



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

FAREM- MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema:

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas de Matagalpa en el periodo 2023.

Sub Tema:

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Palí Matiguás en el periodo 2023.

Autoras:

- Br. Jeymi Denisse Castro Bonilla
- Br. Kristell Bismara García Cruz
- Br. Marlene Jorleny Trujillo Escoto

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 09 de Diciembre del 2023



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

FAREM- MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema:

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas de Matagalpa en el periodo 2023.

Sub Tema:

Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Palí Matiguás en el periodo 2023.

Autoras:

- Br. Jeymi Denisse Castro Bonilla
- Br. Kristell Bismara García Cruz
- Br. Marlene Jorleny Trujillo Escoto

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 09 de Diciembre del 2023

Índice

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
VALORACIÓN DEL TUTOR	III
RESUMEN.....	IV
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVOS	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
IV Desarrollo.....	6
4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos	6
4.1.1 Concepto	6
4.1.2 Importancia.....	6
4.1.3 Planeación de recursos Humanos	7
4.1.3.1 Proceso de planeación de recursos humanos	7
4.1.4.2 Modelos de planeación de los recursos humanos.....	12
4.1.4.2.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio	12
4.1.4.2.2 Modelo basado en segmentos de puestos.	13
4.1.4.2.3 Modelo de gráfica 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.....	16
4.1.5 Reclutamiento de los recursos humanos.....	16
4.1.5.1 Medios (tipos) de reclutamientos	18
4.1.5.1.1 Reclutamiento interno	19
a) Concepto	19
b) Ventajas	20

c) Desventajas	21
4.1.5.1.2 Reclutamiento externo	21
a) Concepto	21
b) Ventajas	22
c) Desventajas.....	23
d) Reclutamiento Online.....	23
4.1.5.1.3 Reclutamiento Mixto.....	24
a. Concepto	24
4.1.6 Proceso de selección	25
4.1.6.1 Selección como un proceso de comparación	25
4.1.6.2 Selección como un proceso de decisión.....	26
4.1.6.3 Bases para la selección del personal.....	28
4.1.6.3.2 Descripción y análisis del puesto	30
a). Entrevista de selección	31
• Concepto.....	31
• Elementos básicos.....	32
b). Pruebas de conocimientos o habilidades	33
• Concepto.....	33
C). Examen psicológico.....	34
• Concepto.....	34
d). Exámenes de aptitud	35
• Concepto.....	35
e). Técnicas de simulación.....	36
• Concepto.....	36
4.2 Generaciones que conforman la fuerza laboral	36
4.2.1 Definición.....	36
4.2.2 Importancia.....	37
4.2.3 Propósito	38
4.2.4 Tipos de generaciones en la fuerza laboral.....	38
4.2.4.1 Generación Baby boomers	38

4.2.4.2	Generación X	42
4.2.4.3	Generación Y / Millennials	46
4.2.4.4	Generación Z / centennials	57
V.	Conclusiones	63
	Referencias	64
	Anexos.....	68

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de investigación.

A DIOS:

Por qué nos creó a su imagen y semejanza, concediéndonos los dones necesarios para alcanzar la meta soñada., Quien siempre ha sido el autor de nuestras vidas, el mayor apoyo en tiempos difíciles, quien con su sabiduría infinita es un guía importante en nuestro caminar.

A NUESTRAS FAMILIAS:

Que con su apoyo incondicional nos alentaron y motivaron para llegar hasta el final.

A NUESTROS PROFESORES:

Por ser parte fundamental en nuestra formación integral y profesional, labor que realizan con verdadero amor.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que nuestro trabajo se realice con éxito en especial a nuestro tutor y todas aquellas personas que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos con nosotras.

Jeymi Denisse Castro Bonilla

Kristell Bismara García Cruz

Marlene Jorleny Trujillo Escoto

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo:

- ❖ A nuestras Familias (Madres, padres y hermanas) que cedieron el tiempo que debíamos dedicarles a ellos, para que lográsemos cumplir en tiempo y forma con esta investigación, paso previo a lograr nuestra meta.
- ❖ A nuestro tutor MSc. Crithian Leyman Martínez, que, a pesar de sus limitaciones de tiempo, nos dio las pautas a seguir, orientándonos en el camino de la investigación.
- ❖ A los trabajadores y autoridades administrativas de la empresa Palí del municipio de Matiguás - Matagalpa que nos facilitaron datos de mucha utilidad en el ordenamiento y estructuración de este trabajo.

Jeymi Denisse Castro Bonilla

Kristell Bismara García Cruz

Marlene Jorleny Trujillo Escoto

VALORACIÓN DEL TUTOR

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR



A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes Jeymi Denisse Castro Bonilla con número de carnet 19606716, Kristell Bismara García Cruz con numero de carnet 19606826, Marlene Jorleny Trujillo Escoto con numero de carnet 19606925 el cual lleva por tema: Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Palí Matiguás en 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 Licenciadas 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 se realizó bajo el sub tema: subsistema de provisión de los recursos humanos y los tipos de generaciones que conforman la fuerza laboral de supermercados Palí del municipio de Matiguás departamento de Matagalpa durante el periodo 2023, el estudio del tema es importante porque permite establecer un adecuado proceso de los recursos humanos, tiene como propósito analizar el diseño de los subsistemas de provisión y las generaciones que conforman la fuerza laboral en almacén Palí, el estudio de los subsistemas de provisión y las generaciones que conforman la fuerza laboral es importante, ya que permite el análisis del entorno externo e interno para conocer las necesidades referente al talento humano teniendo en cuenta el mercado laboral, proporciona información y mejora las relaciones que se generan entre el empleado y el empleador, el buen manejo de los subsistemas de provisión y la fuerza laboral que conforman dicha organización encaminándola a la obtención de mejores resultados para competir en mercados tan competitivos, con respecto a la provisión de recursos humanos la empresa aplica principalmente el reclutamiento interno y online, ya que para buscar candidatos, lo hace por medio de las redes sociales y murales de la empresa, también se cuenta con dos tipos de generaciones dentro de la empresa las cuales son Generación “Y” y “Z” siendo estas más adaptables y eficientes al cambio.

Palabras Claves:

Subsistema, Provisión, Generaciones, Recursos Humanos, diseño, Análisis, Obtención

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda temas como: subsistemas de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas. Con el objetivo de evaluar los subsistemas de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Palí del municipio de Matiguás - Matagalpa en el año 2023.

Este estudio hace referencia a los subsistemas de provisión de recursos humanos con cuenta la empresa, ya que esto es esencial para garantizar que la organización cuente con el personal adecuado. El problema más visible que ha estado enfrentando la empresa, es un fenómeno de renuncias debido a la migración que el país ha sufrido en los últimos años.

Esta investigación se ha realizado con el propósito de analizar como las prácticas y procesos de contratación de empleados en la empresa Palí influyen en el desempeño de los trabajadores.

Se han realizado numerosos estudios previos sobre la variable que se aborda en este trabajo. Durante la revisión de estudios se identificaron los siguientes antecedentes.

En España en la universidad de Valladolid se efectuó un trabajo de fin de grado bajo el tema: “La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa” con el objetivo de asociar los recursos humanos y su capacidad de gestión con la contribución a la obtención de la mejora de la eficacia de la organización, concluyendo con que la ética empresarial juega un papel fundamental cuando este valor es aplicado por los recursos humanos de la empresa y como contribuye a alcanzar la eficacia de la misma (Garijo de Miguel, 2014).

En la universidad nacional de La Pampa en Argentina se realizó un trabajo de tesis con el tema: “Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados Provincia de La Pampa. Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño”, con el objetivo de implementar y desarrollar Mecanismos de análisis y evaluación de desempeño, que en su conjunto sea una

herramienta de gestión integral que permita estimar el valor real del aporte del empleado, concluyendo en que se encontraron 3 problemáticas que se pueden mejorar con la aplicación de un modelo genérico y estableciendo pautas básicas de mejora continua, (Ghiglione, 2015).

En El Salvador se realizó una monografía bajo el tema: “Impacto de las generaciones Baby boomers, X, Y, Z en los procesos de selección y productividad de las empresas” con el objetivo de analizar como las generaciones inciden en los procesos de reclutamiento y selección en las empresas, Conocer cómo impacta las diferentes generaciones en la productividad de las empresas y como estas incursionan en diversas formas de motivación. Concluyendo con que las empresas deben contar con un personal calificado y actualizado con las tendencias y herramientas para desarrollar una buena gestión de talento, (Bonilla, 2013).

En Managua - Nicaragua se realizó una investigación de seminario de graduación con el tema: “Gestión de Recursos Humanos” con el objetivo de determinar la importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos en el fortalecimiento de las organizaciones, llegando a la conclusión de que, con ello se logra el crecimiento y mejora continua para el personal, desarrollando su talento con la finalidad de que las organizaciones se retroalimenten (Castillo, 2018).

En Matagalpa - Nicaragua se realizó una investigación para un seminario de graduación con el propósito de analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos de la organización; así mismo la identificación de los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por la empresa y la descripción de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores, (Balmaceda, 2016).

Esta investigación se hizo bajo los siguientes aspectos metodológicos.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos debido a que se aplican instrumentos cuantitativos como lo es las encuestas a los trabajadores de la empresa e instrumentos cualitativos como entrevista aplicada a la gerente y guía de observación a la empresa. Además, esta investigación es

descriptiva porque solo se trata de describir el fenómeno estudiado y no experimental porque no se manipulan las variables.

El estudio de esta investigación es transversal, ya que se realizó en el periodo 2023, teniendo una población de estudio conformada por 18 trabajadores, en las áreas de administración, tesorería, auxiliar de tienda, protección de activos, perecedero y bodega, y se toma una muestra por conveniencia ya que son pocos los trabajadores, se aplicó el método empírico, dado que se utilizó el sentido de intuición, la lógica y el razonamiento y también se aplicó el método teórico, ya que se obtuvo información mediante conceptos de especialistas en el tema de investigación de los cuales se hizo uso para el desarrollo del documento.

En cuanto a técnicas de investigación es esencial los instrumentos de encuestas aplicadas a los trabajadores de caja, Protección de activos, perecedero y bodega, entrevistas aplicadas (**Ver Anexo N°2**) entrevista al gerente (**Ver Anexo N°3**) y observación directa (**Ver Anexo N°4**).

II. JUSTIFICACIÓN

La realización de este trabajo se hizo bajo el sub tema: Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Palí de Matiguás, Matagalpa en el año 2023, se tiene como propósito analizar la influencia en el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Palí Matiguás, Matagalpa en el año 2023.

Este tema reviste una importancia fundamental, ya que en el entorno empresarial en el que opera las empresas públicas y privadas , caracterizado por su dinamismo, los subsistemas de provisión de recursos humanos y las generaciones que los integran, constituyen el crecimiento de cualquier organización, dado que posibilitan el logro de los objetivos de la empresa.

La investigación tiene un impacto positivo, ya que contiene información y análisis que pueden mejorar el sistema de contratación de la empresa para la retención de los recursos más adecuados.

Este estudio de investigación tiene un valor significativo para la empresa objeto de análisis, ya que le proporciona conocimientos para continuar perfeccionando su método de. Además, será de utilidad para emprendedores, investigadores futuros que aborden el mismo tema, así como para estudiantes y profesores en el campo de las ciencias económicas y administrativas que estén llevando a cabo investigaciones relacionadas. También servirá como fuente de referencia para identificar variables, y fuentes bibliográficas en diversas modalidades de trabajo de graduación.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la influencia en el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en Palí de Matiguás - Matagalpa en el año 2023.

Objetivos específicos

1. Describir los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos en la empresa Palí del municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa.
2. Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Palí del municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa.
3. Valorar los procesos de provisión de recursos humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Palí del municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa.

IV DESARROLLO

4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos

4.1.1 Concepto

Los Procesos de provisión se han relacionado con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades con investigaciones relacionadas con mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales, con los objetivos globales de la organización 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. (Chiavenato, 2011)

Chiavenato expone que un proceso de provisión se relaciona con el suministro de colaboradores en la empresa, este proceso implica la realización de todas las actividades relacionadas con el mercado empresarial. Es decir que el sistema de aprovisionamiento trae ventajas a la organización, una de ellas es saber aprovechar el recurso humano y las habilidades que posee implementando la productividad para cumplir con los objetivos esperados.

Los Procesos de provisión se revelan como estratégica, no solo en la adquisición de talento, sino en la optimización continua del capital humano para cumplir con los objetivos y desafíos organizacionales.

4.1.2 Importancia

La importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos en el fortalecimiento de las organizaciones, radica en dotar de herramientas a la fuerza laboral, y así cumplir los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2011)

El aprovisionamiento reside desde la adquisición, hasta el desarrollo y la gestión efectiva de los empleados. El aprovisionamiento como tal asegura a la empresa de poseer los recursos necesarios para satisfacer la obligación en el momento que sea necesario.

Se enfatiza la conexión entre el desarrollo de recursos humanos y el éxito de la organización al potenciar a su personal, el subsistema de desarrollo es esencial para garantizar que la empresa cuente con un capital humano adecuado y para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

4.1.3 Planeación de recursos Humanos

Definición

Miles, (2011) expone que la planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina del personal. La planeación de RRHH supone dos pasos:

- 1) La evaluación de los recursos humanos actuales
- 2) El cumplimiento de las futuras necesidades de RH.

Considera que la planificación de recursos humanos es importante puesto que anticipa y previene a la organización el movimiento de personas dentro y fuera de ésta, también planifica estratégicamente las necesidades de la empresa para adquirir un nuevo integrante, teniendo como propósito el aprovechamiento de este recurso con tanta eficacia como sea posible.

Se destaca la planificación de recursos humanos como una actividad estratégica que va más allá de la gestión operativa, no solo se centra en tener el personal adecuado en el momento adecuado, sino que también busca optimizar el rendimiento de estos recursos humanos, alineándolos con los objetivos organizacionales de manera eficiente.

4.1.3.1 Proceso de planeación de recursos humanos

El proceso de planeación de recursos humanos consta de cuatro etapas principales, cada paso debe llevarse a cabo de forma secuencial para lograr el objetivo final, que es desarrollar una estrategia que permita a la empresa encontrar y retener con éxito suficientes empleados cualificados para satisfacer las necesidades de la empresa. (Chiavenato , 1999)

Según el autor este proceso se encarga de prever la escasez de recursos humanos en la empresa, lo que lleva a la misma a crear planes de acciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos operativos planeados, desarrollando habilidades adecuadas en el momento adecuado

En la entrevista elaborada al administrador expresó que el proceso que se lleva a cabo para la planificación de recursos humanos es primero evaluar el recurso que hace falta en la empresa para dar a conocer la vacante, luego hacer la recepción de curriculum, después se realizan entrevistas y prueba de habilidades, y el que tenga mejor resultados es el seleccionado.

No se constató si la empresa cuenta con un proceso de planeación de recursos humanos estructurado, ya que no se obtuvo evidencia, porque este proceso lo realiza el área de recursos humanos y sus oficinas no están centrada dentro de la empresa.

Según la entrevista si se lleva a cabo un proceso de planeación, sin embargo, no se tiene una comprensión clara sobre los pasos específicos del proceso, los criterios de evaluación y cómo se toman las decisiones finales.

4.1.3.1.1 Primera Etapa

Análisis de la oferta laboral

El primer paso en la planeación de los recursos humanos es determinar la oferta actual de recursos humanos de la empresa, en este paso, el departamento de recursos humanos examina los puntos fuertes de la organización en función del número de empleados, sus habilidades, cualificaciones, puestos, beneficios y niveles de rendimiento. (Chiavenato , 1999)

Se puede analizar que la primera etapa la cual es la oferta laboral, es necesaria para analizar el puesto de trabajo e identificarlo apropiadamente, así como para ayudar encontrar al trabajador idóneo cuyas capacidades y aptitudes se ajusten a las exigencias del puesto.

La administradora describió que en la empresa Palí lo primero que se realiza es la evaluación a los recursos, ya sea que se requiere o estén de más, para realizar recepción de carta de renuncia, despido, transferencia o admisión de curriculum.

Desde el punto de vista, uno de los trabajadores había presentado su carta de renuncia hace pocos días y había una vacante para el puesto, demostrando de esta manera que la empresa realizó su evaluación y sí necesita del recurso.

Es decir, la empresa si realiza el análisis de oferta laboral, y es estratégico colocar la evaluación de las necesidades de personal como un paso inicial fundamental en el proceso, ya que esto le permite tomar decisiones para gestionar eficazmente su fuerza laboral.

4.1.3.1.2 Segunda Etapa

Previsión de la demanda laboral

El segundo paso requiere que la empresa determine el futuro de sus empleados, aquí, los recursos humanos pueden examinar determinadas cuestiones como los ascensos, las jubilaciones, los despidos y los traslados, es decir, todo lo que afecta a las necesidades futuras de la empresa. El departamento de recursos humanos también puede examinar las condiciones externas que afectan a la demanda laboral, como las nuevas tecnologías que pueden aumentar o disminuir la necesidad de empleados. (Chiavenato , 1999)

Esta etapa consiste en valorar la demanda laboral que nos proporciona el mercado, del mismo modo que se examina el entorno interno y externo de la empresa para tomar en consideración los despidos, ascensos, jubilaciones, cambios tecnológicos, reformas políticas, etc. Teniendo en cuenta ya, de qué manera se podrá ocupar ese puesto que quedo vacío y que persona es la más adecuada para ocuparlo.

La administradora, en la entrevista que se le realizó dijo que, después de la realización de las evaluaciones de los recursos humanos que tiene la empresa, se toma la decisión más conveniente, ya a despedir, ascender, transferir o contratar, esto para tener una mayor productividad.

Se logró observar que tenían publicado en un mural un anuncio de vacante, en lo que concierne que al haber realizado su evaluación está previendo la falta de recursos al querer contratar uno que lo reemplace.

Conforme a lo descrito por administración y la observación del anuncio se confirma que la empresa está aplicando la segunda etapa, que es la prevención de la demanda laboral, lo cual favorece al proceso de planeación de recursos humanos, ya que, proporciona ajustar la fuerza laboral de manera más eficiente en respuesta a cambios en el entorno empresarial.

4.1.3.1.3 Tercera Etapa

Equilibrar la oferta

Chiavenato, (1999) Nos dice que equilibrar la oferta es el tercer paso en el proceso de recursos humanos es la previsión de la demanda laboral, RRHH crea un análisis de las carencias que describe las necesidades específicas con el fin de reducir la oferta de mano de obra de la empresa en relación con la demanda futura. Este análisis suele plantear una serie de preguntas como, por ejemplo:

- ¿Deben los empleados aprender nuevas habilidades?
- ¿Necesita la empresa más directivos?
- ¿Están todos los empleados aprovechando sus puntos fuertes en sus puestos actuales?

Del mismo modo el equilibrio de la oferta laboral surge mediante la intersección de la oferta y la demanda, ayudando así a la empresa a crear estrategias para mantener los recursos necesarios que sean productivos y eficientes en su desempeño, del mismo modo reducir la oferta laboral cuando sea el momento adecuado.

La administradora señaló que cuando se terminan épocas de gran actividad en la tienda se tiene que hacer una reducción de personal, ya sea moviéndolos a

otras tiendas (si ellos tienen la posibilidad de estar en otra ciudad) ó tomar la decisión de despedirlos.

Se observó que al tener publicado un anuncio de vacante, el recurso es necesario y más por el periodo que se aproxima (como mencionó la administradora: épocas de gran actividad) no pueden permitirse prescindir de empleados.

Es decir, que el supermercado mantiene un equilibrio de oferta con respecto al personal. Factores que lo demuestran es tener un balance en la demanda estacional para evitar escases o exceso de personal, La disponibilidad y características de la fuerza laboral en la ubicación específica para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados.

4.1.3.1.4 Cuarta etapa

Equilibrar la demanda laboral

Las respuestas a las preguntas del análisis de carencias ayudan a RRHH a determinar cómo proceder, que es la fase final del proceso del PRH, ahora RRHH debe tomar medidas prácticas para integrar su plan con el resto de la empresa, el departamento necesita un presupuesto, la capacidad de aplicar el plan y un esfuerzo conjunto con todos los departamentos para ejecutarlo. (Chiavenato, 2011)

La demanda laboral se puede mantener en equilibrio mediante los horarios flexibles, trabajo compartido, etc. Estas estrategias pueden ayudar a que los empleados se mantengan más entusiasmados y sean productivos.

La administradora indicó que hay periodos en las que es necesario realizar contrataciones extras, mayores o adicionales, debido a que la tienda se comporta más concurrida de lo normal, el periodo que menciono es las épocas de navidad.

Al momento de realizar la observación se pudo constatar que como ya se está acercando las fechas de fin de año, tienen en mural anuncio de la necesidad de contratación de nuevos empleados en el área de auxiliar de tienda.

Según lo mencionado anteriormente, se reflejan una atención a las necesidades cambiantes de personal, la anticipación es un elemento positivo en la

gestión de recursos humanos, especialmente en un entorno comercial dinámico como el de un supermercado.

4.1.4.2 Modelos de planeación de los recursos humanos

Los modelos de planeación en algunos casos son genéricos y alcanzan toda la organización mientras que otros son específicos para determinados sectores de ésta. (Chiavenato, 1999)

Por consiguiente, los modelos de planeación son procesos que se encargan de llevar a cabo acciones como: inicio, desarrollo, ejecución y monitoreo para lograr los objetivos deseados por la organización.

La administradora menciona que los modelos de planeación que ellos utilizan les ayudan a mejorar al personal, capacitándolo instantáneamente a través de cursos online para que puedan ser más eficientes y responsables, pero que si es necesario se realizan capacitaciones presenciales.

De manera que se puede decir que mantienen los cursos digitales para cada área, ya que cada una realiza tareas diferentes.

Al practicar este, la empresa posee modelos de planeación para asegurarse de que tienen el recurso necesario para satisfacer la demanda y el adecuado uso para realizar las tareas que se ejecutan en la empresa, este tipo de formación genera facilidad y ahorra tiempo al momento de capacitar.

4.1.4.2.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

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

De acuerdo con el autor un modelo basado en la demanda consiste en que las necesidades del personal varían de acuerdo a la demanda estimada del producto o servicio, estas dos variables tienen influencias entre sí, un incremento

en la productividad como resultado de algún cambio, ya sea externo o interno tendría como resultado una disminución en las necesidades del personal.

La respuesta de la administradora sobre este modelo es que la empresa está marchando correctamente con los recursos humanos que cuenta, ya que cada colaborador hace el trabajo educado en el cargo que está.

Desde el punto de vista, la mayoría de los trabajadores hacían sus labores correspondientes a su puesto, sin embargo, la tienda se observó un poco desordenada (mercadería fuera de bodega y estantes con escasos productos) lo que demuestra que el supermercado necesita de más personal.

La empresa cuenta con personal capacitado para satisfacer la demanda del negocio, pero no cuentan con los recursos suficientes para suplir por completo la necesidad empresarial.

4.1.4.2.2 Modelo basado en segmentos de puestos.

Chiavenato, (1999) nos dice que los modelos basados en segmentos de puestos está dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización. Por ejemplo:

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

Un modelo basado en segmentos de puestos se encarga de los factores operacionales de una organización, cuyas variaciones afecten las necesidades del personal, ya que se tiene que segmentar cada cargo para hacer la correspondiente predicción.

En la entrevista realizada la administradora respondió que Palí está dividido en áreas, lo cual es útil en el momento que se desea dar orientaciones o capacitaciones a un grupo según sus funciones.

En la visita realizada al Palí, se observó que la empresa está separada en 6 áreas: administración, perecedero, caja, bodega, protección de activos y auxiliar de tienda.

Esto demuestra que la organización aplica el modelo basado en el segmento de puesto, al reconocer la diversidad de roles dentro de la empresa optimiza el rendimiento y la satisfacción de los empleados en cada segmento.

4.1.4.2.3 Modelo de gráfica de reemplazo

Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. (Chiavenato, 2007)

Un modelo de grafica de reemplazo se basa en la realización de un documento y más que eso son herramientas de planificación que permiten administrar los cambios de personal en una organización, también se muestran los nombres de los empleados y la descripción de cada puesto en la empresa y como serian reemplazados en caso de una vacante.

La administradora expuso que no específicamente se mantiene un archivo para el rendimiento de los trabajadores, pero que, según los resultados de sus exámenes en el momento de ingresar a la empresa, se tiene a la vista que podría ocupar otro puesto, aparte, antes de realizar un ascenso, a ellos se les vuela hacer un examen de acuerdo al puesto.

De modo que, ya tenían evaluado al elemento que va a ocupar el puesto que dejará la persona que renunció, pero si el caso es que la tienda no contara con un

personal de reemplazo, recursos humanos se encarga de transferir de otras tiendas o reclutarlo externamente.

Por lo tanto, no estaría de más que la empresa integre un sistema más complejo para facilitar al momento de realizar un reemplazo, como una plataforma de contratación temporal que le permita a la empresa ofrecer contratos a tiempo parcial con trabajadores disponibles para cubrir necesidades precisas.

4.1.4.2.4 Modelo basado en el flujo de personal

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

Un modelo basado en el flujo de personal es un mapa o dibujo donde se muestra el flujo de personas, este modelo muestra cómo han sido los datos históricos de las entradas, salidas y ascensos de los empleados, esto permitirá predecir a corto plazo las necesidades de personal por parte de la organización.

La administradora, en la entrevista menciona que utilizan un sistema para marcar los horarios de entrada y salida de todos los trabajadores, también se realizan observaciones conforme a que, si la empresa necesita aumentar el equipo de trabajadores, ya que muchas veces hay congestionamiento de clientes.

Desde el punto de vista, efectivamente se realiza la actividad de marcar la hora de entrada y salida de la jornada laboral de los trabajadores.

Se alcanzó demostrar que en esta parte la empresa está laborando responsablemente con sus horarios, y que si está pensado en realizar contrataciones debería considerar en ampliar la tienda y el área de almacén, ya que las compras son grandes y la clientela es bastante. Sin embargo, no se obtuvo evidencia que demuestre que la empresa utiliza el modelo basado en el flujo de

personal, al no llevar este modelo a cabo puede contribuir a la inestabilidad e ineficiencia del personal y de la empresa.

4.1.4.2.5 Modelo de planeación integrada

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

Un modelo de planeación integrada es importante, dado que ayuda a las empresas manejar insumos como: volumen de producción planeado, la integración de la tecnología que altera la productividad del personal condiciones de oferta y demanda y comportamiento del cliente.

En la entrevista la administradora argumentó que si existe un plan integrado de reclutamiento y selección de personal que ha ayudado a la empresa positivamente pues de esta forma le empresa prevé el recurso humano que se requiere para cumplir con los objetivos empresariales.

Según las observaciones se pudo verificar del mismo modo, que existe documentación, registros, normativas y reglamentos para conseguir personal capacitado con óptimo rendimiento.

Esto refleja que la empresa se está conduciendo de buena manera porque cuenta con un plan anticipado al reclutamiento y selección de personal, lo que ayuda a que se preparen bien antes de integrar un recurso a la empresa. La combinación de previsión y documentación sugiere que la empresa está adoptando prácticas de recursos humanos efectivas y comprometidas con la preparación antes de la integración.

4.1.5 Reclutamiento de los recursos humanos

Definición

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de

candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato, 1999)

En Cuanto, el reclutamiento es el proceso mediante el cual las empresas identifican y atraen a los futuros empleados capacitados e idóneos para cumplir con los objetivos empresariales y se adaptan a las estrategias organizacionales.

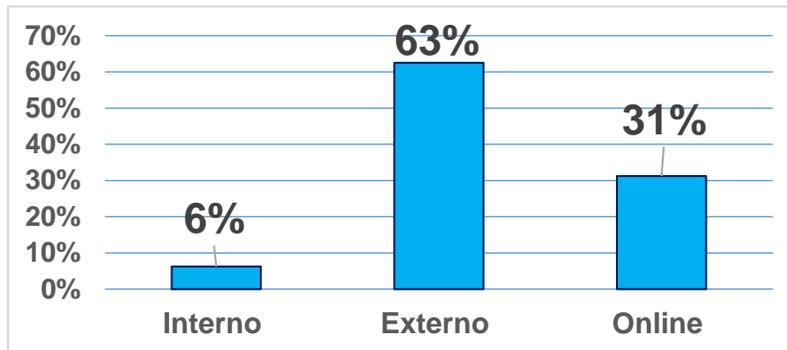


Gráfico No 1 Técnicas de Reclutamiento

Fuente: Autoría Propia A partir de las encuestas a trabajadores.

En el gráfico No 1 el 63% de los trabajadores de la empresa se les contrató mediante el reclutamiento externo, por otro lado, un 31% afirman que fueron contratados mediante medios online y un 6% asegura que fueron ascendidos de sus puestos.

Según la entrevista para iniciar el proceso de reclutamiento el primer paso es la recepción de documentos de los participantes o candidatos y luego se hacen filtros de personas en la tienda para quedar con los que cumplen los requisitos al puesto; también comentó que las técnicas de reclutamiento se hacen de manera interna y al mismo tiempo externa u online para cubrir la vacante cuando hay ascensos.

Se consiguió verificar que en la empresa si se aplican estas técnicas de reclutamientos, ya que en el proceso de realizar las encuestas y entrevista se dio el caso de que había renuncia y la administradora nos dijo que ya tenían a la persona para cubrir ese cargo y al ascender a un trabajador se abrió una vacante para reclutamiento externo y online.

Por lo tanto, en estos resultados se refleja que la empresa sí utiliza la técnica mixta para el reclutamiento de personal, que al incorporando métodos diversos garantiza una fuerza laboral sólida y adaptada a las demandas operativas.

4.1.5.1 Medios (tipos) de reclutamientos

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento, Son los canales que utilizan las organizaciones para dar a conocer sus cargos vacantes. (Chiavenato, 1999)

Por otra parte, los medios de reclutamiento son fuentes de las que se vale una organización para realizar un proceso de integración a un nuevo miembro, también elabora un proceso de contratación garantizado, transparente y justo y de esta forma recursos humanos pone a las personas indicadas en las oficinas de la empresa.

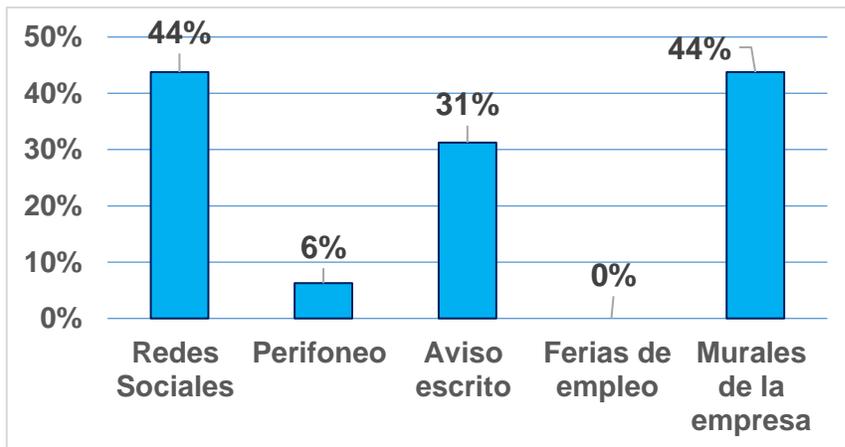


Gráfico No 2 Medios de reclutamientos.

Fuente: Autoría Propia A partir de las encuestas a trabajadores.

En la gráfica N°2 un 44% de los trabajadores se enteraron de la vacante por medio de las redes sociales y murales que son exhibidos en la propia empresa, por otro lado, un 31% se informaron mediante avisos escritos, también un 6% por medio de perifoneo y ninguno de los trabajadores admitió que fue contratado mediante ferias de empleo.

Según palabras de la gerente “las redes sociales hacen el trabajo más fácil” puesto que al momento de hacer publicaciones en Facebook las personas

comienzan a hacer preguntas sobre el puesto, también por medio de los estados en WhatsApp hacen pública la vacante y colocando el anuncio de la vacante en murales informativos de la tienda.

Se observó que la empresa realiza publicaciones en su página de Facebook, también a través de la página de Tecoloco Nicaragua y se percibió como las personas se detienen a leer los murales que colocan en la tienda para buscar personal. **(Ver anexo No 5 Anuncio de la vacante de Tecoloco)**

Esta empresa maneja los medios de reclutamiento basado en la facilidad de información que se desea transmitir a las personas interesadas, por lo cual se toman la decisión de divulgar información por los medios ya mencionados.

4.1.5.1.1 Reclutamiento interno

a) Concepto

Chiavenato, (2011) en otras palabras dice que el reclutamiento interno, las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes por encima del nivel de ingreso mediante promociones y transferencias. Cuando una organización cubre las vacantes de esta manera, puede capitalizar la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción.

Los métodos para identificar los potenciales candidatos a cubrir los puestos vacantes son:

- Sistema de información de RRHH.
- Publicación y oferta de puestos.
- Identificación del talento por medio de evaluaciones de desempeño.
- Inventario del talento gerencial.
- Uso de los assessment center o centros de evaluación.

Tal como dice el autor, el proceso de reclutamiento interno se hace para promocionar a los empleados que ya forman parte de la organización, cuando se presenta determinada vacante, mediante ascensos, transferencias o por sus habilidades y capacidades.

El gráfico N°1 muestra que un 6% de los reclutamientos son realizados de manera interna, además en el grafico No 2 se puede observar que el 44% hay murales de la empresa y los mismos trabajadores dicen que se hace uso como reclutamiento interno las redes sociales por lo que dentro de la empresa se hace uso de grupos de WhatsApp.

En la entrevista realizada el gerente menciona que pocas veces se da el reclutamiento interno debido a que muchos colaboradores se han dado de baja por razones que no cuentan con la disponibilidad de tiempo, han encontrado mejores oportunidades de empleo o han decidido emigrar y otras veces el personal no cuenta con lo necesario para llenar esa vacante. Por esta razón es que la mayoría ha sido reclutada externamente.

En la observación se logra apreciar que a pesar de que la empresa hace uso minoritario del reclutamiento interno sí se utiliza esta técnica de reclutamiento.

En la empresa hay una mínima posibilidad de ascenso que se debe a que la mayoría de los trabajadores son nuevos y no todos tienen la capacidad para desempeñarse en otro puesto, por lo cual en consecuencia hay muy poco reclutamiento interno.

b) Ventajas

Es más económico, más rápido, presenta mayor validez y seguridad, es una fuente poderosa de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación y desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. (Nuñez, 2023)

De la misma forma el reclutamiento interno genera ventajas tanto a los empleados como al empleador, pues, es una manera rápida y barata de encontrar

candidatos, el trabajador ya conoce la empresa, está adaptado y es una gran motivación para los empleados ver que se les toma en cuenta cuando surge una vacante.

Las ventajas del reclutamiento interno favorecen a la empresa al ser más económicas, rápidas y seguras, esto motiva a los colaboradores de la tienda ya que de esta manera notan que se toman en cuenta y fomenta un espíritu de competencia, especialmente para la generación Y y Z que busca oportunidad de crecimiento y bienestar.

c) Desventajas

Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento a los empleados en el momento adecuado generando apatía, desinterés o la separación de la organización, Cuando los ejecutivos tienden a ser promovidos hasta su nivel de incompetencia tomando un camino hacia ningún lado. Es denominado principio de Peter el cual afirma que “En una jerarquía, todos los empleados hacen hasta alcanzar su nivel de incompetencia”. Este tipo de reclutamiento debe realizarse a medida que los empleados adquieran condiciones para igualar a candidatos externos. (Nuñez, 2023)

No obstante, hay ciertas desventajas en cuanto al reclutamiento interno ya que la empresa se limita a acceder a más candidatos, también surgen conflictos entre los mismos trabajadores de la empresa que rivalizan por el mismo puesto y esto puede afectar seriamente a la organización.

4.1.5.1.2 Reclutamiento externo

a) Concepto

Espinoza, (2013) En otras palabras nos dice, que esta se realiza con candidatos externos a la organización, con candidatos reales o potenciales disponibles y se presenta cuando hay una vacante, existen dos maneras de abordar sus fuentes el enfoque directo cuando hay relación directa de la empresa con el mercado o el indirecto cuando se utilizan agencias de reclutamiento, asociaciones

de profesionales y sindicatos, Las principales técnicas de reclutamiento externo son: consulta de archivo de candidatos, solicitud de empleo, recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa, carteles o anuncios en la entrada de la empresa, anuncios en periódicos y revistas, agencias de colocación o empleo, reclutamiento en internet y programas de capacitación training.

Por otra parte, el reclutamiento externo se realiza con personal ajeno a la empresa, se buscan los candidatos en el mercado laboral externo que reúnan las características requeridas para desempeñar los cargos disponibles en la organización, para la contratación externa se practican diferentes formas de reclutamiento como: Anuncios, agencias de colocación de empleo, Bolsas de trabajo, candidaturas espontaneas y recomendaciones.

En el grafico No 1 se muestra que un 63% de los trabajadores fueron contratados de manera externa por medios de anuncio en redes sociales y murales de la empresa.

Con respecto a la entrevista realizada la gerente mencionó que el reclutamiento externo se hace después de haber llevado a cabo un análisis interno sobre los miembros que laboran y los que hacen falta en la empresa.

Se pudo ver que la empresa efectivamente si realiza el reclutamiento externo para cubrir las vacantes que no pueden cubrir los colaboradores internos.

La empresa lleva a cabo el reclutamiento externo dando la oportunidad a las personas fuera de la empresa para ser miembros de la misma si no se encuentra personal capacitado dentro de la empresa o un recurso que sea transferido de la misma línea de supermercados.

b) Ventajas

Es la llegada de ideas innovadoras, proporciona nuevos enfoques, renueva y enriquece los recursos humanos y se aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos. (Britton, Castillo, & Sequeira, 2023)

Sumando lo anterior las ventajas de un reclutamiento externo ayuda a que una organización pueda elegir entre diversos candidatos uno, que cumpla con el perfil que se está buscando, aumentar la competitividad de la empresa con respecto al servicio que brinda la rivalidad y también permite formar al equipo con diferentes perfiles, los cuales puedan estar especializados en diferentes áreas y así aumentar la efectividad del mismo.

En cuanto al reclutamiento externo la empresa tiene mejores oportunidades de elección entre candidatos, posibilitando así un buen recurso para la empresa, la empresa se beneficia de manera que al realizar este reclutamiento permita la entrada de nuevas habilidades, experiencias y perspectivas a la organización.

c) Desventajas

Tiempo, es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos, puede provocar barreras internas cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, también en un principio es menos seguro q el reclutamiento interno. (Britton, Castillo, & Sequeira, 2023)

Más aún el reclutamiento externo tiene ciertas desventajas una de las principales es que puede ocasionar problemas internos con el equipo, como desánimo, comparación y desconfianza del nuevo integrante, además se tiene que tener en cuenta que este proceso requiere una gran inversión de tiempo, para evaluar de manera cuidadosa cada candidato que llegue para el puesto.

Las desventajas del reclutamiento externo incluyen un proceso más costoso, mayor tiempo de adaptación para los nuevos empleados o incluso resistencia por parte de los empleados actuales que podrían sentirse menos valorados

d) Reclutamiento Online

Se trata de una serie de herramientas y técnicas que, de modo automático, se encarga de las partes más tediosas presentes en un proceso de selección y agilizar el trabajo, es muy importante para la transformación digital de las empresas y básicamente significa emplear las plataformas digitales para dar a conocer la compañía, gestionar las entrevistas y evaluar a los candidatos. (Espinoza, 2013)

En síntesis, se puede decir que el reclutamiento online es una herramienta muy beneficiosa y eficaz, ya que utiliza el internet y diferentes redes sociales para transmitir información valiosa a personas que están en busca de empleo y este tipo de reclutamiento es ágil en los procesos tediosos que conlleva la formulación del reclutamiento en una organización.

La gráfica N°1 un 31% de los trabajadores respondió que fue contratado por medio del reclutamiento online.

En la entrevista realizada a la administradora esta técnica de reclutamiento fue de mucha utilidad en tiempos de pandemia, después de eso las personas han adoptado más esta técnica para enviar de manera fácil su currículum y así en la empresa se amplía la cantidad de candidatos.

Se pudo observar que la empresa cuenta con una aplicación digital donde reciben currículum y hace entrevistas en línea poniendo en práctica el reclutamiento online.

La empresa como tal hace uso de esta técnica para mejorar las contrataciones, dándoles la oportunidad a los postulantes que no pueden hacer presencia física, lo puedan hacer de manera virtual.

4.1.5.1.3 Reclutamiento Mixto

a. Concepto

Emplea fuentes tanto internas como externas de los recursos humanos, se aborda en tres procesos: en primer lugar externo seguido de reclutamiento interno en caso de que el primero no de los resultados, el segundo que inicia con reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo al no encontrar entre sus empleados el candidato deseado y el reclutamiento externo e interno en forma simultánea buscando no descapitalizar los recursos humanos y crea condiciones de competencia profesional saludable. (Chiavenato, 1999)

El reclutamiento mixto es la combinación del reclutamiento interno y externo de los recursos humanos, la compañía como tal opta por darles la oportunidad a los

empleados que actualmente trabajen en la empresa, pero también postula vacantes para candidatos que están disponibles en el mercado.

La empresa Palí al aplicar ambas técnicas de reclutamiento, interno y externo, emplean de esta forma el reclutamiento mixto. De manera que la empresa toma la decisión de aplicar estas técnicas de reclutamiento dado que ambas les resultan beneficiosas para encaminarse al logro de sus objetivos, ayudando así a la demanda que ofrece el mercado laboral externo y al recurso que ya posee, brindándole oportunidades de superación.

4.1.6 Proceso de selección

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. (Chiavenato, 2000)

El proceso de selección es el que se encarga de realizar un conjunto de pruebas, entrevistas, verificación de datos, y se hace un análisis detallado del puesto de trabajo, para seleccionar al candidato idóneo que será quién cubrirá la vacante que ofrece la empresa.

4.1.6.1 Selección como un proceso de comparación

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

La selección como proceso de comparación debe tomarse como una transformación real de comparación entre las exigencias del cargo y el perfil del cargo, es decir la empresa sugiere los requisitos del cargo y estos se comparan con el perfil de los postulados.

La entrevistada dijo que realizan comparaciones en el desempeño de los candidatos cuando son reclutados internamente, y cuando son nuevos reclutados se evalúan mediante la entrevista y el sistema de pruebas de habilidades para ver cual tiene mayor compatibilidad al puesto.

En la visita, se observó que ya habían evaluado la compatibilidad de uno de los colaboradores con el puesto.

Lo cual refleja que ya habían calificado las características de este trabajador para ocupar dichas exigencias del cargo.

4.1.6.2 Selección como un proceso de decisión

El proceso de selección de personal tiene un impacto importante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, no se puede desconocer que es una de las prácticas más cuestionadas dentro de la administración de personal, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad y compromiso al tomar la decisión de contratar o no un candidato, debido a la utilización de características consideradas poco racionales como la intuición y la emoción asociada a ella. (Hernández, 2019)

Sumando a lo anterior, luego de la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos y sabiendo que no todos cumplen con esas exigencias el departamento de RR. HH, no puede obligar al organismo solicitante que acepte al candidato aprobado en el proceso de comparación, sino que debe sugerir a los más idóneos para cubrir la vacante.

La persona entrevistada respondió a esto que se elige al candidato que mejor se acorde al puesto que se requiere, claramente después de haber realizado la evaluación de los aspirantes y la comparación con el puesto.

Se observó que mantienen una ventaja con los colaboradores de empresa ya que conocen sus características y habilidades, y esto facilita la selección de un candidato idónea al puesto.

Palí toma decisiones basándose en criterios objetivos y en la evaluación de las capacidades y habilidades de los candidatos para el puesto, manteniendo un

enfoque coherente y estratégico en la selección de candidatos, valorizando el conocimiento interno de la empresa.

4.1.6.2.1 Modelo de colocación

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

El modelo de colocación es el proceso donde se ubica al trabajador en su debido puesto de trabajo, donde se desempeñará de acuerdo a las características personales, habilidades y aptitudes por las cuales fue contratado, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

Según la respuesta de la administradora este modelo de selección no es aplicado en la empresa, ya que si un candidato no cuenta con lo que se requiere para trabajar en la empresa y específicamente en un puesto simplemente no es contratado, sin embargo cuando un aspirante es capacitado si sería contratado aunque sea el único.

Esto refleja la exigencia de la empresa con respecto al momento suplir sus necesidades.

4.1.6.2.2 Modelo de selección

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

El modelo de selección sucede cuando existen dos o más candidatos posibles para ocupar una sola vacante de las cuales una de ellas será aceptada y todas las demás serán rechazadas.

La administradora expresó que la selección de un candidato se adapta a la necesidad de la empresa ya que se pretende retener al mejor talento o de varios si se requiere, como en las épocas concurridas.

En la empresa el modelo de selección se produce más cuando se acercan las temporadas donde hay oferta y demanda laboral, la empresa necesita recursos para cubrir puestos temporales dado que se satura la tienda y se le tiene que dar buena atención al cliente y realizar la tareas del día en tiempo y forma.

4.1.6.2.3 Modelo de clasificación

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

De esta forma en el modelo de clasificación varios candidatos pueden aspirar para cubrir varias vacantes, entonces si el candidato es rechazado entra a concursar en las demás vacantes hasta que estos se agoten, de esta manera se lleva a cabo la clasificación.

La administradora respondió que en la empresa Palí este modelo resulta viable dado que si un candidato se postula para el puesto de cajero y resulta que no cumple con lo requerido se le da la opción de que pueda cubrir un puesto en otra área de acuerdo a las habilidades que presento en la entrevista.

La empresa se beneficia al aplicar este modelo de selección, ya que ayuda a filtrar candidatos de manera objetiva y rápida.

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 (Ramirez, 2013)

La base para la selección del personal sirve como apoyo para crear un patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación el cual debe formularse a partir de la información sobre la vacante que desea cubrirse y los candidatos postulados que se presentan.

4.1.6.3.1 Obtención sobre la información del puesto

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales, respecto al trabajo que se debe analizar. (Moraca, 2007)

Ciertamente la obtención de información del puesto ayuda a que el observador se interese sobre el puesto de trabajo y sus detalles, la organización obtiene beneficios al conocer el área y puesto de trabajo donde se desempeñan sus colaboradores, de esta manera se pueden detectar oportunamente ciertas situaciones que pueden llevar a entorpecer el desarrollo de las actividades.

La administradora describió que el departamento de RRHH contiene cada perfil para los puestos y que esto lo obtienen mediante entrevista relacionada con sus responsabilidades diarias y sus desafíos asociados con el puesto, también observaciones a cada puesto para obtener una comprensión más precisa de lo que implica el trabajo.

En la observación, la empresa cuenta con lo necesario y básico para la recopilación de información, ya que no cuenta con puestos tediosos.

Palí, con recopilación de información indica una estrategia sólida en RRHH para comprender y documentar las necesidades y características específicas de cada puesto, lo cual es esencial para una gestión de recursos humanos efectiva.

4.1.6.3.2 Descripción y análisis del puesto

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

Igualmente en la descripción y análisis del puesto es un proceso que le permite a la organización determinar las conductas, tareas y funciones que comprenden en función al puesto de trabajo, así mismo el desempeño de las habilidades, aptitudes y conocimientos que hacen que el colaborador se desempeñe en el puesto.

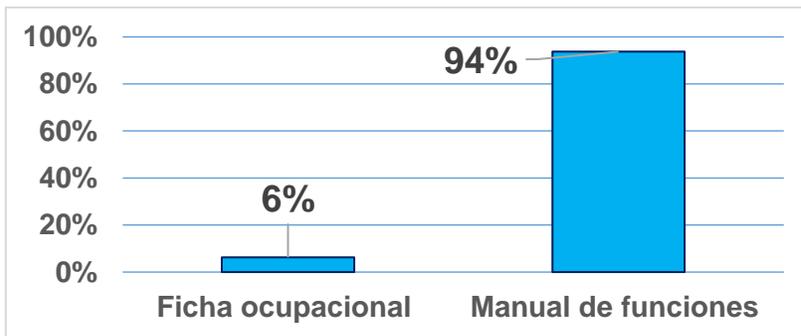


Gráfico No 3 Instrumentos para la descripción de cargos.

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

En el gráfico N°3 como se aprecia un 94% obtuvo la información de su cargo por medio del manual de funciones y un 6% a través de fichas ocupacionales.

La administradora mencionó que utilizan las fichas ocupacionales y los manuales de funciones para que cada trabajador conozca lo que debe hacer con respecto a su cargo.

A través de la visualización de un manual de funciones del puesto de caja que facilitó la administradora, se alcanzó comprobar que la empresa sí usa documentos donde describen las funciones del cargo y brindan una visión clara y lógica al momento que el puesto sea ocupado.

La empresa cuenta con herramientas para describir el ejercicio que va a realizar el trabajador y al momento de integrarse al equipo no desconozca sus

funciones. De modo que, la empresa tiene estructurado la gestión de roles y responsabilidades de los empleados, lo que genera un impacto positivo en la claridad de las expectativas.

4.1.6.3.3 Elección de las técnicas de selección

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

Según el autor la elección de técnicas se basa en que luego de haber adquirido los datos del cargo que va a ocupar el solicitante, se procede a la elección de herramientas de las que dispone cierta organización para complementar una vacante con el candidato prototipo.

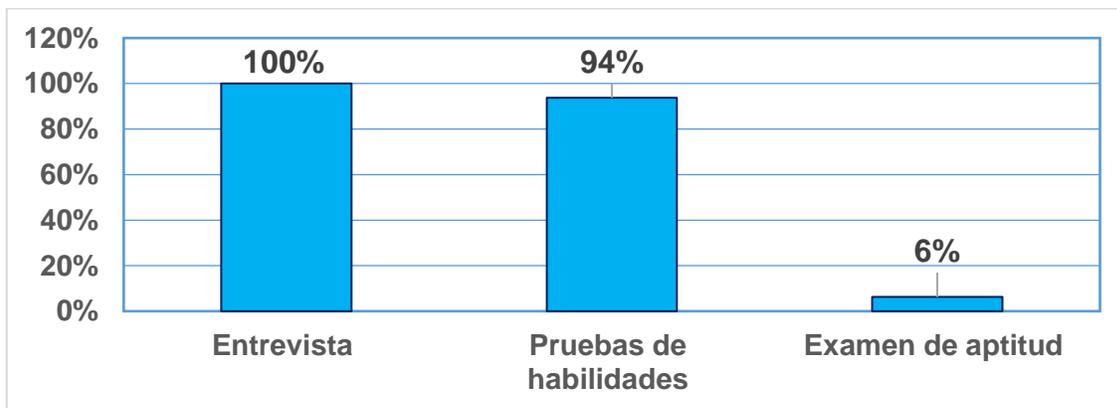


Gráfico No 4 Técnicas de selección de puestos.

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

En el gráfico N°4 se muestra que a todos los trabajadores se les aplica la entrevista, por otro lado, un 94% afirmó que realizaron pruebas de habilidades y un 6% examen de aptitud.

a). Entrevista de selección

- **Concepto**

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados. (Chiavenato, 2011)

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 para que el reclutador recolecte datos para luego ser evaluados.

Como se observa en el gráfico N°4 todos los trabajadores manifestaron que se le aplico la entrevista.

La administradora mencionó que la aplicación de la entrevista es importante para la empresa, pues se puede evaluar la aptitud del trabajador en distintas situaciones que se puedan presentar en el trabajo.

En la observación que se efectuó no mostraron las entrevistas que realizan ya que no cuentan con un cuestionario estándar para todos los puestos, porque habitualmente se presentan distintas dudas de acuerdo al cargo.

Esto es favorable para empresa, porque de esta forma mantienen un enfoque más flexible en el proceso de selección y al no tener un cuestionario estándar les permite adaptar las preguntas de la entrevista a las necesidades específicas de cada puesto y candidato.

- **Elementos básicos**

Chiavenato, (2011) Nos dice que 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.

b). Pruebas de conocimientos o habilidades

- **Concepto**

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

Las pruebas de conocimientos son instrumentos o herramientas que se utilizan para valorar con objetividad el discernimiento adquirido a través de un estudio o ejercicios. Buscando así un nivel de conocimiento igual o parecido al que exige el cargo.

Según Chiavenato, (2000) la manera como la prueba se aplica pueden ser:

- ✓ Orales
- ✓ Escritas
- ✓ De relación

Según Chiavenato, (1999) las áreas de conocimiento pueden ser:

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

Según Chiavenato, (1999) la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:

- ✓ Tradicionales, de tipo descriptivo, expositivo
- ✓ Objetivas, mediante pruebas objetivas
- ✓ Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva.

En el gráfico N°4 se muestra que a un 94% del personal se le aplico pruebas de conocimiento y habilidades.

En la entrevista la gerente comentaba que las pruebas de conocimiento se le aplica la misma prueba a todo, sin importar el cargo, esto lo hacen de manera virtual, enviando al correo del candidato las pruebas.

En la observación se pudo constatar esa respuesta.

La empresa muestra las pruebas de conocimiento como una herramienta para evaluar la capacidad del postulante en los sistemas digitales para cada puesto. El Palí sigue un enfoque uniforme en la aplicación de pruebas de conocimiento, sin embargo se debería aplicar una evaluación de acuerdo al cargo.

C). Examen psicológico

- **Concepto**

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. (Chiavenato, 1999)

Los exámenes o test psicológicos son las formas de medir el comportamiento de los colaboradores, valorando así sus destrezas, competencias laborales y la forma en la que puedan desempeñarse cuando se presenta una situación en la empresa.

Como se muestra en el gráfico N°4 en la empresa no se realizan exámenes psicológicos.

En la entrevista la administradora dijo que no se aplica esta técnica de selección porque se enfocan en otras habilidades del candidato.

Con el resultado de las encuestas se verificó que esta técnica de selección no es utilizada por la empresa.

Palí se centra en otras habilidades más relevantes para sus necesidades específicas y realiza examen psicológico, pero, no obstante, la aplicación de esta prueba puede ser de utilidad, puesto que podrá tener más cercanía con el postulante.

d). Exámenes de aptitud

- **Concepto**

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

Los exámenes de aptitud son test de los cuales se busca medir y analizar la personalidad del individuo por medio de preguntas, para valorar su forma de ser, sociabilidad, adaptabilidad y manejo de una crisis, de esta manera la organización se dará cuenta si es conveniente su contratación.

En el gráfico N°4 se muestra que un 6% de los trabajadores realizaron examen de aptitud.

La gerente indicaba que este tipo de examen solo se les realiza a los colaboradores P.A (Protección de Activos), ya que para su puesto es necesario conocer más a fondo sus habilidades.

Por medio de la observación en respuesta a la encuesta se demuestra que esa persona fue la única que señaló que se le realizó esta prueba.

Esto verifica que se aplica esta técnica, asegurase así, de que los candidatos sean capaces de desempeñar sus funciones de manera efectiva.

e). Técnicas de simulación.

- **Concepto**

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

Valorando la opinión del autor se puede analizar que las técnicas de simulación son situaciones falsas a las que se somete al candidato, evaluando así de qué forma reaccionaria o actuaría ante determinados retos, conflictos o situaciones que pueden surgir durante el desarrollo del ejercicio al que es sometido.

Como se puede ver en el gráfico N°4 en la empresa no se utilizan las técnicas de simulación.

Por medio de la entrevista a la gerente, se confirmó que no se hacen este tipo de valoraciones a los postulantes.

La empresa debería de considerar la aplicación de esta técnica, ya que a través de ella puede ver las medidas que toman los seleccionados ante una situación que pueda ocurrir en la empresa.

4.2 Generaciones que conforman la fuerza laboral

4.2.1 Definición

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

A modo de que las generaciones que conforman la fuerza laboral son las personas que se desempeñan laboralmente en las organizaciones desde hace ya varios años y actualmente, distinguidas por rango de edades según su generación, pero cada una de ellas forma parte importante en las organizaciones ya que aportan experiencias y conocimientos distintos siendo de utilidad para la entidad.

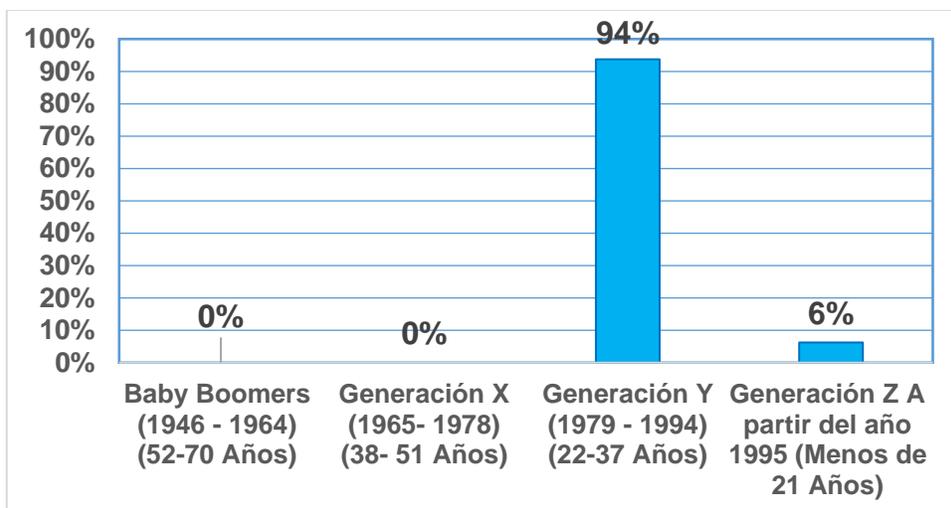


Gráfico No 5 Generaciones que conforma la fuerza Laboral.

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

Como se muestra en el gráfico N°5 esta empresa dispone de un personal conformado por un 96% de la generación Y y otro 6 % que lo conforma la generación Z, demostrando que no posee ningún recurso de la generación Baby boomers y X.

La administradora señaló, que las edades en las que se mantienen sus colaboradores están en el rango de 19 - 32 años, ya que es conveniente contratar recursos fuertes físicamente por el tipo de trabajo.

En la visita realizada se logró ver que todos son trabajadores jóvenes, y la labor es cansada.

Verificando que para la empresa si es necesario este ejemplo de trabajador.

4.2.2 Importancia

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

poder evaluar las tendencias resultantes aplicables a los procesos de selección de personal. (Chirinos, 2009)

El conocimiento de las generaciones que conforman las organizaciones es esencial para poder analizar y trabajar con cada una de ellas, puesto que todas son diferentes en conocimientos y experiencias, lo cual, las lleva a ser tratadas de maneras distintas, de esta manera nos enfrentamos de manera estratégica a la competencia.

4.2.3 Propósito

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

Las generaciones buscan contribuir de forma proactiva y productiva en las organizaciones, integrando los talentos que los caracterizan como generación, pero también buscan lucrarse mediante beneficios que está les otorgue como: dinero, flexibilidad laboral, trabajo remoto, continuar estudiando e incentivos de esta manera se mantendrán en el puesto y darán su mejor aporte a la organización.

4.2.4 Tipos de generaciones en la fuerza laboral

4.2.4.1 Generación Baby boomers

De acuerdo con Thielfoldt, (2004) los miembros de la generación “Baby boomers”, generalmente crecieron “en medio de la prosperidad económica, abundancia suburbana y sólidos núcleos familiares con madres dedicadas al hogar”, debido a la sólida ética laboral de sus padres, y a su espíritu de sacrificio. Una vez incorporados a la fuerza laboral, de inmediato se desarrollaron bien. Además, Scheef y Thielfoldt afirman que esta generación es competitiva y extremadamente

esforzada. Fue durante esta generación que el horario laboral aumentó a 40 horas semanales.

Se puede decir que las generaciones Baby boomers es la más antigua de todas, la conforman personas entre las edades de 56 y 73 años, surgieron en plena segunda guerra mundial debido a esto su natalidad se vio afectada, cosecharon todos los beneficios del extraordinario crecimiento económico del periodo de la posguerra.

Tal como se presenta en el “Gráfico N°5 generaciones que conforman la fuerza laboral” esta empresa no cuenta con personal que figure la generación Baby boomers.

La opinión de la administradora es que en este momento no cuentan con personal de esta generación, debido a que la mayoría de los cargos demandan esfuerzo físico, pero que dentro del bi-formato Maxi Palí y Palí si se encuentran colaboradores de la generación Baby boomers.

En la observación no se logró ver a personal de la segunda ni tercera edad.

Se comprueba que no se cuenta con esta generación dentro de la empresa.

4.2.4.1.1 Características

Las características para Lippincott, (2010) son:

- Los Baby boomers son llamados así por haber nacido durante la explosión de la natalidad posterior a la Segunda Guerra Mundial, y constituyen el 10% de la población en México.
- Experimentaron grandes crisis y revoluciones de la historia contemporánea, la aparición de la televisión, la llegada del hombre a la luna, y han vivido con y sin Internet.
- Tomaron como bandera la libertad individual y se asociaron para luchar por los derechos civiles. Por eso, esta generación no teme correr riesgos para perseguir sus objetivos y muestra gran dedicación en su trabajo para lograr el éxito en su estilo de vida.

- Su naturaleza para asumir retos y desafiar el status quo crea lugares de trabajo innovadores e inspira a los miembros más jóvenes de los equipos.

Del mismo modo los Baby boomers se caracterizan por ser comprometidos, autosuficientes y muy competitivos, es una generación formada para crear líderes comprometidos, lideran grupos e identificar qué rol desempeña cada miembro en una organización.

La administradora en la entrevistada dijo que esta generación es bastante mayor para desempeñar un cargo como el que necesita la empresa en este momento.

En cuanto a la observación, el área que tiene vacante es en planta, donde el esfuerzo físico es demandado.

Por lo cual se verifica que el personal que se solicita es joven.

4.2.4.1.2 Valores y creencias

Los valores y creencias para Lawrence, (2023) son:

- La familia
- El trabajo
- La independencia
- La eterna juventud

Los valores que pone en práctica esta generación es: el trabajo, la constancia, la honestidad y la fidelidad. Tienen en consideración que la empresa donde laboran, es la única porque se basan en la estabilidad y seguridad que está les proporciona.

Creencias

La generación Baby boomers es una generación conservadora en el aspecto religioso, en su mayoría son católicos o evangélicos, creen mucho en el valor de la familia. Los divorcios no fueron tan comunes en su generación como lo han sido en las X y Y. por muchos son admirados por sus valores y morales.

Se puede decir que la generación Baby boomers mantiene sus creencias durante toda la vida, y la manera que demostraban el temor a Dios los hacia mantenerse firmes en sus estándares y ser admirados.

La administradora comentó que esta generación cuenta con creencias y valores caracterizados como lo es la estabilidad y compromiso laboral, valores tradicionales como lo es la ética, respeto y autoridad, y si, la empresa contara con este tipo de trabajadores se tendría diversidad de culturas y tradiciones.

4.2.4.1.3 Fortalezas y debilidades

Para Alcázar & Cascante, (2016) las fortalezas y debilidades son:

Fortalezas

- 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.

Sin embargo, las debilidades y fortalezas siempre acompañan a cualquier generación, teniendo como fortalezas la responsabilidad, respeto, compromiso, sacrificio, etc. Pero también debilidades como: cultura presentista, en algunas ocasiones apalancamiento laboral y dificultad gestionar la incertidumbre.

La administradora mencionó que en esta generación muchos tienen la resistencia a la tecnología y son menos flexibles en el trabajo y aun eso sea un desafío también aportaría experiencia y conocimiento lo cual ayuda en el crecimiento de empresa.

4.2.4.1.4 Motivadores

Para Abuchalja, (2019) Los motivadores son:

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

Esta generación se mantiene motivada por su estabilidad en los centros laborales donde se ejercen como profesionales, comprometiéndose con los valores empresariales y que la empresa también los valore por su desempeño y entusiasmo.

La respuesta de la administradora en consideración a los motivadores de esta generación es que deben de hacerlos sentir útiles dentro de la empresa para que ellos continúen laborando eficientemente.

4.2.4.2 Generación X

Thielfoldt, (2004) También estima que gracias al trabajo fuerte y la mentalidad enfocada de la generación Boomers, la Generación X creció en un nuevo tipo de entorno. Con más madres trabajando, y el aumento de divorcios, los niños que crecen solos se transformaron en parte de la norma. Los miembros de este grupo

son independientes y adaptables, La Generación X creció viendo cómo sus padres enfrentaban la inestabilidad laboral y los despidos, por lo que muchos no tienen la lealtad hacia la empresa, que tenían las generaciones anteriores, aun cuando pueden demostrar compromiso con su jefe o equipo de trabajo.

La generación X son los seguidores de la generación Baby boomers, Corresponde en el periodo 1965 – 1978 y tienen entre 38 y 51 años, esta generación valora lo que tiene y han logrado mucho mediante la perseverancia que demuestran, pues la vida no les ha sido fácil.

De la misma manera como se muestra en el Gráfico N°5 generaciones que conforman la fuerza laboral” no presenta ningún recurso que simbolice la generación X.

La administradora dijo que en este período no cuenta con personal de la generación X en la tienda, pero que recientemente si habían tenido en el área de administración.

Mediante el resultado de las encuestas se refleja que la empresa no cuenta con personal de la generación X.

Pero se puede decir que contando con diferentes generaciones la empresa mantendría un equilibrio entre experiencia y nuevo conocimiento.

4.2.4.2.1 Características

En cuanto a Carin, (2023) Las características de la generación X son:

- Son relajados, discretos e independientes.
- Valoran la productividad y los entornos de trabajo tranquilos.
- Buscan la eficiencia y la innovación en el ámbito laboral y en su vida personal, al tiempo que valoran la autonomía para tomar decisiones y construir relaciones con los mentores.
- Favorecen la independencia y el desarrollo personal.

En este caso la generación X se caracteriza por ser independientes teniendo una buena relación entre trabajo y vida personal, tuvieron grandes cambios con

respecto a la moda y gracias a las dificultades económicas que sufrieron, usaron sus habilidades para crear y hacerse de muchos recursos logrando enfrentar adversidades.

La administradora indica que esta generación a jugado un papel importante en la sociedad, ya que ha logrado adaptarse a cambios significativos como lo es estar entre una generación que no se desempeñaba en un mundo digital a una que la tecnología forma parte de su día a día.

4.2.4.2.2 Valores y creencias

Para Ginestre, (2014) los valores y creencias son:

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

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

- ✓ Es una generación autosuficiente e independiente – desean atención de sus padres (muchos de ellos no experimentaron esto) pero aman la libertad.
- ✓ Siguen en la búsqueda del significado de familia – debido a la ausencia de los padres, esta generación creó su propio círculo a través de sus amigos.
- ✓ Desean balance – no existía el balance trabajo/familia y desde la crianza todo estaba relacionado a trabajo.
- ✓ Tienen una orientación no tradicional acerca del tiempo y espacio – esta generación no piensa mucho en horas de trabajo, lo importante es cumplir con el objetivo y realizarlo.

Asimismo esta generación mantenía valores que los hacían diferenciarse de los demás como: el esceptismo, la diversión, autosuficientes y libertadores, aunque también les apasionaba trabajar y producir dejando a un lado el individualismo, la

ambición y la adicción al trabajo son valores con los que han crecido y los mantienen.

La opinión de la administradora según su asociamiento con la generación X cuenta con valores y creencias que los han hecho personas independientes, que han buscado crecer educativamente y que cuentan con diversidad de cultura.

4.2.4.2.3 Fortalezas y debilidades

Para Alcázar & Cascante, (2016) Las fortalezas y debilidades son:

Fortalezas

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

Debilidades

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

Esta generación usa el tiempo a su favor en vez de perderlo en discusiones, crean soluciones prácticas, lo que les ayuda a no estancarse en una sola idea, sino que buscan la manera de implementar, mejor dicho, sus debilidades las transforman en fortalezas.

La respuesta de la administradora sobre las fortalezas y debilidades de la generación X es que esta descendencia, así como puede llegar hacer un reto para

lograr adaptarse a distintos conocimientos técnicos u ocupar un puesto que solicite el esfuerzo físico pueden aportar experiencia laboral.

4.2.4.2.4 Motivadores

En cuanto a Carin, (2023) los motivadores de la generación X son:

- 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.

En este caso a la generación X los motivan las oportunidades que se les presentan ya sean de aprendizaje o bien de programas de capacitación, siempre están a la expectativa donde existan posibilidades de crecimiento y ascensión profesional.

En la entrevista la administradora mencionó que uno de los motivadores que mantienen satisfecho a los trabajadores mayores de edad, es que se les proporcione estabilidad y reconocimiento laboral, para que ellos sientan que están contribuyendo de manera significativa en la empresa.

4.2.4.3 Generación Y / Millennials

También llamada “del milenio” o millennials, corresponde a personas nacidas entre 1979 y 1994 y tienen entre 22 y 37 años. En la década de los 80 se dio el terrorismo y la crisis económica hizo que este periodo fuera denominado como “La década perdida”, Varias familias optaron por ir al extranjero para buscar mejores condiciones de vida. (Kotler , y Keller, 2012)

Por consiguiente, la generación Y descendientes de la generación X, los cuales se localizan entre las edades de 22 y 37 Años, esta generación crece y se desarrolla en un ambiente tecnológico más avanzado el cual forma parte de su día a día, relacionando todo lo que tenga que ver con sus actividades a la tecnología.

Según el gráfico N° 5 se demostró que el 96% de los trabajadores pertenece a la generación Y.

La administradora expresó que esta es la generación con la que más cuenta la empresa debido a su buena condición física que es lo que demanda el giro del negocio.

De igual forma el resultado de las encuesta puede constatar su palabra.

De esta manera verificamos que realmente en la mayoría de las áreas se necesita personal fuerte físicamente.

4.2.4.3.1 Características

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

- Son los primeros en nacer completamente en un mundo digital.
- 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.
- Es de resaltar su alta confianza en sí mismos, devenida en narcisismo, y el hecho de que muchos se encuentran motivados en adquirir habilidades para mantenerse en buenas posiciones en el mercado laboral, por lo que están constantemente preocupados, aún luego de graduados, de sumar nuevas destrezas.
- Son pensadores críticos, que llegan con innovadoras y creativas ideas para ayudar.
- Para ellos no sólo un salario competitivo es importante, sino también un buen ambiente de trabajo.

- No desean estar en la misma posición por un largo tiempo, les gusta el cambio y el desarrollo, preferiblemente rápido.
- Son agresivos y ambiciosos en su carrera, y encuentran más importantes los desafíos para su desarrollo que un empleo de por vida, por lo que una organización será eficaz en retenerlos si les puede ofrecer múltiples oportunidades de crecimiento, aun dentro de sí misma.
- Buscan constantemente desarrollar sus talentos y consideran cada trabajo como una oportunidad a ser añadida a sus valores.

Basado en lo que señala al autor, esta generación se caracteriza por ser nativos en la digitalización ya que crecen en un periodo donde se tiene acceso al internet y tecnologías móviles, también se conocen como la generación más educada e informada de la historia, les agrada la innovación y su enfoque en una empresa no es solamente basado en el salario sino también en el ambiente que esté ofrece.

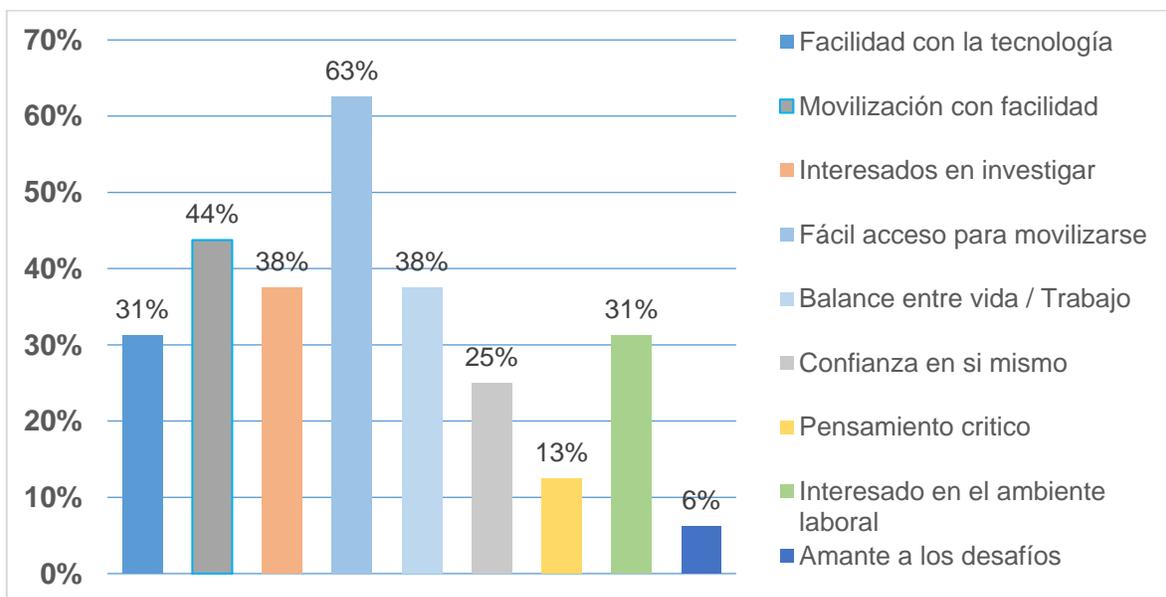


Gráfico No 6 Características de la Generación Y

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

Entre las características que muestra la generación Y en la empresa el 63% se trasladan fácil de un lugar a otro y un 44%movilizacion con facilidad, un 38%

mantiene un balance entre la vida cotidiana, la vida laboral y son investigadores, por su parte el 31% les interesa el ambiente laboral en empresa y poseen conocimientos tecnológicos avanzados, del mismo modo un 25% se mantiene con la confianza en sí mismo, el 13% se plantea un pensamiento crítico, por último un 6% es amante a los desafíos.

Según la entrevistada la generación Millennials en Palí se caracteriza por desempeñarse de manera ágil y eficiente con la tecnología, también por tener la capacidad de realizar varias tareas a la vez y estar siempre disponibles a los cambios de horarios.

Se observó que efectivamente todos tienen horarios quebrados en el día. Con esto se verifica que son colaboradores responsables, activos y dispuestos a aceptar cambios.

La empresa ha adaptado las características de la generación Millennials con su estructura operativa para alinearse y poder contribuir a un ambiente de trabajo más eficiente.

4.2.4.3.2 Valores y Creencias

Para Barceló, (2017) los valores de la Generación Y 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.
- **Disruptivos:** es un término que procede del inglés disruptiva y que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca; los Millennials no están conformes con los modelos de relaciones laborales que había hasta ahora y buscan romper con lo anterior, en los trabajos quieren una comunicación más abierta y directa con sus jefes, así como el equilibrio entre vida familiar y laboral.

- Dinámicos: no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año. No buscan relaciones contractuales a largo plazo, se inclinan más por la libertad de poder decidir sin ataduras, cambiando de trabajo o de lugar de residencia buscando siempre las mejores oportunidades.
- Impacientes: son una generación que ha tenido casi todo desde que nacieron, y eso les ha llevado a creer que las cosas van a conseguirlas al ritmo que ellos quieren; piensan que van a conseguir rápidamente sueldos acordes a lo que ellos creen, y ascensos también rápidos; todo ello es consecuencia del ritmo vertiginoso de la sociedad en la que han crecido.
- 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.
- Individualistas: individualismo que no hay que confundir con egoísmo; son personas comprometidas y concienciadas con las causas sociales; pero, aunque parezca un contrasentido, hay estudios que demuestran que muchos jóvenes de esta generación viven aislados en su mundo de internet y redes sociales y al margen de las relaciones sociales.
- Creativos: quieren proyectos personales y desean poseer una marca personal por encima de la de la empresa. Tienen la idea clara de que dejarles trabajar desde donde gusten y en los horarios que prefieran creará lealtad a la organización e impulsará su creatividad.
- Autosuficientes: su estilo de vida, las condiciones de libertad en las que se han desarrollado sus aprendizajes y las relaciones con sus padres, les hace pensar que son autosuficientes; valor muy apreciable, pero que chocará de frente con la realidad, ya que el 20% de esta generación en algún momento volverá a casa de sus padres después de haber entrado en el mercado laboral debido a la difícil situación económica.

Esta generación adopta valores que la hacen ver el mundo con otras perspectivas, como bien lo dice el nombre esta generación es la del Milenio y busca tener un impacto positivo en la humanidad haciendo de él un lugar mejor luchando contra la injusticia social, actuando contra el calentamiento global o buscando las mejores soluciones para mermar la biodiversidad.

Para Carranza, Soria, & Lemus, (2019) las creencias de la generación sugieren de la siguiente lista de factores a ser tomados en cuenta en el trabajo de los millennials y se presentan a continuación por orden de importancia:

- Oportunidades de ascenso en mi posición
- Buenas personas con quien trabajar
- Buenas personas a quien reportarles
- Buenas oportunidades de capacitación
- desarrollar nuevas habilidades
- Balance vida-trabajo
- Buen plan de compensaciones
- Seguridad laboral
- Buen nivel de salario inicial
- Oportunidades de tener un impacto personal
- Compromiso con la responsabilidad social
- La organización es líder en su área.

De igual manera, la generación Y tiene sus propias creencias y formas de ver la vida más allá de lo religioso, si bien se dice está es la generación que más rechaza los principios bíblicos en favor de perspectivas espirituales más mundanas como la aceptación del aborto para reducir incomodidades económicas y emocionales de la persona, defender la teología liberal, ser liberal en políticas fiscales y sociales, etc.

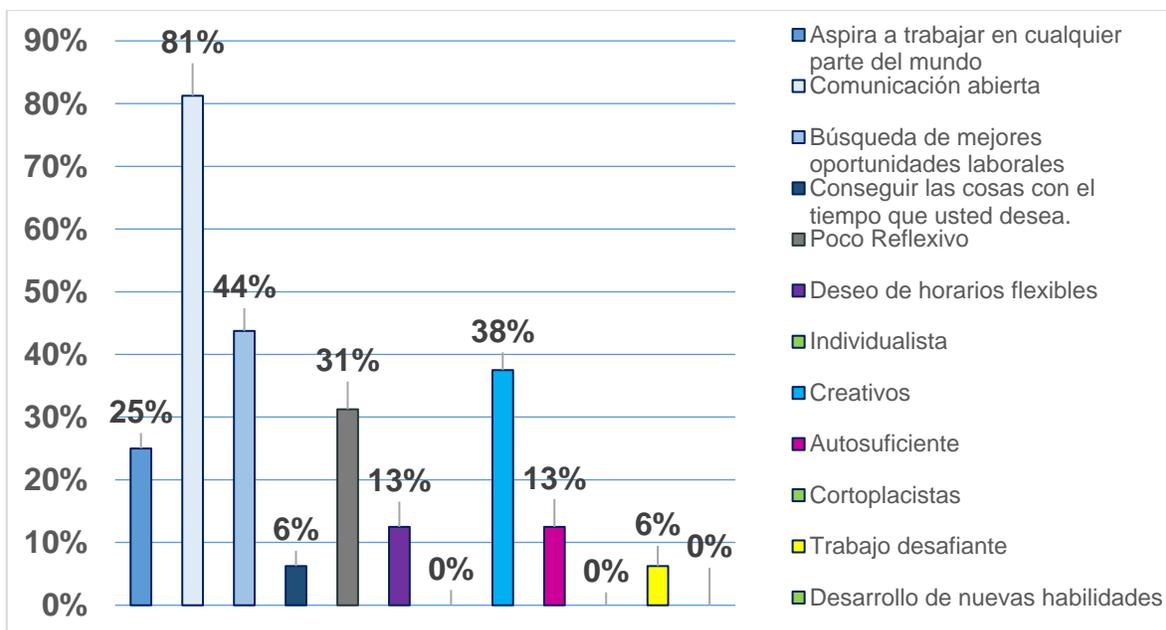


Gráfico No 7 Valores y creencias de la Generación Y / Millennials
Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

Como muestra el gráfico No 7, el 81% indicó que tienen comunicación abierta, por otra parte un 44% se enfoca en la búsqueda de mejores oportunidades laborales, otro 38% son muy creativos, por otro lado un 31% poco reflexivo, también un 25% aspira a trabajar en distintos lugares del mundo, un 13% son de horarios flexibles y autosuficientes y otro 6% les gusta conseguir las cosas en el tiempo que se desea y trabajos desafiantes, y por ultimo tenemos que ninguno es cortoplacista, individualista y capaz de desarrollar nuevas ideas.

Según la entrevista a la administradora, esta generación trabaja de forma creativa, tienen una amplia diversidad de valores y creencias lo cual les permite estar abiertos a cualquier opinión.

Se logró observar que, en efecto, esta generación es flexible al crear interacciones con personas desconocidas, además, el resultado de la encuesta los valores y creencia que más lo representa es que son comunicativamente abiertos y que buscan mejores oportunidades laborales.

Se confirmó que los valores y creencias que aporta esta generación a la empresa ayudan al crecimiento de la misma, ya que pueden generar un clima laboral positivo y enriquecedor, donde la colaboración, la innovación y el desarrollo personal y profesional son aspectos fundamentales de la cultura organizacional.

4.2.4.3.3 Fortalezas y debilidades

Alcázar & Cascante, (2016) nos muestran las fortalezas que posee la generación Y ente ellas se muestran:

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

Como menciona el autor esta generación posee fortalezas que incorporan al trabajo y logran aportar en la creación de un ambiente más agradable y lleno de oportunidades que se pueden lograr con las capacidades que poseen.

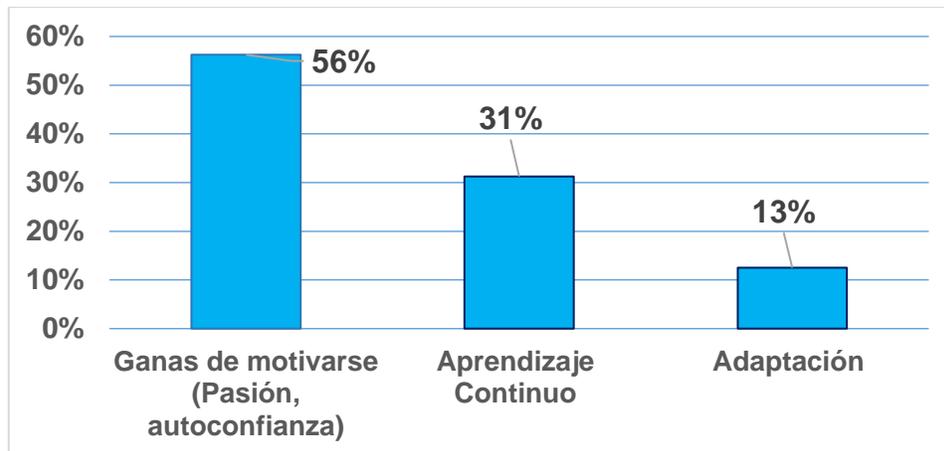


Gráfico No 8 Fortalezas de la Generación Y / Millennials

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

A partir de la presente gráfica se puede ver que un 56% posee autoconfianza, motivación y pasión laboral, por otro lado, un 31% se mantienen en aprendizaje continuo y por ultimo un 13% dispone de fácil adaptación.

La entrevistada expresó que esta generación se adapta de manera eficiente al cambio, trabajan con pasión y se mantienen en constante aprendizaje.

Se logró valorar que realmente esta generación es adaptable, como ya se ha mencionado, en Palí se labora con horarios quebrados, según la encuesta aplicada su mayor fortaleza es que tienen autoconfianza y les gusta el aprendizaje continuo.

Se demostró de esta manera que este recurso de la generación millennials cuenta con una cantidad de fortalezas que beneficia a la organización, contribuyendo a un entorno laboral adaptable, apasionado y enfocado en el desarrollo constante.

Debilidades

Para Alcázar & Cascante, (2016) las debilidades son:

- Impacientes
- Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales
- Con cierta incertidumbre
- No respetan al jefe y sí admiran al líder
- Superficiales y Faltos de disciplina.

Si bien, entre las fortalezas y debilidades que conforman esta generación se puede decir que aunque esté posee habilidades tecnológicas, versatilidad, autoconfianza y flexibilidad carece de otras capacidades como la de liderar equipos, en especial si son intergeneracionales y de visión estratégica a largo plazo, aunque en gran parte esto se debe al relativamente poco tiempo que llevan en el mercado laboral.

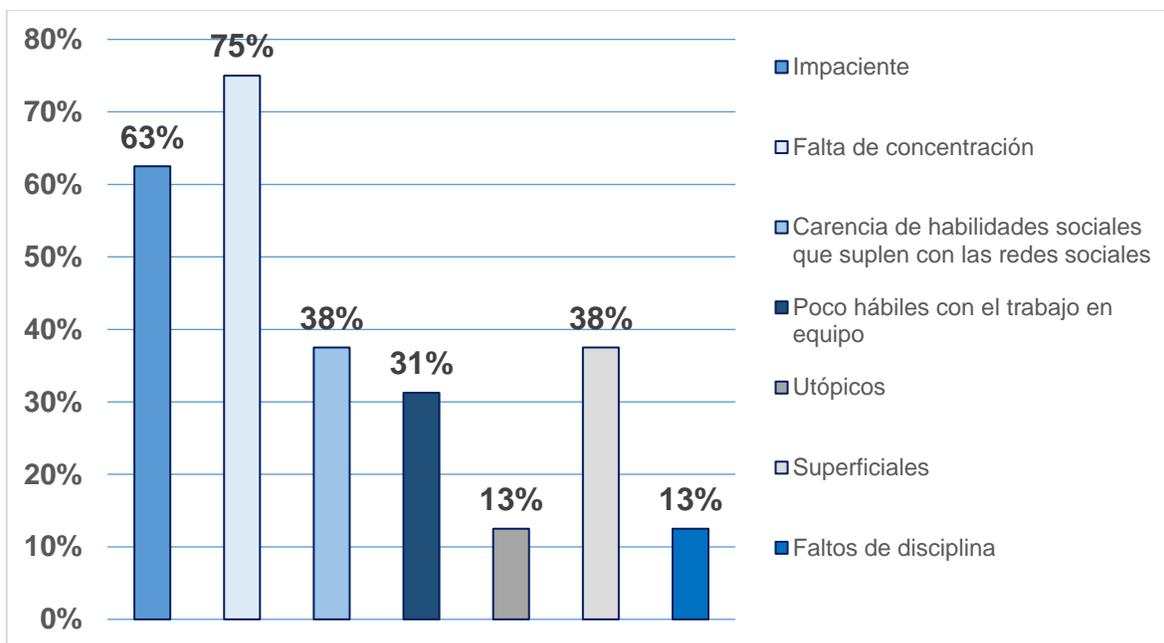


Gráfico No 9 Debilidades de la generación Y / Millennials
 Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

La siguiente gráfica muestra un 75% tiene falta de concentración, por otro lado, un 63% son impacientes, también un 38% tienen carencias en habilidades sociales y se basan en lo superficial, un 31% son poco hábiles para crear relaciones laborales y otro 13% se creen utópicos y tienen poca disciplina.

Según la entrevista a la administradora, decía que, los trabajadores tienen cierto miedo en expresar dudas con respecto alguna necesidad personal que depende de la empresa, también que son muy dependientes de la tecnología y que se les dificulta trabajar en equipo.

El resultado de las encuestas reflejó que una de las debilidades más grandes que cuentan los colaboradores, es la falta de concentración y la carencia de habilidades sociales.

La empresa no debería ignorar esto, dado que podría ocasionar problemas a futuros, hay áreas específicas que podrían beneficiarse de atención y desarrollo, abordar estas áreas podría contribuir a un ambiente laboral más colaborativo, eficiente y centrado en el bienestar de los empleados y de la organización.

4.2.4.3.4 Motivaciones

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)

Las motivaciones que califican a esta generación los hace querer seguir formando parte de la organización, los actos motivacionales que les agrada a esta generación son: premios con viajes, darles la oportunidad de aprendizaje, horarios flexibles y tomar en cuenta su opinión.

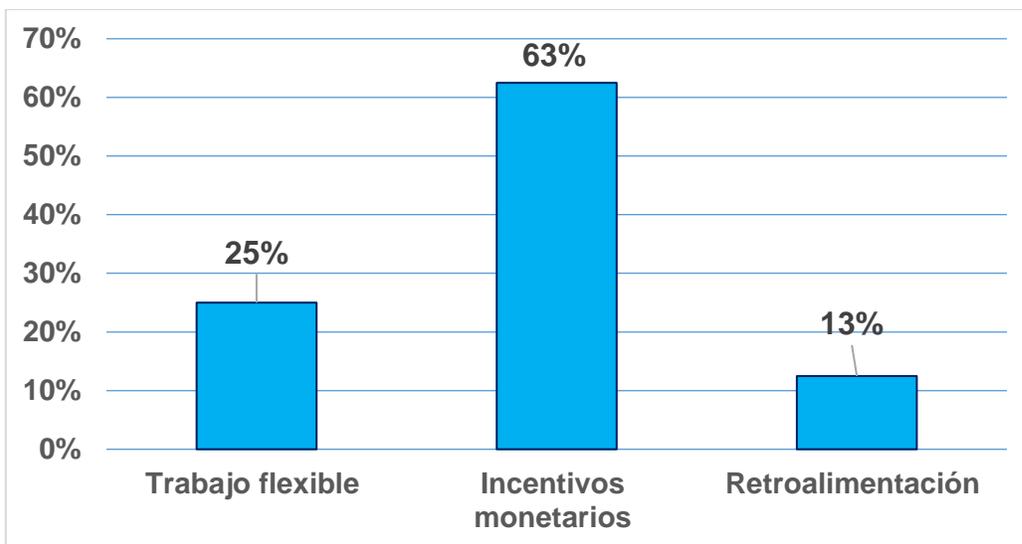


Gráfico No 10 Motivadores de la Generación Y / Millenium

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

Como muestra la gráfica un 63% afirmó que se motivan por medio de incentivos monetarios, por otro lado, un 25% mediante flexibilidad laboral y otro 13% a través de la retroalimentación.

De acuerdo a la entrevista realizada, la administradora comentó que ésta empresa realiza reconocimiento público al mejor trabajador del mes, recompensa a

los trabajadores por su puntualidad, por cumplimiento en el trabajo en tiempo y forma y por su comportamiento.

Se pudo ver que efectivamente la empresa cuenta con reconocimientos escritos en los murales y publicaciones en la página de la empresa al mejor trabajador.

Así, pues se confirma que la empresa trata de motivar a sus colaboradores, pues esto les ayuda a crecer en el aspecto laboral y personal, implementar estas prácticas de reconocimiento que abarcan diferentes aspectos del desempeño laboral, contribuye potenciar a un ambiente laboral positivo y motivador.

4.2.4.4 Generación Z / centennials

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

Por otra parte, la generación Z o Centennials se encuentra localizada entre las edades menos de 21 años aproximadamente, estos se caracterizan por tener conocimientos tecnológicos avanzados con respecto a las generaciones anteriores, pues tienden a estar familiarizados con la tecnología a partir de una temprana edad.

Según la gráfica N°5 “generaciones que conforman la fuerza laboral” un 6% del personal que trabaja en esta empresa pertenece a la generación Z.

En la entrevista realizada a la administradora se describió que esta generación ha crecido en una naturaleza altamente digital, con acceso a internet y dispositivos móviles desde una edad temprana, lo que ha tenido un impacto significativo en su forma de comunicarse, aprender, relacionarse con el mundo, y el conocimiento tecnológico que estos contienen permiten a la empresa adaptarse de una manera más fácil al mundo digital.

En la visita a la empresa se observó que cuentan con muy poco personal de esta generación, esto se debe a que todavía están muy jóvenes y que muchos aun estudian.

Por lo tanto, en la empresa se debería valorar la implementación de horarios que le permitan a los colaboradores trabajar y estudiar y de esta manera adaptar el conocimiento tecnológico que esta generación puede aportar.

4.2.4.4.1 Características

Para Vera, (2017) las características de la generación Z son:

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.

Esta generación suele estar muy avanzada en adelantos tecnológicos, también logran entender mejor la diversidad con respecto a otras generaciones, maneja los sistemas operativos con gran dominio y se mantiene segura con todo el entorno de las experiencias virtuales.

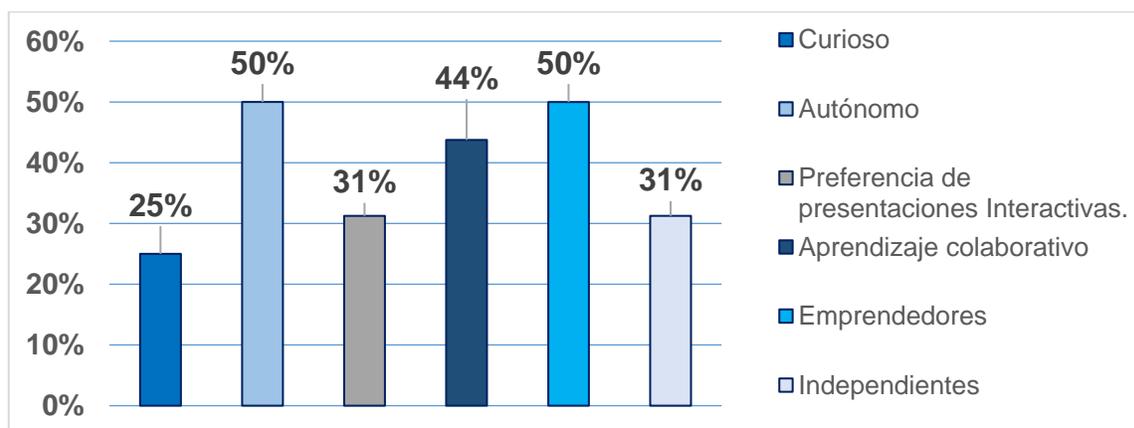


Gráfico No 11 Características de la Generación Z / Centennials

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

El gráfico anterior muestra que un 50% es de carácter autónomo y emprendedor, por otro lado, un 44% es de aprendizaje colaborativo, en cambio un 31% en su mayoría son independientes y preferenciales en presentaciones interactivas y por último un 25% se caracterizan por ser curiosos.

De acuerdo a la obtenido por medio de la entrevista realizada a la administradora, esta generación por su carisma y autoconfianza brindan buena atención a los clientes, son muy buenos en el trabajo técnico, también les gusta trabajar en equipo.

Con los resultados de las encuestas se demuestra que lo más caracteriza a esta generación es su autonomía y emprendedurismo.

La empresa cuenta con recursos que aportan simbólicamente al crecimiento de la empresa, la generación en cuestión posee características valiosas que pueden contribuir al éxito en el ámbito laboral, tanto en términos de habilidades técnicas como de cualidades personales y profesionales.

4.2.4.4.2 Valores y Creencias

Para Lucero, Pin, & Hernández, (2020) los valores de la generación Z son:

- Solidarias
- Pacientes
- Comprensivos
- Respetuosos
- Persuasivos.

La generación Z tiene valores que la describen propiamente como el poder, el logro y la estimulación, estos valores se aplican por la influencia que han tenido las redes sociales en esta generación ayudando a que las personas vivan y entiendan el mundo que les rodea de la mejor manera.

Para Vera, (2017) las creencias de la generación Z son:

- Razonamiento Lógico

- Interpretación Cuantitativo
- Intuición
- Buscan primordialmente flexibilidad laboral.

Si bien, la generación Z opta por seguir los rasgos de quienes son descendientes en cuanto a creencias espirituales energéticas o incluso las artes mágicas y seguir el rechazo hacia religiosidades espirituales, por otro lado, muchos de los que forman parte de esta generación tratan de rescatar esas creencias y mantenerlas vivas.

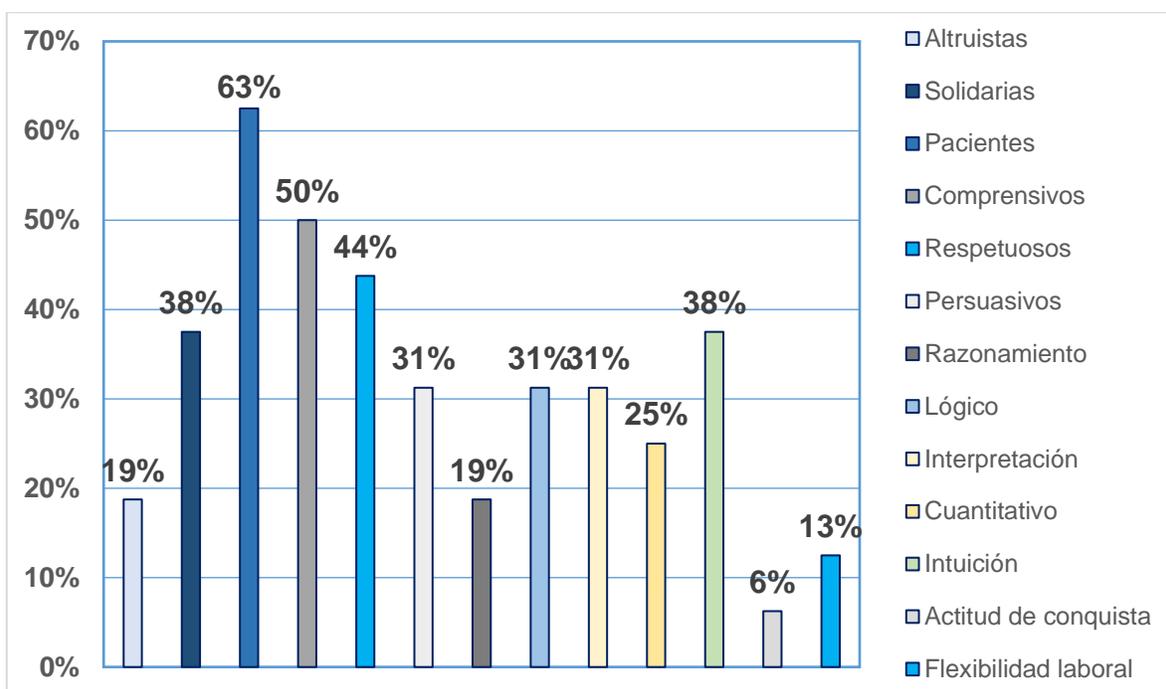


Gráfico No 12 Valores y creencias de la Generación Z / Centennials

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

En las encuestas realizadas a los trabajadores sobre los valores y creencias que adoptan un 63% son pacientes y otro 50% son bastante comprensivos, por otro lado un 44% conservan el valor del respeto y otro 38% son intuitivos y les agrada la práctica de solidaridad con sus semejantes, un 31% son persuasivos, usan el pensamiento lógico y el pensamiento interpretativo, en cuanto a un 25% es cuantitativo, luego un 19% usan el razonamiento para manejo de sus vidas y son

altruistas para bien propio, por ultimo un 13% son flexibles laboralmente y otro 6% se basan en una actitud de conquista.

En la entrevista realizada a la administradora afirmaba que los valores y creencias que caracteriza a esta generación en la empresa es que son respetuosos, pacientes y muy creativos.

En la observación, según las encuestas muestran que los valores y creencias que más resaltan esta generación es que son pacientes, solidarios y muy respetuosos.

La empresa cuenta con personal que poseen valores que contribuyen de manera favorable al ambiente laboral y las dinámicas de equipo en la empresa, aportando a un clima laboral saludable y productivo.

4.2.4.4.3 Fortalezas y debilidades

Para Alcázar & Cascante, (2016) las fortalezas de la generación Z son:

- Iniciativa
- Adaptabilidad
- Flexibilidad
- Movilidad
- Conciencia Social
- Compromiso
- Emprendimiento
- Competitividad
- Trabajo en equipo.

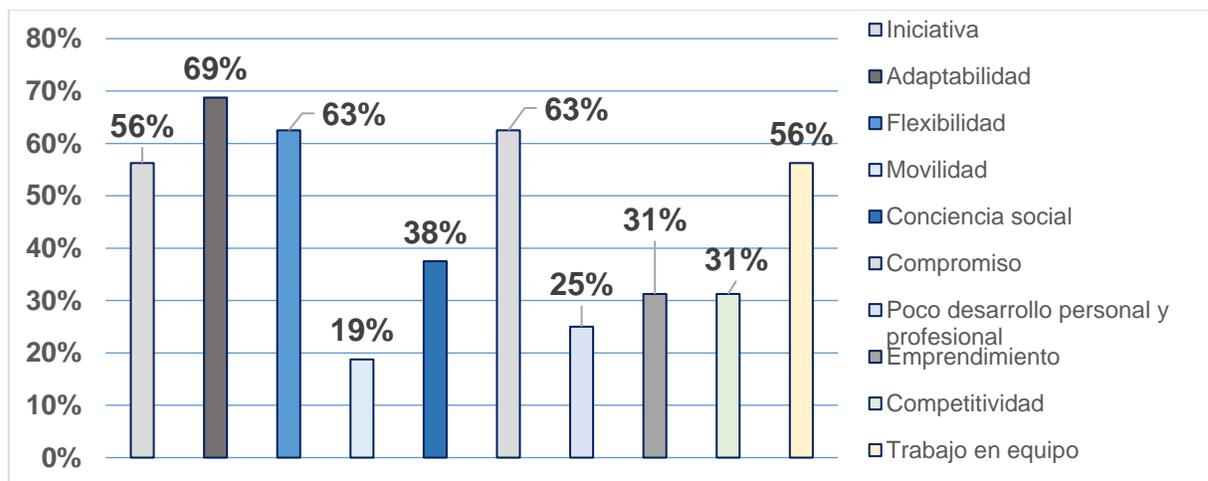


Gráfico No 13 Fortalezas de la Generación Z / Centennials

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

Como presenta la gráfica N°13 el 63% son flexibles y comprometidos, por otro lado, el 56% mencionó que tienen iniciativa y trabajan en equipo, y otro 38% tienen conciencia social, en cuanto al 31% son emprendedores y competitivos, y un 25% tener poco desarrollo personal y profesional y el 19% cuenta con movilidad.

Por medio de la entrevista la gerente mencionó que las fortalezas que muestra esta generación son, adaptabilidad a los cambios con facilidad, son responsables y muy comunicativos.

Los resultados de las encuestas realizadas muestran que esta generación tiene entre su mayor fortaleza la adaptabilidad, flexibilidad y compromiso.

La empresa posee un gran equipo de trabajo que a pesar de ser la más joven aportan atributos valiosos que pueden contribuir significativamente al éxito de la empresa, empezando por un buen clima laboral que crea un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

Para Alcázar & Cascante, (2016) las debilidades de la generación Z son:

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

No obstante, esta generación se fortalece por su personalidad proactiva, siendo participativos y sobretodos emprendedores, el pensamiento de esta generación va más allá de lo que esperan los demás y eso los hace más eficientes en cuanto al logro de sus objetivos, aunque la mayoría de esta generación padecen de problemas mentales y depresivos, siempre suelen sentiré solas lo que los convierte en débiles ante el mundo.

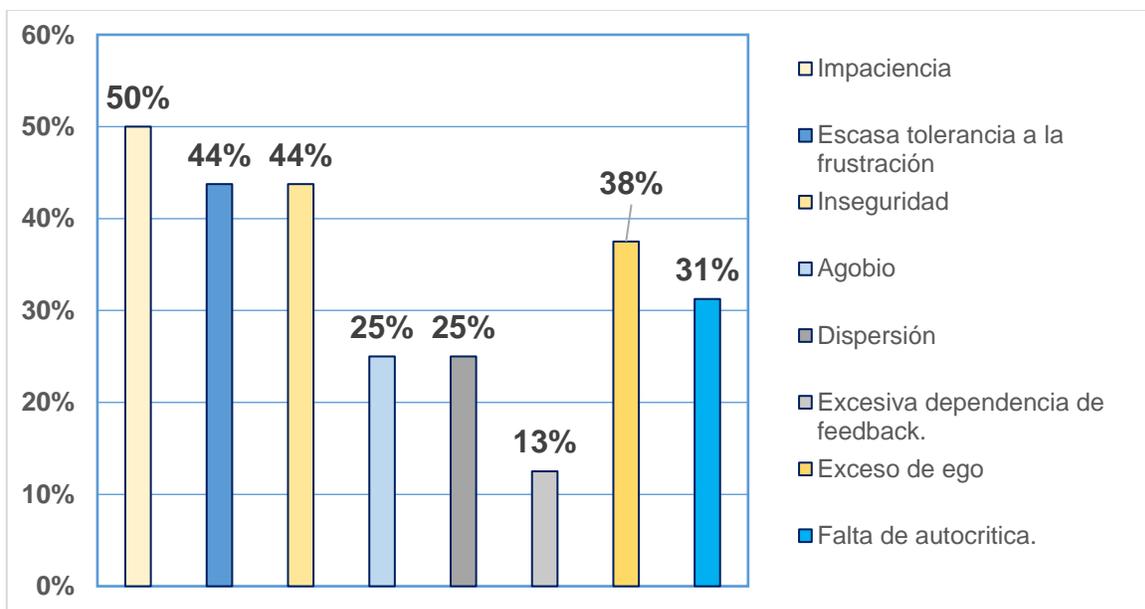


Gráfico No 14 Debilidades de la Generación z / Centennials

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

La encuesta N° 14 presenta que el 50% de los colaboradores tienden a ser impacientes, por otro lado, el 44% de ellos se muestran escasos de tolerancia a la frustración e inseguros, también, hay un 38% que tienen exceso de ego y otro 31% cuenta con falta de autocrítica, en cuanto a un 25% presentan agobio y dispersión y el 13% presenta excesiva dependencia de feedback.

La gerente mencionó que entre las debilidades que esta generación muestra es que se distraen mucho con los móviles en los horarios laborales, son muy ansiosos pero que no les gusta la presión.

Se consiguió ver que efectivamente esta generación tiende a usar de manera un poco excesiva el móvil cuando están trabajando. Y entre sus mayores debilidades según las encuestas muestra que son inseguros y no soportan la frustración.

Al conocer el área que se debe mejorar esto se convierte en una oportunidad de mejora, y la empresa debería buscar la forma de controlar esta debilidad como es el uso de móviles en horario laboral, se puede decir que sería de gran utilidad la realización de capacitaciones o asesoramiento.

4.2.4.4.4 Motivadores

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

Si bien, esta generación ha vivido una de las mejores etapas con respecto a problemas socioeconómicos a nivel mundial, siempre buscan superarse e ir más allá de lo que han logrado hasta ahora, su mayor motivación es lograr conseguir un trabajo estable para poder alcanzar una estabilidad económica, sobretodo buscan en una organización vivir una vida laboral pacífica.

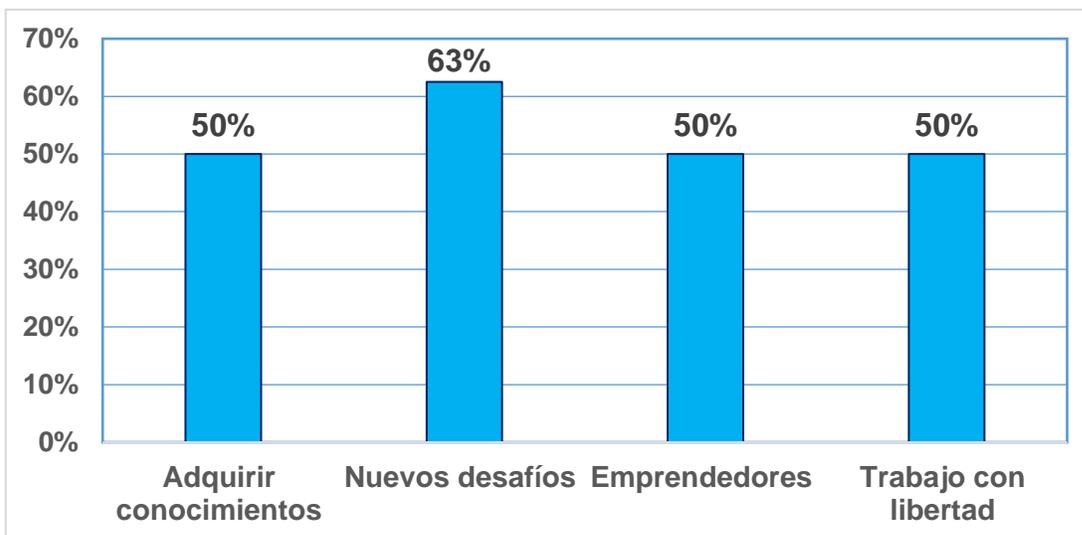


Gráfico No 15 Motivadores de la Generación Z / Centennials

Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas a trabajadores.

Como muestra la gráfica N°15 el 63% de los trabajadores de la empresa se identifica con el motivador de nuevos desafíos, también por otro lado un 50% adquieren nuevos conocimientos, son emprendedores y trabajan con libertad.

La gerente menciona que los motivadores que presenta esta generación en la empresa es obtener un ascenso para una mayor oportunidad de aprender y tener conocimiento de todas las áreas que involucran el giro del negocio y así enfrentar los retos y dejar el miedo.

Se valoró que aparentemente esta generación es motivada por una combinación de factores que incluyen desarrollo profesional, flexibilidad, tecnología y valores relacionados con la igualdad.

En esta empresa debería de incluirse motivadores como nuevos aprendizajes tecnológicos que llaman la atención de esta generación, proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, un ambiente laboral flexible para satisfacer las aspiraciones de esta generación en particular, si el objetivo es captar personal tan joven como lo es la generación Z

V. Conclusiones

1. Con respecto al proceso de planeación de recursos humanos quien tiene el control del proceso de planeación es el área de recursos humanos, ellos se encargan de plantear y aplicar ciertas etapas y modelos de planeación, en consideración a la provisión de recursos humanos, la empresa aplica principalmente el reclutamiento externo y online, y para puestos específicos el reclutamiento interno. Las técnicas utilizadas para buscar candidatos son las redes sociales y los murales de la empresa. En el proceso de selección se realizan comparaciones en el desempeño de los candidatos cuando son reclutados internamente, y cuando son nuevos reclutados se evalúan mediante la entrevista y el sistema de pruebas de habilidades para ver cual tiene mayor compatibilidad al puesto.
2. La empresa Palí del municipio de Matiguás, caracteriza a las generaciones Y (Millennials) y Z (Centennials) como recurso adecuado para la empresa, debido a que la mayoría de las áreas que cuenta demanda esfuerzo físico, por ende, el personal que requieren, son recursos jóvenes, la generación que predomina en el Palí es la generación Y, y la característica que más resalta de esta es el fácil acceso para movilizarse, no obstante la empresa se mantiene abierta a las contrataciones de recursos pertenecientes a la generación X, ya que desempeñan un papel importante en la sociedad por la experiencia que poseen en el ámbito laboral y como persona.
3. De acuerdo a los procesos de provisión de recursos humanos para las diferentes generaciones con las que cuenta Palí de Matiguás son adecuados para la organización, dado que para una empresa como lo es un supermercado que está en constante cambio, esto contribuye a la mejora del rendimiento general de la organización, teniendo en cuenta que aplican las típicas y básicas etapas de un proceso de provisión de recursos humanos. Sin embargo, no estaría de más implementar otras técnicas de selección como es examen psicológico y técnicas de simulación para tener un mejor

resultado sobre el análisis de un trabajador de acuerdo a los cargos que se ofrecen.

VI. Referencias

- ❖ Abuchalja, C. (21 de Septiembre de 2019). *De los baby boomers a los centennials*. Obtenido de Motivación de los baby Boomers: <https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/>
- ❖ Alcázar, A., & Cascante, E. (2016). Diagnóstico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT de la Generación y el Talento*, 16.
- ❖ Barceló, J. C. (septiembre de 2017). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-valores-generacion-y/>
- ❖ 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 Generación X : <https://concepto.de/generacion-x/>
- ❖ Carranza, M. T., Soria, E. G., & Lemus, J. A. (2019). EXPECTATIVAS DE LOS MILLENNIALS EN EL CONTEXTO LABORAL: Un estudio de género. *UMR: Management Review*, 1-11.
- ❖ Castillo, A. G. (06 de 02 de 2018). *Repositorio*. Obtenido de Importancia del subsistema de desarrollo de Recursos Humanos en el fortalecimiento de las organizaciones: <https://repositorio.unan.edu.ni>
- ❖ Chiavenato. (1999). *Proceso de planeación de recursos humanos*. México: Mc grey.
- ❖ Chiavenato. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- ❖ Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones*. México: Mc graw-hill.
- ❖ Chiavenato. (2007). *Subsistema de auditoria de los recursos humanos*. México.
- ❖ Chiavenato. (2007). *Subsistema de integración de recursos humanos*. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve.com>
- ❖ Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos Novena edición*. México: Mc graw Hill.
- ❖ Chiavenato, i. (2007). *Subsistema de auditoria de recursos humanos*. México.
- ❖ Chirinos. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto laboral*. Valencias, Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- ❖ Balmaceda, D. R. (02 de 2016). *Repositorio*. Obtenido de El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa: <https://core.ac.uk/>
- ❖ Espinoza, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*, México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- ❖ Garijo de Miguel, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos*. Obtenido de Repositorio Documental: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/5981>
- ❖ Ghiglione, F. A. (2015). *Repositorio digital de acceso abierto*. Obtenido de Gestión de recursos humanos: <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/944>
- ❖ Ginestre, J. J. (26 de junio de 2014). *WordPress*. Obtenido de WordPress: <https://generacionespr.wordpress.com/>
- ❖ Lawrence, S. (26 de enero de 2023). *Día de la psicología*. Obtenido de Valores y creencias de la generación baby boomers :

<https://www.psychologytoday.com/es/blog/los-10-valores-centrales-de-los-baby-boomers>

- ❖ Lippincott. (2010). *Generaciones en la fuerza laboral*. Obtenido de https://aeasseincludes.assp.org/professionalsafety/pastissues/spanish/040_044_F1Cekada_0312.pdf#:~:text=Muchos%20lugares%20de%20trabajo%20emplean%20a%20personas%20que,la%20Generaci%C3%B3n%20Y%2F Milenarios%20%28nacidos%20entre%201981%20y%202000%29.
- ❖ Lucero, E. R., Pin, L. G., & Hernández, M. P. (2020). Características vocacionales y comportamiento social de la Generación Z. *MASKANA, Vol. 11*, 1-7.
- ❖ Maioli, E., & Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo*, 91-92.
- ❖ Martini, H. d. (12 de mayo de 2009). *BlogSpot*. Obtenido de <http://serviciosalcliente.blogspot.com/2009/05/ventajas-de-una-fuerza-laboral.html>
- ❖ Miles. (2011). *Planeación de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-la-planeacion-de-recursos-humanos>
- ❖ Núñez, E. (10 de Septiembre de 2023). *Reclutamiento y contratación*. Obtenido de crehana.com: <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/reclutamiento-interno/>
- ❖ Ramírez, F. C. (22 de 09 de 2013). *Bases para la selección del personal*. Obtenido de <https://prezi.com/mcaaf5awzcop/bases-para-la-seleccion-de-personal/#:~:text=Consiste%20en%20la%20anotaci%C3%B3n%20sistem%C3%A1tica,o%20peor%20desempe%C3%B1o%20del%20trabajo>.
- ❖ Schweitzer, L. (2010). *Generación Y millenium*.

- ❖ Sevilla, J. R. (2019). *Factores de motivación y su impacto de la generación Milenials de ICADE*. Madrid: COMILLAS Universidad Pontificia.
- ❖ Thielfoldt, S. y. (2004). *Generaciones en la fuerza laboral*. Obtenido de <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/las-generaciones-en-el-mundo-laboral-y-sus-prioridades/>
- ❖ Vera, G. (2017). *Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado laboral*. La rioja, España: Instituto Universitario de Ciencias de la Salud.

VII. Anexos

- **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

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	1. ¿Qué técnica de reclutamiento se aplicó para ocupar el cargo que tiene actualmente? Escala: Interno____ Externo____ Online____	Colaborador
Describir el 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	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						reclutamiento interno?	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	6. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	2. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante para el puesto que ocupa? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación Directa	2. ¿Medios utilizados para	La empresa

						<p>publicar la vacante?</p> <p>Redes sociales__</p> <p>Perifoneo__</p> <p>Avisos escritos__</p> <p>Ferias de empleo__</p> <p>Murales de la empresa__</p>	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	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	Gerente

						único candidato disponible para cubrir única vacante?	Gerente
						9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible?	Gerente
						10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias	

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						vacantes disponibles?	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Obtención de la información sobre el puesto	Entrevista	11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Descripción y análisis del puesto	Entrevista	12. Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Descripción y análisis del puesto	Encuesta	3. ¿Por medio de que instrumento maneja la información de su cargo asignado en la empresa? Ficha	Colaborador

						Ocupacional__ Manual de funciones__ Otro__ (Describir)	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	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	Colaborador

						de una Entrevista__ Pruebas de conocimiento__ Pruebas de habilidades__ Examen psicológico__ Examen de aptitud__ Técnicas de simulación__	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Observación	3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto? Pruebas de conocimiento__ Pruebas de habilidades__ Examen psicológico__	La empresa
Caracterizar las generaciones que	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Entrevista	14. ¿Cómo describiría las	Gerente

conforman la fuerza laboral						características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Encuesta	Indique con que características se identifica Posee familia Numerosa ___ Conservador ___ Han sido radioescucha ___ Resistentes a la tecnología ___ Hogareños ___ Hábito de lectura ___	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Entrevista	15. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?	Gerente

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

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						generación babyboomer de su empresa?	
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	<p>6. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica:</p> <p>Respeto</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Compromiso</p> <p>Sacrificio</p> <p>Esfuerzo</p> <p>Experiencia</p> <p>Dedicación</p> <p>Debilidades:</p> <p>Cultura presentista__</p> <p>A la sombra de las siguientes generaciones__</p> <p>Tapón generacional__</p> <p>Apalancamiento laboral__</p> <p>Dificultad para gestionar la incertidumbre__</p> <p>Resignados __</p> <p>Exceso de Humildad__</p>	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Motivadores	Entrevista	17. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación babyboomer en su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Motivadores	Encuesta	7. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Inclusión en toma de decisiones__ Retos__ Ponerse a prueba__ Comunicación personal__ Mentorías__	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Reconocimiento público__ Sentirse únicos y especiales__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Entrevista	18. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Encuesta	8. Indique con que características se identifica: diversidad sexual, raza y política __ Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas__	Colaborador

						Adquirir más estudios__	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Entrevista	19. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Encuesta	9. Indique con que valores y creencias se identifica: Pragmáticos__ Mentalidad de independencia__ Atentos__ Búsqueda de significado de familia__	Colaborador

						<p>Desea un balance entre trabajo/familia__</p> <p>Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo__</p> <p>Gusta de la informalidad__</p>	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
<p>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</p>	<p>Generaciones que conforman la fuerza laboral</p>	<p>Tipos de Generaciones en la fuerza laboral</p>	<p>Generación X</p>	<p>Fortalezas y Debilidades</p>	<p>Entrevista</p>	<p>20. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?</p>	<p>Gerente</p>
<p>Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral</p>	<p>Generaciones que conforman la fuerza laboral</p>	<p>Tipos de Generaciones en la fuerza laboral</p>	<p>Generación X</p>	<p>Fortalezas y Debilidades</p>	<p>Encuesta</p>	<p>10. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica: Responsabilidad. _____ Adaptabilidad. __</p>	<p>Colaborador</p>

						Resiliencia. __ Auto exigencia__ Debilidades Ansiedad. __ Frustración. __ Presión por el entorno. __ Miedosos. __ Víctimas de la brecha salarial__	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	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__	Colaborador

						Retos__ Comunicación personal__ Oportunidad de aprendizaje__ Ascensión profesional__	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Entrevista	22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Encuesta	12. Indique con que características se identifica: Facilidad con la tecnología__ Movilización con	Colaborador

						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	
--	--	--	--	--	--	--	--

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

						el tiempo que usted desea__ Poco reflexivo __ Deseo de horarios flexibles__ Individualista __ Creativos __ Autosuficiente __ Cortoplacistas__ Trabajo desafiante __ Desarrollo de nuevas habilidades__	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación 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	Colaborador

						<p>Motivarse (Pasión, Autoconfianza)</p> <p>—</p> <p>Aprendizaje continuo__ Adaptación__</p> <p>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__</p>	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Entrevista	25. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores	

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						para la generación Y en su empresa?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Motivadores	Encuesta	15. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Trabajo flexible__ Incentivos monetarios__ Retroalimentación__	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Entrevista	26. ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Encuesta	16. Indique con que características se identifica:	Colaborador

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

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

						Competitividad__ Trabajo en equipo__ Debilidades Impaciencia__ Escasa tolerancia a la frustración__ Inseguridad__ Agobio__ Dispersión__ Excesiva dependencia al feedback__ Exceso de ego__ Falta de autocritica__	
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Motivadores	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?	Colaborador

						Adquirir conocimientos__ Nuevos desafíos__ Emprendedores__ Trabajo con libertad__	
--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 2

Entrevista



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 Pro 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 de Supermercados Palí del municipio Matiguás.

Actualmente dentro del mundo laboral existen 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



FALCUTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA 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, la siguiente 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 Baby Boomers)

- 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:

- 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: (Generación X)

- Pragmáticos__
- Mentalidad de independencia__
- Atentos__
- Búsqueda de significado de familia____
- Desea un balance entre trabajo/familia__
- Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo__
- Gusta de la informalidad____

11. 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 OBSERVACIÓN 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

Evaluaciones	Se Utiliza	No se Utiliza
Evaluaciones laborales		
Evaluaciones de iniciativa		
Evaluaciones de cumplimiento		

Tipos de pruebas de efectividad y rendimiento laboral

Pruebas	Se Utiliza	No se Utiliza
Pruebas de cumplimiento de objetivos		
Pruebas de compromiso con la institución		
Pruebas de mejoramiento mensual		

Anexo 5

Anuncio de vacante en Tecoloco

MENÚ ▾



APLICÁ POR ACÁ PARA TODAS LAS POSICIONES DE TIENDAS WALMART A NIVEL NACIONAL

WALMART

⌚ Expira 25/11/2023 📍 Nicaragua

☆ AGREGAR A FAVORITOS

➦ COMPARTIR ESTA OFERTA

INICIAR SESIÓN O REGISTRARSE PARA APLICAR

DETALLE DE LA OFERTA

(Base de datos)

Área de la Empresa	Comercial
Cargo Solicitado	Otros empleos
Puestos Vacantes	1
Tipo de Contratación	Tiempo completo
Nivel de Experiencia	sin experiencia
Género	Indiferente
Edad	18 / 70
Salario máximo (USD)	
Salario mínimo (USD)	
Vehículo	Indiferente
País	Nicaragua
Departamento	Otro

Anexo 6

Murales en la empresa de la vacante



A recruitment poster for Walmart Pali in Nicaragua. The poster features a green background with a circular inset photo of a smiling female cashier in a green vest working at a checkout counter. The text is in Spanish and includes the Walmart logo, the slogan 'Somos ¡tu lugar!', and the phrase 'Estamos contratando'. A red button labeled 'Requisitos' (Requirements) is followed by a list of requirements: 'Bachillerato de secundaria', 'Disponibilidad de horarios', and 'Documentos actualizados'. Below this, it says 'enviar Cv al correo' and 'o vía wasat al número 57981801'. At the bottom left, there is a location pin icon and the word 'Nicaragua'. The Pali logo is in the top left corner.

PALi Walmart
y Centroamérica

¡Somos tu lugar!

Estamos contratando

Requisitos

- Bachillerato de secundaria
- Disponibilidad de horarios
- Documentos actualizados

enviar Cv al correo
o vía wasat al número 57981801

 Nicaragua