



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

### **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas**

#### **Tema**

Subsistemas de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, durante el período 2023.

#### **Subtema**

Subsistemas de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la institución SILAIS Matagalpa, durante el período 2023.

#### **Autores**

Br. Clarens Enmanuel Castro Salazar.

Br. Edith Daniela Trewin López.

Br. Everth Ahiezer González González.

#### **Tutor**

MSc. Cristhian Leyman Martínez

09 diciembre 2023





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

### **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas**

#### **Tema**

Subsistemas de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, durante el período 2023.

#### **Subtema**

Subsistemas de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la institución SILAIS Matagalpa, durante el período 2023

#### **Autores**

Br. Clarens Enmanuel Castro Salazar.

Br. Edith Daniela Trewin López.

Br. Everth Ahiezer González González.

#### **Tutor**

MSc. Cristhian Leyman Martínez

09 diciembre 2023

## INDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	6
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
3.1. Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos .....	7
IV. DESARROLLO .....	8
4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos.....	8
4.1.1 Concepto.....	8
4.1.2 Importancia.....	8
4.1.3 Elementos.....	9
4.1.4 Planeación de los recursos humanos. ....	9
4.1.4.1 Proceso de planeación de recursos humanos.....	10
4.1.4.1.1 Primera Etapa .....	10
4.1.4.1.2 Segunda Etapa .....	11
4.1.4.1.3 Tercera Etapa.....	12
4.1.4.1.4 Cuarta Etapa .....	12
4.1.4.2 Modelos de planeación de recursos humanos .....	13
4.1.4.2.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.....	13
4.1.4.2.2 Modelo basado en segmentos de puestos.....	14
4.1.4.2.3 Modelo gráfico de reemplazo .....	14
4.1.4.2.4 Modelo basado en el flujo de personal. ....	15
4.1.4.2.5 Modelo de planeación integrada.....	15
4.1.5 Reclutamiento de los recursos humanos.....	16
4.1.5.1 Fuentes de reclutamiento.....	17
4.1.5.1.1 Reclutamiento Interno.....	19
4.1.5.1.2 Reclutamiento externo.....	23
a. Concepto.....	23
4.1.5.1.3. Reclutamiento Mixto.....	27
4.1.6. Proceso Selección de recursos humanos .....	29

4.1.6.3	Bases para la selección del personal.....	33
4.1.6.3.1	Obtención de la información sobre el puesto.....	33
4.1.6.3.2	Descripción del puesto.....	34
4.1.6.3.3	Elección de las técnicas de selección.....	36
a.	Entrevista de selección.....	37
b.	Pruebas de conocimientos o habilidades.....	38
c.	Examen Psicológico.....	40
d.	Exámenes de personalidad.....	41
e.	Técnicas de simulación.....	42
4.2	Generaciones que conforman la fuerza laboral.....	43
4.2.1	Definición.....	43
4.2.2	Importancia.....	43
4.2.3	Propósito.....	44
4.2.4	Tipos de generaciones en la fuerza laboral.....	45
4.2.4.1.4	Motivadores de los Baby Boomers.....	52
4.2.4.3	Generación Y (Milenials).....	61
4.2.4.3.1	Características de la generación Y.....	61
4.2.4.3.3.	Fortalezas y debilidades.....	66
4.2.4.3.4.	Motivadores de la generación Y.....	68
4.2.4.4.1.	Características de la generación Z.....	70
4.2.4.4.2.	Valores y creencias.....	72
4.2.4.4.3.	Fortalezas y debilidades.....	74
4.2.4.4.4.	Motivadores de la generación Z.....	77
V.	Conclusión.....	79
VI.	Bibliografía.....	81
Anexos		



## DEDICATORIA

**El presente trabajo está dedicado, primeramente:**

**A Dios:**

Por regalarnos la fuerza espiritual y la sabiduría, iluminando con luz divina nuestros pensamientos.

**A nuestros padres:**

Por entendernos que necesitamos de superación a diario, seguir adelante con nuestros estudios y por habernos dado la oportunidad de cumplir nuestros sueños, metas y por su apoyo incondicional.

**A nuestra casa de estudios:**

Por habernos dado la oportunidad de ejercer nuestros estudios y por enseñarnos hacer buenos ciudadanos para el mejoramiento de nuestra sociedad.

**A nuestros profesores:**

El pan de sabiduría.

Que se esmeran a diario para el transmitir sus conocimientos y proporcionarnos para con nosotros.

**A nuestro tutor:**

Por ser el guía de conocimiento que nos ayuda a concluir una etapa muy importante con el aporte valioso mediante sus consejos a lo largo del trabajo.

**A nuestros compañeros:**

Por habernos brindado su amistad y compañerismo a lo largo de esta etapa de la vida.

*Br. Clarens Enmanuel Castro Salazar.*

*Br. Edith Daniela Trewin López.*

*Br. Everth Ahiezer González González*

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por brindarnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo espiritual y la fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Al tutor MSc. Cristhian Leyman Martínez, por darnos su apoyo y a la vez transmitirnos sus conocimientos y guiarnos en nuestro trabajo, de manera que se obtuvieran los mejores resultados y no desistir en el transcurso del proceso.

A la coordinadora de la carrera MSc Lilly Soza por dirigirnos y brindar su apoyo incondicional en todo momento y siempre extendiendo su mano sincera con el único interés de que seamos profesionales con espíritu de superación y personas con valores.

A todos nuestros maestros por brindarnos sus conocimientos y estar con nosotros, también por habernos encaminados por la senda del saber hasta alcanzar la culminación de nuestros estudios sin perder la fe en nosotros.

A la Institución SILAIS Matagalpa por habernos permitido hacer posible esta investigación, así como al Dr. Erasmo Jarquín Aráuz por brindarnos la oportunidad de acceder a cada estadística e información privada que ayudó al logro de culminar dicho trabajo investigativo.

*Br. Clarens Enmanuel Castro Salazar.*

*Br. Edith Daniela Trewin López.*

*Br. Everth Ahiezer González González .*



## VALORACIÓN 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 Clarens Emmanuel Castro Salazar 15060951, Edith Daniela Trewin López 18601414, Everth Ahiezer González González 19601800, *el* cual lleva por tema: Subsistemas de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la institución SILAIS 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 aborda el tema de los subsistemas de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, durante el periodo 2023, tiene como propósito analizar los subsistemas de la provisión de las generaciones que conforman la fuerza laboral de los recursos humanos del Ministerio de Salud, SILAIS-Matagalpa, durante el periodo 2023, es de gran importancia abordar dicha temática por el proceso generacional que enfrentan los recursos humanos de las instituciones y empresas públicas y privadas, siendo de aspecto relevante para el estudio de las variables. Los cambios que enfrentan los recursos humanos ante las nuevas generaciones en la Institución SILAIS Matagalpa son: La rotación de personal, debido a que las generaciones anteriores se encuentran en proceso de jubilación, como las siguientes generaciones X y Y son las más predominantes, son las indicadas para cubrir dichos puestos, el reto que enfrentan estas generaciones es la incorporación de la tecnología, cabe señalar que destacan en estos cambios son las nuevas generaciones, tal como la generación Z, lo que se les facilita las labores, otro desafío que enfrenta la institución son las relaciones interpersonales entre las generaciones, por la diferencias de edades.

Palabras claves: Recursos Humanos, provisión, planeación, procesos, reclutamiento, generaciones.

## I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda la temática sobre los subsistemas de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas específicamente en el Ministerio de Salud SILAIS Matagalpa, durante el periodo 2023.

El subsistema de provisión de recursos humanos, es uno de los más esenciales para el crecimiento y el cumplimiento de los objetivos establecidos por las empresas, ya que es el que se encarga de la contratación e incorporación de nuevos candidatos. En la actualidad, las empresas enfrentan nuevos cambios en la búsqueda del personal adecuado para el cumplimiento de los valores y necesidades de la organización, debido al impacto de las nuevas generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas.

Como parte fundamental del proceso de investigación se encontraron antecedentes de investigación que sirvieron como guía y respaldo para el objeto de estudio, entre ellos encontramos.

A nivel internacional.

La universidad española de Valladolid, escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria, realizó una investigación para optar al título de licenciado en Administración y Dirección de Empresas titulado “La importancia de los Recursos Humanos en la Eficiencia de la Empresa” cuya finalidad es Asociar los recursos humanos y su capacidad de gestión con la contribución a la obtención a la mejora de la eficiencia de la organización. Los resultados obtenidos de esta investigación, es que las empresas que buscan la eficiencia a través de los colaboradores, donde optan diferentes prácticas de la gestión de recursos humanos para mejorar las habilidades de los mismos, centrándose en todos los esfuerzos en mejorar la calidad. Por consiguiente, es importante saber que las personas son un elemento esencial en la empresa ya que ayudan a mejorar y crecer a las empresas (Garijo, 2023)

A nivel continental.

La Universidad Señor de Sipán de Pimentel Perú, realizó una investigación para optar al título profesional de Licenciado de Administración de Empresa titulado Los Millennials y Desempeño Laboral con el subtema: “Talento Humano y Comportamiento Organizacional”, cuyo propósito Conocer los grupos generacionales para el desarrollo, esfuerzo y habilidades humanas”. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Se ha establecido que si existen relaciones entre el grupo generacional Millennials y el desempeño laboral a través de análisis de correlación. Así mismo para que las empresas puedan tener un buen modelo crecimiento profesional a través de capacitaciones, herramientas tecnológicas y comunicación entre los trabajadores. (Chávez & Sobrino, 2023)

A nivel centroamericano.

Universidad Nacional Sede Regional Brunca Campus Coto, Costa Rica se realizó un trabajo de investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas titulado, “ Propuesta de un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, basada en sus planes de crecimiento y a los ejes claves de atracción, retención y desarrollo” cuyo propósito “Formular un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, con base en sus planes de crecimiento y los ejes claves de atracción, retención y desarrollo”. Los resultados obtenidos fueron las siguientes conclusiones: Al implementar un manual descriptivo de puestos en una empresa que no lo posee, permite indicar las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa un cargo, dicha descripción servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. (Angie Mora, 2022)

A nivel nacional

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua realizó el Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, Gestión de recursos humanos con el Subtema: Desafíos y tendencias

de la administración de recursos humanos, cuyo propósito Explicar los desafíos y tendencias de la gestión de administración de recursos humanos como medios de cambios y adaptación para aportación de conocimientos y como fuente de indagación. Los resultados obtenidos fueron las siguientes conclusiones: Los desafíos que la administración de recursos humanos tanto los internos y externos, originan afectación a la práctica de recursos, por ende, la administración de recursos debe de estar preparada ante cualquier situación cambiante al entorno laboral que se pueda presentar. (Lezania Cuaresma, 2016)

#### A nivel local

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, FAREM Matagalpa, realizó un trabajo de investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de empresas, titulado, “El sistema de Administración de Recursos Humanos. Cuyo propósito fue Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos de los colaboradores de la empresa Finca Esperanza Verde del municipio de Matagalpa. Los resultados obtenidos fueron las siguientes: Los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores son la población y fuerza laboral, ya que, por medio de esta, la empresa opta por elegir al personal más idóneo que cumpla con las exigencias del cargo. Por ello este sistema debe estudiar dichos factores para brindar un ambiente adecuado para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. (Treminio, 2016)

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, FAREM Matagalpa, realizó un trabajo de investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de empresas, titulado, “Desafíos que enfrentan las PYMES, en el subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa. Cuyo propósito fue Analizar los desafíos que enfrenta la Distribuidora Torres Norte en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, donde los resultados obtenidos fueron las siguientes: se identificaron desafíos tanto interno como externos entre ellos los cambios socio políticos, culturales, administrativos y gubernamentales que afectan a la empresa. Por ello, es importante recalcar que las

empresas deben de tomar e implementar estrategias defensivas ante cualquier cambio. (González, Silva, & Alemán, 2020)

La siguiente investigación, consiste en analizar los subsistemas de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral de las empresas públicas y privadas durante el periodo 2023; describiendo las características, comportamientos, desafíos y los cambios que enfrentan las Pymes en el subsistema de provisión de Recursos Humanos para conformar la fuerza laboral.

El propósito de esta investigación, es recolectar y analizar información, para utilidad de la institución en la que se implementó, como para nosotros, optando al título de administración de empresas, así mismo, para las futuras investigaciones relacionadas con los temas abordados.

Para el desarrollo del proceso investigativo se implementó un diseño metodológico en base a los objetivos de la investigación, donde se realizó consultas de información en fuentes como tesis, revistas web, ensayos y libros con el fin de obtener información teórica sobre las variables de investigación.

Por tanto, el paradigma de la presente investigación es positivista porque busca hechos que puedan explicar o sustentar las variables abordadas. Así mismo tiene un enfoque cuantitativo (encuestas) con elementos cualitativos (entrevista y observación directa) porque se utilizaron instrumentos de investigación para recolectar y verificar datos concretos de los colaboradores. El alcance y profundidad de dicha investigación, es descriptiva porque pretende puntualizar las características de las variables de estudio (subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral), proporcionando información y datos estadísticos, consta con un diseño no experimental con corte transversal debido a que no pretende manipular o controlar las variables recolectando información en un tiempo determinado para luego ser analizado sin modificación alguna. Ha de referirse que la población de la institución es de 120 personas (119 colaboradores y 1 director) donde se seleccionó a 28 colaboradores con el fin de aplicar las encuestas.

En la investigación se aplicó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia porque no se realizó un proceso de selección de muestra aleatorio, sino que se tomaron en cuenta criterios que mejor convenga a la investigación como la antigüedad del colaborador, cargo o puesto que ocupa, colaboradores que han presenciado el proceso de cambios (antes y después), sexo, cultura, e ideologías. Entre los métodos de investigación se utilizaron los siguientes: El método deductivo se aplicó en la formulación de conclusiones lógicas, aportando en el análisis de lo abordado, sin que estos hechos ocurran. El inductivo cuando se pronostican aquellos casos específicos en base a lo abordado de la investigación. El método sintético en el momento de la recolección y procesamiento de datos estadísticos. El analítico se aplicó en la redacción y análisis de la valoración personal e interpretación de la información obtenida.

Se aplicó el método científico en referencia a algunas técnicas de estudio de acuerdo a los procedimientos utilizados en la obtención de información desde el inicio hasta el final. Y el método teórico para indagar sobre trabajos anteriores referente a la misma temática de estudio que sirvieron como referencia. Entre las técnicas de investigación se utilizó la encuesta que va dirigida a la muestra ya establecida, la entrevista dirigida al a director general de la institución SILAIS Matagalpa, y también se aplicó la observación directa con el propósito de confirmar si la información obtenida es correcta. Así mismo para el procesamiento de la información obtenida se hizo uso de los programas de Microsoft Word y Microsoft Excel.

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación abarca desafíos que enfrenta el Ministerio de Salud SILAIS Matagalpa en los subsistemas de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la institución SILAIS Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el período del año 2023.

Dicha investigación, es realizada para analizar los subsistemas de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en el Ministerio de Salud SILAIS Matagalpa, debido a que las empresas necesitan conocer a que generación pertenecen sus colaboradores, reestructurando sus procesos de planeación, así mismo, encontrando una base de información sobre la retroalimentación y como dirigir al personal, garantizando un buen clima laboral.

Es importante recalcar que las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas demandan cambios de estructuras constantes sobre sus procesos, debido a las nuevas tecnologías y las diferentes maneras de pensar, por ello, la problemática de esta investigación se basa en el comportamiento del subsistema de provisionamiento de los recursos humanos, ante las nuevas generaciones.

Este documento tiene un impacto positivo, ya que contribuirá en la toma de decisiones por parte del departamento de los recursos humanos, ante las distintas generaciones, de igual manera este estudio servirá como antecedente y guía para los futuros investigadores como registro bibliográfico, a los estudiantes en la elaboración de sus tesis, a los docentes como material didáctico, a los colaboradores de la institución a investigar y a nosotros como investigadores para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.



### III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Objetivo general

Analizar los subsistemas de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en el Ministerio de Salud, SILAIS-Matagalpa, durante el periodo 2023.

#### 3.2. Objetivos específicos

1. Describir los subsistemas de provisión de recursos humanos que conforman la fuerza laboral del Ministerio de Salud, SILAIS-Matagalpa, el periodo 2023.
2. Caracterizar las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral de los recursos humanos del Ministerio de Salud, SILAIS-Matagalpa, durante el periodo 2023.
3. Valorar los cambios que enfrentan los recursos humanos ante las nuevas generaciones que conforman la fuerza laboral de los subsistemas de provisión del Ministerio de Salud, SILAIS Matagalpa, durante el periodo 2023.

## IV. DESARROLLO

### 4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos.

#### 4.1.1 Concepto

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. 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, 2011)

Este sistema tiene por objeto efectuar las provisiones de recursos humanos para cumplir los requerimientos de recursos humanos por los demás sistemas de la empresa, determinado por el sistema de planificación de recursos humanos.

Al preguntar al director de la institución sobre el subsistema de provisión de recursos humanos explicó que este subsistema es el que se encarga de planificar el área de recursos humanos, así como también el reclutamiento y selección del personal idóneo donde se evalúa el perfil del personal para cubrir una vacante.

Este subsistema, es aquel que posee un conjunto de técnicas que permite encontrar para desempeñar determinado puesto de trabajo, donde el cual se miden las cualidades, características e interés a través de los procesos de reclutamiento y selección que buscan satisfacer las necesidades requeridas del puesto.

#### 4.1.2 Importancia

El sistema de provisión de recursos humanos es importante, porque podemos señalar una cantidad elevada de ventajas y entre ellas tenemos la de mejorar la utilización de los recursos humanos, que permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización. (Chiavenato, 2011)

También se puede decir que ayuda a economizar en las contrataciones al expandir la base de datos del personal, todo esto para apoyar otros campos y por último contribuir a la implementación de programas de productividad, todo esto mediante la aportación de personal más capacitado y apto para las labores organizacionales.

La importancia del subsistema de provisión de recursos humanos en la institución, es porque contribuye a que el personal se integre con las políticas y el cumplimiento de los objetivos de la misma, así mismo le permite al departamento enfrentar los cambios que se presenta en su entorno laboral.

#### 4.1.3 Elementos

El sistema de provisión de recursos humanos está compuesto de tres elementos los cuales son: Reclutamiento o investigación de mercado, selección y planeación de los recursos humanos (Chiavenato, 2011)

Como se indicó, el sistema de provisión está compuesto por estos elementos porque permiten mejorar el sistema organizacional de las empresas, el reclutamiento permite que se apliquen técnicas y procedimientos para atraer a los candidatos potencialmente calificados, así mismo el proceso de selección consiste en escoger al mejor entre los candidatos idóneos para el puesto por medio de pruebas psicometría entre otras.

El reclutamiento, la selección y la planeación de recursos humanos, permiten encontrar aquellas pautas que benefician tanto como al departamento de recursos humanos y la institución, como los son: los candidatos idóneos para cubrir los cargos y puestos que ofrece la institución, cumpliendo las necesidades y metas de la misma.

#### 4.1.4 Planeación de los recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal para un horizonte temporal determinado con el objeto de alcanzar, en cada momento del tiempo, un ajuste entre

ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y la demanda de los recursos humanos (Chiavenato, 2011)

De igual forma, la planeación consiste en lograr el mejor uso de los activos de las empresas, es decir optimizar el trabajo del equipo, así como identificar las necesidades y debilidades de los colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, la planeación de recursos humanos contribuye a la institución por medio de formulación de estrategias, que permiten la toma de decisiones, dirigiéndose al alcance de los objetivos y realizándolo por medio de la identificación de los pros y los contras del personal activo, logrando la eficiencia esperada sobre los resultados.

#### 4.1.4.1 Proceso de planeación de 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. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

Para los autores, este proceso se encarga de establecer los parámetros para la adquisición de un personal idóneo para la empresa con el fin de que estos cumplan con las necesidades de la empresa y los objetivos de la misma.

Según la entrevista realizada al director de dicha institución comentó que el proceso de planeación, se lleva a cabo mediante la documentación que brindada por el MINSA central, donde se considera que es un método centralizado sobre todas las filiales, donde obstaculiza el desarrollo de nuevas técnicas y procesos diferentes en el departamento de recursos humanos.

##### 4.1.4.1.1 Primera Etapa

Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos. La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información

acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. (Dolam et al. 2007)

También la primera etapa del proceso de planeación de los recursos humanos consiste en recolectar información con el fin de conocer la oferta laboral de la empresa proporcionando los suministros constantes de personal.

Esta primera etapa se da cuando el departamento de recursos humanos analiza la información de los puestos y cargos que están siendo ocupados, así mismo, con el personal que lo ejecuta, haciendo énfasis en examinar los puntos fuertes de la institución en función de acuerdo con el número de empleados, habilidades, conocimientos y niveles de rendimiento.

#### 4.1.4.1.2 Segunda Etapa

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 et al. 2007)

Esta segunda fase, consiste en el establecimiento de reglas, políticas y protocolos donde se detallan todos los aspectos de la organización teniendo como objetivo de brindar o mejorar el clima laboral para los antiguos y nuevos colaboradores.

Dicha etapa se da al momento que la institución recluta y selecciona al personal, ejecutándolo de manera correcta, donde una de estas políticas, es brindar cómodas condiciones de trabajo para que este cumpla con las metas esperadas, de igual modo si esto no resulta se replantean los objetivos y políticas dicho departamento.

#### 4.1.4.1.3 Tercera Etapa

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 et al. 2007)

La tercera etapa está orientada al conocimiento y almacenamiento de información de los recursos con el propósito de conocer el número de empleados, cargo que desempeñan y potencial de los mismos, conociendo su capacidad para el cumplimiento de los requisitos establecidos por la empresa.

#### 4.1.4.1.4 Cuarta Etapa

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 et al. 2007)

Esta última etapa, consiste en evaluar a los recursos humanos de la empresa por medio de técnicas, programas para conocer el valor que agregan a la empresa, demostrando su capacidad de cumplir con las actividades asignadas para el cumplimiento de los objetivos del departamento como los de la empresa.

Según la entrevista al director sobre el proceso que se lleva a cabo para la planeación de recursos humanos señaló que existe dicho proceso más sin embargo este es establecido por el MINSA central, el cual les brinda una programación de las actividades a realizar en el mes y las fechas en las que se debe entregar dicha documentación.

Este proceso de planificación se basa en fijar indicadores que permite alcanzar los objetivos y metas para lograr el éxito de la institución, es por ello, por lo que la

programación debe de ser analizada para el cumplimiento de los propósitos y actividades establecidas por el MINSA central. Lo cierto es que este proceso es el adecuado debido que es una institución pública con filiales a nivel nacional, logrando por medio de este el control y cumplimiento de las funciones a realizar.

#### 4.1.4.2 Modelos de planeación de recursos humanos

Un modelo de gestión, es un procedimiento o método que indica cómo realizar dicho proceso y que tiene como objetivo fundamental su desarrollo y perfeccionamiento (Segto, 2023)

Es un modelo de planeación de recursos humanos porque consiste en definir objetivos y diseñar los sistemas a seguir para conseguirlos, así como cuantificar los medios necesarios estableciendo plazos de tiempo determinados.

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

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/ servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023)

Para los autores, este modelo se basa en el personal necesario que depende de la demanda del producto o servicio, donde consiste en la relación entre el número de personas necesarias y la demanda externa.

De acuerdo con la entrevista aplicada al director, la institución SILAIS Matagalpa aplica este modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, debido a que cuando existe una necesidad por cubrir se implementa la contratación de personal temporal, con el fin de dar prioridad a ducha pauta, así mismo, obteniendo la productividad esperada.

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

Este modelo se basa en la forma de planeación de las diferentes acciones según el área de trabajo, es decir está enfocado en la necesidad de personal por cada área de trabajo de la empresa, de esta forma se determina el número de personas que se necesitan para determinado puesto, en ciertos casos algunas empresas se dedican al análisis de sus procesos futuros ya que por medio de la experiencia realizan la ejecución del proceso. (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023)

Por consiguiente, el modelo basado en los puestos se centra en un nivel funcional de las empresas, es decir que determina los niveles históricos de la fuerza laboral por cargo para proyectar los niveles futuros de la misma en cada área.

Lo cierto es que, este modelo no se aplica en el departamento de recursos humanos de la institución, porque no es una institución dirigida al mercado industrial, siendo una filial centralizada que se enfoca en llevar el proceso administrativos y servicios de salud de los municipios del departamento.

#### 4.1.4.2.3 Modelo gráfico de reemplazo

Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. Se 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. (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023)

De acuerdo con lo anterior, el modelo de gráfico de reemplazo, se basa en el flujo de personal porque muestra de manera visual quien sustituirá en la organización ante la posibilidad de que exista alguna vacante en el futuro, donde los datos provienen de un sistema de información administrativo, donde dos variables como el desempeño actual y la posibilidad de promoción estimando el éxito futuro en las nuevas funciones, así mismo considerando la formación escolar, experiencia profesional, etc.



Según la entrevista este proceso es aplicado en la institución porque le permite identificar los puestos y el personal idóneo que los va cubrir en un futuro. Favoreciendo a la institución por crear planes de carrera, creando incentivos a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos.

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

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido. (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023)

Es un modelo donde se caracteriza en describir el flujo de las personas dentro de la organización, también basándose en los datos históricos de entradas y salidas de los recursos de la empresa.

El modelo basado en el flujo de personal es apropiado para la institución porque les permite estudiar la trayectoria de los colaboradores desde que ingresó y los movimientos que realizó dentro de la institución hasta que egresa de la misma, estudiando el comportamiento del personal en la institución.

#### 4.1.4.2.5 Modelo de planeación integrada.

La planeación integrada es un aspecto que se debe poner en práctica en todas las organizaciones, ya que se considera un modelo eficiente que obtendrá resultados positivos a la hora de su implementación, se realiza de forma cuidadosa con un análisis general de la empresa desde su proceso hasta el tipo y volumen de materia prima que se requiere, desde el punto de vista de los procesos se considera de importancia por los aspectos que se aplican a la hora de ejecutarlo y es un proceso que traerá muchos beneficios a aquellas empresas que deciden implementarlo. (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023)

El modelo de planeación integrada, es el que considera el volumen planeado de la producción y los cambios tecnológicos que modifican la productividad del personal, las condiciones de oferta y demanda en el mercado, el comportamiento de clientes y la planificación de carrera dentro de la organización.

El modelo de planeación que se aplica a su proceso de provisión, es el modelo basado en el flujo del personal ya que este se encarga de estudiar la productividad del personal, así mismo estudia el ascenso de los colaboradores de la institución.

#### 4.1.5 Reclutamiento de los recursos humanos

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023)

Es importante recalcar que, el reclutamiento de los recursos humanos es el más importante dentro de todos los recursos de cualquier organización, ya que por medio de este recurso se ejecutarán y alcanzarán todos los objetivos de manera esperada, cumpliendo con todas las expectativas y contando con las personas idóneas para los cargos y puestos que ofrece la empresa.

De acuerdo a la entrevista realizada al director, indicó que el inicio del proceso de reclutamiento se da en el momento que surge una vacante, ya sea por alguna renuncia, abandono o cuando el MINSa central les brinda una nueva plaza.

El reclutamiento es un proceso esencial, que permite que la institución, contratar a los colaboradores adecuados ya sea de manera interna o externa que ayuden a alcanzar los indicadores establecidos, permitiendo alcanzar la mayor productividad y competitividad siempre que se cumplan las expectativas y los requerimientos para cubrir el puesto.

#### 4.1.5.1 Fuentes de reclutamiento.

El mercado de laboral presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa, ya que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades. (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023)

En síntesis, los medios de reclutamiento deben de ser apropiados y adecuados con el fin de enamorar a la vacante perfecta, aplicando cada uno de estos medios llamando su interés y atención a lo que la empresa ofrece otorgando puestos, beneficios y crecimiento laboral, profesional y personal para que estos postulantes abarquen lo deseado y lo esperado.

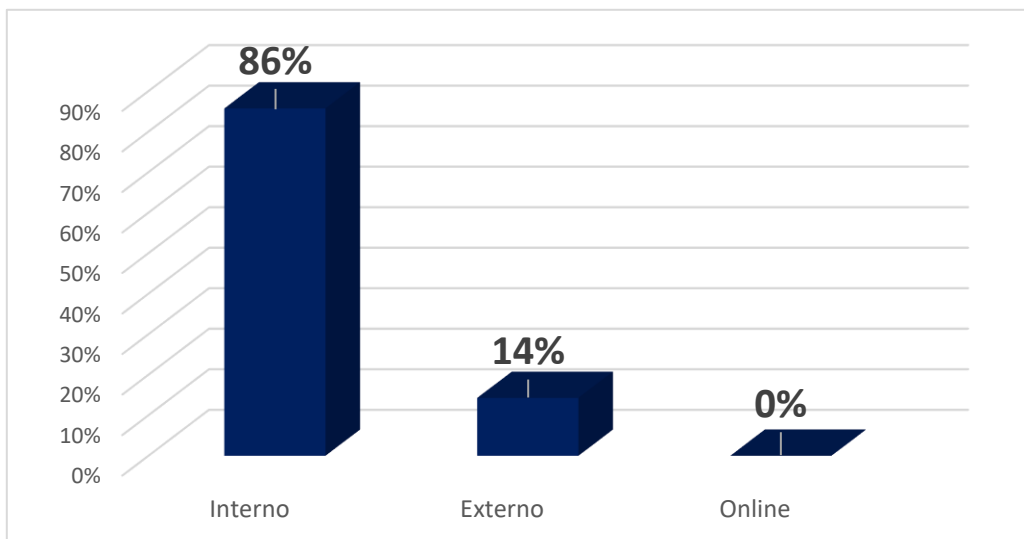


Gráfico N°1 Fuentes de Reclutamiento

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

En la encuesta aplicada a los colaboradores, se obtuvo que el 86% de ellos fueron reclutados de manera interna, el 14% de manera externa y ninguno de ellos por medio del reclutamiento online.

Mediante la entrevista el director comentó que las técnicas de reclutamiento que utilizan, es el reclutamiento interno, ya que se hace uso de la cláusula de permita ordinal establecida en el convenio colectivo donde estipula que primero se

debe de tomar en cuenta al colaborador interno que pueda cumplir con el perfil de la vacante, donde el reclutamiento externo se da cuando queda libre la vacante del colaborador ascendido y necesita cubierta ya sea por la contratación de servicios profesionales para realizar una labor específica.

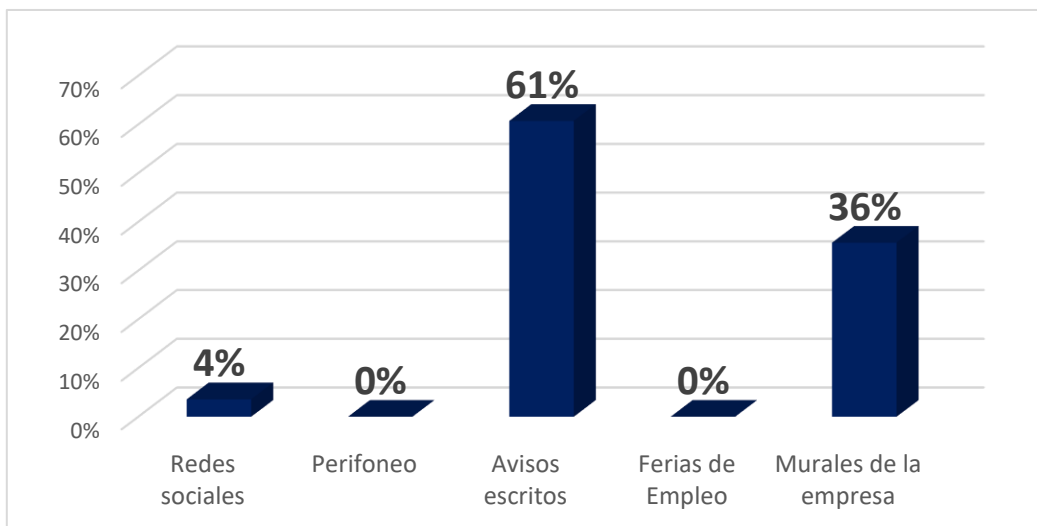


Gráfico N°2 Técnicas de Reclutamiento

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

En las encuestas aplicadas a los colaboradores que el medio por el cual se enteraron de la vacante, para el puesto que ocupan, el 61% señaló que se enteró por avisos escritos, el 36% por murales de la empresa, el 4% por redes sociales y ninguno se enteró por medio de perifoneo y ferias de empleo. Donde ha de referirse que este 4% se utilizó para agendar citas por medio de la aplicación WhatsApp.

De acuerdo a la entrevista dirigida al director, expresó que al reclutar de manera interna utilizan los avisos escritos como técnica de reclutamiento.

En cuanto a las técnicas de reclutamiento utilizadas en la institución SILAIS Matagalpa, se practica los avisos escritos, como medio de verificación de la vacante disponible, así mismo haciendo uso de los murales de empresa.

Pese a que la institución SILAIS Matagalpa utiliza los avisos escritos como técnica de reclutamiento interno, cabe destacar que los murales de la institución es

otro medio para brindar información hacia a los colaboradores y posibles candidatos para cubrir una vacante.

#### 4.1.5.1.1 Reclutamiento Interno

##### a. Concepto

El reclutamiento interno es una de las tendencias de contratación más actuales. Hasta hace algún tiempo, muchas empresas no advertían sus enormes ventajas logísticas y estratégicas. Sin embargo, con fenómenos como la creciente escasez de talento, muchas compañías han decidido mirar hacia adentro para darse cuenta del potencial de contratar internamente. (Nuñez, 2023)

Según el autor, el reclutamiento interno es el proceso de selección de los colaboradores que utiliza la empresa para cubrir un nuevo puesto de trabajo, siendo una herramienta que permite reducir costos y tiempo en dicho proceso.

De acuerdo al gráfico N°1 se observó que el 86% de los encuestados fue reclutado de manera interna, donde también en el gráfico N°2 muestra que el 61% se enteró por medio de los avisos escritos y seguidamente el 36% con murales de empresa.

En cuanto a la observación directa, se evidenció que la institución SILAIS Matagalpa, recluta de manera interna, para ocupar los cargos y puestos vacante.

Por consiguiente, es importante recalcar que la institución SILAIS Matagalpa, utiliza el reclutamiento interno como método para cubrir una vacante, ya que su convenio colectivo indica que primero se deben tomar en cuenta a los colaboradores al momento de cubrir un cargo, siempre y cuando este cumpla con el perfil requerido. Así mismo funciona como plan de carrera y de motivador para el crecimiento y el desempeño continuo de los colaboradores.

## b. Ventajas

Para (Nuñez, 2023), las ventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- Ahorro de costos y tiempos de reclutamiento como son las publicaciones en bolsas de trabajo, redes sociales, anuncios en medios masivos, contratación de empresas de outsourcing para reclutamiento, aplicación de pruebas de evaluación... En definitiva, es más económico ya que evita gastos como los honorarios a empresas de reclutamiento.
- El tiempo de adaptación es menor que en el caso de una persona externa en tanto que conoce los procesos, productos/servicios de la compañía y al personal de la misma. Por consiguiente, únicamente debe amoldarse al nuevo puesto y a sus condiciones. Igualmente, se reduce el tiempo de onboarding puesto que el aspirante ya está familiarizado tanto con las políticas como con las costumbres de la organización.
- El candidato ya conoce y comparte la cultura de la empresa: de tal manera que desaparece el "shock cultural" propio de los primeros días en una nueva organización. El candidato conoce de primera mano la misión, objetivos y valores de la empresa.
- Se promueve la motivación en los empleados de progresar en tanto que se crea un entorno competitivo marcado por el objetivo de potenciar el desarrollo de la compañía. Una correcta política de reclutamiento interno puede potenciar la actitud de mejora constante y de autoevaluación.
- Se retiene el talento clave al aprovechar su potencial. Además, es una forma de reconocer su desempeño y brindarles la ocasión de tener un rol de más jerarquía en la entidad.
- El reclutamiento interno presenta un índice de mayor validez y de seguridad: la empresa conoce al candidato, se le ha evaluado y sometido a valoración por sus responsables. En general, el margen de error es pequeño
- En la mayoría de los casos no necesita un periodo experimental ni de integración e "inducción" en la empresa.

El reclutamiento interno permite ahorrar costes y tiempos en comparación al reclutamiento externo, siendo ventajoso tanto para la empresa como para los colaboradores. Aprovechando el potencial y reconociendo el desempeño de cada uno de ellos, ya que el candidato conoce y comparte la cultura organizacional de la empresa. Sin embargo, es necesario que obtengan una adecuada inducción y capacitación nuevos conocimientos relacionados a los nuevos cargos a ocupar.

### c. Desventajas

Para (Nuñez, 2023) las desventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- La cantidad de candidatos para la vacante tiene un cupo limitado: optar por el reclutamiento interno puede suponer dificultades a la hora de seleccionar al candidato adecuado, pues las opciones de contratación se limitan enormemente. Por tanto, en primer lugar, es importante tener en cuenta que en el reclutamiento interno el número de candidatos será menor que los que proporciona el mercado laboral.
- No se abre la posibilidad de atraer talento del exterior. Se cuenta con el talento disponible en la empresa (en ocasiones puede ser más beneficioso atraer talento de fuera que conozca el mercado y la competencia desde otra perspectiva). En definitiva, el reclutamiento interno exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior.
- Al igual que el reclutamiento interno motiva a los empleados seleccionados para cubrir la vacante, esta alternativa podría desmotivar a aquellos que no han sido elegidos.
- Puede generar conflictos de intereses entre los empleados.
- Es posible que la persona interna designada para cubrir la vacante no desempeñe satisfactoriamente la labor que el puesto requiere. En tal caso, es difícil que la misma persona vuelva a su posición anterior porque estará cubierta por otro trabajador.

- El reclutamiento interno deja una posición abierta en el momento en el que un profesional acepta su nuevo rol.
- En ningún caso garantiza que el buen desempeño de un trabajador en un puesto de trabajo se repita en otro similar.

Dentro del reclutamiento interno existen un conjunto de desventajas que afectan a la empresa, uno de ellos es el vacío de otra vacante, ya que, al cambiar de función a un colaborador, este deja un puesto a cubrir, también se limita la cantidad de postulantes porque el número de personas que potencialmente pueden desempeñar el puesto tienen que limitarse a unos pocos, lo que reduce las posibilidades de selección y desmotivando a aquellos que no son elegidos.

Al preguntar en la entrevista al director sobre las ventajas y desventajas del reclutamiento interno, expresó que dicho método para reclutar permite el crecimiento de los colaboradores en la institución, mostrando el plan de carrera de cada uno de ellos. sin embargo, una desventaja, es que el cargo antes ocupado por ellos, debe ser cubierto por otro colaborador, obteniendo al personal de manera externa.

Las ventajas del reclutamiento interno favorecen a la institución porque se ahorran los tiempos y costos que requiere el proceso de contratación externa, siendo una fuente de motivación para el personal que conforma la fuerza laboral adaptándose de manera natural, conociendo ya la cultura organizacional. Sin embargo, las desventajas de este tipo de reclutamiento, afecta a la institución porque limita la contratación de nuevo talento humano.

En base a lo antes mencionado, la institución utiliza mayormente el reclutamiento interno como reubicación de los colaboradores a nuevos puestos, permitiéndoles potenciar sus habilidades y sentirse parte del crecimiento de la institución. Así mismo, los medios que se utilizaron son: los avisos escritos y murales de empresas, siendo los más destacados, por el cual se enteraron de la vacante disponible.



#### 4.1.5.1.2 Reclutamiento externo

##### a. Concepto

Se entiende por reclutamiento externo el proceso que tiene como objetivo la selección de un candidato o candidata, para una vacante, que no pertenece al equipo de la empresa. Este tipo de reclutamiento sigue siendo el modelo más tradicional de selección y adquisición de nuevos talentos. El motivo es simple: esta modalidad trae innumerables beneficios tanto para el departamento de RRHH, como para la empresa en general. (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023)

El reclutamiento externo, es aquel proceso de selección de candidatos para abarcar las vacantes que la empresa necesita. Por ende, se busca personal que aún no está dentro de la empresa y que puede tener alta competitividad para ejercer el cargo y las labores que necesitan cumplir para el cumplimiento de objetivos en esa área.

Con respecto al gráfico N°1 el 14% de los colaboradores indicaron que fueron reclutados de manera externa, por consiguiente, el gráfico N°2 muestra que el 4% se enteró por medio de las redes sociales, cabe mencionar que solo utilizan esta red social para concertar la cita previa a la entrevista.

En la entrevista realizada al director comentó que una de las ventajas del reclutamiento externo, es que tienen deseo de obtener el puesto, así como el objetivo lograr reconocimiento en la institución sin embargo existe una desventaja que siempre y cuando haya interés se puede mejorar y es que al ser nuevo personal no conoce las normas, el modelo de salud o administrativo de la institución.

El reclutamiento externo es una fuente que utiliza la institución para cubrir una plaza vacante con candidatos que no pertenecen a la misma, siendo aspirantes potenciales que aportando nuevas experiencias y aspiraciones a la institución.

## b. Ventajas

Para agregar (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023), El proceso de reclutamiento externo puede ayudar a la empresa a encontrar la persona ideal. Pero, además, la incorporación de talento externo a la empresa conlleva muchas ventajas. Algunas de ellas son:

- Acceso a más candidatos. Al realizar un proceso de reclutamiento externo se amplía el acceso a plataformas de reclutamiento profesionales (como LinkedIn), garantizando un mayor volumen de candidaturas y variedad de perfiles.
- Nuevas ideas. La incorporación de talento externo puede ser sinónimo de aire fresco. Es decir, aportación de nuevas ideas, cambios en las rutinas de producción, etc.
- Ahorro en formación. El candidato externo, en un principio, no necesita formación para desarrollar el puesto de trabajo por el que ha sido promocionado porque ya cuenta con las competencias requeridas.
- Más alineación candidato-oferta laboral. Cuando se inicia una búsqueda de candidatos externos ya se hace intentando alinear al máximo las necesidades de la vacante y, por tanto, se ajusta más a la oferta laboral creada por la empresa.
- Aprovechar para implementar políticas inclusivas. El reclutamiento externo permite fomentar políticas de diversidad, integración e igualdad.

De acuerdo con los autores, el reclutamiento externo brinda mayor acceso a candidatos mediante distintas plataformas, obteniendo nuevos talentos, donde es importante brindar una inducción explícita para una correcta integración en su entorno laboral, aunque ellos ya cuentan con las competencias requeridas es necesario capacitarlo para el desarrollo de sus habilidades, logrando así un buen desempeño laboral.

### c. Desventajas

Para (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023), las desventajas del reclutamiento externo son las siguientes:

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

El reclutamiento externo, es un proceso que inhiere mayores costos y tiempos al momento de encontrar un aspirante del mercado externo para cubrir la vacante disponible; siendo también en el principio menos seguro debido a que el departamento de recursos humanos debe de asegurar la retención y compromiso de estos nuevos colaboradores para con la institución.

El reclutamiento externo es eficiente porque incorpora nuevos perfiles con ideas diferentes e innovadoras logrando aportar a un buen clima laboral y disminuye la rotación de personal, el medio utilizado por la institución son las redes sociales,

donde se debe de recalcar que únicamente se aplica para agendar y concordar los datos de la entrevista, sin embargo, la institución no lo utiliza de manera frecuente.

En lo que respecta a la institución, el reclutamiento externo es el menos utilizado, debido a que la misma prioriza el crecimiento y desarrollo del personal dentro de la misma por medio del ascenso, sin embargo, esta fuente les beneficia para cubrir la vacante que su colaborador deja disponible con un personal activo y que muestra interés el puesto.

d. Reclutamiento online.

El reclutamiento online es una rama del reclutamiento externo, siendo un conjunto de herramientas digitales que permiten agilizar y facilitar un proceso de selección. De esta manera, el proceso resulta más sencillo tanto para los candidatos como para la empresa. Gracias a esta ayuda digital se agilizan y se dinamizan los procesos complejos, por lo que el profesional de Recursos Humanos solo tendrá que contactar con los candidatos preseleccionados. (Ramírez Iglesias , 2023)

Para el autor hoy en día se está digitalizando y estigmatizando los recursos digitales y en línea, lo que permite una fácil distribución de información, así como rápida, con el fin de cumplir las mismas tareas sin tener que ser presencial esto con el objetivo de ir seleccionando y reclutando al personal adecuado para el cargo que está ofreciendo la empresa, podemos tomar en cuenta que muchos cargos de hoy en día existen de manera en línea, es decir, que los trabajos se pueden hacer desde casa y abarcar los mismos objetivos siempre y cuando la empresa tenga claro su manual de funciones.

De acuerdo al grafico N°1 no se utiliza el reclutamiento online, sin embargo, al cuestionar sobre las técnicas que se aplicaron para reclutar a los colaboradores, el 4% indicó que las redes sociales son utilizadas.

Se logró corroborar que utilizan como red social (WhatsApp), ya sea, para concretar una entrevista y no como un proceso de reclutamiento.

El reclutamiento online es una técnica del reclutamiento externo, de la era digital, debido a que esta funciona como un canal de búsqueda y captación de

candidatos idóneos para cubrir una vacante, sin embargo, en la institución SILAIS Matagalpa no lo utiliza, siendo este un factor que le afecta porque no logran agilizar la distribución de la información, deteniendo así el avance y la automatización de los procesos de contratación.

#### 4.1.5.1.3. Reclutamiento Mixto.

##### a. Concepto

El reclutamiento mixto, se refiere a la búsqueda de personas potenciales y capaces, internas o externas, para que ocupen cargos dentro de la organización. Aquí lo importante es encontrar a la persona ideal, para el puesto que se tiene. (Ríos, 2023)

El reclutamiento mixto combina el reclutamiento externo y el reclutamiento interno dentro de una misma estrategia con el fin de obtener resultados más completos, ya que se aprovechan los beneficios de las movilidades externas e internas

Según el gráfico N°1, en la institución SILAIS Matagalpa, se hace uso tanto del uso del reclutamiento interno como externo. Por lo tanto, se hace uso del reclutamiento mixto.

El reclutamiento mixto, es aquel en el que se utilizan el reclutamiento interno y externo, logrando que ambos se complementen. Lo cual agiliza la búsqueda para cubrir todos aquellos puestos que lo ameriten, fortaleciendo el ambiente laboral de la institución mediante la motivación, evitando el conformismo.

##### b. Ventajas

Para (Ríos, 2023), la gran ventaja del reclutamiento mixto es que tenemos lo mejor del reclutamiento externo y del interno, así como:

- Mejora la motivación y el ambiente laboral.
- Promueve la innovación y el cambio.

- Atrae talentos.
- Enriquece y renueva los recursos humanos de la empresa.
- Favorece inversiones de actualización y capacitación.

El reclutamiento mixto tiene más posibles candidatos, cuando se decide no solo tomar en cuenta a los colaboradores que ya son parte de la empresa sino también a personal fuera de ella; promoviendo innovación y cambio a la estructura de la empresa, atrayendo nuevos talentos para renovar los recursos humanos de la empresa.

El reclutamiento mixto es de gran beneficio para la institución debido a que le permite aprovechar los beneficios que brindan tanto el reclutamiento interno como externo, seleccionando de manera eficiente y rápida a los aspirantes interesados en el puesto.

#### c. Desventajas

Una de las desventajas de reclutamiento mixto es la cantidad de recursos que son necesarios para llevarlo a cabo, entre ellos tiempo y presupuesto, además, se debe prestar atención para no generar un clima de desconfianza entre los colaboradores, que pueden ver la entrada de nuevos perfiles como una amenaza para su puesto.

Para (Ríos, 2023), las desventajas del reclutamiento mixto son:

- Podría resultar costoso, si no se aplica eficientemente.
- Frustración del personal interno.

El reclutamiento mixto, cuenta con un conjunto de desventajas que estancan algunas fases de crecimiento del personal de la empresa, lo cual permite altos costos y frustración de los mismos, no dejando aprovechamiento para evaluar los planes de carrera y proporcionando renuncias.

De igual manera, así como este reclutamiento brinda beneficios en el desempeño y entorno laboral, también tiende a tener puntos negativos para la

institución como el aumento de costos, al momento que el departamento debe emplear nuevas técnicas de selección para los aspirantes externos a la misma, sin embargo, este es factor fijo con el que la institución siempre debe de tratar.

#### 4.1.6. Proceso Selección de recursos humanos

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. (Britton , Castillo, & Sequeira, 2023)

El proceso de selección de recursos humanos, es el conjunto de pruebas divididas en distintas fases y etapas que tienen como objetivo encontrar al candidato idóneo que cuente con los requisitos para cubrir la vacante.

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

La selección es un proceso de comparación entre dos variables, por un lado, los requisitos del puesto vacante (Y) por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, así como:

- Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo
- Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las Lógicamente, esta comparación no se concentra en torno de un punto de las dos variables, sino que admite una franja de aceptación. La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la Empresa. A través de la comparación, el organismo de selección presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior. (Reyes Sandoval , 2023)

La selección como un proceso de comparación se basa en la oferta y la demanda de los puestos y cargos contra los perfiles de los prospectos a abarcar dichas responsabilidades, donde se toman en cuenta las habilidades, actitudes, estudios y experiencia laboral, tratando en sí de obtener al más adecuado para que este mismo cumpla con las expectativas de dicha empresa.

Este proceso consiste en comparar las especificaciones de los puestos con las características del candidato, es por ello que la institución utiliza dicho proceso para seleccionar al personal correcto para el desarrollo de las funciones de cada puesto.

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

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado) (Mercado Urbina, 2023)

La selección luego de la comparación, se ejecuta por medio de una decisión, esto con haber concluido en cuales son los postulantes más adecuados a la ficha de cargo que se está ejecutando en la empresa, este proceso de decisión se basa en la aceptación o el rechazo del postulante, tomando en cuenta que estas decisiones la toman los de cargo altos.



#### 4.1.6.2.1. Modelo de colocación

Un candidato para una vacante. Cuando no se incluye la categoría del rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno. (Mercado Urbina, 2023)

El modelo de colocación se basa en la aceptación de un candidato, el cual fue analizado y estudiado con el fin de que pudiera abarcar y ejecutar las responsabilidades de dichos cargos y puestos que se ofrecieron.

Con respecto al modelo de colocación, este permite un candidato para cubrir una vacante lo cual no hay opción de rechazo. Sin embargo, la institución SILAIS Matagalpa, no lo aplica porque admite la categoría de rechazo, es decir que buscan varios candidatos para cubrir una vacante y descartan a los que no cumplen con el perfil del cargo.

#### 4.1.6.2.2 Modelo de selección

El modelo de selección se da cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir, se comparará cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son aprobación o rechazo, si se rechaza queda eliminado del proceso ya que hay varios candidatos para una sola vacante. (Mercado Urbina, 2023)

El modelo de selección es cuando existe un conjunto de candidatos o postulantes para cubrir el cargo o el puesto que se está ofreciendo, esto con el fin de ejecutar un proceso, donde la competencia existe dentro de estos mismos.

De acuerdo con la entrevista aplicada al director comentó, que este proceso permite que exista variedad de aspirantes para cubrir una vacante. Por lo cual el SILAIS Matagalpa utiliza este modelo para la selección de personal, ya que les brinda la oportunidad de buscar al candidato que cumpla con todos los requisitos del puesto a cubrir.

#### 4.1.6.2.3 Modelo de clasificación

Es un enfoque más amplio y más situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se comparará con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto aprobación o rechazo. Si es rechazo se le compara con los requisitos que exigen los de más puestos hasta agotar, las vacantes y por ello se le denomina modelo de clasificación. (Mercado Urbina, 2023)

El modelo de clasificación, es cuando existen postulantes y vacantes que tiene un potencial agradable en base a las expectativas de las empresas, tomando en cuenta que si no son seleccionados por el cargo que fueron pueden ser postulados para otros cargos de la misma empresa, siendo así una oportunidad mayormente amplia para los candidatos y para los negocios, con el fin de reestructurar y organizar dicha organización.

Al preguntar al director sobre las herramientas para realizar las comparaciones, manifestó que utilizan un acta de comité de selección, compuesta por tres candidatos con un valor del 100%, donde se toman en cuenta los criterios de evaluación, experiencia laboral y las relaciones interpersonales y así mismo para seleccionar al candidato más idóneo.

El proceso de selección es fundamental porque ayuda a la búsqueda de cubrir una vacante, mediante métodos y estrategias que permitan realizar la acción de manera rápida y precisa. Por ello que la institución utiliza la selección como proceso de comparación, porque es donde se evalúa la competencia que requiere la institución, es ahí donde se usa el modelo de selección para el candidato adecuado.

Con respecto a lo antes mencionado, la institución utiliza en el proceso de selección como un proceso de comparación para cubrir los puestos disponibles. Siendo estos los más apropiados porque genera una amplia cartera de aspirantes que son idóneos, buscando en los tres mejores al mejor para desempeñar las funciones y responsabilidades que amerita el mismo.

#### 4.1.6.3 Bases para la selección del personal

Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. (Contreras Ramírez, 2023)

Las bases para la selección del personal son hechas para el rendimiento y mejoramiento de los colaboradores de la empresa, con el fin de seguir un conjunto de procesos que cumplan con las expectativas esperadas sobre la misma selección.

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

El análisis de puestos de trabajo, es básicamente el proceso de estudiar un puesto para determinar qué actividades y responsabilidades incluye. Definir cuál es su importancia relativa con respecto a otros puestos, así como las calificaciones necesarias del candidato para su desempeño. El análisis del puesto también contribuye a lograr determinar las condiciones bajo las cuales se realizarán las tareas propias del rol a cubrir. Un concepto importante en el análisis, es que el principal punto de observación es, justamente, la figura y no el trabajador en sí. (Valenzuela, 2023)

La obtención de información sobre el puesto, es aquella que se encarga del análisis sobre los puestos que ofrecen las empresas determinando las tareas y roles de los cargos a desempeñar; por lo tanto, es necesario informar a los empleados por la cual va a desempeñar dicho cargo, mostrando los beneficios y condiciones de trabajo a ejecutar.

Según la información obtenida de la entrevista realizada al director, comentó que la información sobre los puestos disponibles, se adquieren por medio de análisis, cuestionarios a los colaboradores y la observación al momento de ejercer sus funciones.

Agregando a lo anterior, la obtención de información sobre el puesto, permite conocer las funciones que se necesitan para realizar una correcta ejecución de labores, todo esto mediante cuestionarios y observaciones.

#### 4.1.6.3.2. Descripción del puesto

La descripción de puesto de trabajo, es justamente una de las cuestiones que más deberemos tener en cuenta, y que se encuentra íntimamente relacionada con la redacción de una oferta de empleo perfecta. Por eso mismo, en este artículo te contaremos todo lo que necesitas saber para optimizar esta tarea. (Gamarra, 2023)

En la descripción y análisis de los puestos y cargos que ofrecen las empresas, se basan en el análisis y estudios de los requisitos y expectativas que tienen las mismas organizaciones sobre los vacantes y postulantes idóneos para ocupar los puestos, por lo tanto, cada detalle es importante, así como cada experiencia y cada actitud de dicho postulante, con el fin de que cumpla con toda la exigencias, responsabilidades y tareas que se le designen Al momento de iniciar su plan de carrera.

En la encuesta los colaboradores indicaron que se utiliza en la institución la descripción de los puestos y cargos como técnica para llamar la atención de aquellos postulantes talentosos y adecuados, los cuales ocuparán y ejercerán las labores asignadas por dicha institución, de igual modo, se aplica mediante el análisis de lo que se ofrece para retener, y agilizar el proceso de contratación, donde lo hacen mediante canales, con el fin de que se propague ese anuncio.

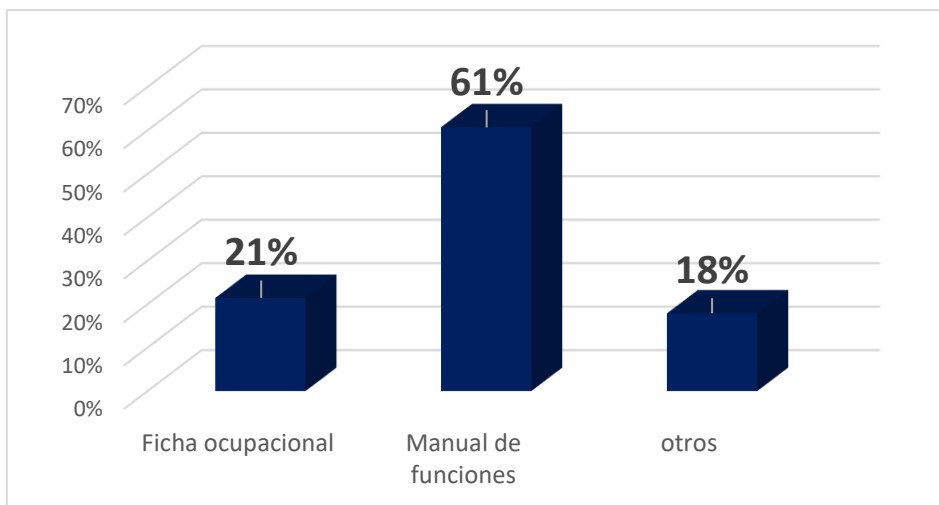


Gráfico N°3 Descripción y análisis del puesto.

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

Según los encuestados, el 61% de ellos afirman que utilizan el manual de funciones para manejar la información de su puesto, el 21% la ficha ocupacional, y el 18% otros medios de descripción y análisis de puestos.

Mediante los resultados obtenidos, se verificó que el instrumento que maneja la información de su cargo asignado es el manual de funciones, por lo tanto, los colaboradores de la institución conocen cada aspecto del cargo a desempeñar.

En cuanto a la descripción y análisis de puesto, los colaboradores indicaron mediante la encuesta que la institución SILAIS Matagalpa utiliza el manual de funciones como instrumento para la inducción de los colaboradores facilitando los procedimientos y detallando las funciones a ejercer en base al cargo.

El Ministerio de Salud aplica este método, con el fin de que la información brindada sea explícita y funcional, donde indique las actividades a realizarse, como guía sobre los procesos, de igual manera en dicha institución es considerada como una herramienta de apoyo para asegurar el cumplimiento de los procedimientos.

#### 4.1.6.3.3 Elección de las técnicas de selección.

Lo primero en un proceso de selección es definir los requerimientos de la vacante que se va a cubrir. El área de recursos humanos o la agencia de reclutamiento deberán identificar las necesidades de la empresa, las habilidades de esa posición y los conocimientos técnicos o profesionales específicos del puesto. (Moreno, 2023)

De acuerdo con el autor, es necesario tomar en cuenta que las técnicas de selección son de gran importancia para las organizaciones y empresas, ya que, permite ver y tomar a los candidatos con mayor potencial e idoneidad al cargo ofrecido y por cubrir, así mismo, cumpliendo con las necesidades de dicho plan organizacional.

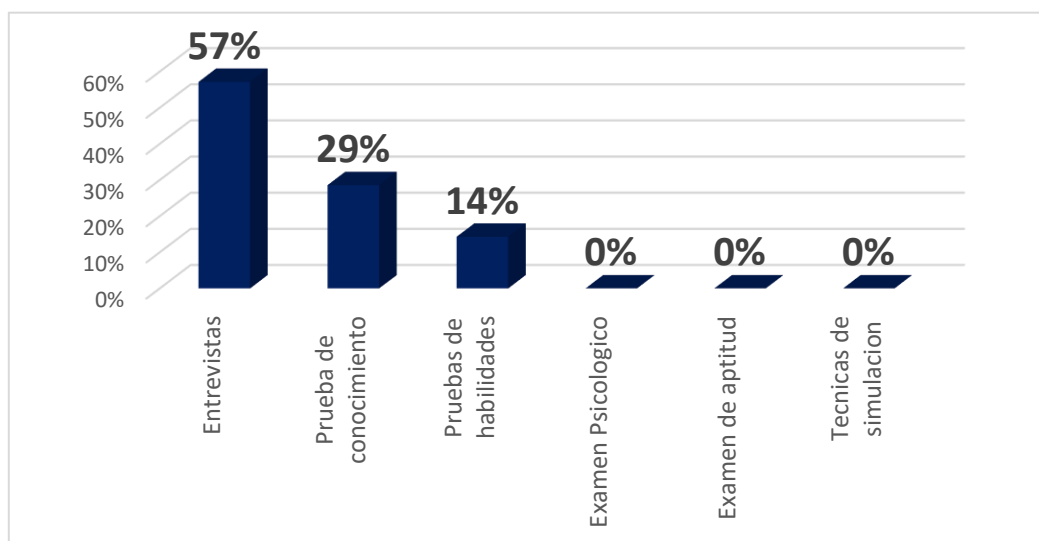


Gráfico N°4 Técnicas de selección

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

Mediante la encuesta aplicada a los colaboradores, se refleja que el 57% fue seleccionado por medio de una entrevista, el 29% por medio de pruebas de conocimientos, y el 14% por prueba de habilidades y a ninguno de ellos con examen psicológico, examen de aptitud, técnicas de simulación.

Al realizar la entrevista al director de la institución sobre las técnicas de selección manifestó que las entrevistas es la técnica de selección mayormente

utilizada en la institución, así como el mes de prueba ya que este corrobora que lo planteado en la entrevista sea correcto.

En la institución SILAIS Matagalpa, sobresale la entrevista como técnica para la selección de personal, para abarcar el puesto asignado, dado que por medio de esta técnica se conoce y se evalúa de manera personal al postulante, obteniendo información detallada.

Dicha institución utiliza la entrevista como técnica de selección ya que esta pretende obtener información u opinión mediante una conversación, así mismo utilizan la prueba de conocimiento como un comprobante de lo que se mencionó en la entrevista. Es importante recalcar que utilizan la prueba de habilidades en los pasantes aceptados por la institución, permitiendo contar con una variedad de candidatos que puedan ajustarse al perfil del puesto.

a. Entrevista de selección

- Concepto

La entrevista de selección de personal es la principal fase dentro de las que tienen lugar en un proceso de selección. Se trata de una conversación personal entre el candidato y el entrevistador para profundizar en las cualidades del candidato. Se basa en preguntas y respuestas donde, generalmente, el entrevistador hace preguntas sobre la experiencia, cualidades, expectativas, etc. (Betancour, 2020)

La entrevista de selección, se basa en aquella reunión presencial en dónde se le hacen preguntas analíticas y psicológicas a cada uno de los postulantes por separado, dónde el objetivo es elaborar un proceso con el fin de analizar y estudiar si dicha persona es la idónea y la adecuada para el puesto que se está otorgando y ofreciendo.

- Elementos Básicos

Para (Chiavenato, 1999), la entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

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

Según el gráfico N°4, que menciona las diferentes técnicas de selección, muestra que las entrevistas a los candidatos aptos a adquirir el puesto son utilizadas en un 57%, demostrando que esta técnica es la que comúnmente ocupan para su post decisión de contratar al visionado.

En la entrevista, el director comentó que dicha técnica es la más común, porque comprueba si todo lo mostrado en su curriculum es cierto, también le permite conocer de manera directa al candidato.

La entrevista es utilizada para alcanzar aquellos objetivos y lograr también en cumplimiento de las expectativas esperadas, sobre los candidatos que optan por ocupar el cargo, así mismo, destaca la entrevista, seguidamente las pruebas de conocimientos y las pruebas de habilidades.

b. Pruebas de conocimientos o habilidades.

- Concepto

Las pruebas de conocimiento para selección de personal son ejercicios que evalúan los aprendizajes y las destrezas de los candidatos para desarrollar un trabajo concreto. Éstas son elaboradas por el departamento de personal o la gerencia de recursos humanos de la empresa que ofrece el trabajo, tomando en



consideración sus necesidades específicas de reclutamiento, con el objetivo de obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos del aspirante. (Alvarez , 2023)

Determinando cada uno de los aspectos que menciona el autor se define, con que las pruebas de conocimientos y habilidades sobre los postulantes son una rama de gran relevancia, porque esto comunica y ayuda al grupo de reclutamiento y de selección del personal si esta es la persona idónea y la adecuada para el puesto que se necesita ocupar, por lo tanto, se toman en cuentas diferentes puntos de vista los cuales ejercen un voto unánime con el fin de concluir en la aceptación o de rechazo de dicho postulante.

- Aplicación

Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

- ✚ Orales

- ✚ Escritas

- ✚ De relación

- Área de conocimiento

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.

- Elaboración

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

- ✚ Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo

- ✚ Objetivas, mediante pruebas objetivas

- ✚ Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva (Chiavenato, 1999)

Según el gráfico N°4, el 29% de las técnicas de selección, son aspectos de conocimientos que tienen los candidatos, y un 14% sobre sus habilidades, mostrando de manera objetiva la relación entre saber y hacer, donde se destaca por gran manera, tomando en cuenta que esto se conoce ya en el campo o en el área laboral.

Según expresó el director, las pruebas de habilidades y conocimiento, se aplican para valorar las destrezas de los colaboradores, también se toman en cuenta aquellos pasantes que se destacan por sus conocimientos y la manera de cumplir sus labores.

Estas técnicas son útiles para conocer, evaluar y aceptar o rechazar a los candidatos, puestas en prácticas, donde hacen pauta en la necesidad que ocupa la institución, con el fin de cubrir los cargos y puestos, y con el candidato correcto que busca dicho proceso.

### c. Examen Psicológico

- Concepto

Una prueba puede ser una evaluación, un examen o un experimento que se lleva a cabo con la intención de comprobar algo. Psicológico, por su parte, es aquello que tiene relación con la psicología (la disciplina enfocada al estudio de los procesos de la mente). Las pruebas psicológicas, por lo tanto, tienen la finalidad de evaluar la salud mental de un individuo. El desarrollo y la interpretación de estas pruebas deben ser llevados a cabo por un psicólogo (un experto en psicología). (Perez Porto & Gardey, 2023)

El examen psicológico, es de gran relevancia, ya que es el conjunto de procedimientos con el fin de analizar y estudiar a cada uno de los candidatos que se presentaron para ocupar dicho puesto o cargo que ofrece la organización,

tomando en cuenta que el examen psicológico se basa en distintos puntos de la vida del ser humano tanto espiritual, como personal y profesionalmente.

Según el gráfico N°4 muestra que el examen psicológico no es utilizado en la institución SILAIS Matagalpa como técnica de selección.

El director comentó que debería realizarse para saber con exactitud si el postulante esta es sus capacidades mentales y profesionales para desempeñar el cargo asignado.

El examen Psicológico es una técnica que deben aplicar al momento de seleccionar a los nuevos colaboradores de la institución, debido a que esta les permite evaluar la salud mental del individuo, logrando así la adquisición del personal idóneo.

#### d. Exámenes de personalidad

- Concepto

Un test de personalidad es una herramienta que se usa para identificar la personalidad de una persona. Estas pruebas hacen referencia a métodos diseñados para medir los ítems característicos de los rasgos que exhiben las personas en diferentes situaciones. Las pruebas de personalidad se pueden usar para aclarar diagnósticos clínicos, guiar intervenciones terapéuticas y ayudar a definir como las personas pueden actuar ante diferentes situaciones, factor indispensable en los procesos de selección de personal. (Pimentel , 2023)

Los exámenes de personalidad influyen de manera relevante dentro de las organizaciones, ya que cada persona piensa de una manera distinta, por lo tanto esto abarca con el cumplimiento de los objetivos y los puntos de vistas de todos los colaboradores en conjunto, ya que dentro de la empresa se solidifica un equipo firme y dispuesto a trabajar para el crecimiento de dicha organización, para ello se deben de realizar test y exámenes con el fin de encontrar la personalidad de cada uno de los empleados y así distribuir las tareas de manera sólida y eficiente con el fin de que ellos se sientan satisfechos con lo que hacen.

Como bien se observa en el gráfico N°4, el examen de personalidad no es aplicado al momento de selección.

Es de importancia recalcar que esta técnica si debería de ser utilizada en la selección del personal. Ya que les permite conocer el pensar de los colaboradores y el comportamiento de ellos ante diferentes situaciones y si es capaz de cumplir con el objetivo del cargo.

e. Técnicas de simulación.

- Concepto

Las técnicas de simulación, en esencia son técnicas de dinámica de grupo. Refiere al psicodrama y la dinámica de grupos como las principales técnicas de simulación que integran el proceso de selección, durante la aplicación de estas técnicas el solicitante debe dramatizar situaciones características del puesto al que aspira para proporcionar una visión más realista de cómo será su comportamiento en el futuro. (Granillo, 2023)

Las técnicas de simulación son aquellos pasos previstos que el postulante debe de realizar en forma de dramatización, con el fin de demostrar como actuaría en una situación determinada, en base al puesto que aspira, así demostrando sus capacidades y maneras de sobrellevar distintas situaciones.

Se puede observar en el gráfico N°4 que las técnicas de simulación no son utilizadas en la institución al seleccionar nuevo personal para la misma. Esto indica que realizan una selección más directa.

Se puede afirmar que las técnicas de simulación ayudan a demostrar el actuar de los postulantes ante una situación determinada y que está relacionada con el cargo a desempeñar, sin embargo, aunque es una técnica que aporta mucho para una buena selección de personal, es la menos utilizada por las instituciones.

Las técnicas de simulación en muchas organizaciones son implementadas como breve examen para analizar las distintas reacciones sobre posibles casos

presentados en el área de trabajo, aunque la institución SILAIS no lo utiliza, se recomienda tomar en cuenta la importancia y el impacto que esta técnica tiene, como el conocer a los candidatos de una manera práctica, y así mismo, tomar la decisión de contratarlo o no.

## 4.2 Generaciones que conforman la fuerza laboral.

### 4.2.1 Definición

Hay numerosas partes que componen el proceso de gestión de la fuerza laboral. Desde la contratación de empleados hasta la capacitación de equipos y la programación, se necesitan numerosos componentes para crear un proceso completo. (Bravo, 2022)

Un trabajo bien hecho habla muy bien de las personas que lo realizan y pone en alto el nombre de la institución para la cual laboran. Detrás de un trabajo bien hecho se encuentra siempre la colaboración entre las distintas áreas laborales, la motivación por parte de la empresa al trabajador y los deseos de superación del mismo trabajador.

De acuerdo a lo antes mencionado, las generaciones que conforman la fuerza laboral es el pilar fundamental para todas las organizaciones, ya que el talento humano es el más esencial de todos los recursos, así mismo, se evalúa el personal, tal como desde el proceso de reclutamiento, hasta el proceso de contratación, con el fin de organizar y estructurar procesos que sobrelleva el giro de dichas organizaciones.

### 4.2.2 Importancia

La fuerza laboral o fuerza de trabajo es un capital muy importante en las empresas, representa la capacidad mental y/o física para llevar a cabo el trabajo necesario en las organizaciones. Esta fuerza laboral viene generalmente a clasificarse en dos tipos: fuerza laboral calificada y fuerza laboral no calificada. La fuerza laboral calificada está formada por aquellas personas con conocimientos

técnicos y experiencia necesaria para realizar una labor en concreto mientras que la fuerza laboral no calificada se refiere a aquellas personas que no cuentan con los conocimientos teóricos y prácticos necesarios. (Bravo, 2022)

La importancia de la fuerza laboral radica en el trabajo mismo, ni aun con todas las maquinas especializadas puede reemplazarse el trabajo, calidez y experiencia que solo un humano brinda. Se concentra en ser una sociedad funcional donde todos son capaces de transmitir conocimientos y mejorar al punto de avanzar cada día.

El Ministerio de Salud SILAIS Matagalpa, cuenta con un personal que abarcan las 4 generaciones, siendo un aspecto de gran importancia para analizar los distintos comportamientos, valores, creencias, fortalezas y debilidades de las personas que colaboran en dicha institución, con el fin de plantear aquellos objetivos, metas y técnicas para adaptarse a los cambios que enfrentan las organizaciones.

#### 4.2.3 Propósito

Las organizaciones de todo tipo utilizan la planificación de la fuerza de trabajo para maximizar la productividad y la eficiencia. Una buena planificación de la fuerza de trabajo implica garantizar que el talento se distribuya en diferentes áreas de una organización. Además, requiere conocer las necesidades de cada departamento y la cantidad de personas que se necesitan para contratarlos de manera eficiente (Olivera, 2021)

Al contratar personal de manera adecuada asegura un mejor rendimiento en la empresa una mejor cobertura a las necesidades de los usuarios brindándoles la posibilidad de tener sus necesidades cubiertas a tiempo de tener una mejor recomendación por parte de los mismos y de ver a mediano plazo una mejora notable en su negocio.

El Ministerio de Salud SILAIS Matagalpa, cumple con el objetivo de captar y contratar al personal idóneo, efectivo y adecuado para los cargos que se ofrecen con el fin de garantizar estabilidad en el ámbito laboral.

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

Hoy en día coexisten cuatro generaciones laborales conformando las compañías, Baby boomers: nacidos entre 1946 y 1963, Generación X: nacidos entre 1964 y 1980, Generación Y o Millennials: nacidos entre 1981 y 1996 y la generación Z o Centennials: nacidos entre 1997 y 2012. (Cruz, 2023)

Por otra parte, estas generaciones son las fundamentales para la organización de cada empresa, donde explica que los miembros que están dentro de ella serán normalmente comprendidos respecto a su edad y otorgados cargos que responsables a cada uno de ellos.

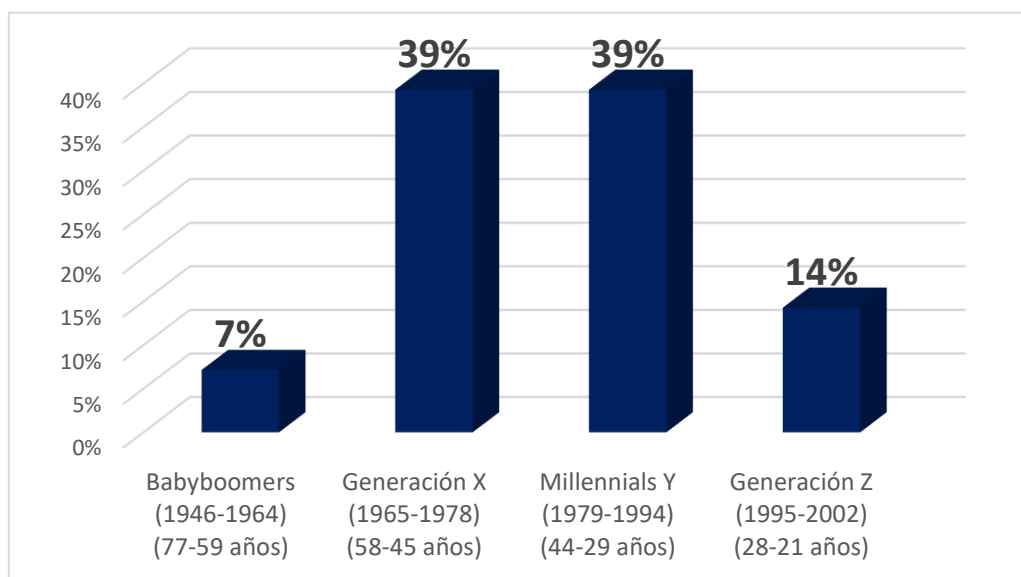


Gráfico N°5 Tipos de Generaciones

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

A través de la encuesta aplicada a los colaboradores, se puede observar en el gráfico N°5, que el 39% de la población de la institución está compuesta por la generación (X) y por la generación Millennials (Y), el 14% a la generación Z, el 7% a la generación Baby boomers.

Se verificó por medio de la observación directa que las generaciones que más predominan en la institución SILAIS Matagalpa son la generación (X) y la generación Milenials (Y), por lo tanto, el personal frecuente de la institución se compone en una

edad de los 29 a los 58 años, siendo este, un reto para el área de recursos humanos debido a que tiene que buscar un equilibrio entre la experiencia de la generación X y el talento de la generación Y, así mismo lograr complementar las diferencias de estas generaciones a favor de una mejor cultura organizacional dentro de la institución.

Las generaciones X y Y son las predominantes y con mayor presencia en institución, siendo de aprovechamiento para la misma, ya que estas son las edades más familiarizadas con los avances tecnológicos y los cambios continuos del día a día.

#### 4.2.4.1 Generación Baby Boomers

La generación Baby boomers son los que nacieron entre los años 1946 y 1964 y tienen entre 59 y 77 años. Se denominan Baby Boomers porque luego de la Segunda Guerra Mundial y con el regreso de los soldados a sus países se experimentó un periodo de crecimiento de la economía y aumento en el número de los nacimientos en las familias. Se caracterizan por tener familias numerosas, ser conservadores y valoran el tener un trabajo de por vida. (Kotler & Keller, 2023)

Por lo general, esta edad era caracterizada como la que lideraba cada organización, grupo o relacionados con miembros y así ser liderados y seguir cada regla otorgado por esta generación.

Según el grafico N° 5 de los tipos de generaciones, muestra que en la institución SILAIS Matagalpa hay un 7% de la generación Baby boomers. Esto indica que es una generación que poco a poco va disminuyendo debido a que se encuentran en edades de jubilación laboral.

Los baby boomers es una generación que es comprometida con sus trabajos y familias, buscando una posición y estabilidad laboral y monetaria ya que son perteneciente a edades avanzadas, deseando un futuro seguro.



#### 4.2.4.1.1 Características

Los Baby Boomers son una generación nacida entre 1946 y 1964, caracterizada por su gran número y su fuerte impacto en la sociedad. Esta generación se ha destacado por su influencia en la cultura, la economía y la política, y ha sido protagonista de importantes cambios sociales y culturales. (Maioli & Filipuzzi, 2023)

Estas cualidades son apreciadas por las organizaciones y sus planes de desarrollo de su productividad y competitividad donde general presentan baja rotación de personal, ya que lo que buscan es estabilidad, su compromiso los convierte en necesarios para las compañías actuales, interesadas en contar con colaboradores fieles.

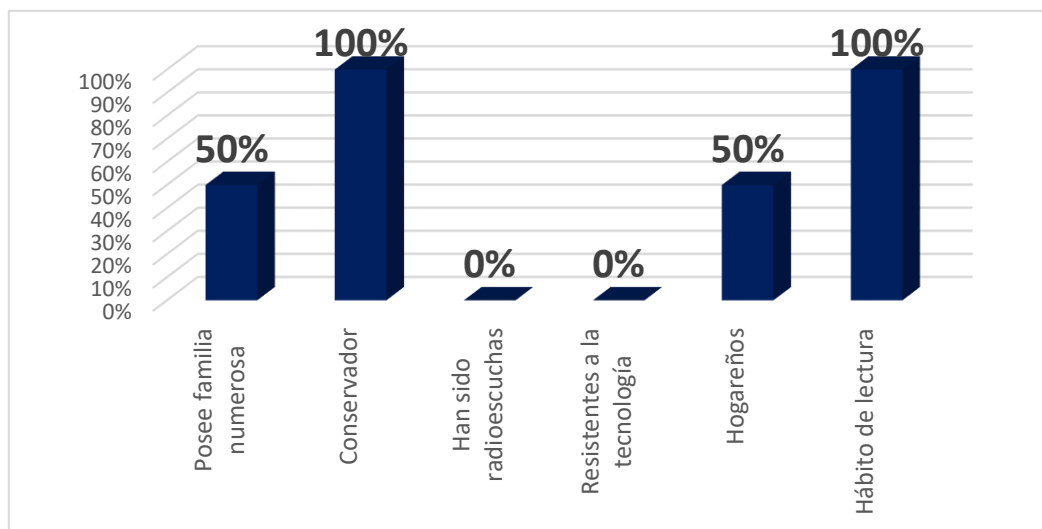


Gráfico N°6 Características de la Generación Baby boomers

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

En la información recopilada de la encuesta a los colaboradores de la institución SILAIS Matagalpa, se puede observar en el gráfico N°6 que la generación Baby boomers, que todos se caracterizan con ser conservadores y poseer el hábito de lectura, el 50% con poseer familia numerosa y ser hogareños, y ninguno de ellos han sido radioescuchas o resistentes a la tecnología.

Por otra parte, el director expresó que esta generación se caracteriza por poseer altas capacidades para el trabajo y se enfocan en el bienestar de ellos mismos y familia.

La generación babyboomers, se caracteriza por ser conservadora y por poseer familia numerosa, siendo formados como líderes natos, es importante recalcar que no tienen objeción a la tecnología, es decir que han venido adaptándose a los cambios de una manera lenta y segura. Donde estos factores son destacados por medio de capacitaciones de colaboradores más jóvenes a colaboradores de mayor edad. Aportando a la institución el cumplimiento de las metas establecidas por la misma, mediante el compromiso y dedicación empleado en sus tareas laborales.

#### 4.2.4.1.2 Valores y creencias

Los llamados Baby Boomers son una generación que ha trabajado gran parte de su vida y que se enorgullece de sus decisiones. Consideran la familia como uno de sus pilares primordiales y son muy apegados a sus valores. Aprecian enormemente la tradición, la fidelidad y el compromiso. (Lawrence, 2023)

Los “Baby Boomers” nacieron en un contexto donde la tecnología era ajena a ellos, no tenían un contacto directo con la tecnología. A pesar de que actualmente pueden utilizar celulares, computadores, aplicaciones, entre otros, la pandemia los obligó a familiarizarse mucho más con los medios digitales para poder abordar el aislamiento del confinamiento.

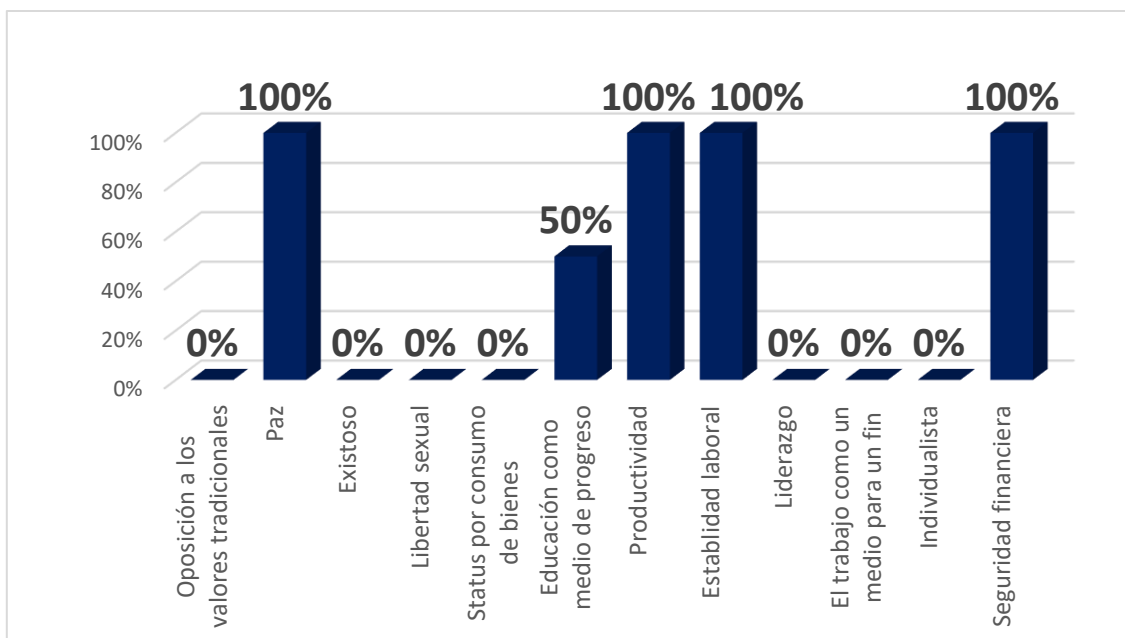


Gráfico N°7 Valores y creencias de la Generación Babyboomers

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

El resultado obtenido de la encuesta aplicada, indica que todos se identifican con el valor de paz, productividad, estabilidad laboral y seguridad financiera y el 50% ve la educación con medio de progreso y ninguno se identifica con la oposición a los valores tradicionales, visualiza el ser exitoso, libertad sexual, estatus para un consumo de bienes así mismo no se identifican con el liderazgo, trabajo con un medio para un fin o ser individualista.

De acuerdo a la entrevista aplicada al director de la institución, dio a conocer que el compromiso y el tradicionalismo son algunos de los valores y creencias que reflejan a la generación Babyboomers en su lugar de trabajo.

Las personas nacidas entre los años 1945 y 1964 tienen un conjunto de valores y creencias tradicionales entre ellos la paz que esto a su vez genera un buen clima laboral y buscan estabilidad laboral, ya que se encuentran en una edad donde se dificultara encontrar otro empleo y productividad que ayuda a cumplir con sus metas y tareas asignadas.

#### 4.2.4.1.3 Fortalezas y debilidades.

A los BabyBoomer se les conoce como la generación que funciona bajo el formato de ordeno y mando, y son criticados por ello. En cuanto a su debilidad se puede decir que la más notoria es la inflexibilidad. Han tenido que aprender a gestionar equipos de manera más inclusiva y así conectar con las diferentes generaciones. (Bravo, 2022)

Para algunos, en las empresas y las organizaciones laborales esta generación son las más responsables, pero con una deficiencia al conectar con nuevas estrategias y metas, por lo que al enfrentar con avances tecnológicos y competidores funcionan a un nivel de baja competencia.

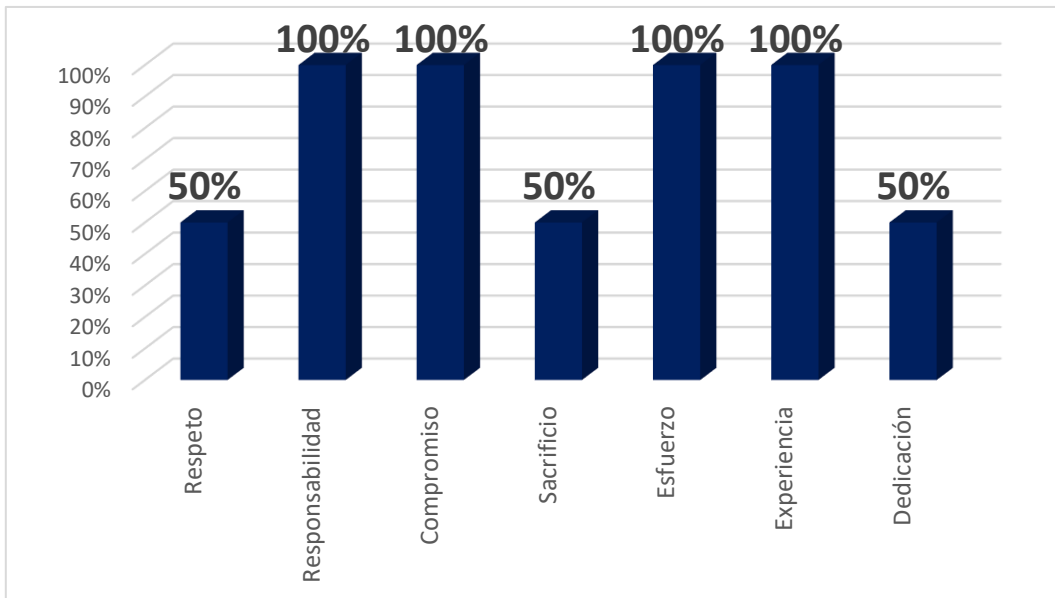


Gráfico N°8 Fortalezas de la Generación Babyboomers

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

A partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la institución SILAIS Matagalpa, se dedujo que todos se identifican con la responsabilidad, el compromiso, esfuerzo y con la experiencia y el 50% con el respeto, sacrificio y dedicación.

En la entrevista efectuada al director, expresó que las fortalezas con la cuenta dicha generación en la empresa son la preparación, esfuerzo, el compromiso y mostrándose responsables con su lugar de trabajo.

Los baby boomers cuentan con un conjunto de fortalezas que les permite alcanzar sus objetivos, entre ellas están la responsabilidad, compromiso y esfuerzo. Destacando que esta generación se enfoca de manera directa hacia lo que pretenden alcanzar.

Esta generación impacta en las demás generaciones porque demuestra experiencia, sabiduría y estabilidad laboral, exponiendo el compromiso con la institución. Así mismo esta generación aporta seguridad y confiabilidad a sus compañeros de trabajo, siendo aspectos que fortalecen la comunicación en la fuerza laboral de la misma.

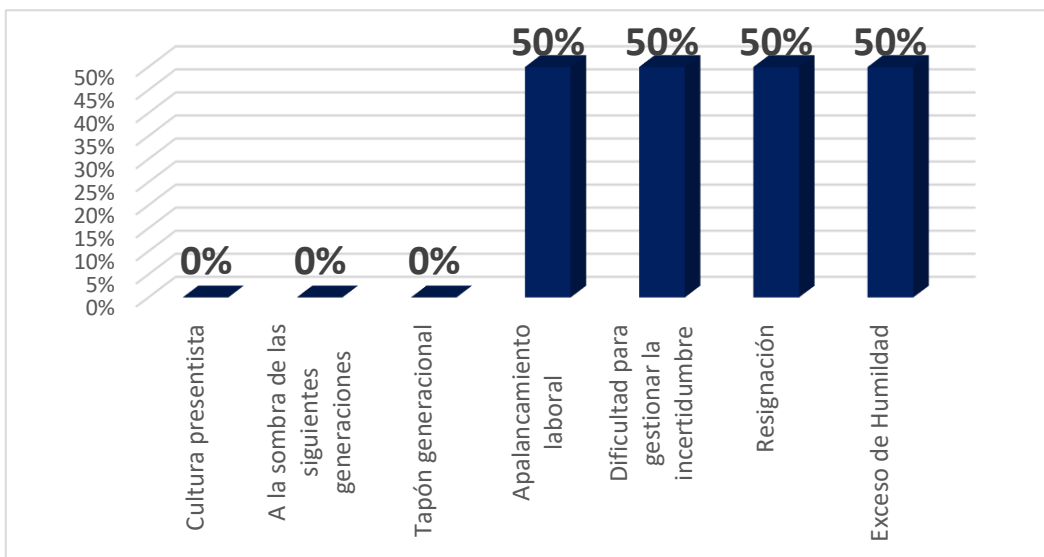


Gráfico N°9 Debilidades de la Generación Baby boomers

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.

Mediante la encuesta aplicada, se observa en el gráfico N°9 que el 50% se identifica con el apalancamiento laboral, dificultad para gestionar la incertidumbre, resignación y con exceso de humildad, por consiguiente, ninguno de ellos se

identifica con una cultura presentista, a la sombra de las siguientes generaciones o tapón generacional.

El director indicó por medio de la entrevista que las debilidades que cuenta esta generación es que son reticentes a contradecir a sus colegas y tienden a ser egocéntricos, juzgando a aquellos que ven las cosas de forma diferente a ellos.

Se constató que efectivamente que dicha generación el apalancamiento laboral y el exceso de humildad son unas de las debilidades más destacada, en base a la generación de los Babyboomers.

Los babyboomers son una generación que tienen debilidades que les afectan en el crecimiento personal, entre las más destacadas en los colaboradores de la institución es el exceso de humildad, apalancamiento laboral y la resignación, lo que impide alcanzar metas, también minimiza la marca personal de cada uno y que en varios casos perjudica la autoestima.

#### 4.2.4.1.4 Motivadores de los Baby Boomers

Una de las principales características que buscan los Baby Boomers en su trabajo es la flexibilidad, muchas de las personas que hoy son consideradas como baby boomers están rozando la edad de la jubilación por lo que es común que ellos necesiten más flexibilidad horaria para disponer de su tiempo. (Abuchalja, 2019)

Los Baby Boomers son enciclopedias andantes de conocimiento valioso que cualquier empresa debería estar orgulloso de poseer en su personal personas con tan vasta experiencia y conocimientos que aportan mucho a la plusvalía de la empresa y la ayuda a tener un nivel estable en la sociedad gracias a la red de contactos que poseen.

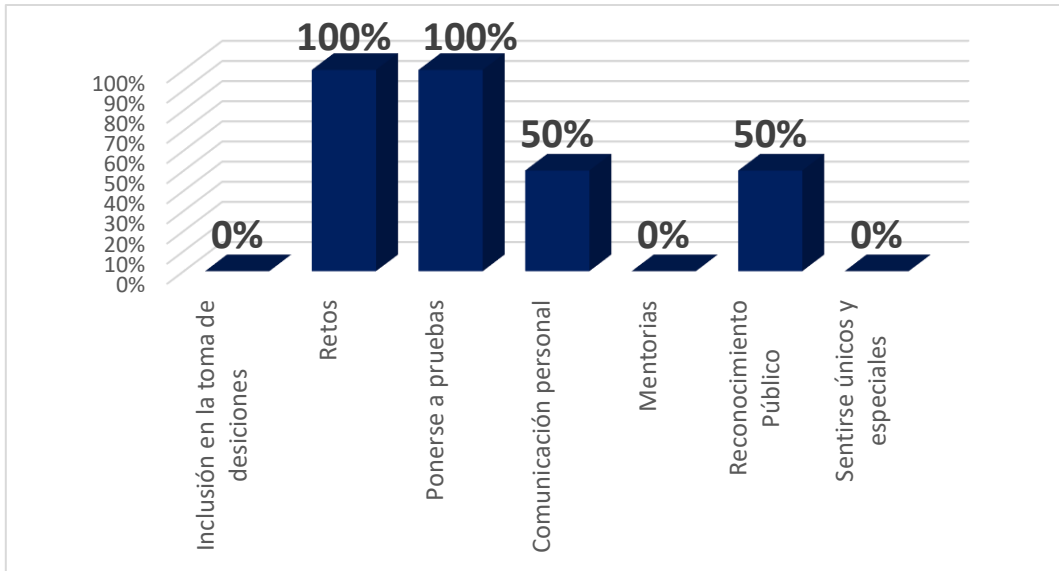


Gráfico N°10 Motivadores de la Generación Babyboomers

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

Como se observa en el gráfico N° 10, todos los colaboradores aseguran que uno de los motivadores con el cual se siente identificados son los retos y el ponerse a prueba, el 50% con la comunicación personal o el reconocimiento público y ninguno de ellos con la inclusión en la toma de decisiones, mentarías y sentirse únicos o especiales.

Con respecto a la entrevista realizada, el director manifestó que los motivadores valores que se reflejan en el comportamiento de la generación Babyboomers, es que se motivan por medio del prestigio y la posición dentro de la institución.

Según la encuesta aplicada a los colaboradores, el SILAIS Matagalpa motiva a la generación babyboomers mediante retos y pruebas, generando un espíritu de autosuperación y cumpliendo con procesos únicos que tienen diferentes niveles, constituyendo la base del buen funcionamiento de los grupos; permitiendo conocer las ideas, datos, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.

#### 4.2.4.2 Generación X

La generación X corresponde a las personas que nacieron en el periodo 1965-1978 y tienen entre 38 y 51 años. Esta generación valora lo que tiene y es monotarea. (Kotler & Keller, 2023)

La Generación X fue testigo de cambios importantes a nivel mundial en su adolescencia la introducción a la revolución de la tecnología, el acceso a ordenadores, no han tenido una vida fácil donde tener un puesto de trabajo, competencias entre sus edades y generaciones anteriores.

Como muestra el gráfico N°5, la generación X es una de las predominantes en la institución SILAIS Matagalpa, debido a que esta generación es de transición y adaptabilidad a la inclusión de los avances tecnológicos conociendo el antes y después del internet.

Las personas que pertenecen a la generación X, son los que tienen mayores estudios académicos, son objetivos y aprecian que los valoren por su esfuerzo. Así mismo es una generación que aprovecha la tecnología sin alejarse de sus metas a cumplir.

##### 4.2.4.2.1 Características de la generación X

Comprende a los nacidos entre 1960 o 1965 y 1980 o 1985, abarca el 18,2 % de la humanidad actual fue una generación que vivió una época de grandes cambios en el mundo y de un notorio descenso en las tasas de natalidad, fue la primera generación cuyos padres y madres se divorciaban tienen una diversidad ética muy superior a la de sus predecesores, enfrentaron serias dificultades económicas en la infancia y en la adultez temprana, por lo que fueron los primeros en crecer con máquinas de fax y computadoras en casa, es decir, son la primera generación de la revolución digital e informática. (Carin, 2023)

La generación X es una de las más revolucionada al estilo actualizado, donde el comportamiento de los individuos es exponenciales y adaptable a cualquier estilo de organización que se presenta en una empresa, lleva su estrategia a niveles que se le presente y de la forma que esté dispuesta a cambiar.



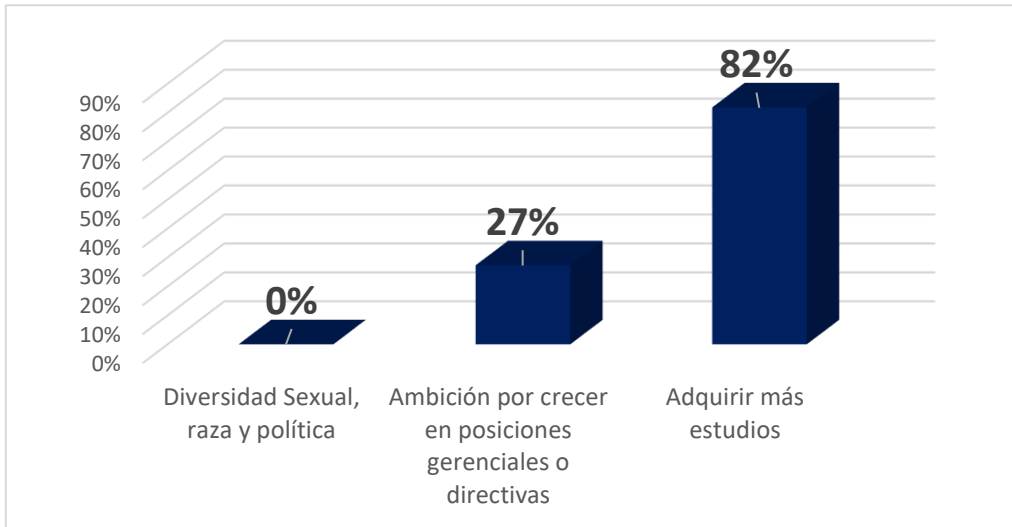


Gráfico N°11 Características de la Generación X

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

En la información recopilada de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Institución SILAIS Matagalpa, se obtuvo que el 82% de ellos se caracterizan por adquirir más estudios, el 27% ambición por crecer a posiciones gerenciales o directivas y ninguno de ellos se identificó con la diversidad sexual, raza y política.

Con respecto a la entrevista realizada, se describió que esta generación se caracteriza por enfrentarse a los cambios en la sociedad, siendo colaboradores independientes y autosuficientes.

Esta generación se siente identificada al adquirir más estudios, ya que esto les permite el aumento de las oportunidades laborales y una mejor posición laboral, también caracterizándose por ser independientes y adaptables a los cambios.

Esta generación aporta un ambiente laboral positivo debido a que son personas comprometidas con su trabajo y el bienestar de la institución. El efecto que tiene esta generación en la institución es el demostrar que son autodidactas destacándose en el cumplimiento de las labores asignadas.

#### 4.2.4.2.2 Valores y creencias

Las personas que pertenecen a la Generación X disfrutan de la vida y están más dispuestas que otras generaciones a velar por la justicia social. Al mismo tiempo, son individualistas que quieren realizarse de un modo u otro. Tanto en el trabajo como en su vida privada, la Generación X actúa principalmente de forma pragmática. Por consiguiente: en lugar de probar cosas nuevas y salir de su zona de confort, confían en lo probado. La Generación X también rehúye los acontecimientos que cambian fundamentalmente su profesión y su entorno. (Lawrence, 2023)

Esta es de gran importancia a la hora de formar equipos de trabajo. Los de la generación x poseen un liderazgo flexible que al compararlo con su antecesor los Baby Boomers se ven más abiertos a la posibilidad de aceptar nuevas ideas de trabajo y ejecutarlas sin darle tantas vueltas al asunto.

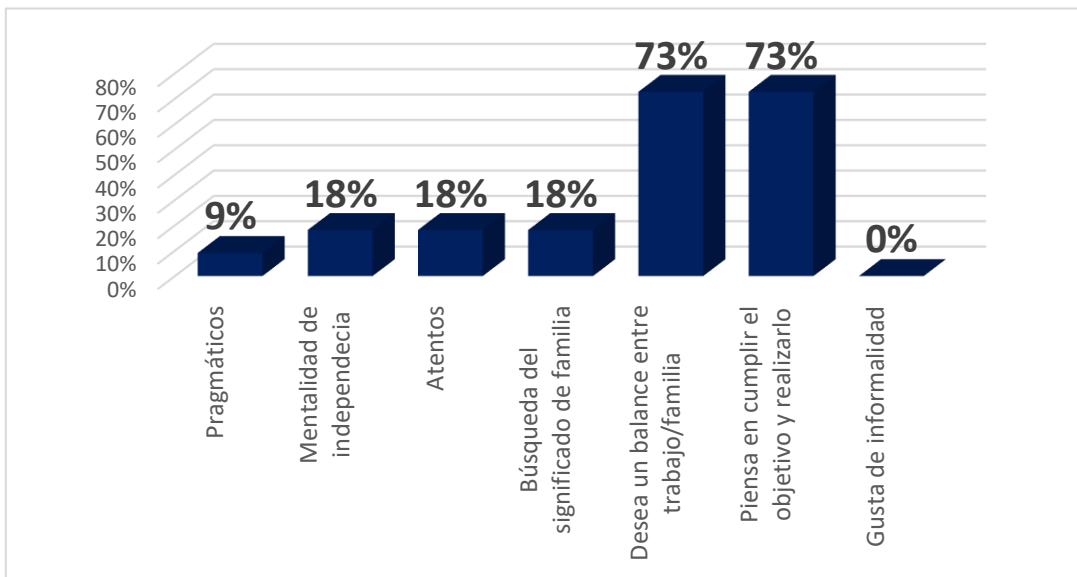


Gráfico N°12 Valores y creencias de la Generación X

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

Tal como se muestra en el gráfico, de la información obtenida de los colaboradores, se deduce que el 73% de ellos se identifica con desear un balance entre trabajo/familia y piensa en cumplir el objetivo y realizarlo, el 18% búsqueda

del significado de familia, atentos y con una mentalidad de independencia, 9% siendo pragmáticos y ninguno se identificó con el gusto de informalidad.

Según lo expresado por el director, los valores y creencias que reflejan en el comportamiento la generación X, es el ser individualistas y buscan su propio desarrollo.

Los valores y creencias con los que se identifican los colaboradores pertenecientes a la generación X es el pensar en la importancia de su trabajo como de su familia, en cumplir los objetivos y realizarlos ya que esto les hace sentirse satisfechos y comprometidos. Es decir que le dan mucho valor a la estabilidad tanto familiar como laboral, así mismo siendo dispuestos a realizarse de un modo u otro como lo fue al ser los protagonistas en los cambios en la sociedad.

El aporte de los valores y creencias de esta generación en la institución, es la estabilidad laboral siendo un pilar fundamental para que no haya rotación del mismo personal, donde por medio compromiso cumplan con los objetivos planteados por el Ministerio de Salud.

#### 4.2.4.2.3 Fortalezas y debilidades

Menciona que la generación X es la primera en reconocer el valor del trabajo en equipo, y fomentar la colaboración para la consecución de los objetivos de la empresa. Su característica de “hermano mediano” o “bisagra entre generaciones” les hace conciliadores y dialogantes, pero cierta falta de identidad generacional definida puede conllevar una falta de compromiso con su organización. (Mongada, 2019)

La generación x creció con el método castigo recompensa lo que les hizo adquirir una conducta bastante inusual. Si esto no me beneficia, ¿Por qué debo hacerlo entonces? Este pensamiento subsecuente lo llevo por dos caminos: el primero tratar de hacer los procesos de manera más eficiente a manera de acortar el número de horas trabajo y la rápida movilización de las cosas (horas, trabajo personal, capital)

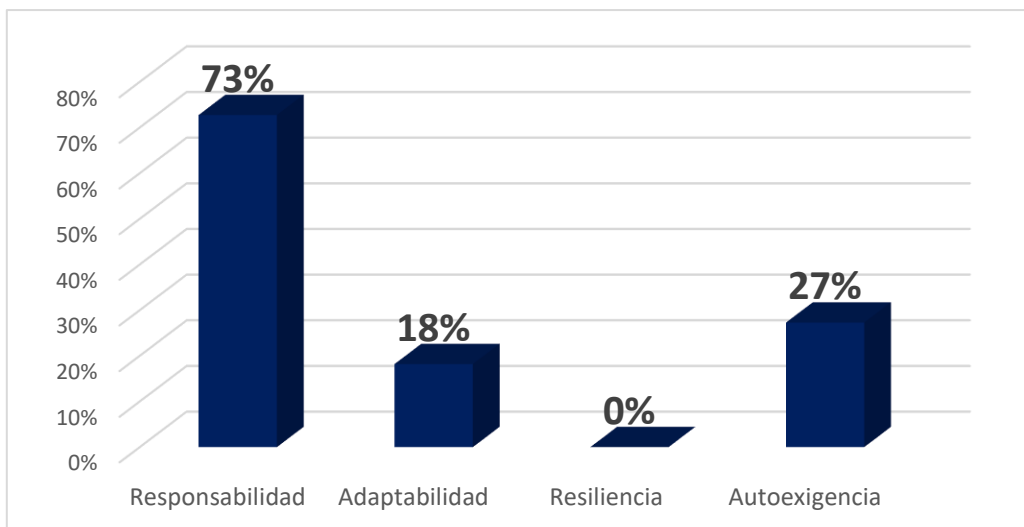


Gráfico N°13 Fortalezas de la Generación X

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores.*

Según los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores, se puede visualizar que el 73% se siente identificado con la fortaleza de la responsabilidad, el 27% con la autoexigencia, el 18% adaptabilidad y ninguno de ellos se identifica con la resiliencia.

La entrevista dirigida al director manifestó que una de las fortalezas que reflejan los colaboradores pertenecientes a dicha generación, es el recuperarse de manera rápida de situaciones complicadas relacionadas al trabajo como también es una generación que conoce el significado de lealtad.

Los colaboradores nacidos entre 1965 y 1981, tienen un alto grado de responsabilidad lo que les permite afrontar acciones de manera positiva e integral, basando en la ética sobre la base moral. Aportando a la institución el cumplimiento de las metas y los objetivos.

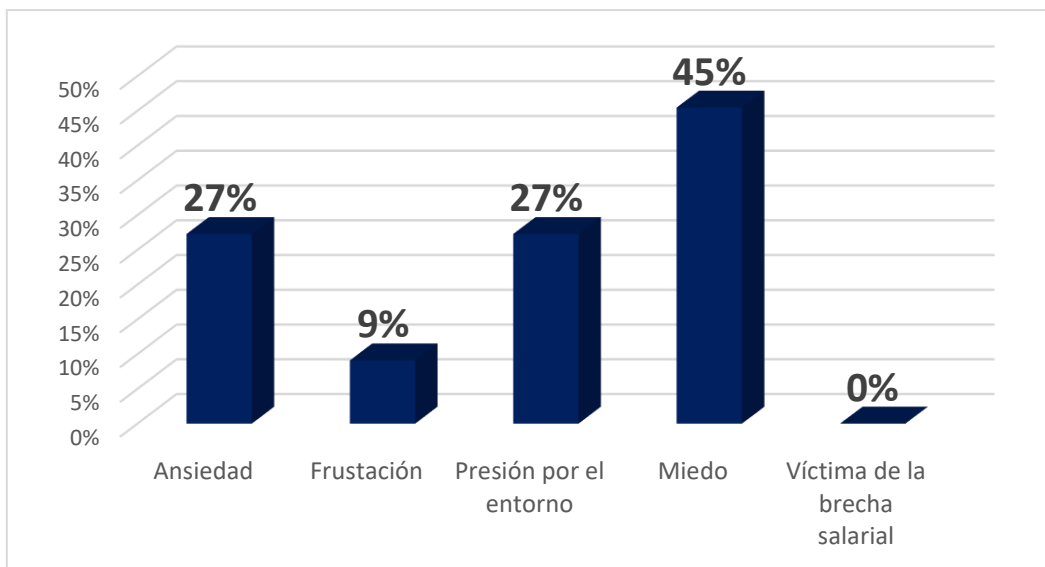


Gráfico N°14 Debilidades de la Generación X

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores*

El gráfico N° 14 muestra que el 45% de los colaboradores siente miedo, el 27% con la ansiedad y presión por el entorno, el 9% víctima de la frustración y ninguno de ellos se siente de la víctima de la brecha salarial.

En aporte a la investigación el director en la entrevista indico estrés es una de las principales debilidades que reflejan los colaboradores pertenecientes a la generación X en estar bajo estrés en el entorno de trabajo.

Los colaboradores pertenecientes a la generación X tienden a sentir miedo, siendo así una debilidad que afecta la competencia de trabajar bajo condiciones estables. Así mismo sintiéndose sobrecargados de tareas por cumplir.

Como presentan un conjunto de fortalezas, presentan debilidades, siendo una afectación para la institución porque son aspectos no deseables de esta generación, donde se recalca en el miedo, generando la mala toma de decisiones y creando un ambiente hostil debido a la presión del entorno y la ansiedad.

#### 4.2.4.2.4 Motivadores de la generación X

- La libertad para ser creativos y auto gestionarse, proponerles retos. Les gusta ponerse a prueba, la comunicación personal o por correo, las oportunidades de

aprendizaje y los programas de capacitación, que existan posibilidades de crecimiento y ascensión profesional, involucrarles en varios proyectos que les supongan un reto. (Toro, 2023)

Los motivadores de la generación X se muestran de forma que ellos valoran sentirse parte del proceso de toma de decisiones y ser consultados en asuntos importantes. Esto les brinda una sensación de importancia y valoración, y les permite aportar su experiencia y conocimientos; disfrutan de los desafíos y de ponerse a prueba.

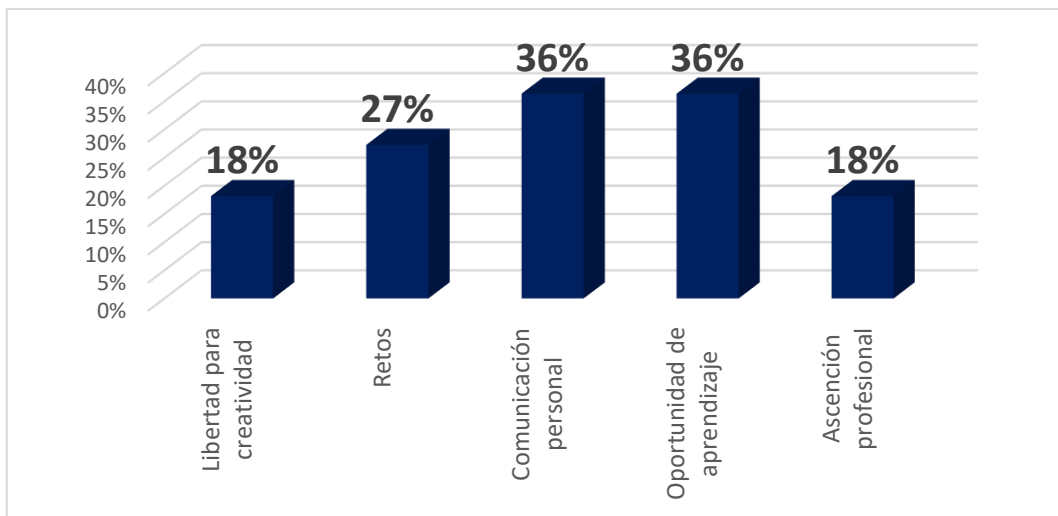


Gráfico N°15 Motivadores de la Generación X

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores*

Al preguntar a los encuestados con que motivadores se sentían identificados en la empresa el 36% señaló que se identifican con la comunicación personal y la oportunidad de aprendizaje, el 27% con los retos, 18% con la libertad para creatividad y ascensión profesional.

La comunicación personal y la oportunidad de aprendizaje son los mayores motivadores con los que se identifican los colaboradores de la institución SILAIS Matagalpa, porque les permite poder identificarse con la generación babyboomers, ya que sirve para transmitir información, datos y sentimientos.

Mediante los aspectos antes mencionados la generación X aporta un buen clima laboral generando un mayor alce de productividad y eficiencia en el

cumplimiento de los objetivos establecidos y así mismo creando mejores relaciones interpersonales aprovechando las oportunidades laborales.

#### 4.2.4.3 Generación Y (Milenials)

La generación Y también llamada “del milenio” o Millennials, corresponde a personas nacidas entre 1979 y 1994 y tienen entre 22 y 37 años. En la década de los 80's, se dio el terrorismo y la crisis económica hizo que este periodo fuera denominado como “la década perdida”. Varias familias optaron por ir al extranjero para buscar mejores condiciones de vida. (Kotler & Keller, 2023)

Sin embargo, se establece que la generación Y abarca a las personas nacidas a principios de los años 80 hasta el inicio del siglo XXI. Además, se proporciona una selección de los límites de edad para los Millennials, definiéndolos como aquellos nacidos entre 1979 y 1994 y que actualmente se encuentran en un rango de edad de entre 10 y 30 años.

Tal como se observa en el gráfico N°5 esta también es una generación predominante en la institución debido a que se encuentran en las edades de los 29 y 44 años lo que implica que apenas van incorporándose en el mundo laboral.

La generación Y, son personas que están relacionadas directamente con la tecnología, la mayor parte de su tiempo y actividades pasan por una pantalla, son una generación de personas independientes y que siempre están en constante preparación.

##### 4.2.4.3.1 Características de la generación Y

Para (Maioli & Filipuzzi, 2023), Algunas características sobresalientes de la Generación Y pueden ser sintetizadas del siguiente modo:

- Son los primeros en nacer completamente en un mundo digital.
- Son altamente móviles y preparados para movilizarse con suma facilidad.
- Con las herramientas de la comunicación al alcance de la mano, les gusta investigar todo e informarse bien, por lo que quien quiera acercarse a ellos debería mantener la información y el diálogo constantemente fluyendo, a la

vez que crear espacios específicamente orientados hacia ellos, pues desean ser tenidos en cuenta.

- Las redes sociales son parte de su vida, siendo una buena herramienta para quien quiera acercarse a ellos.
- La tecnología se encuentra integrada en sus vidas.
- Se estima que un 75% de estos jóvenes cuenta con perfil en una red social, y que el 80% mantiene su celular cerca mientras duerme.
- Desean lograr un buen balance vida/trabajo, y vivir el momento, por lo que les interesa un ambiente de trabajo flexible, opuesto al horario de trabajo tradicional.
- Son pensadores críticos, que llegan con innovadoras y creativas ideas para ayudar.
- Para ellos no sólo un salario competitivo es importante, sino también un buen ambiente de trabajo.
- No desean estar en la misma posición por un largo tiempo, les gusta el cambio y el desarrollo, preferiblemente rápido.
- Son agresivos y ambiciosos en su carrera, y encuentran más importantes los desafíos para su desarrollo que un empleo de por vida, por lo que una organización será eficaz en retenerlos si les puede ofrecer múltiples oportunidades de crecimiento, aun dentro de sí misma.
- Buscan constantemente desarrollar sus talentos y consideran cada trabajo como una oportunidad a ser añadida a sus valores.

La Generación Y, también conocida como los Millennials, presenta diversas características destacadas. En primer lugar, son la primera generación en crecer completamente inmersa en un mundo digital. Son altamente móviles y están preparados para adaptarse fácilmente a los cambios y desplazarse con agilidad. Les gusta investigar y estar bien informados, por lo que es fundamental mantener



un flujo constante de información y diálogo con ellos, además de crear espacios específicamente orientados hacia sus intereses y necesidades.

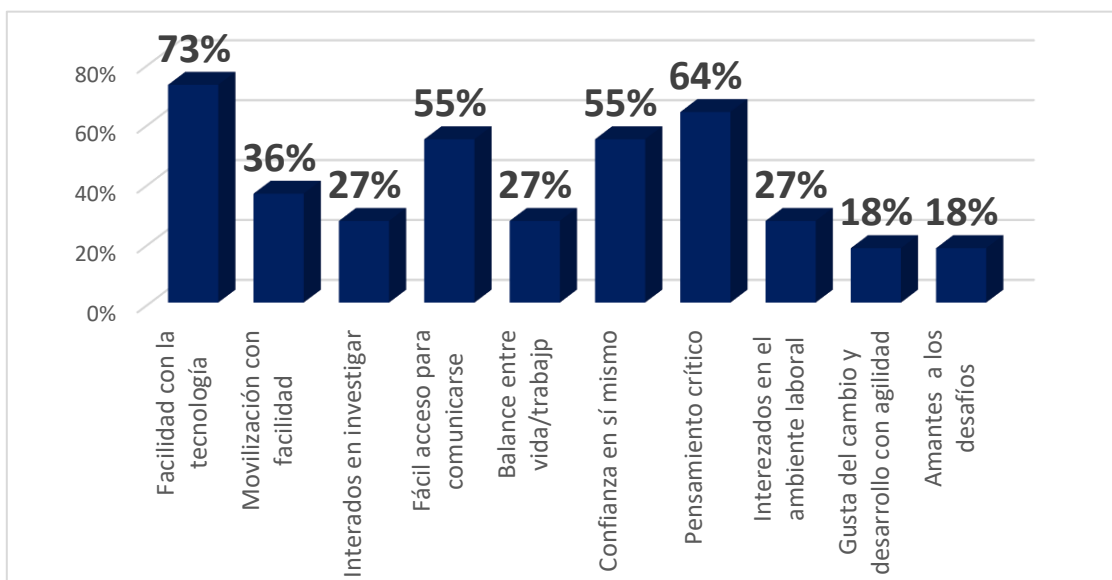


Gráfico N°16 Características de la Generación Millennial (Y)

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores

A través de la encuesta aplicada a los colaboradores, se puede visualizar que el 73% de ellos se caracteriza con la facilidad con la tecnología, el 64% con el pensamiento crítico, el 55% fácil acceso para comunicarse y confianza en sí mismo, el 36% movilización con la facilidad, el 27% interesados en investigar, balance entre vida/trabajo, interesados en el ambiente laboral y el 18% gusta del cambio y desarrollo con agilidad y amantes a los desafíos.

Según indicó el director en la entrevista, las características de los colaboradores pertenecientes a la generación Millennials (Y), que es una generación que le gusta estar en constante aprendizaje relacionado directamente con su entorno así mismo no les preocupa el cambio.

Es necesario comprender que la generación Millennials se caracteriza por ser una generación de la era digital, es decir, que cuentan con tener facilidad con la tecnología y aquellos equipos que surgen en base a las actualizaciones y avances en la sociedad, lo que les permite la confianza en sí mismos para una comunicación

fluida con las demás personas, de igual manera son personas con pensamiento crítico, es decir que tienen la capacidad de analizar y evaluar de lo que lo rodea.

- 4.2.4.3.2. Valores y creencias

(Barceló, 2023), menciona los valores de dicha generación se basan en un conjunto específicos los cuales son:

- 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.
- Dinámicos: no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año. No buscan relaciones contractuales a largo plazo, se inclinan más por la libertad de poder decidir sin ataduras, cambiando de trabajo o de lugar de residencia buscando siempre las mejores oportunidades.
- Impacientes: son una generación que ha tenido casi todo desde que nacieron, y eso los ha llevado a creer que las cosas van a conseguirlas al ritmo que ellos quieren; piensan que van a conseguir rápidamente sueldos acordes a lo que ellos creen, y ascensos también rápidos.
- Poco reflexivos: la misma impaciencia que comentábamos antes los lleva también a ser poco reflexivos, les dan menos vueltas a las cosas y piensan menos en las consecuencias que puedan tener, actúan más motivados por lo que les apasiona.
- Flexibles: relacionado con el dinamismo que también tienen como valor, buscan horarios de trabajo más flexibles y espacios de trabajo más relajados. Sus relaciones con el entorno y con el mundo laboral se basan también en esta flexibilidad.
- Cortoplacistas: hemos hablado antes de que no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año, y de que son impacientes y dinámicos; estos valores los llevan indefectiblemente a este otro valor que es el cortoplacismo.

Con respecto a los valores y creencias características de la Generación Y, también conocidos como los Millennials, abarcan una serie de rasgos que definen su forma de pensar y actuar. En primer lugar, tienen una mentalidad globalizada debido al acceso temprano a la tecnología y la comunicación rápida con todo el mundo, lo que los lleva a aspirar a trabajar en cualquier parte del planeta. Son disruptivos, buscando romper con los modelos tradicionales de relaciones laborales y anhelando una comunicación abierta y equilibrio entre trabajo y vida personal. Además, son dinámicos, mostrando poca disposición a permanecer con el mismo empleador a largo plazo y prefiriendo la libertad de decisiones y oportunidades.

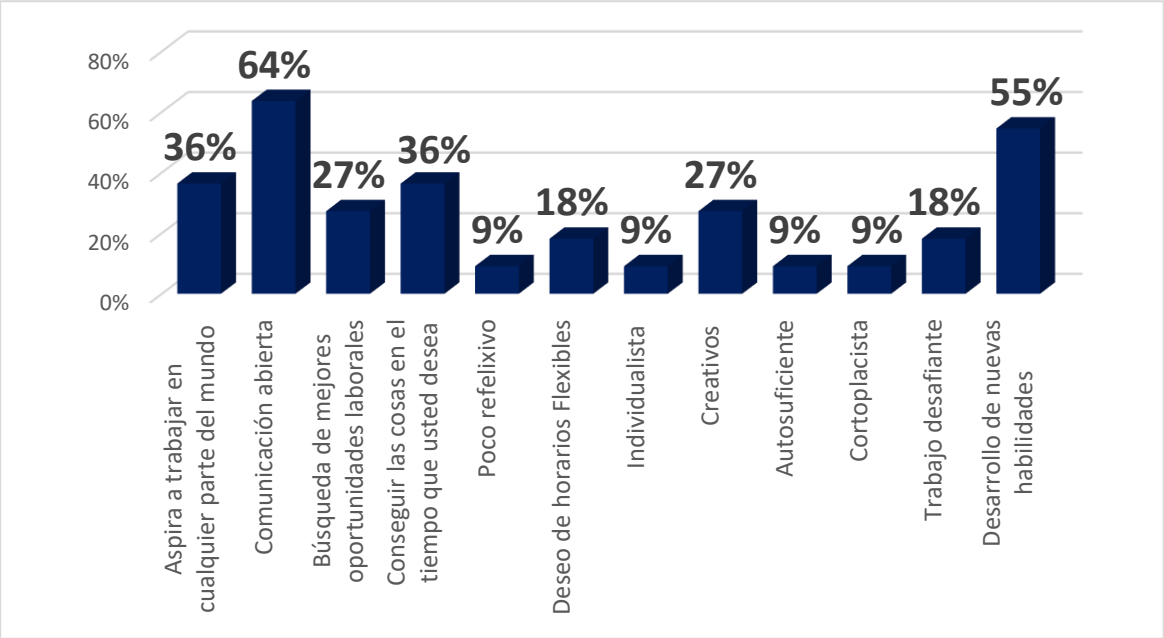


Gráfico N°17 Valores y creencias de la Generación Millennials (Y)

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores, se puede observar que el 64% de ellos se identifica con la comunicación abierta, el 55% desarrollo de nuevas habilidades, el 36% aspira a trabajar en cualquier parte del mundo, conseguir las cosas en el tiempo que desea, el 27% búsqueda de mejores oportunidades laborales, creativos, el 18% deseo de horarios flexibles y trabajo desafiante, 9% poco reflexivo, individualista, autosuficiente, cortoplacista.

Al preguntarle al director de la institución sobre los valores y creencias que se reflejan el comportamiento de la generación (Y) en su lugar trabajo, expresó que es la confianza y el sentido de libertad, ya que esto les permite interacción y aprendizaje con su entorno de trabajo.

Es necesario recalcar que los valores y creencias de la generación Millenials (Y), favorecen a la institución debido a que le permite crear un buen clima organizacional, mediante la comunicación abierta y el desarrollo de nuevas habilidades, es decir, que es una generación extrovertida, que conecta e influye con las demás generaciones. Del mismo modo buscando seguridad en su entorno profesional.

#### 4.2.4.3.3. Fortalezas y debilidades

De acuerdo con (Alcázar & Cascante, 2023) Las fortalezas y debilidades de dicha generación se basan en un conjunto específicos los cuales son:

- Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza, Individualismo, Autonomía e Inconformismo),
- Aprendizaje continuo
- Adaptación

Debilidades:

- Impacientes
- Falta de foco
- Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales
- Poco Hábiles con el trabajo en equipo
- Utópicos
- Con cierta incertidumbre

La Generación Y, también conocida como los Millennials, posee varias fortalezas distintivas. En primer lugar, tienen una fuerte motivación impulsada por la pasión, la autoconfianza, el individualismo, la autonomía y el inconformismo, lo que los impulsa a buscar constantemente nuevas metas y desafíos.

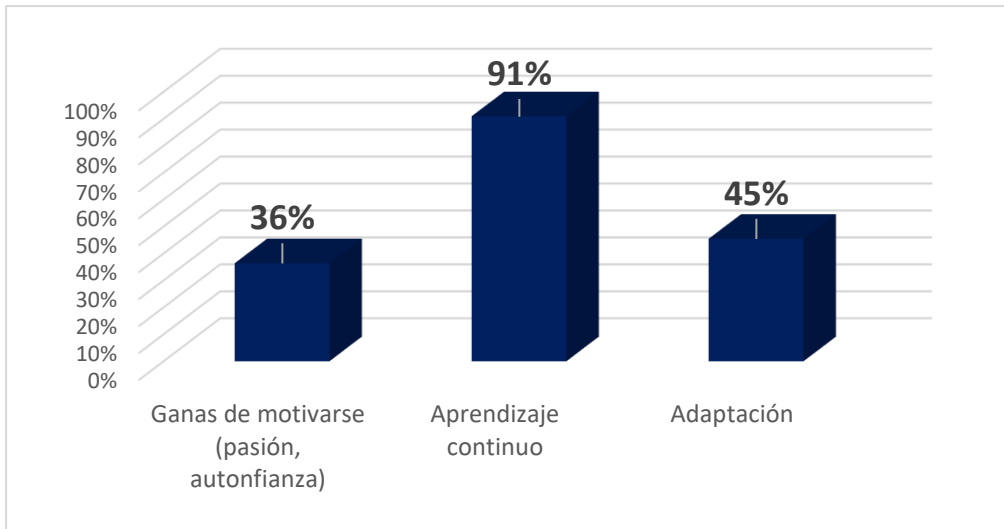


Gráfico N°18 Fortalezas de la Generación Millennials (Y)

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores*

Al preguntar a los colaboradores de la institución SILAIS Matagalpa con que fortalezas se identificaban el 91% indicó el aprendizaje continuo, el 45% con la adaptación y el 36% con ganas de motivarse (pasión, autoconfianza).

En la entrevista dirigida al director, manifestó que una de las fortalezas que cuenta esta generación es la confianza en sí mismos permitiéndoles desempeñarse en todo lo que realicen.

El estudio continuo es un medio con que la generación millennials, se identifica como principal fortaleza ya que esto les permite estar actualizado ante los diferentes cambios y avances que se presentan en la sociedad. Donde favorece a la institución porque promueven la productividad en el entorno laboral, siendo adaptables, demostrándolo con pasión y autoconfianza.

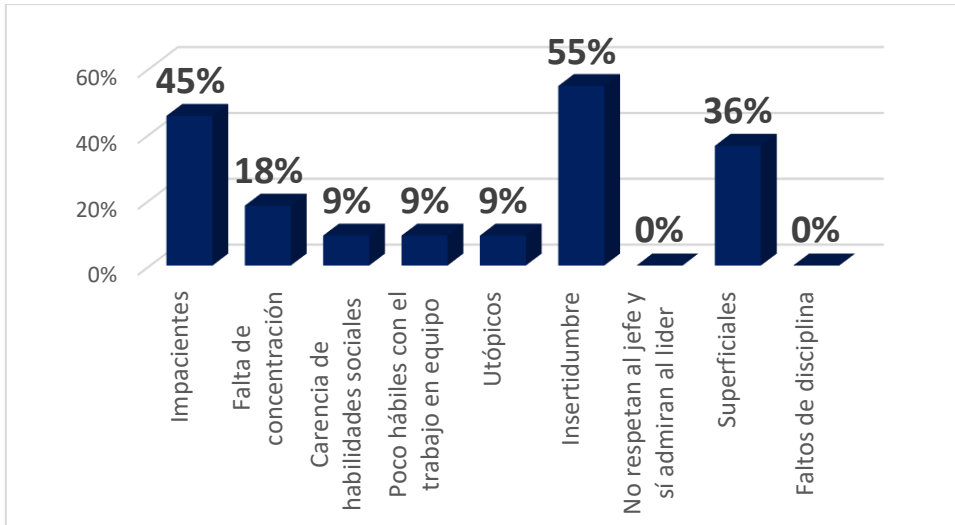


Gráfico N°19 Debilidades de la Generación Milenials (Y)

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores

A primera vista, el gráfico N° 19 muestra que el 55% de los colaboradores tienen como debilidad la incertidumbre, el 45% impacientes, el 36% superficiales, el 18% falta de concentración, el 9% carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales, poco hábiles con el trabajo en equipo, y utópicos y ninguno de ellos no respetan al jefe y no admiran al líder, falta de disciplina.

Al preguntarle al director sobre las debilidades que refleja la generación (Y) en su institución, indico que se les dificulta aceptar que han cometido algún fallo también se apegan a su zona de confort ya que esto les permite una sensación de seguridad.

Según la encuesta aplicada, las debilidades con las que se identifican los colaboradores, afectan de manera directa a la institución donde la incertidumbre, conlleva a tomar decisiones apresuradas careciendo de capacidad de liderazgo y así mismo generando impaciencia en el comportamiento laboral.

#### 4.2.4.3.4. Motivadores de la generación Y

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)

Conforme a lo expresado por el autor, para motivar de manera efectiva a los Millennials, las empresas deben implementar estrategias de reconocimiento en sus programas de incentivos laborales. Se ha demostrado que los incentivos no monetarios, como la flexibilidad laboral, el feedback inmediato y la mejora de las instalaciones de trabajo, desempeñan un papel más significativo como impulsores de la motivación que los incentivos monetarios.

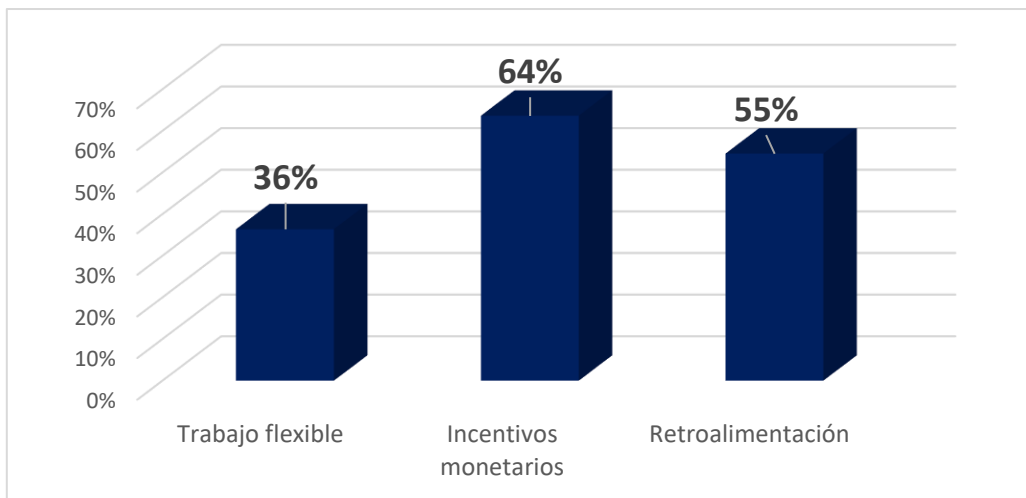


Gráfico N°20 Motivadores de la Generación Milenial (Y)

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores*

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, se visualiza que el 64% de la generación Millennials (Y) se motiva con los incentivos monetarios, el 55% con la retroalimentación, y el 36% con los trabajos flexibles.

Con respecto a la entrevista realizada al director de la institución, manifestó que los motivadores para dicha generación en la empresa, es brindar el acceso al aprendizaje y desarrollo, beneficios monetarios (viáticos de alimentación transporte)

La generación Millennials se sienten motivados con la constante retroalimentación con lo que le rodea, ya que es una generación que explora y se interesa por todos aquellos aspectos fundamentales de la sociedad, generando una alta capacidad de retención en base a los conocimientos ya adquiridos.

#### 4.2.4.4. Generación Z

La generación Z ó de los nativos digitales, corresponde a personas que nacieron a partir del año 1995 y tienen menos de 28 años. Los miembros de esta generación han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. Son multitareas, poco pacientes, trabajan en grupo y han revalorizado la actividad empresarial. (Kotler & Keller, 2023)

La generación Z, también conocida como centennials, es el grupo demográfico que sigue a los millennials y ha sido objeto de análisis tanto a nivel social como académico. son una generación que asumen roles de liderazgo en la sociedad.

En el grafico N° 6 se refleja que 14% de la población de la institución son de la generación Z, lo que indica que hay pocos colaboradores pertenecientes a esta nueva generación.

Esta generación son nativos de la era digital, debido a que desde su nacimiento han estado en contacto con os avances tecnológicos, redes sociales y dispositivos móviles, permitiéndoles destacarse en creatividad y en el desarrollo en su entorno.

##### 4.2.4.4.1. Características de la generación Z

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)



La Generación Z se caracteriza por tener ciertas cualidades y comportamientos que definitivamente su forma de interactuar con el mundo. Son ansiosos y curiosos, lo cual se atribuye en gran parte a su acceso ilimitado a información a través de internet. Aprovechan esta herramienta para investigar y explorar diversos temas. Además, valoran la idea de ser sus propios jefes, anhelando un desarrollo profesional autónomo en el que pueden tomar decisiones por sí mismos.

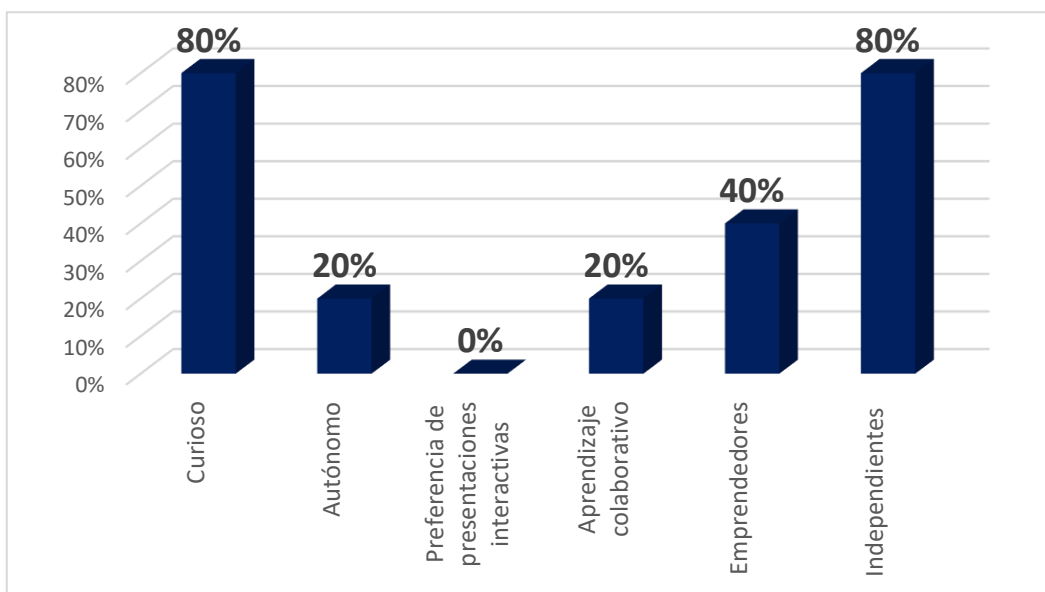


Gráfico N°21 Características de la Generación Z

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores*

Mediante la encuesta aplicada a los colaboradores, se refleja que el 80% de estos, son independientes, y curiosos, el 40% son emprendedores, el 20% aprendizaje y autónomos y ninguno de ellos preferencia de presentaciones interactivas.

Al preguntarle al director sobre las características de la generación Z en su lugar de trabajo expresó que tienden a ser independientes con respecto a su vida personal como profesional, están muy arraigados con la tecnología e innovación, es una generación extrovertida y más dinámica.

Esta generación se caracteriza mediante el ser curioso e independientes, lo que es provechoso para dicha institución, porque por medio de esta promueve el delegar responsabilidades, así mismo ser cumplidas por los colaboradores, impactando de manera positiva para el crecimiento y el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Ministerio de Salud.

#### 4.2.4.4.2. Valores y creencias

De acuerdo con (Lucero, Pin, & Hernández, 2023) Los valores de dicha generación se basan en un conjunto específicos los De acuerdo a la información recolectada por los colaboradores de la institución SILAIS Matagalpa nacidos entre 1997 y 2010 se caracterizan por ser independientes, curiosos y autónomos en su entorno, ya sea en su ámbito familiar y profesional, lo cual les permite sentirse capaces de realizar y ejercer funciones complejas.

cuales son:

- Altruistas
- Solidarias
- Pacientes
- Comprensivos
- Respetuosos
- Persuasivos.

Las creencias de dicha generación se basan en un conjunto específicos los cuales son:

- 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.

La generación Z se distingue por tener una serie de valores y creencias arraigados que influyen definitivamente en su forma de interactuar con el mundo. Son altruistas y tienen una fuerte inclinación hacia ayudar a los demás, mostrando un genuino interés por el bienestar de la sociedad en su conjunto, destacan por su razonamiento lógico y capacidad para analizar situaciones desde una perspectiva objetiva, extrema en la lógica y la razón.

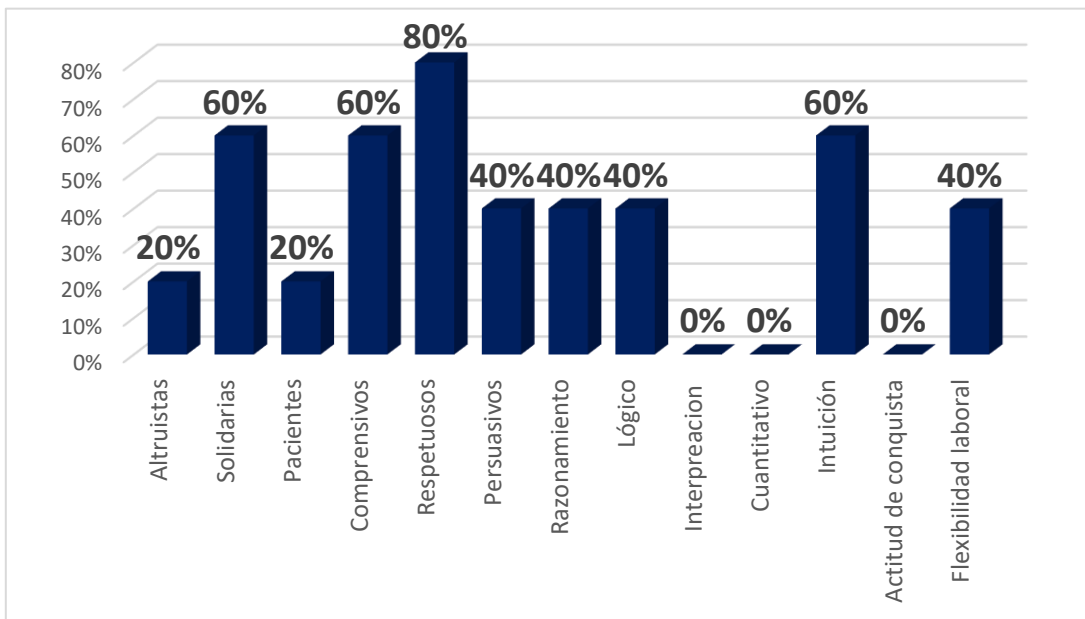


Gráfico N°22 Valores y creencias de la Generación Z

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores*

En vista de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la institución SILAIS Matagalpa, se observa que el 80% tiene como valores y creencias ser respetuosos el 60% solidarios, comprensivo e intuitivos, el 40% persuasivos, razonables, lógicos y flexibilidad laboral, 20% altruistas, pacientes, y ninguno de ellos interpretativos, creativos y actitud de conquista.

De acuerdo a los expresado por el director de la institución el logro es uno de los valores y creencias que se reflejan en el comportamiento de los colaboradores pertenecientes a la generación z.

Se puede recalcar que estos valores y creencias suman a un buen clima organizacional, debido a que se basan en la intuición ante cualquier cambio y el respeto a su entorno laboral tomando la percepción de la atmosfera y el funcionamiento interno del Ministerio de Salud.

#### 4.2.4.4.3. Fortalezas y debilidades

Para (Alcázar & Cascante, 2023) las fortalezas y debilidades de dicha generación se basan en un conjunto específicos los cuales son:

- Iniciativa
- Adaptabilidad
- Flexibilidad
- Movilidad
- Conciencia Social
- Compromiso
- Foco en el desarrollo personal y profesional
- Emprendimiento
- Competitividad
- Trabajo en equipo

Las debilidades de dicha generación:

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

La generación Z exhibe una amplia gama de fortalezas que los distinguen en el entorno laboral. Estos jóvenes poseen una gran iniciativa, mostrando una actitud proactiva para tomar la delantera y buscar oportunidades de crecimiento por otro lado, también presenta ciertas debilidades en el ámbito laboral. Entre estas debilidades se encuentra su impaciencia, ya que están acostumbrados a la inmediatez que ofrece la tecnología y pueden tener dificultades para lidiar con procesos que requieren tiempo y paciencia

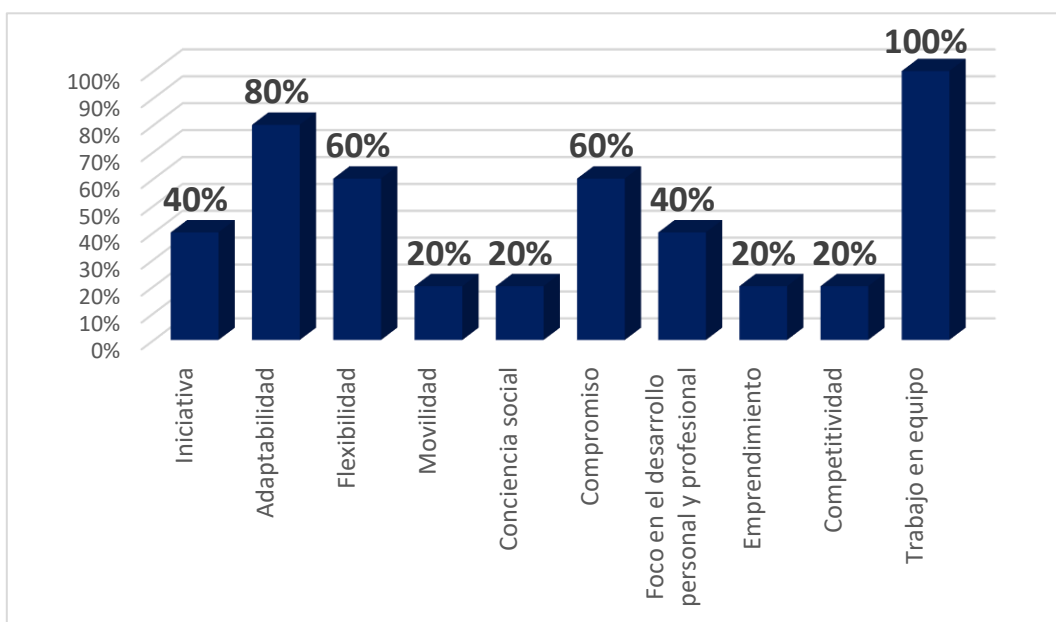


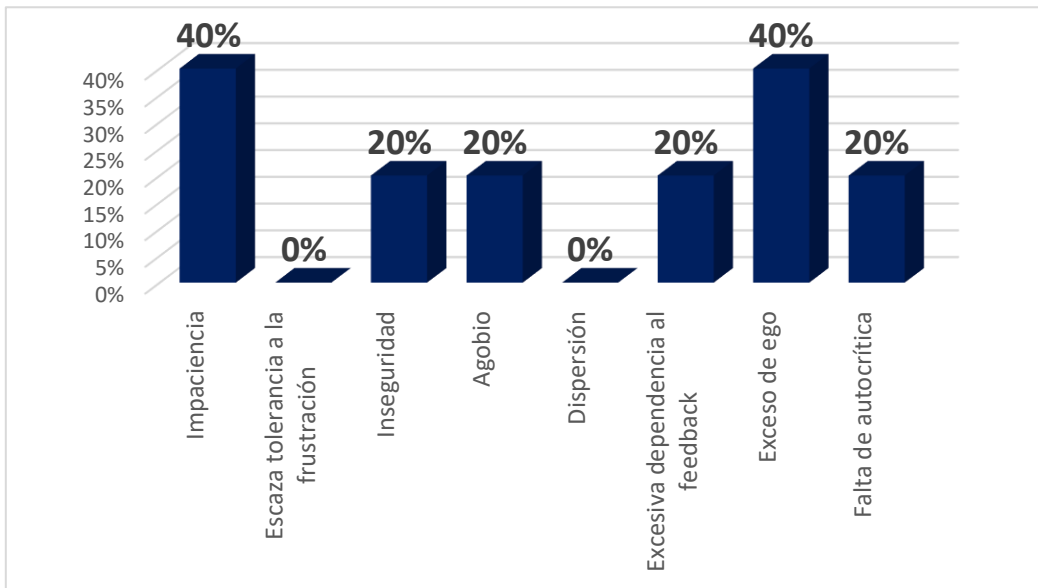
Gráfico N°23 Fortalezas de la Generación Z

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores*

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, se visualiza que todos tienen como fortalezas el trabajo en equipo, el 80% adaptabilidad, el 60% flexibilidad y compromiso, el 40% iniciativa, foco en el desarrollo personal y profesional, 20% movilidad, conciencia social, emprendimiento y competitividad.

Al preguntar al director sobre las fortalezas con las que cuentan los colaboradores de la generación Z de la institución indicó que son proactivos y tienen la capacidad de aprender un proceso y llevarlo a cabo de manera inmediata.

La generación Z tiene como principales fortalezas el trabajo en equipo, la adaptabilidad y el compromiso, favoreciendo a la institución en la ubicación de estos colaboradores en base al cargo que ocuparan, así mismo en la toma de decisiones en los cuales buscan recompensas inmediatas y la independencia propia.



Gráfico

#### N°24 Debilidades de la Generación Z

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores

El resultado obtenido de la encuesta aplicada, indica que el 40% de esta generación tienen como debilidad el ser impacientes, y exceso de ego el 20% inseguridad, agobio, excesiva dependencia de ego y falta de autocrítica y ninguno de ellos escasa tolerancia a la frustración y dispersión.

En la entrevista realizada al director manifestó que una de las debilidades de esta generación es la incertidumbre y debilidad emocional al poseer poca tolerancia a las críticas.

La impaciencia y el exceso de ego son unas de las debilidades en la que se ve afectada la institución, lo cual convierte a las personas de la generación Z en personas ansiosas, estresadas y angustiadas que tiende a visualizar una brecha negativa en el campo laboral.

#### 4.2.4.4.4. Motivadores de la generación Z

Las nuevas ideas, y la novedad les seducen. Además, han tenido que reinventarse y crear caminos nuevos, están muy acostumbrados a no tener nada seguro, a vivir en la inestabilidad constante, se han formado mucho para no poder trabajar de ello después de tanto esfuerzo. (Maioli & Filipuzzi, 2023)

Según el autor la constante actualización de herramientas y conocimientos que se puede obtener para ellos será la mejor arma que se puede dar al momento de contratar a una persona de la generación Z.

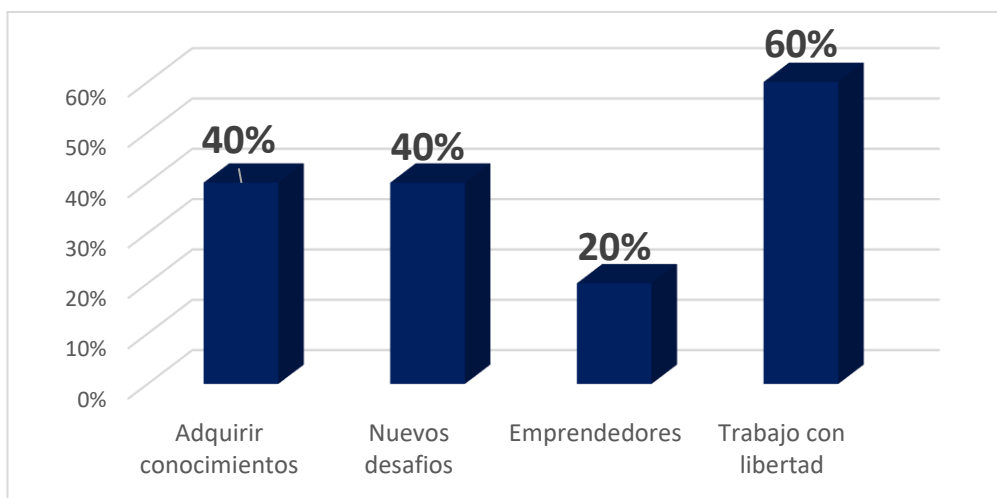


Gráfico N°25 Motivadores de la Generación Z

*Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicada a los colaboradores*

Según el gráfico N° 25, se observa que el 60% de la generación son motivados por el trabajo con libertad, el 40% adquiriendo nuevos conocimientos, con nuevos desafíos y 20% emprendedores.

Al preguntarle al director sobre los motivadores para la generación Z en la empresa indicó que la retroalimentación es uno ellos ya que al ser una generación con una fuerte presencia con el internet les permite ser autosuficientes.

La generación Z, se siente motivada al adquirir nuevos conocimientos y trabajos con libertad, fomentando la comunicación y siendo persistentes con sus

objetivos, así mismo, la tecnología es la clave para mejorar la seguridad en todos sus ámbitos.

Estos motivadores son de beneficios tanto para la institución como para los colaboradores, debido a que les permite ser creativos y tomar iniciativas en la incorporación de nuevas técnicas para mejorar los procesos de trabajo.



## V. Conclusión

Luego de haber desarrollado la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones correspondientes a los objetivos planteados:

1. Con respecto a los subsistemas de provisión de los recursos humanos de la institución, se sabe que el proceso de planeación se lleva a cabo mediante el modelo de flujo de personal, de igual manera establecido por la programación mensual brindada por el MINSA central. Los tipos de reclutamiento son: interno y externo, entre las técnicas de reclutamiento más utilizadas están: los avisos escritos y los murales de empresa. El proceso de selección se orienta de acuerdo al modelo de selección como un proceso de comparación de acuerdo con las políticas establecidas por el MINSA central. La obtención de información sobre el puesto se adquiere por medio de cuestionarios y observación a los miembros que ocupan el cargo. En la descripción y análisis del puesto se hace uso del manual de funciones y las técnicas de selección, las cuales son: las entrevistas y las pruebas de conocimientos.
2. Las generaciones que conforman la fuerza laboral son: los Babyboomers, la generación X, generación Y y la generación Z. Donde las generaciones que predominan en la institución SILAIS Matagalpa son la generación X y Y; cierto es que la generación X se caracteriza por adquirir más estudios, entre sus valores y creencias el trabajo y familia son los más importantes, se fortalecen por su alto grado de responsabilidad, motivándose con la comunicación abierta, sin embargo, el miedo es una de sus debilidades. Así mismo la generación Y se caracteriza por su facilidad con la tecnología, la comunicación abierta es uno de los valores y creencias que los definen, sus fortalezas y sus debilidades son el estudio continuo y ser impacientes, motivándose con la retroalimentación.
3. Se valora que, en el subsistema de provisión de recursos humanos, el Ministerio de Salud SILAIS Matagalpa utiliza el proceso de planeación adecuado, debido a que es una institución centralizada, filial del MINSA central. Donde en las

técnicas de selección no se aplican ciertos exámenes a los entrevistados, ya que es personal que se recluta de manera interna, por lo cual se conocen mejor. Aunque estas técnicas pueden ser mejoradas, implementado un conjunto de pautas para afianzar la decisión tomada de los candidatos idóneos para cubrir los puestos.

## VI. Bibliografía

- Abuchalja, C. (21 de Septiembre de 2019). *De los Baby Boomers a los Centennials*. Obtenido de Motivacion de los Baby Boomers: <https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/>
- Alcázar, Á., & Cascante, E. (2023). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT Generación y Talento*, 17.
- Alvarez , M. (12 de Septiembre de 2023). *Pruebas de conocimiento y habilidades* . Obtenido de Prezi.com: <https://prezi.com/p/ufpkclqg3pgi/pruebas-de-conocimiento-y-habilidad/>
- Angie Mora, E. P. (2022). Propuesta de un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la universidad Catro Carazo. *Trabajo final de graduación* , 168.
- Barceló, J. C. (19 de Septiembre de 2023). *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/>
- Betancour, A. (24 de Enero de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos/>
- Bravo, J. (28 de Octubre de 2022). *Asana*. Obtenido de Gestión de la fuerza laboral: Cómo optimizar la productividad del equipo: <https://asana.com/es/resources/workforce-management>
- Britton , N., Castillo, H., & Sequeira, L. (5 de septiembre de 2023). *Gestión de talento humano*. Obtenido de Repositorio Unan: <https://repositorio.unan.edu.ni/10979/1/19656.pdf>
- Carin, M. (26 de Junio de 2023). *Concepto*. Obtenido de Generacion X: <https://concepto.de/generacion-x/>
- Chávez, V., & Sobrino, C. (29 de noviembre de 2023). *Universidad Señor de Sipan*. Obtenido de Los Millennials y desempeño laboral en la empresa CORPO SAC, CHICLAYO 2017: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5131>
- Chiavenato. (2011). *Administracion de Recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hil.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras Ramírez, F. J. (12 de septiembre de 2023). *Bases para la seleccion de personal*. Obtenido de Prezi.com : <https://prezi.com/mcaaf5awzcop/bases-para-la-seleccion-de-personal/>
- Cruz, D. (20 de Marzo de 2023). *Sesame*. Obtenido de Cuales son los tipos de Generaciones Laborales: <https://www.sesamehr.mx/blog/tipos-generaciones-mundo-laboral/>
- Dolam, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos-Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de*

*transformación* (Tercera ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U.

- Gamarra, G. (10 de septiembre de 2023). *Descripción de puesto de trabajo*. Obtenido de factorialhr.es: 2023
- Garijo, s. (16 de junio de 2023). *la importancia de los recursos humanos en la eficiencia de la empresa*. Obtenido de uvadoc.uva.es:  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5981/TFG-O%20180.pdf?sequence=1>
- González, B., Silva, J., & Alemán, K. (2020). Desafíos que enfrentan las PYMES, en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos en el departamento de Matagalpa. *Seminario de Graduación*, 105.
- Granillo, J. L. (11 de septiembre de 2023). *Técnicas de simulación*. Obtenido de Wordpress.com:  
<https://selecciondepersonalrh.wordpress.com/2017/06/03/tecnicas-de-simulacion/>
- Kotler, P., & Keller, K. (23 de octubre de 2023). *Dirección de Marketing*. Obtenido de Marketing generacional: <file:///D:/td/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>
- Lawrence, S. (26 de Enero de 2023). *Día de la Psicología*. Obtenido de valores y creencia de la generación Baby Boomers: <https://www.psychologytoday.com/es/blog/los-10-valores-centrales-de-los-baby-boomers>
- Lezania Cuaresma, D. D. (2016). Organización y gestión de los Recursos Humanos. *Seminario de graduación para optar al título de Administración de empresas*, 104.
- Lucero, E. R., Pin, L. G., & Hernández, M. P. (2023). Características vocacionales y comportamiento social de la Generación Z. *MASKANA, Vol. 11*, 1-7.
- Maioli, E., & Filipuzzi, M. (2023). 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.
- Mercado Urbina, E. d. (12 de septiembre de 2023). *Modelo de Reclutamiento y Selección de personal e*. Obtenido de repositorio.unan.edu.ni:  
<https://repositorio.unan.edu.ni/5264/1/18141.pdf>
- Mongada, F. (01 de Marzo de 2019). *Equipo y Talento*. Obtenido de Fortaleza y Debilidades de Genacion X: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/03/01/fortalezas-y-debilidades-de-los-lideres-segun-su-generacion>
- Moreno, J. (20 de Enero de 2023). *Hunspot*. Obtenido de Hunspot:  
<https://blog.hubspot.es/service/seleccion-de-personal>
- Nuñez, E. (10 de septiembre de 2023). *Reclutamiento y contratación*. Obtenido de crehana.com:  
<https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/reclutamiento-interno/>
- Olivera, G. (10 de mayo de 2021). *Genesys*. Obtenido de ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO?: <https://www.genesys.com/es-mx/definiciones/what-is-workforce-planning>

- Perez Porto , & Gardey, J. (2023 de septiembre de 2023). *Prueba psicologica- que es, definicion y concepto* . Obtenido de Definicion de.: <https://definicion.de/prueba-psicologica/>
- Pimentel , C. (08 de septiembre de 2023). *evalart.com*. Obtenido de Evalarta.com: <https://evalart.com/es/blog/que-son-las-pruebas-de-personalidad-y-para-que-sirven/>
- Ramírez Iglesias , N. (12 de septiembre de 2023). *Reclutamiento Online*. Obtenido de America retail: <https://www.america-retail.com/estudios/que-es-y-para-que-sirve-el-reclutamiento-online/>
- Reyes Sandoval , S. (12 de septiembre de 2023). *prezi.com*. Obtenido de prezi.com: *Selección como proceso de comparación*: [https://prezi.com/p/lljoraz\\_a\\_fz/seleccion-como-proceso-de-comparacion/](https://prezi.com/p/lljoraz_a_fz/seleccion-como-proceso-de-comparacion/)
- Ríos, J. (12 de septiembre de 2023). *¿Qué es el reclutamiento mixto y para que sirve?* Obtenido de blog.nubox.com: <https://blog.nubox.com/empresas/que-es-el-reclutamiento-mixto>
- Segto, M. (16 de junio de 2023). *prezi*. Obtenido de Modelo de planeación integrada: <https://prezi.com/fhlwxydsbpon/modelo-de-planeacion-integrada/#:~:text=El%20modelo%20de%20planeaci%C3%B3n%20integrada,tecnolog%C3%ADa%20y%20oferta%20y%20demanda>
- Sevilla, J. R. (2019). *FACTORES CLÁSICOS DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE ICADE*. Madrid: COMILLAS Universidad Pontificia.
- Toro, A. (19 de septiembre de 2023). *CÓMO MOTIVAR A DISTINTAS GENERACIONES*. Obtenido de como motiva generacion x: [https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/#:~:text=Generaci%C3%B3n%20X%20\(1964%2D1980\)&text=La%20comunicaci%C3%B3n%20personal%20o%20por,que%20les%20supongan%20un%20reto.](https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/#:~:text=Generaci%C3%B3n%20X%20(1964%2D1980)&text=La%20comunicaci%C3%B3n%20personal%20o%20por,que%20les%20supongan%20un%20reto.)
- Treminio, T. G. (2016). El sistema de Administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa. *Seminario de graduación para optar al título en Administración de Empresas*, 155.
- Valenzuela, F. (12 de septiembre de 2023). *Para que sirve un analisis de puesto de trabajo* . Obtenido de Factorialhr.es: <https://factorialhr.es/blog/analisis-puestos-de-trabajo/>
- 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.

## Anexos

### Anexo 1. Operacionalización de variables

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

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Escala: Interno____ Externo____ Online__	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación	1. Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa Medios Online__ Externo__ Interno__	La Empresa
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Proceso de reclutamiento	Inicio del proceso del reclutamiento	Entrevista	5. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento interno?	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	6. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	2. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante para el puesto que ocupa? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__ Ferias de empleo__	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Murales de la empresa__	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación Directa	2. ¿Medios utilizados para publicar la vacante? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	La empresa
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de comparación	Entrevista	7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el 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? 9. ¿Qué criterios se utilizan para	Gerente Gerente



OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible? 10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?	Gerente
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	Colaborador

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

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Técnicas de simulación__	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Observación	3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto? Pruebas de conocimiento__ Pruebas de habilidades__ Examen psicológico__	La empresa
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Entrevista	14. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Encuesta	Indique con que características se identifica Posee familia Numerosa __ Conservador ____ Han sido radioescucha__ Resistentes a la tecnología__	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Hogareños____ Hábito de lectura____	
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____ Liderazgo____ El trabajo como un medio para un fin____ Individualista____	Colaborador

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

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

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>A QUIEN SE DIRIGE</b>
generaciones que conforman la fuerza laboral	conforman la fuerza laboral	en la fuerza laboral				características de la generación X en su lugar de trabajo?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Encuesta	8. Indique con que características se identifica: diversidad sexual, raza y política ___ Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas___ Adquirir más estudios___	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Entrevista	19. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la	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___	Colaborador

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



OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Auto exigencia__  Debilidades Ansiedad. __ Frustración. __ Presión por el entorno. __ Miedosos. __ Víctimas de la brecha salarial__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Entrevista	21. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Encuesta	11. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Libertad para creatividad__ Retos__ Comunicación personal__ Oportunidad de aprendizaje__ Ascensión profesional__	Colaborador

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	<b>Generación Y</b>	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 laboral__ Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						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 ____	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Creativos __ Autosuficiente ____ Cortoplacistas__ Trabajo desafiante __ Desarrollo de nuevas habilidades__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	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__	Colaborador

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

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>A QUIEN SE DIRIGE</b>
generaciones que conforman la fuerza laboral	conforman la fuerza laboral	en la fuerza laboral				características de la generación Z en su lugar de trabajo?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Encuesta	16. Indique con que características se identifica: Curioso__ Autónomo__ Preferencia de presentaciones interactivas__ Aprendizaje colaborativo__ Emprendedores__ Independientes__	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Entrevista	27. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Encuesta	17. Indique con que valores y creencias se identifica: Altruistas__ Solidarias__ Pacientes__	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Comprensivos__ Respetuosos__ Persuasivos__ Razonamiento__ Lógico__ Interpretación__ Cuantitativo__ Intuición__ Actitud de Conquista__ Flexibilidad laboral__	
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
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__	Colaboradores

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



<i>OBJETIVO</i>	<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSIÓN</i>	<i>SUBVARIABLE</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>PREGUNTA</i>	<i>A QUIEN SE DIRIGE</i>
						Trabajo con libertad__	

## Anexo 2. Entrevista



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

### Entrevista a Gerente

Estimado colaborador, somos estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas del turno sabatino de la “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa), donde solicitamos su grato apoyo con la información que se requiere para poder realizar dicho Protocolo de Investigación para optar a título de Lic. En Administración de Empresas, dicha investigación tiene por objetivo Analizar los subsistemas de la provisión de las generaciones que conforman la fuerza laboral de los recursos humanos del ministerio de salud, SILAIS-Matagalpa.

Actualmente dentro del mundo laboral coexisten cuatro generaciones: baby boomers, generación X, millennials y centennials. Más que etiquetas, estas categorías ayudan a las áreas de Recursos Humanos a facilitar lo que se presenta como un nuevo reto, pues permiten conocer el entorno social en el que creció cada grupo y, por tanto, la manera en que estos deciden sobre una oferta laboral y otra.

Interrogantes:

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

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

21. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?
22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?
23. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?
24. ¿Con 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?

### Anexo 3. Encuesta



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

FALCUTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA DE MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

#### Encuesta a los colaboradores

Estimado colaborador, somos estudiantes de quinto año de la carrera de administración de empresas del turno sabatino “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua (FAREM- Matagalpa)”. Solicitamos su apoyo con la información que se requiere para poder realizar el seminario de graduación para optar a título de Lic. En Administración de Empresas, nuestra investigación tiene por objetivo Analizar los subsistemas de la provisión de las generaciones que conforman la fuerza laboral de los recursos humanos. Agradeciendo de ante mano por su colaboración.

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: F  M

I. Marque con una X la respuesta que usted encuentre pertinente.

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

- Escala:
- Interno\_\_\_\_\_
- Externo\_\_\_\_\_

- Online\_\_\_

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

- Redes sociales\_\_\_
- Perifoneo\_\_\_
- Aviso escrito\_\_\_
- Ferias de empleo\_\_\_
- Murales de la empresa\_\_\_

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

- Ficha Ocupacional\_\_\_
- Manual de funciones\_\_\_
- Otro\_\_\_ (Describir

---

---

---

---

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

- Entrevista\_\_\_
- Pruebas de conocimiento\_\_\_
- Pruebas de habilidades\_\_\_
- Examen psicológico\_\_\_
- Examen de aptitud\_\_\_
- Técnicas de simulación\_\_\_

5. Indique con que características se identifica. **(Generación Babyboomers)**

- 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\_\_
- Exitoso\_\_
- Libertad sexual \_\_
- Status por consumo de bienes\_\_
- Educación como medio de progreso\_\_
- Productividad\_\_
- Estabilidad laboral\_\_
- Liderazgo\_\_\_\_
- El trabajo como un medio para un fin\_\_
- Individualista\_\_
- Seguridad financiera\_\_

7. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:

- 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: **(Generación X)**

- 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. \_\_\_
- Miedo. \_\_\_
- 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: **(Generación Y)**

- 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: **(Generación Z)**

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

18. Indique con que valores y creencias se identifica:

- Altruistas\_\_
- Solidarias\_\_

- Pacientes\_\_
- Comprensivos\_\_
- Respetuosos\_\_
- Persuasivos\_\_
- Razonamiento\_\_
- Lógico\_\_
- Interpretación\_\_ Cuantitativo\_\_
- Intuición\_\_
- Actitud de Conquista\_\_
- Flexibilidad laboral\_\_

19. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:

- Iniciativa\_\_
- Adaptabilidad\_\_
- Flexibilidad\_\_
- Movilidad\_\_
- Conciencia Social\_\_
- Compromiso\_\_
- Foco en el desarrollo personal y profesional\_\_
- Emprendimiento\_\_
- Competitividad\_\_
- Trabajo en equipo\_\_

Debilidades

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

- Inseguridad\_\_
- Agobio\_\_
- Dispersión\_\_
- Excesiva dependencia al feedback\_\_
- Exceso de ego\_\_
- Falta de autocrítica\_\_

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

- Adquirir conocimientos\_\_
- Nuevos desafíos\_\_
- Emprendedores\_\_
- Trabajo con libertad\_\_

## Anexo 4. Observación Directa



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

### GUIA DE OBSERVACION DIRECTA

Herramienta para recopilar y suministrar información pertinente a la  
investigación en proceso

#### Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa

Fuente	Utilizado	No Utilizado
Medios Online		
Externo		
Interno		

#### Medios utilizados para publicar la vacante

Medio	Si utiliza	No utiliza
Redes sociales		
Perifoneo		
Avisos escritos		
Ferias de empleo		
Murales de la empresa		

#### Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto

Pruebas	Se Utiliza	No se Utiliza
Pruebas de conocimiento		

Pruebas de habilidades		
Examen psicológico		

### **Evaluación de competencias para los colaboradores**

<b>Evaluaciones</b>	<b>Se Utiliza</b>	<b>No se Utiliza</b>
Evaluaciones laborales		
Evaluaciones de iniciativa		
Evaluaciones de cumplimiento		

### **Tipos de pruebas de efectividad y rendimiento laboral**

<b>Pruebas</b>	<b>Se Utiliza</b>	<b>No se Utiliza</b>
Pruebas de cumplimiento de objetivos		
Pruebas de compromiso con la institución		
Pruebas de mejoramiento mensual		

**Anexo 5. Fotografías de la Institución, Ministerio de Salud SILAIS Matagalpa**





