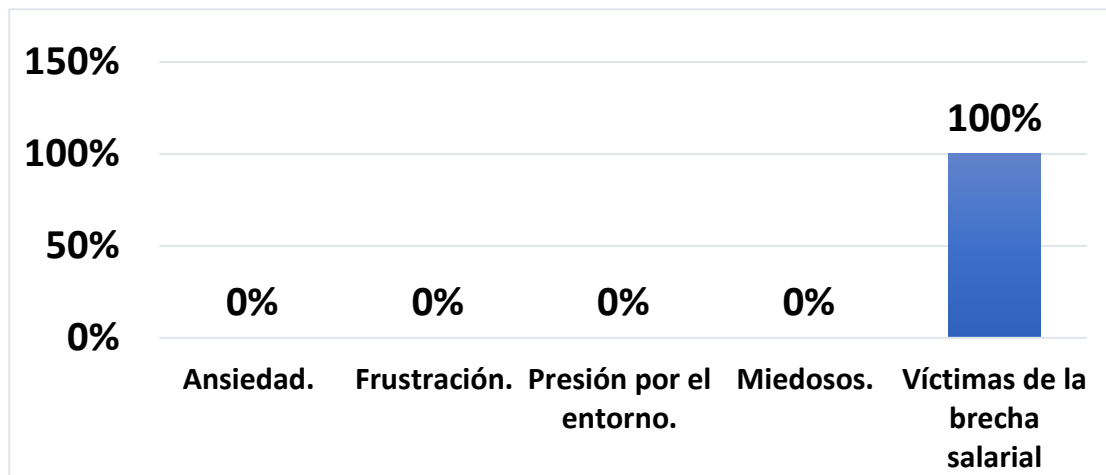
Anexo 6



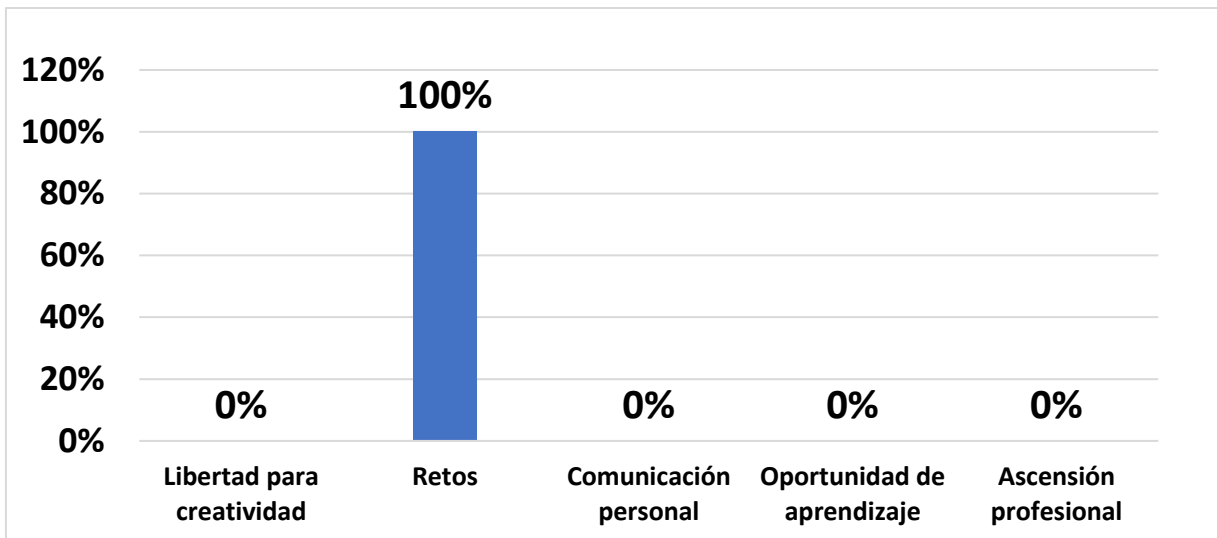
Anexos 7



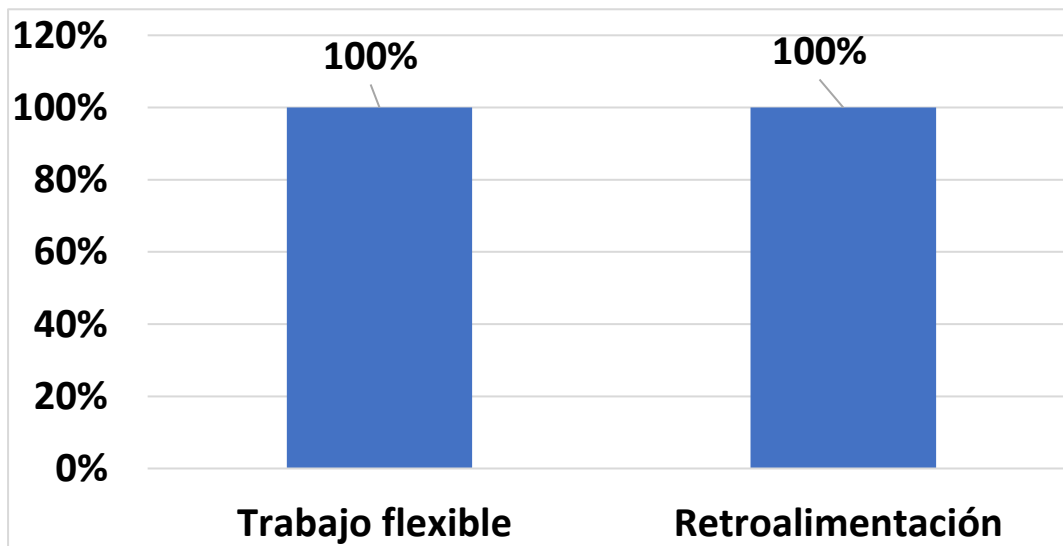
Anexos 8



Anexos 9



Anexos 10



Anexo 11

