



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA-JINOTEGA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas

Tema general:

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en las PYME del departamento de Matagalpa – Jinotega, durante el periodo 2023

Subtema:

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en la empresa Importaciones Yelba, del departamento de Matagalpa, periodo 2023.

Autora:

Br. Fátima Judith Hernández Sobalvarro

Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

07 de diciembre 2023



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA-JINOTEGA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas

Tema general:

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en las PYME del departamento de Matagalpa – Jinotega, periodo 2023

Subtema:

Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en la empresa Importaciones Yelba, departamento de Matagalpa, periodo 2023

Autora:

Br. Fátima Judith Hernández Sobalvarro

Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

07 de diciembre 2023

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	i
VALORACIÓN DEL DOCENTE	1
RESUMEN	2
I. INTRODUCCIÓN	3
II. - JUSTIFICACIÓN	7
III. OBJETIVOS	8
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	9
Generalidades de los recursos humanos	9
4.1. Subsistema de provisión de recursos humanos	10
4.1.1. Planeación de los recursos humanos	11
4.1.1.1. Proceso de planeación de los recursos humanos	12
4.1.1.2. Modelos de planeación de los recursos humanos	14
4.1.2. Reclutamiento de los recursos humanos	18
4.1.1.1. Proceso de reclutamiento	19
4.1.1.2. Fuentes de reclutamiento	20
4.1.2. Selección de los recursos humanos	29
4.1.3.1. Procesos de selección	30
4.1.3.2. Bases para la selección de personal	33
4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral	42
4.2.1. Tipos de generaciones de la fuerza laboral	44
4.2.1.1. Generación baby boomers	44

4.2.1.2. Generación X	52
4.2.1.3. Generación Y	61
4.2.1.4. Generación Z	71
V. CONCLUSIONES	76
VI. BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	

DEDICATORIA

El presente documento está dedicado primeramente a Dios, a mi mamá, Nereyda Lisseth Sobalvarro Luna, quien ha sido mi apoyo y fuente de motivación durante todo este proceso y a mi hermano Ramiro Anselmo Hernández Sobalvarro para llegar a ser su ejemplo e inspiración a seguir adelante.

Fátima Judith Hernández Sobalvarro

AGRADECIMIENTO

Mi primer agradecimiento es a Dios y a la virgen por darme fuerzas para continuar, guiarme por el camino correcto, llenarme de sabiduría y entendimiento, de igual manera agradezco a mi papá por haber aportado su granito de arena en este largo proceso.

Agradezco también a la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa por haberme aceptado y hecho parte de ella para realizar mis estudios universitarios y a los profesores que han estado de la mano conmigo durante estos 5 años de formación, brindando parte de sus conocimientos, paciencia y motivación que han sido fundamentales para llegar hasta este punto.

Agradezco también a mi tutora MSc. Lilly del Carmen Soza López, por haberme motivado y estar guiándome en el proceso científico de esta investigación y por haber sido la primera profesora en introducirme en lo que es la carrera de Administración de Empresas y crearme interés por adquirir educación continua, además hago un agradecimiento especial al profesor MSc. Douglas Gómez que también estuvo presente durante este mi recorrido por la universidad, de igual forma agradezco a la empresa Importaciones Yelba por haberme permitido realizar mi investigación de estudio.

Por último, agradezco a mis compañeros de seminario durante el último periodo, gracias a su compañerismo, risas y apoyo moral, de igual manera agradezco a mis amigos que en algún momento del proceso me ayudaron sin saberlo.

Fátima Judith Hernández Sobalvarra



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA/FAREM-MATAGALPA.

VALORACIÓN DEL DOCENTE

La suscrita tutora, por ese medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por la Bachiller: Fátima Judith Hernández Sobalvarro, carnet No. 19601843. Con el Tema General: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que conforman la fuerza laboral en las PYMES de Matagalpa – Jinotega, periodo 2023”, éste se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda las variable: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones de la Empresa Importaciones Yelba, del departamento de Matagalpa, periodo 2023, resultados que aportan elementos importantes para que las empresas administren apropiadamente los recursos humanos frente a una multigeneración.

A mi criterio, el trabajo investigativo fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los tres días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés.

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

RESUMEN

La presente investigación aborda como tema general Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y la Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en las PYME, periodo 2023 en el departamento de Matagalpa, y subtema Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos y la Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en la empresa Importaciones Yelba, periodo 2023, en cuanto al proceso de planeación, reclutamiento y selección de los recursos humanos además de investigar sobre las multi generaciones que conforman la fuerza laboral de las empresas hoy en día. Esta investigación fue realizada con el propósito de conocer si en la práctica se utiliza y aplican los procesos de planeación, reclutamiento y selección a todas las generaciones o si se toman diferentes estrategias para realizar estos procesos y ser exitosos frente a las 4 generaciones que existen actualmente. Es importante el estudio del subsistema provisión de recursos humanos ya que facilita la administración de todos los datos relacionados con la disponibilidad de los recursos humanos para la contratación de estos, así mismo es importante poder conocer a las personas de cada generacion para saber lo que valoran, creen, fortalezas y debilidades, motivadores y características entre el aspecto laboral y personal. En conclusión, se puede decir cuáles son los procesos aplicados en la empresa Importaciones Yelba, para proveer a esta misma de los recursos adecuados a los objetivos organizacionales respecto a cada generacion a la cual contratan y como estos mismos se identifican en cuanto a características, fortalezas, debilidades, valores, creencias y motivadores.

Palabras clave: Recursos humanos, Aprovisionamiento, Generaciones, fuerza laboral.

I. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se aborda como tema general el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en las Pyme, hablando de la importancia de estos procesos para el fortalecimiento de las organizaciones.

Esta investigación tiene como propósito destacar la importancia y utilidad que tiene el subsistema de provisión para las empresas que se encuentran en fase de crecimiento de su estructura organizacional, como una guía para crear el desarrollo de los recursos humanos, con las técnicas y procedimientos apropiados frente a una multigeneracional profesional que motivará a los miembros de un equipo de trabajo y también creará el interés de la organización por mantener dicha motivación.

Por lo tanto, el estudio aborda los procesos que se llevan a cabo en el aprovisionamiento de personal, tanto para la planeación, reclutamiento y selección del personal, así como las características de las diferentes generaciones profesionales que conforman la fuerza laboral.

Se describen los procesos y modelos de planeación de los recursos humanos indicados como estratos, capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional los cuales uno a uno vienen a complementarse entre sí; se describen los elementos de cada subsistema que fortalecen la organización, finalizando con el propósito de estudio de las cuatro generaciones que conforman la fuerza laboral, destacando la importancia del conocimiento de cada una y el entorno social en el que se desarrolló cada grupo.

Para llevar a cabo esta investigación se realizó la búsqueda de antecedentes con el propósito de mostrar hallazgos que han realizado estudios investigadores anteriores, tomando en cuenta siempre las variables de investigación, Subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las PYME.

Encontrándose antecedentes a nivel internacional, nacional y local.

A nivel internacional

- En Perú en el año 2018, se hizo una investigación para optar al grado de maestría en gestión pública con el título de La provisión de recursos humanos y el clima organizacional de la sociedad de beneficencia pública de Pasco. Con línea de investigación dirigida a la Administración del talento humano, con el objetivo principal de determinar la relación entre las variables de provisión de recursos humanos y clima organizacional, llegando a la conclusión que existe evidencia para poder afirmar que las dos variables están relacionadas, y que de alguna manera el modelo de reclutamiento utilizado se ve afectado al momento de contratar personal debido a que capacidades de los trabajadores no son ajustados a las necesidades de la empresa y que muchas veces después de realizar la contratación se produzcan muchos despidos, además se menciona que la mayoría de trabajadores que ingresan a la empresa es por medio de recomendaciones del personal propio de la empresa, y las redes sociales. (Reyes, 2018)
- En Ecuador en el año 2020 se realizó una investigación para optar al grado de maestría psicología empresarial y organizacional con el título de “Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral”, con el objetivo de conocer sobre las tensiones generacionales en un grupo de colaboradores de la generación X y Millennials y su impacto en el clima laboral, así mismo investigación giró en torno a varias dimensiones seleccionadas tales como: la comunicación, productividad, motivación y trabajo en equipo, llegando a la conclusión que dicha investigación muestra la importancia de contar con planes intergeneracionales de manera integral que vayan dirigidos de acuerdo a las necesidades de cada una de las generaciones con las que trabaja y se comparten tareas. (Toscanini, 2020)
- En Antigua Guatemala en el año 2013, se realizó una investigación para optar al grado de Licenciatura de Finanzas Empresariales con el título de “Impacto de las generaciones baby boomers, X, Y, Z en los procesos de selección y productividad de las empresas”, con el objetivo de Identificar cuál es el

impacto de las generaciones baby boomers, x, y, z en los procesos de selección y productividad de las empresas, llegando a la conclusión de Cada generación está conformada por individuos que crecieron y se desarrollaron en un entorno diferente a la generación anterior y que posee sus propias motivaciones, aspiraciones y expectativas de su ambiente profesional y que la diversidad en una organización, si se maneja adecuadamente puede convertirse en el surgimiento de nuevas ideas y soluciones, consolidar el éxito, aumentar la eficiencia del uso de recursos (Bonilla Serrano, Góchez De Paúl, & Machado Rodríguez, 2013)

A nivel nacional

- En Jinotega en el año 2015, se realizó una investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas; con el tema El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa - Jinotega, año 2015, con el objetivo principal de Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A, del departamento de Jinotega, año 2015; llegando a la conclusión la empresa aplica sus procesos de aprovisionamiento, cumpliendo con procedimientos establecidos, pero se encuentran diversos factores en el proceso que afectan el rendimiento y desempeño de los trabajadores. (Hernández & Lorente, 2016)

Para el desarrollo el proyecto de investigación, fue necesario definir el siguiente diseño metodológico

En lo que respecta al diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos ya que se enfoca en la medición numérica de datos estos elementos se obtuvieron a través de la implementación de encuestas dirigidas a lo colaboradores de la empresa Importaciones Yelba, el estudio tiene un alcance descriptivo con el fin de proporcionar una comprensión exhaustiva de dos variables clave: el Subsistema de provisión de recursos humanos y las

generaciones que componen la fuerza laboral, en términos de su diseño de tiempo este estudio se clasifica como corte transversal aplicada durante al año 2023, según su tipo de enfoque es no experimental dado que no se planea realizar manipulaciones intencionadas en las variables objeto de estudio.

La población de estudio se compone de 24 colaboradores en la empresa Importaciones Yelba, y se ha optado por un muestreo por conveniencia, utilizando a 16 colaboradores como muestra debido a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

En base a la investigación se aplicó el método teórico ya que permitió una sólida revisión de la literatura, brindando una base conceptual para comprender el tema en cuestión, el método científico respaldó la obtención de información verificada y previa a través de citas bibliográficas, asegurando la rigurosidad del análisis, según el método deductivo se aplicó para contrastar el cumplimiento de la empresa con teorías generales, generando discusión y conclusiones sólidas, el método inductivo se utilizó para validar teorías mediante observación directa y experimentación, el método sintético permitió resumir los aspectos clave y alcanzar conclusiones que abordaron los objetivos de la investigación de manera general, por último se utilizó el método analítico porque se desglosó las variables e indicadores, facilitando un análisis detallado y proporcionando respuestas a los objetivos planteados.

Este documento está estructurado de la siguiente manera: Resumen, introducción, objetivos de la investigación, desarrollo donde se analizan los resultados en relación con la teoría, conclusiones que responden a los objetivos planteados, fuentes bibliográficas que respaldan las teorías expuestas y anexos que proporcionan información adicional para respaldar los hallazgos de la investigación.

II.- JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se hace un estudio los procesos de provisión de recursos humanos, ya que se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización, procesos que responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales a las diferentes generaciones de la fuerza laboral que conforman la empresa.

Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Actualmente dentro del mundo laboral coexisten cuatro generaciones: baby boomers, generación X, millennials y centennials. Más que etiquetas, estas categorías ayudan a las áreas de Recursos Humanos a facilitar lo que se presenta como un nuevo reto, pues permiten conocer el entono social en el que creció cada grupo y, por tanto, la manera en que estos deciden sobre una oferta laboral y otra.

La importancia de las variables de provisión de recursos humanos y generaciones de la fuerza laboral recae en que se refiere a la contratación eficiente, la retención y el desarrollo de los mejores talentos disponibles en la empresa y conocer los intereses de las generaciones ya que se conoce que la fuerza laboral está comprendida por cuatro tipos de generaciones donde cada una de estas tiene objetivos, hábitos e ideales.

Las generaciones de la fuerza laboral tienen impacto en la provisión de recursos humanos en la empresa debido a que podemos apreciar que en su lugar de trabajo tienen más que ver con las expectativas individuales que con las expectativas propias de la empresa. Además, que la empresa debe ajustarse a un nuevo perfil de reclutamiento para atraer los talentos necesarios para crear una empresa más productiva y poder retener a cada uno de los colaboradores sea de la generación que sea, y realizar ciertos cambios organizacionales para mantener a todas las generaciones en constante cercanía.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Analizar los cambios en el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Importaciones Yelba, departamento de Matagalpa, periodo 2023.

3.1.1. Objetivos específicos

- 1.- Describir los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos en la empresa Importaciones Yelba departamento de Matagalpa, periodo 2023.
- 2.- Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Importaciones Yelba departamento de Matagalpa, periodo 2023.
- 3.- Valorar los procesos de provisión de recursos humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa Importaciones Yelba departamento de Matagalpa, periodo 2023.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

Generalidades de los recursos humanos

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 2007, pág. 122)

Según lo expresado por el autor, los recursos humanos son el motor de una organización ya que se encargan precisamente de proporcionar a la empresa el personal necesario para su buen funcionamiento, además estos mismos cumplen objetivos que relacionan el trabajo y objetivos personales, así mismo la ARH se encarga de mantener, retener y motivar a las personas para que den el máximo de sí mismos dentro y fuera de la organización.

Los recursos o capital humano son todas las personas que ingresan a laborar a la organización, sin importar su cargo, jerarquía o funciones, sin embargo se divide por niveles: el primer nivel es la dirección está tiene como propósito dirigir, gestionar y resolver sobre las contrataciones de personal, los asuntos de carácter laboral, sueldos, prestaciones, etc, el segundo nivel o nivel intermedio es el de gerencia y asesoría, este es el encargado de coordinar los esfuerzos para gestionar los planes de beneficios de los empleados, así como los reconocimientos por su buen desempeño, por último el nivel operacional que lo constituyen los empleados de la empresa, su función es la de realizar un seguimiento del rendimiento de los colaboradores, tomando en cuenta los aportes de los mismos hacia la empresa; conocimientos, habilidades, actitudes, ya sean de cualquier jerarquía y autoridad.

4.1. Subsistema de provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema. (Chiavenato I. , 2011)

Según lo expresado por el autor este desarrollo está coordinado con las personas que tienen destreza y capacidad para efectuar las funciones que se estiman en la empresa para llevar de manera eficaz los procesos y estrategias para la organización.

Importancia del subsistema de provisión de recursos humanos

Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. (B. & Keith, 2008)

De acuerdo con el autor el subsistema de recursos humanos es lo más fundamental en cualquier empresa ya que estos ayudan a crear servicios para mantenerse posicionados entre las otras organizaciones, con esto lo que se pretende lograr es el cumplimiento de las metas establecidas por la organización y entender cómo funciona cada uno de los procesos que están vinculados a la cantidad de personas que hay en la organización.

➤ Elementos del subsistema de provisión de recursos humanos

a) Planeación de recursos humanos

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

b) Reclutamiento de personal

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

c) Selección de personal

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

Respecto a lo determinado por el autor, la planeación de recursos humanos está alineada a evaluar y tomar decisiones sobre diferentes aspectos relacionados con el personal, como la cantidad de empleados, las competencias necesarias, las habilidades y las estrategias de adquisición y desarrollo del talento humano, así como de proveer a la empresa de los recursos necesarios y adecuados a las necesidades de cada puesto de la empresa.

4.1.1. Planeación de los recursos humanos

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

En base a lo establecido por el autor, la planificación de recursos humano conlleva lo que es un estudio de las necesidades del personal para lograr las metas establecidas de la compañía se enfatiza que el objetivo de la planificación de recursos humanos es identificar lo necesario para cumplir con los objetivos de la organización esto sugiere que la planificación se centra en determinar lo que se requiere para lograr las metas establecidas.

4.1.1.1. Proceso de planeación de los recursos humanos

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

Según los autores que afirman se incluye en el proceso de planificación de los recursos humanos este gestiona e implementa los recursos que tienen las personas siendo su objetivo principal las tácticas de la organización así satisfacerlas necesidades dentro de la organización.

Primera etapa: Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos.

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

De acuerdo a lo establecido por los autores este escenario es indispensable para comprender el contexto de la organización antes de decidir sobre asuntos relacionados con los recursos humanos, averiguar cómo implementar los objetivos elegidos, los requisitos, la composición y el desarrollo.

A) Segunda etapa: Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos.

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

En base a lo expresado por el autor la segunda etapa del proceso de planificación de recursos humanos es donde se establecen los objetivos y las políticas a través de recursos humanos esto implica que después de que se hayan recopilado los datos, definimos los objetivos y las reglas que dirigirán la gestión en función de la organización.

B) Tercera etapa: Programación de recursos humanos.

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 94)

Lo indicado por los autores en esta etapa implica tomar acción para administrar de manera efectiva los recursos humanos y asegurar de que se satisfagan los requisitos del personal de la organización se enfatiza que después de que se hayan determinado las necesidades se deben crear planes de acción para abordarlas para cerrar las brechas encontradas se deduce que se deben crear planes y acciones específicas entre la disponibilidad y la demanda de los recursos humanos.

C) Cuarta etapa: Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos.

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. La evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante, no sólo para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 95)

Según lo expresado por el autor, ayuda a modificar las acciones que involucran los recursos humanos asegurando una gestión más eficiente. Las actividades de

esta busca medir los recursos humanos hacen a la organización considerándolos como un recurso valioso y estratégico con esto lo que se busca es transmitir a la organización en su conjunto la importancia y el valor del departamento de recursos humanos.

Según la entrevista a la gerente propietaria de importaciones Yelba, Se mantiene un número estándar, que son 24 personas, pero cuando llega la temporada de navidad, día de las madres o regreso a clase en los colegios se refuerza de personal, se contratan a más personas.

Los resultados anteriores muestran que la empresa en la entrevista, lleva a cabo un proceso de planeación de recursos humanos utilizando la primera etapa: Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos y tercera etapa: Programación de recursos humanos, que están alineadas a las necesidades que tiene el negocio según la temporada del año, ya que la planificación de los recursos humanos busca contribuir al logro de objetivos organizacionales, lo que al mismo tiempo sirve para controlar y evaluar el cumplimiento de la planificación.

Al respecto se puede decir, que la empresa Importaciones Yelba pone en práctica un proceso de planeación que contribuye al logro de las metas en ventas y objetivos organizacionales utilizando la primera etapa: Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos y tercera etapa: Programación de recursos humanos, con el propósito de ser una empresa que da oportunidades a las personas que laboran dentro de ella por temporadas o bien de manera permanente.

4.1.1.2. Modelos de planeación de los recursos humanos

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

Con relación a lo mencionado por el autor, existen varios modelos de planificación de recursos humanos algunos de los cuales pueden ser generales o particulares como menciona el autor. Los modelos genéricos cubren todos los

departamentos de la organización porque son aplicables a todo estos ofrecen un marco general para desarrollar estrategias organizacionales también se menciona que existen modelos particulares de planificación. Estos son los modelos hecho con consideración específica para las necesidades de las personas o departamentos o áreas de la organización.

a) Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

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

De acuerdo con el autor, el modelo de planeación basado en la demanda estimada de producto o servicio se centra en la relación entre las dos variables que son la demanda y los recursos humanos necesarios. Permite alinear la cantidad de personal con las necesidades proyectadas de producción o entrega de productos o servicios. Además de ser un proceso de entender la demanda de los consumidores hacia los productos, reconoce que factores internos y externos pueden influir en esta relación.

b) Modelo basado 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. (Chiavenato I. , 1999)

Con relación a lo dicho por el autor, el modelo de planeación basado en segmento de puestos se enfoca en los aspectos operacionales de la organización. Se establecen los niveles históricos de cada factor, se determinan los aspectos históricos y se proyectan los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional, se proyectan las necesidades futuras de mano de obra y se correlacionan con el factor estratégico. Esto permite determinar la cantidad y el perfil de personal necesario para alcanzar los objetivos de cada área funcional durante su permanencia y fuera de ella, verificación histórica de las salidas, las entradas, las necesidades del personal.

c) Modelo de gráfica de reemplazo

Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. (Chiavenato I. , 2007)

Conforme a lo descrito por el autor, el modelo de gráfica de reemplazo constituye una representación visual de cómo se reemplazará a una persona cuando surja una vacante, esto dependiendo de su desempeño actual y su desempeño a futuro. Permite a la organización identificar de manera anticipada a los candidatos internos que podrían ocupar puestos importantes en caso de que se presente una vacante. El desempeño actual se obtiene a través de evaluaciones de desempeño, opiniones de otros gerentes, compañeros de trabajo. El desempeño futuro se basa en el desempeño actual, el comportamiento y en las estimaciones de éxito futuro en nuevas oportunidades.

d) Modelo basado en el flujo de personal

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

Por lo tanto, el modelo de flujo de personal es un diagrama visual que describe como se relaciona cada actividad con los demás dentro de una unidad de negocios y sirve para comprender cómo fluye el personal dentro de la organización y cómo esto afecta las necesidades de recursos humanos en un futuro, este modelo permite evaluar cómo ciertos factores pueden afectar el flujo de personal y a las necesidades de recursos humanos de la organización. Para poder elaborar este modelo es necesario un análisis histórico de los movimientos, entradas y salidas de los colaboradores.

e) Modelo de planeación integrada

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

Lo que indica el autor, el modelo de planeación integrada ayuda a las empresas a tomar en cuenta factores como volumen de producción, planeación de carrera, tecnología y oferta y demanda para que la organización puede alinear su planificación de recursos humanos con sus objetivos organizacionales.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, se mantiene un número estándar, que son 24 personas, pero cuando llega la temporada de navidad, día de las madres o regreso a clase en los colegios se refuerza de personal, se contratan 10 a 20 personas, dependiendo de la temporada y movimiento.

Los resultados anteriores, muestran que la empresa Importaciones Yelba, no aplica de segmentación de puestos, gráfica de reemplazo y modelo de planeación integrada si no que, realiza un modelo de planeación basado en las necesidades propias de la empresa que van acorde con las temporadas, manteniendo un numero estándar de colaboradores pero que al llegar la temporada alta se abren las puertas de la empresa y se ofertan vacantes a las personas.

Al respecto, se puede decir que la empresa, se identifica que el modelo de planeación de recursos humanos más utilizado es el modelo basado en el flujo de personal y modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, ya que realiza un plan donde va a reclutar a cierta cantidad de personas durante algunas temporadas, mantiene estable a su número estándar de personas, y va reemplazando a los colaboradores cuando estos ocupan nuevos cargos en la organización.

4.1.2. Reclutamiento de los recursos humanos

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

Conforme a lo expresado por el autor, el reclutamiento es usado dentro de una convocatoria de personas que desean cubrir una vacante en un determinado tipo de actividad, se concibe como un medio para dar a conocer a los posibles candidatos las vacantes disponibles y las características del empleo ofrecido. Es de suma importancia; el contar con un proceso definido y eficiente, ya que nos ayuda a prever algunas cuestiones como el seleccionar adecuadamente a nuestros postulantes en el caso de que la cantidad de postulantes que se presenten sea mayor al número de vacantes, de acuerdo a los requerimientos y competencias solicitadas por la empresa.

4.1.1.1. Proceso de reclutamiento

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

De acuerdo a lo descrito por el autor, el proceso de reclutamiento es un proceso de búsqueda, recolección e identificación de candidatos que encajan con la oferta de trabajo y, en definitiva, con la empresa. La organización publicará un anuncio u oferta a través de los distintos portales y fuentes de reclutamiento, este proceso se inicia a causa de una necesidad de contratar nuevo personal para cubrir vacantes o expandir el equipo de trabajo. La solicitud de personal es el primer paso formal en el proceso de reclutamiento y sirve como base para iniciar las acciones de búsqueda y selección de candidatos.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, un mes o dos meses antes de la temporada se revisan los curriculum, ya que durante todo el año están recibiendo curriculum y tienen esa disponibilidad, luego de eso se entrena al personal seleccionado, porque lo más importante es el área de atención al cliente, considero que el cliente se tiene que ir satisfecho con el servicio que recibió y eso depende de nosotros como encargados que los colaboradores tengan esa habilidad.

Los resultados anteriores, indican que la empresa Importaciones Yelba, que realiza un proceso de reclutamiento que va a depender de la época del año y la asistencia de clientes a la empresa ya que ellos mantienen un numero estándar de colaboradores durante el año, pero inician un proceso en temporadas altas.

Al respecto se puede decir que la empresa importaciones Yelba, cumple con un proceso de reclutamiento que va desde las necesidades de esta, al iniciar un proceso de reclutamiento de personal según la temporada del año donde primero se determina la cantidad de personas que serán necesarias durante la temporada , se hacen oficiales las vacantes, se reciben curriculums, se revisan, se verifican las

hojas de vida mediante las recomendaciones, entrevistas y pruebas de habilidades a los candidatos seleccionados, ya que esta es una empresa que se dedica mayormente a ventas y servicio al cliente.

4.1.1.2. Fuentes de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento. (Chiavenato I. , 1999)

Es decir que, las fuentes de reclutamiento son de las que se vale una organización para buscar personal y enviar un mensaje que interese y atraiga a candidatos que cubran sus requerimientos de personal. El mercado de recursos humanos es un espacio donde la empresa puede ofertar y atraer potenciales candidatos para cubrir sus necesidades de personal.

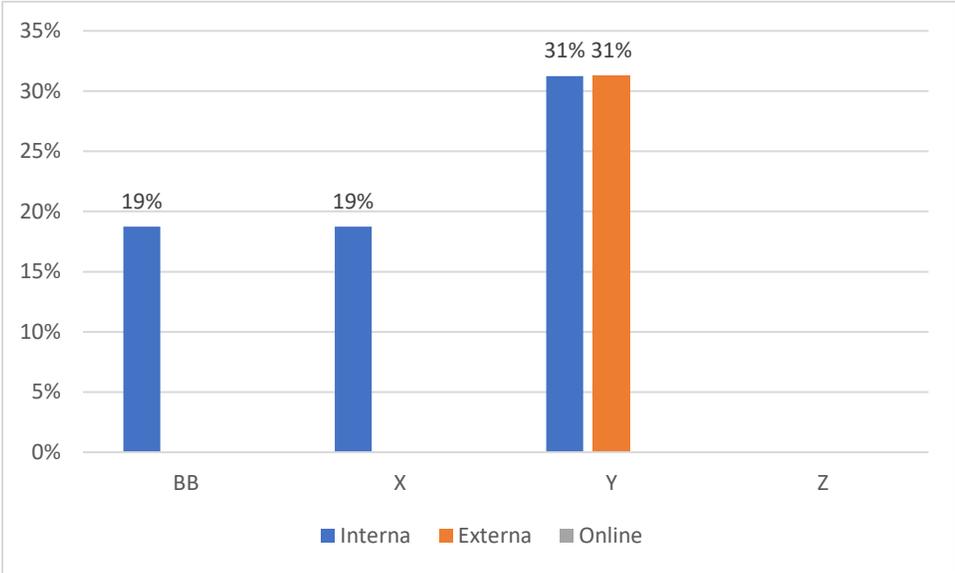


Gráfico No.1: Fuentes de reclutamiento

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

Según Gráfica No.1, se puede observar que 19% de los colaboradores de la generación Baby boomer, 19% de la generación X y 31% de la generación Y, 31% de esta misma generacion han sido reclutadas de manera interna y externa, lo que

coincide con la entrevista de la propietaria expreso que siempre se toma en cuenta a personal que está en el negocio para aplicar a puestos vacantes.

Los resultados anteriores indican que se valora internamente la experiencia y antigüedad de los colaboradores y se les motiva con la oportunidad de promover a un cargo.

Al respecto se puede decir que, esto favorece al negocio porque el personal que ya conoce el negocio y tiene experiencia contribuye a mantener la eficiencia en el desempeño

a) Reclutamiento interno

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. (Chiavenato I. , 1999)

En base a lo descrito por el autor, el reclutamiento requiere una coordinación e integración eficiente entre el departamento de reclutamiento y otras áreas de la empresa. El reclutamiento es un proceso de contratación de personal que se lleva a cabo dentro de la propia empresa, un proceso de selección diametralmente opuesto al reclutamiento externo que exige responsabilidad, coordinación, coordinación con las demás dependencias de la empresa

➤ Ventajas

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

- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal. (Chiavenato I. , 1999)

Según el autor, el reclutamiento interno ofrece numerosas ventajas, como su mayor economía, rapidez, validez y seguridad, así como su capacidad para motivar a los empleados, aprovechar las inversiones en capacitación y fomentar la competencia interna.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, la ventaja del reclutamiento interno es que se tiene la confianza con la persona que ya tiene dentro y suele ser más rápido.

Los resultados anteriores indican que, la empresa reconoce como ventaja que el reclutamiento interno va desde la confianza hacia el colaborador que conoce a la empresa y la empresa al colaborador, además de ser un proceso más ágil y sencillo.

Al respecto se puede decir que, la empresa Importaciones Yelba toma la ventaja como algo que beneficia a sus colaboradores ya que estos tienen la posibilidad de subir de puesto y es un proceso que se realiza de manera más inmediata, además de favorecerse debido al conocimiento previo de la persona a la que va a reclutar internamente y ubicarla en un nuevo puesto en el cual mediante el paso del tiempo creen que es el más idóneo para ocupar la vacante elegida.

➤ Desventajas

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

- ✓ Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- ✓ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. (Chiavenato I. , 1999)

De acuerdo con lo abordado por el autor, el reclutamiento interno presenta desafíos y desventajas que deben ser considerados. Estos incluyen la necesidad de empleados con potencial de desarrollo y motivación, el riesgo de generar conflictos de intereses y actitudes negativas. Es importante gestionar el reclutamiento interno de manera equilibrada y complementarlo con estrategias de reclutamiento externo cuando sea necesario.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, la desventaja del reclutamiento interno es que se debe de contratar a una persona externa para que supla a la persona que ya conoce como se trabaja en la empresa.

Los resultados anteriores indican que la empresa Importaciones Yelba, reconoce que la desventaja que le proporciona el reclutamiento interno, es la búsqueda de una nueva persona para que ocupe el puesto que queda libre cuando se recluta de manera interna a un colaborador y hacer nuevamente el proceso de inducción al puesto.

Al respecto con los datos obtenidos, se puede decir que la empresa, que la desventaja es que tienen que conseguir a una persona ajena a la empresa y realizar un nuevo proceso de formación para integrarlo al equipo de trabajo.

b) Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- ✓ Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- ✓ Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- ✓ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- ✓ Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- ✓ Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- ✓ Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- ✓ Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- ✓ Anuncios en periódicos y revistas.
- ✓ Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- ✓ Reclutamiento en línea (online) a través del internet.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación. (Grupo Acir, 2018, pág. 160)

De acuerdo con el autor, el reclutamiento externo puede ser una estrategia eficaz para atraer talentos de otras empresas o sectores con nuevas ideas y enfoques, además, puede ayudar a la empresa a diversificar su fuerza laboral y a mejorar su imagen como empleador. Sin embargo, el reclutamiento externo también puede ser más costoso y tomar más tiempo que el reclutamiento interno. Los candidatos externos pueden necesitar más tiempo en adaptarse a la cultura y los procesos de la empresa y pueden tener expectativas diferentes a las de los empleados actuales.

En resumen, el reclutamiento externo puede ser una opción útil para cubrir vacantes en la empresa y atraer talentos frescos y diversos, es importante seleccionar las técnicas adecuadas y evaluar cuidadosamente a los candidatos externos para asegurarse de que se adapten bien a la cultura y las necesidades de la empresa.

Según Gráfica No.1, se puede observar que solo un 5% de la generación Y ha sido reclutada por fuente externa.

Lo que tiene coherencia con lo expresado con la propietaria ya que ella expuso que a veces buscan personal fuera, por lo general que sea recomendado por los mismos colaboradores que están en el negocio.

Lo que indica que Importaciones Yelba utiliza más de una fuente de reclutamiento con el fin de ocupar las vacantes con agilidad y tener opciones para escoger al mejor candidato.

➤ Ventajas

- ✓ Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- ✓ Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. (Chiavenato I. , 1999)

De acuerdo con el autor, las ventajas del reclutamiento externo se basan en los beneficios que aporta a una organización al contratar talento procedente del exterior; el reclutamiento externo brinda la oportunidad de incorporar nuevas ideas, habilidades y conocimientos a la organización, renovando y enriqueciendo su fuerza laboral. También permite aprovechar las inversiones

en desarrollo de personal realizadas por otras empresas o por los propios candidatos

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, las ventajas que genera el reclutamiento externo es que se le da oportunidad a alguien nuevo.

Los resultados anteriores indican que la empresa, sabe que contratar a alguien nuevo le puede proporcionar una oportunidad laboral a quien quiera aprovecharla y por ende proporcionara nuevas ideas.

Al respecto se puede decir, la empresa tiene la ambición de querer contratar a alguien externo que traerá nuevas aportaciones de como trabajar dentro de la misma por el desarrollo que la persona obtuvo en trabajos anteriores y puede que se realice un proceso de reclutamiento e inducción más rápido.

➤ Desventajas

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

En base a lo descrito por el autor, Las desventajas del reclutamiento externo se refieren a los inconvenientes o limitaciones que pueden surgir al contratar personal externo a la organización; el reclutamiento externo puede ser más lento, costoso y menos seguro que el reclutamiento interno. Además, si se utiliza en exceso, puede generar frustración entre el personal y afectar la política salarial de la organización. Sin embargo, estas desventajas pueden mitigarse con una planificación adecuada y un equilibrio entre el reclutamiento externo e interno.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, considera desventaja no conocer bien a la persona a quien van a contratar por cuestiones de que suelen haber personas que tienen hábitos

que no son buenos para la empresa, ni para sus colaboradores, además de ser un algo tardado.

Los resultados anteriores indican que la empresa sabe que la desventaja principal es la falta de confianza y no conocer a la persona a la cual decidan contratar.

Al respecto se puede decir que, la empresa se siente muy desconfiada para contratar a una persona externa, así que para realizar el proceso de reclutar a alguien externo les resulta más tardado además de ser un reclutamiento que conlleva gastos inmediatos para la capacitación de la persona seleccionada.

c) Reclutamiento online

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

En cuanto a lo expresado por el autor, el reclutamiento online se presenta como una forma efectiva y conveniente de reclutar personal en cualquier parte del mundo. Las bolsas de trabajo y grupos de intercambio virtuales, así como las redes sociales, proporcionan a las organizaciones acceso a un amplio grupo de candidatos y les permiten realizar todo el proceso de reclutamiento de forma digital. Esto abre nuevas oportunidades para encontrar el talento adecuado y agilizar el proceso de selección.

Según Gráfica No.1, se puede apreciar que Importaciones Yelba no utiliza la fuente de reclutamiento Online para ninguna generación, lo que indica que el reclutamiento se realiza de manera convencional, no se hace uso de tecnología ni redes sociales para publicar las vacantes, esto limita al negocio de poder dotar de personal con mayores capacidades que le pueda aportar a una mejor atención al cliente.

d) Reclutamiento mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado. (Chiavenato I. , 1999)

Según lo antes mencionado, el reclutamiento mixto es un método que involucra tanto el reclutamiento interno como el externo, o sea, opta por dar la posibilidad a empleados actuales de la empresa y a candidatos que están disponibles en el mercado, para que ambos se complementen.

Según gráfica No.1, se puede decir que Importaciones Yelba si aplica el reclutamiento mixto, haciendo uso de fuentes internas y externas, sin embargo, aún no utilizan fuentes online. Esto refleja una cultura tradicional de trabajo, lo que en algún momento podría poner en desventaja al negocio en el sector.

Además, para conocer qué medios utilizaba Importaciones Yelba para publicar las vacantes que debía ocupar, se aplicó encuesta como se refleja en gráfica No.2.

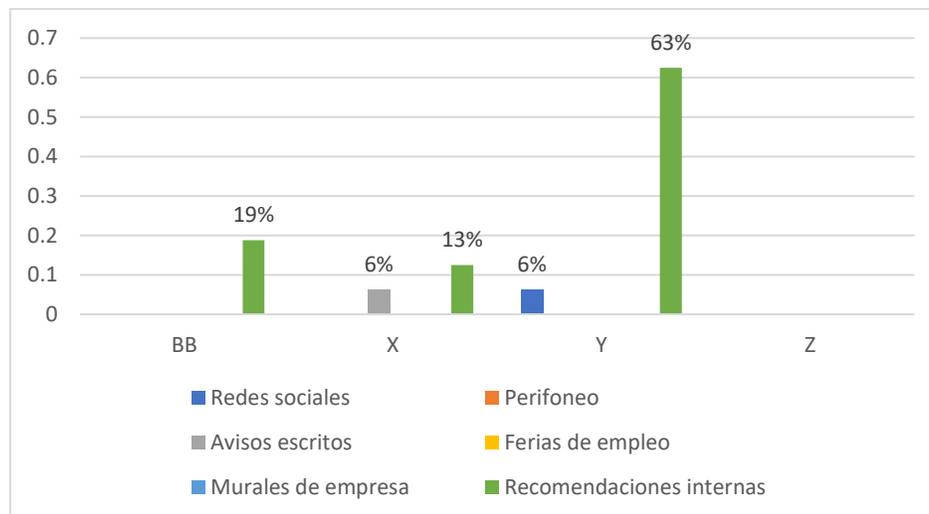


Gráfico No.2: Medio de reclutamiento
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

Para conocer el medio en que se anunciaron las vacantes disponibles, se realizó una encuesta a colaboradores donde, el 19% de la generación Baby Boomer se informó de la vacante a través de recomendaciones internas, al igual que un 13% de la generación X y un 63% de la generación Y, por otro lado, un 6% de la generación X obtuvo información del puesto por medio de un aviso escrito y 6% de la generación Y través de redes sociales. Por medio de la observación directa se obtuvo información de que la empresa utiliza las redes sociales, recomendaciones internas y avisos escritos.

Los resultados anteriores indican, que para obtener nuevo personal en algunas ocasiones la empresa utiliza avisos escritos, recomendaciones internas y avisos por redes sociales para informar sobre los puestos disponibles, de igual manera a través de la observación directa se confirmó que la empresa utiliza las técnicas de reclutamiento externo, lo que no coincide con lo expresado por la gerente y los colaboradores en gráfica No.1 donde no señalaron haber sido reclutados por fuentes online.

Al respecto se puede decir, que la empresa utiliza diferentes medios para reclutar personas de manera externa, prevaleciendo las recomendaciones internas y a través de redes sociales esto para atraer a las personas más adecuadas a las necesidades de la empresa, se detectó que el medio más utilizado son las recomendaciones internas.

4.1.2. Selección de los recursos humanos

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. (Chiavenato I. , 1999)

Según el autor, el principal objetivo de la selección del personal es atraer al mayor número posible de candidatos cualificados para que los reclutadores tengan

opciones suficientes. Seleccionar a personas idóneas con habilidades y experiencias necesarias que se adapten a las estrategias de la organización y satisfacer las necesidades de la organización.

4.1.3.1. Procesos de selección

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

De acuerdo a lo establecido por el autor, el proceso de comparación y decisión es un proceso mediante el cual se hace un análisis al candidato para la toma de decisiones, esto implica identificar cuáles son sus características y habilidades aptas requeridas para desempeñarse en el puesto. En este proceso de decisión los aspirantes compiten entre sí por el cargo demostrando su conocimientos, capacidades y habilidades para ser los seleccionados, de acuerdo a estas características los entrevistadores analizan al candidato que más se adecue al perfil de cargo.

a) Selección como un proceso de comparación

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

Según lo abordado por el autor, la comparación es el proceso de comparación entre las exigencias del cargo y el perfil del aspirante, se trata de elegir individuos que poseen las cualidades y características que se requieren para cubrir las vacantes existentes o proyectadas a través de una serie de pasos específicos y aplicación de las técnicas de selección que se emplean para poder evaluar a los candidatos, su análisis y descripción del cargo en diferentes dimensiones y decidir quién es aceptado y quien es rechazado.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, en la selección trata de contratar a personas que son bastante recomendadas por cuestiones de confianza y proveer a la empresa de personas honestas.

Los resultados anteriores indican que, la empresa, busca candidatos que contengan buenos valores y sean reconocidos y recomendados ya sea por sus fuentes internas o externas a la empresa, sin embargo, no hace la comparación entre las exigencias del cargo y las características de la persona.

Al respecto, se puede decir que la empresa, No aplica este modelo de selección y esto puede provocar que no reclute al recurso idóneo, y no favorecer al objetivo principal que es atención y satisfacción del cliente.

b) Selección como un proceso de decisión

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- ✓ Modelo de colocación: Hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, dentro del curriculum selecciona a la persona más idónea para el puesto, se realiza una semana de prueba para acoplar a la persona con la manera de trabajar dentro de la empresa.

Los resultados anteriores indican, que la empresa esta apegada a su perfil de puestos para así admitir al candidato a la empresa cuando hay un solo aspirante a la vacante que está disponible.

Al respecto se puede decir que la empresa, no utiliza el modelo de colocación ya que, para asignar a un único candidato para cubrir la única vacante disponible, la empresa debe realizar un proceso de prueba para relacionar al candidato con el

que hacer de la empresa este puede afectar a la empresa al no tener opción más que contratar al único postulante a la vacante y que este solo cumpla con algunos estándares requeridos para el perfil.

- ✓ Modelo de selección: Hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, se revisa el curriculum, se le hace la prueba y se llama a las personas que lo recomiendan para constatar que en realidad es una persona responsable, honesta, no conflictiva y que quiere trabajar.

Los resultados anteriores indican que la empresa utiliza el curriculum de la persona para confirmar mediante las recomendaciones sobre las características de la persona para así de varios candidatos al puesto saber a quién admitir y a quien rechazar.

Al respecto se puede decir que la empresa está utilizando constantemente, este modelo ya que, para que se pueda admitir a una persona a cubrir una vacante se tiene que seleccionar de acuerdo a las recomendaciones y las exigencias del perfil al que se va a ubicar, así que la empresa aplica el modelo de selección para acoger a nuevos colaboradores.

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

De acuerdo con el autor, el proceso de selección como un proceso de decisión implica el análisis de tres modelos: Modelo de colocación; en este modelo solo hay un aspirante para una sola vacante, en este modelo no se toman en cuenta más candidatos. Modelo de selección; en este modelo hay varios candidatos que

compiten entre sí para ocupar una misma vacante, puede haber dos alternativas, que se acepte o que se rechace y termine el proceso, para esto se analizan los perfiles de cada candidato. En el modelo de clasificación se busca encontrar el candidato más adecuado para desempeñarse en el cargo, en este modelo los candidatos tienen la opción de aspirar a cubrir varias vacantes y se comparan de acuerdo a los requisitos que exija el cargo, si un aspirante es rechazado puede aspirar a otros cargos vacantes disponibles, de acuerdo a este proceso de decisión los entrevistadores consideran colocar a cada aspirante en el cargo que más se adecue a sus características.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa importaciones Yelba, al igual que en los modelos anteriores se realizan pruebas ver si el candidato o candidatos se acoplan a como se trabaja en la empresa, básicamente se realiza el mismo proceso y se toman los mismos criterios.

Los resultados anteriores, indican que la empresa abre vacantes y por consiguiente llegan los curriculums que serán revisados para seleccionar a los aspirantes necesarios para cubrir las diferentes vacantes que están disponibles, si se diera el caso de que un candidato no cumpla el criterio para ocupar cierta vacante se hace la comparación de su curriculum para ubicarlo en otro puesto.

Al respecto se puede decir, que la empresa no está realizando un modelo clasificación para ubicar candidatos en los puestos y aunque el perfil como aspirante sea compatible al cargo a desempeñar en la empresa ya que la empresa mayormente se basa en seleccionar personal en base a recomendaciones internas.

4.1.3.2. Bases para la selección de personal

A) Obtención de la información sobre el puesto

Recolección de información acerca del cargo, puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentra en la

búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan

- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
- Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.
- La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo. (Chiavenato I. , 1999)

Según lo expresado por el autor, este proceso de selección, las bases para esta consisten en utilizar diferentes técnicas, hacer un análisis de los contenidos del cargo como aspectos intrínsecos y un análisis de los requisitos exigidos para ocupar el cargo como aspectos extrínsecos, la técnica de contenidos del cargo (intrínseca) consiste en registrar los comportamientos y aptitudes de los candidatos actuales y la manera en que se han desempeñado a lo largo de su labor, en cuanto a los

requisitos que debe cumplir el candidato (aspecto extrínseco) se hace un análisis de la solicitud del empleo con el objetivo de verificar los datos proporcionados por el jefe inmediato. Esta técnica permite recopilar y analizar información importante del puesto y los requisitos que se buscan en los candidatos para guiarse en este proceso de manera eficiente.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, la información sobre el puesto disponible se obtiene de las mismas necesidades que surgen en la empresa.

Los resultados anteriores indican que la información surge desde la necesidad de la empresa en obtener a un recurso que cumpla con las características y las exigencias del cargo, y no se consideran las bases según lo que indica la teoría.

Al respecto, se puede decir que, para la obtención de información sobre el cargo, la empresa Importaciones Yelba, no aplica ninguna, ya que la empresa no está haciendo uso de la obtención de información sobre el puesto según las bases indicadas y esto puede afectar a la empresa al momento en que se va a seleccionar al recurso que va a ser requerido en la organización durante el tiempo que la empresa misma estipule lo que provocara que no se obtenga a la persona que la empresa necesite según las características y el giro que esta tiene.

B) Descripción y análisis del puesto

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

Conforme al autor, la descripción y análisis del puesto es la parte principal para la gestión de recursos humanos. Cada uno de los puestos dentro de la organización, tienen personas designadas para realizar actividades específicas de acuerdo al puesto que ocupan. Cada uno de ellos tienen la responsabilidad de ejercer sus funciones de acuerdo al organigrama.

- Descripción de cargos

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

Según lo abordado por el autor, implica detallar las tareas, responsabilidades y funciones que se deben llevar a cabo en el puesto requerido. Esto proporciona una visión clara de lo que se espera del perfil del aspirante al cargo, así como de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarlo de manera eficiente.

- Análisis de cargos

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

Conforme a lo expresado por el autor, el análisis del puesto implica examinar en profundidad las características y requisitos del puesto. Esto puede incluir la identificación de las aptitudes, habilidades y comportamientos necesarias que debe tener el aspirante para poder desempeñar el cargo de manera adecuada, en cuanto a este análisis se pretende hacer una comparación entre el perfil del cargo y las características del aspirante.

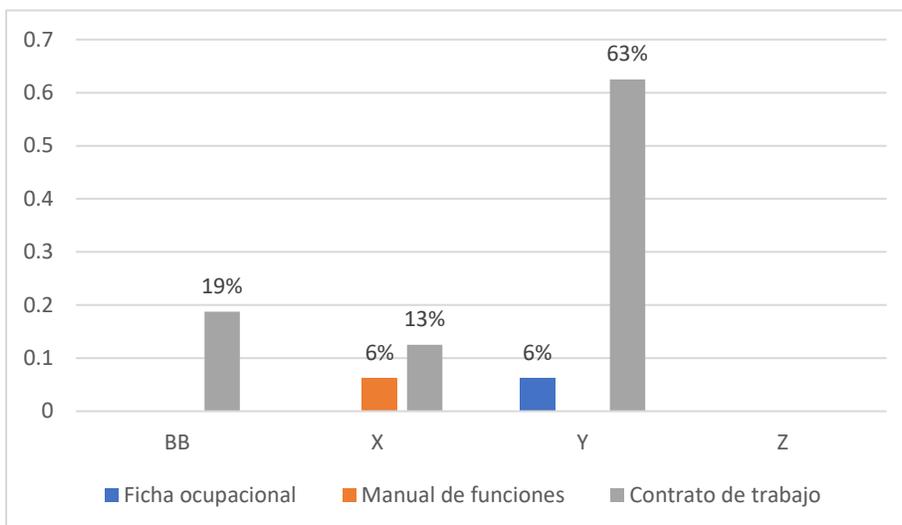


Gráfico No.3: Instrumento mediante el cual maneja información sobre el cargo asignado
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

Para conocer el instrumento mediante el cual cada generación se informa sobre su cargo en la empresa, se realizó una encuesta a los colaboradores dando como resultado que el 19% de generación Baby Boomer se informa a partir del contrato de trabajo al igual que un 13% de la generación X y el 63% de la generación Y, se destaca que solamente en 6% de la generación X y Y se informa a través de un manual de funciones.

Según los resultados anteriores se puede deducir que la empresa mayormente informa sus colaboradores sobre sus funciones en el cargo a desempeñar mediante el contrato de trabajo donde narra de forma detallada las ocupaciones a realizar en el cargo, en muy poca frecuencia lo hace mediante un manual de funciones.

Al respecto se puede decir, que la empresa Importaciones Yelba, utiliza el manual de funciones, la ficha ocupacional y en mayor frecuencia el contrato de trabajo para mantener informado al colaborador sobre las funciones a desempeñar en la empresa ya que este es un documento que es firmado por ambas partes y que a su vez especifica las tareas a realizar en el cargo como colaborador y las obligaciones que tiene la empresa como empleadora.

C) Elección de las técnicas de selección

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

Según el autor, la elección de técnicas de selección se basa en recopilar información previa sobre el cargo y los requerimientos necesarios para desempeñar las tareas del cargo de manera eficiente, estas técnicas son realizadas para la evaluación precisa de las características que deben tener los aspirantes al puesto en la organización.

- Entrevista de selección

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

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

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

De acuerdo a lo expresado por el autor, la entrevista de selección es una de las técnicas de más influencia en la decisión sobre la admisión del candidato, es un proceso donde se involucran los diferentes elementos que el autor expone, la fuente (candidato), el transmisor que es la persona que realiza la entrevista, el canal que se basa en los gestos y palabras por el entrevistador y el entrevistado, el

instrumento para descifrar (receptores) y el destino que son el entrevistador o panel de selección.

- Pruebas de conocimientos o habilidades

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

- ✓ Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:
 - ✓ Orales
 - ✓ Escritas
 - ✓ De relación
- ✓ Según el área de conocimiento pueden ser:
 - ✓ Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
 - ✓ Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.
- ✓ Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:
 - ✓ Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
 - ✓ Objetivas, mediante pruebas objetivas
 - ✓ Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva (Chiavenato I. , 1999)

De acuerdo a lo abordado por el autor, las pruebas de conocimiento o habilidades son herramientas utilizadas en el proceso de selección para evaluar las nociones y habilidades que tienen los candidatos a través del estudio o práctica. Estas pruebas pueden ser aplicadas de forma oral o escrita, específicas o bien generales según su área de conocimiento. Así mismo, las pruebas pueden ser tradicionales, objetivas o mixtas en dependencia de cómo se elaboren.

- Examen psicológico

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

Según lo descrito por el autor, el examen psicológico es una herramienta utilizada en este proceso de selección para medir de manera objetiva el comportamiento de un candidato. Este examen trata de evaluar diferentes capacidades, aptitudes, intereses y características del comportamiento del aspirante con el objetivo de predecir cómo será el comportamiento dentro de la organización.

- Exámenes de personalidad

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 I. , 1999)

De acuerdo a lo abordado por el autor, los exámenes de personalidad se utilizan para analizar los rasgos de personalidad del individuo. Pueden ser genéricas o psicodiagnósticas, brindan una visión general de la personalidad, o específicas, que se centran en aspectos significativos de la misma. Estos exámenes son herramientas importantes que ayudan a este proceso de selección para analizar de una mejor manera la personalidad de los candidatos y evaluarlos para posicionarlos en los puestos de trabajo.

- Técnicas de simulación.

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

Según el autor, las técnicas de simulación crean escenarios ficticios en relación con el papel que va a desempeñar en un futuro el aspirante en la empresa. Estas técnicas permiten evaluar su comportamiento y habilidades en un entorno controlado y realista. Proporcionan una expectativa más real sobre el desempeño del candidato en el cargo y ayudan a los evaluadores a tomar decisiones durante el proceso de selección.

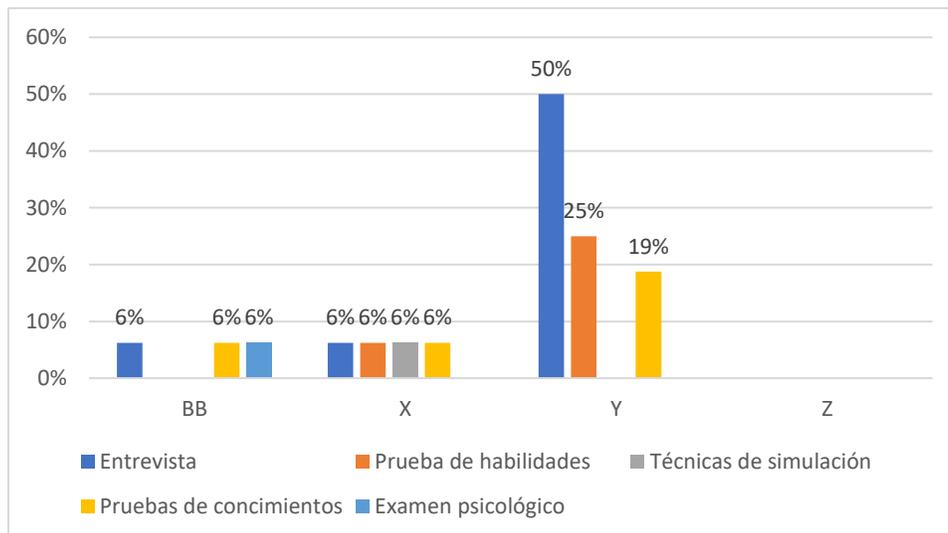


Gráfico No.4: técnicas realizadas para la ubicación del puesto asignado
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

Para conocer las técnicas de selección de personal entre generaciones se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa Importaciones Yelba, dando como resultado que la entrevista fue aplicada en un 6% a la generación Baby Boomer al igual que a la generación X y un total del 50% fue para la generación Y, de igual manera la generación Baby Boomer dice haber tenido un proceso de prueba de habilidades en un 6%, la generación X un 6%, siendo el resultado más alto con un 19% la generación Y, así mismo en la empresa se realizaron pruebas

de conocimientos donde la generación Baby Boomer ocupó 6% al igual que la generación X y por otro lado la generación Y con un 25%.

Según la entrevista realizada a la gerente y propietaria de la empresa Importaciones Yelba, las técnicas de selección de personal utilizadas en su empresa son, la entrevista, recomendaciones internas y externas y pruebas de habilidades y conocimientos. El gráfico que fue obtenido a través de la aplicación de la encuesta a colaboradores dictó que en la organización se realizan mayormente 4 tipos de técnicas de selección las cuales son, entrevista, prueba de habilidades, prueba de conocimientos y técnicas de simulación. En la observación directa se pudo diagnosticar que se realiza un proceso de prueba de habilidades y de conocimientos a sus colaboradores en el momento en que son seleccionados para ocupar la vacante.

Al respecto se puede decir que la empresa Importaciones Yelba, si pone en práctica ciertas técnicas para la selección de personal, se considera que la entrevista, prueba de habilidades, conocimientos y técnicas de simulación son las técnicas más idóneas para proveer a la empresa del recurso que cumpla con el objetivo principal de la empresa que es la atención al cliente, además de esto, se puede decir que, mediante estas técnicas se puede evaluar al candidato en función de habilidades, experiencia y personalidad.

4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral

Actualmente hay cinco generaciones en el lugar de trabajo. Los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials constituyen tres cuartas partes del total de la población activa; los Tradicionalistas representan menos del 3% y la Generación Z acaba de entrar en la fuerza de trabajo, constituyendo aproximadamente el 5%. Para cada generación, hay investigaciones relacionadas con lo que les forma y motiva, así como con sus estilos de comunicación y visiones del mundo. También hay datos sobre los posibles retos de los empleadores en función de las experiencias vitales de cada generación y cómo eso influye en nuestra capacidad para dirigir a las personas. (Spenziero, 2020)

De acuerdo a lo expresado por él autor, las investigaciones sobre cómo las generaciones se motivan y ven el mundo desde sus diferentes perspectivas influyen en el comportamiento que adoptan las personas dentro del mundo laboral, la capacidad, el interés y los valores para dirigirlos les resulta importante al momento de conocer y entender el interés y racionamiento que tienen los diferentes tipos de generaciones para orientar a las empresas.

Importancia de conocer las características de las generaciones que conforman la fuerza laboral

La importancia de la estructura organizacional a la cual estén acostumbrada, dependerá las formas de motivación, de comunicación y liderazgo también se ven afectadas por las generaciones, y esto se aplica tanto en el capital humano potencial como en los consumidores finales. Es por ello que las empresas deberían tener dentro de su staff a cada una de las generaciones para que la cultura organizacional se vaya adaptando a los diferentes cambios que surgen a través de las generaciones que cada vez son más las personas que las integran. (Flores Carpio, 2018)

En base al autor, cada generación es fundamental, conocer cada una de las generaciones en cada uno de sus aspectos cómo pueden ser el liderazgo, responsabilidad entre otras todos estos aspectos son muy importantes para entenderlas. En cuanto a la estructura organizacional de las generaciones estás requerirán de los diferentes tipos de aspectos como la motivación, comunicación estos aspectos se verán involucrados de manera negativa por las generaciones, es por ello que las empresas deberían de poseer a personas adecuadas que se puedan adaptar a los diferentes cambios que se puedan estar dando dentro de la empresa

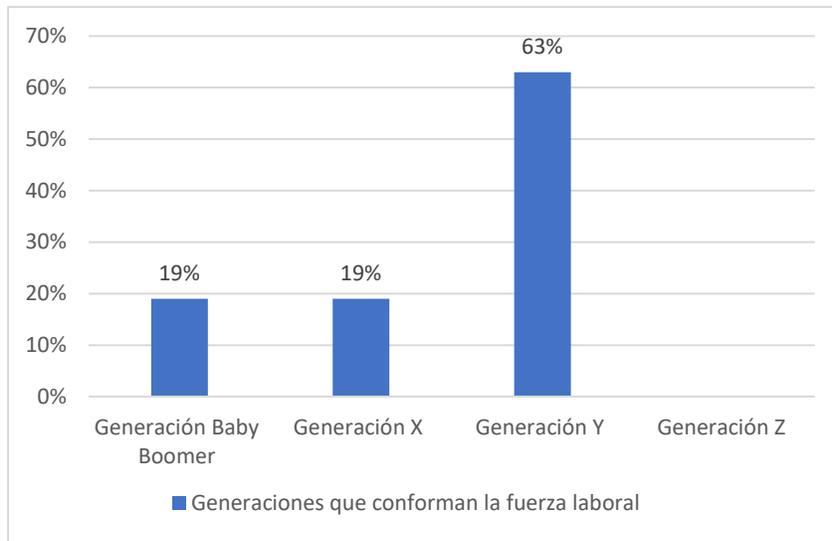


Gráfico No.5: Generaciones que conforman la fuerza laboral

Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

La muestra a encuestar está dividida en un 19% de colaboradores que pertenecen a la Generación Baby Boomer, al igual que un 19% de Generación X, dando como resultado más alto a que la empresa está conformada en un 63% de Generación Y, se pudo observar que la empresa Importaciones Yelba no cuenta con colaboradores que pertenezcan a la Generación Z.

4.2.1. Tipos de generaciones de la fuerza laboral

4.2.1.1. Generación baby boomers

La generación Baby Boomers está formada por todas las personas que nacieron entre los años de 1946 y 1964. Reciben el nombre Baby Boomers porque durante este período se incrementaron las tasas de natalidad. (Quiroa & Westreich, 2021)

En base a lo expresado por el autor en cuanto a la generación baby boomers, son personas que nacieron posteriormente a la Segunda Guerra Mundial. Es importante destacar que los baby boomers tienen una gran capacidad para representar una gran demanda en el mercado del consumismo.

A) Características

- ✓ Se caracterizan por tener familias numerosas, ser conservadores y valoran el tener un trabajo de por vida.
- ✓ Como su bandera es la libertad individual, este grupo se asocia con la lucha por los derechos civiles. Sus padres han vivido más tiempo y sus hijos hacen más estudios y tienen hijos más tarde en la vida.
- ✓ Han sido radioescuchas, recibieron la televisión en blanco y negro, migraron a las imágenes a color, presenciaron los auges de la beta, VHS, DVD y Blu-ray, conocieron la línea del antes y después de Internet y están en las redes sociales.
- ✓ Son la generación que más lee, principalmente novelas y libros de superación personal. Si bien disfrutaban salir de su casa, por lo general son más hogareños y prefieren comer en casa a pagar por hacerlo fuera.
- ✓ A nivel social, son los padres o abuelos de las generaciones siguientes, así que una de sus motivaciones principales es la familia. (Grupo Acir, 2018)

Con respecto a lo expresado por el autor, la generación baby boomer se caracteriza por ser una generación conservadora, valoran y conservan mucho las relaciones familiares, amistades y laborales, se caracterizan por tener familias numerosas, son muy perseverantes en su trabajo, se adaptan a los trabajos de por vida, luchan por los derechos y la igualdad, son una generación que se retroalimenta mediante libros, revistas, novelas, son ahorradores, prefieren comer en casa que gastar dinero, son hogareños y valoran mucho su trabajo en casa y la convivencia con su familia, ya que son la principal motivación para salir adelante.

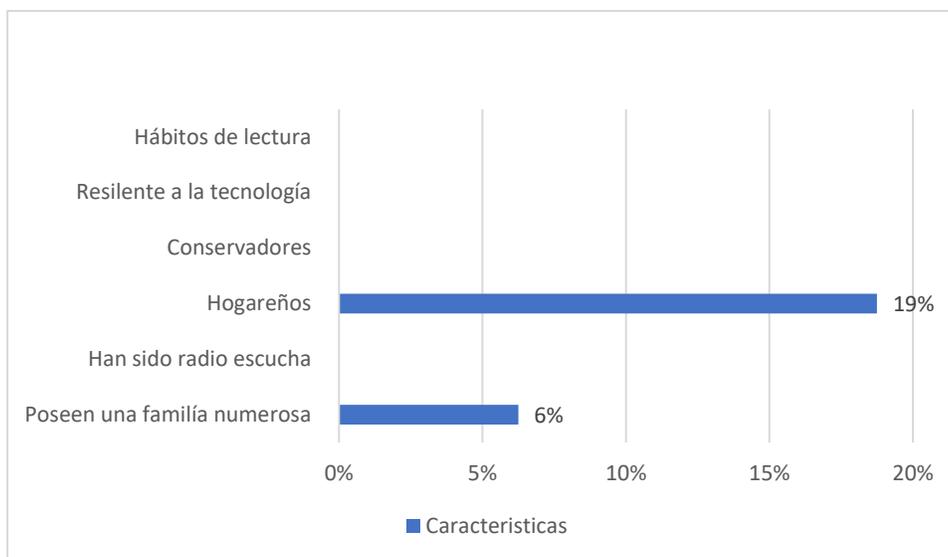


Gráfico No. 6: Características de la Generación Baby Boomer
 Fuente: Autoría propia a través de encuesta realizada a colaboradores

Para conocer las características de la generación Baby Boomer, se realizó una encuesta a colaboradores donde el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores Baby Boomers, todos los colaboradores de esta generación se caracterizan en ser personas hogareñas llevándose un 19% en dicha escala y un 6% de ellos poseen una familia numerosa. Según la entrevista a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, son personas de más experiencia, que han trabajado un tiempo en la empresa, son leales y en su mayoría son personas de casa.

Según los resultados anteriores, las personas que pertenecen a la generación Baby Boomer en la empresa, están más caracterizados por ellos mismos como personas hogareñas y personas con una familia numerosa, además las percepciones de esta generación es que son muy leales.

Al respecto se puede decir que las personas pertenecientes a la generación Baby Boomer de la empresa Importaciones Yelba, son colaboradores bastante leales y hogareños, así mismo son caracterizados por tener en cierta proporción una familia numerosa, esta generación aporta a la empresa cierto grado de seguridad al servir de ejemplo y aprendizaje a las demás generaciones de la

empresa al ser entregados en su labor, salir adelante y reconocer a la empresa y colaboradores como una familia e inclusive hogar.

B) Valores y creencias

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

Según lo expresado por el autor, en cuanto a los valores y creencias, la generación de los baby boomer se caracteriza por ser muy creyentes a sus tradiciones, perseverantes, positivos, buscaron cambios sociales y nuevas formas de vida y de superación personal y económica, se preocupaban mucho por comer bien, vivir bien, tener una buena estabilidad económica, ahorrar, valoraban la adquisición y acumulación de activos, una profesión, oficio o habilidad, se centraban en desarrollar sus habilidades en un campo específico por ser perseverantes.

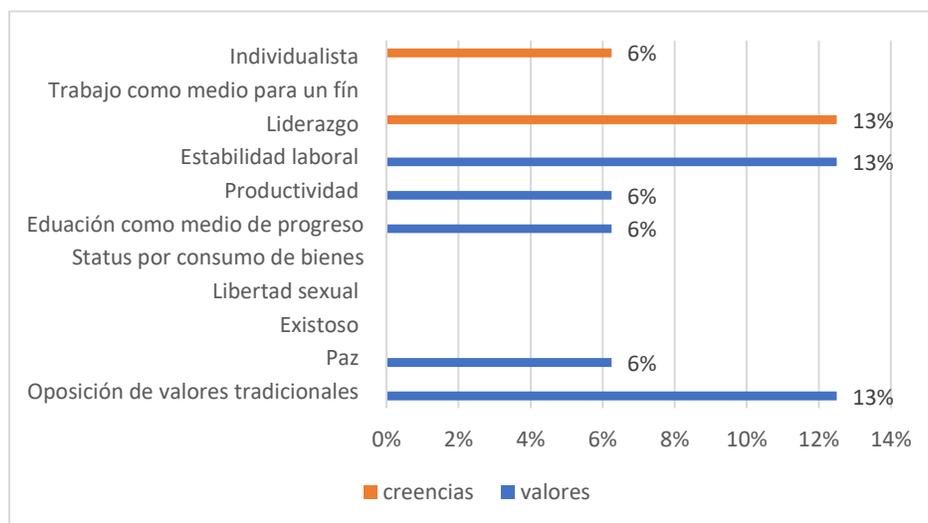


Gráfico No.7: Valores y Creencias Generación Baby Boomer
Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer los valores y creencias de la generación, se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa Importaciones Yelba el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores Baby Boomers, dando un resultado de que un 6% tienen la creencia de ser individualista, 13% creen tener liderazgo, así mismo un 13% valora la estabilidad laboral, 6% de ellos valoran la productividad de igual manera otro 6% valora la educación como progreso, 6% valora la paz y el 13% de ellos valoran la oposición a los valores tradicionales. Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, esta generación se compone de bastante entregadas y les gusta ser tratados como familia y eso es lo que como empresa tratan de hacer con todas las personas que trabajan en ella.

Los resultados anteriores muestran que, la empresa está compuesta por personas que valoran la paz, la estabilidad laboral, la productividad y la educación, también son personas muy leales y entregadas con el trabajo que desempeñan dentro de la empresa y creen mucho en el liderazgo y en ciertos casos en ser individualistas que quiere decir que ellos obran y piensan con independencia.

Al respecto se puede decir que la empresa cuenta con un pequeño porcentaje de colaboradores que pertenecen a la generación Baby Boomer, y que por consiguiente tienen valores y creencias que los diferencian de las otras generaciones que trabajan en la misma empresa, estos pensamientos tienden a mezclarse entre generaciones y terminan por enriquecer a la empresa en buenas prácticas organizacionales.

C) Fortalezas y debilidades

Los 'Baby Boomer' son una generación honesta, reflexiva y que se preocupa por el futuro profesional de las siguientes generaciones. Así se les define en el 'Estudio sobre diversidad generacional', elaborado por el Observatorio Generación y Talento.

➤ Fortalezas

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

En base a lo descrito por el autor, la mayor fortaleza de los baby boomers es que son una generación comprometida con su familia y trabajo, se esfuerzan para lograr sus objetivos y sobre todo la responsabilidad que tienen en todo lo que hacen.

➤ Debilidades

- ✓ Cultura presentista
- ✓ Apalancamiento laboral
- ✓ Dificultad para gestionar la incertidumbre
- ✓ Resignación (Casilda, 2017)

De acuerdo con el criterio del autor, las debilidades de los baby boomers es que pueden ser muy entregados con su trabajo, pero estos realizan demasiados préstamos a las empresas donde trabajan y tienden a no tener confianza en ellos mismos y siempre crean nuevas inquietudes.

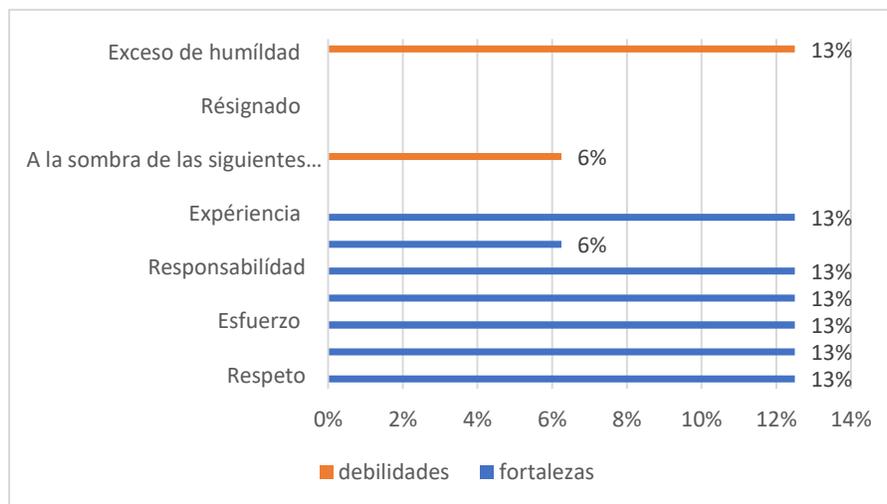


Gráfico No.8: Fortalezas y Debilidades Generación Baby Boomer
Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer las fortalezas y debilidades esta generación, se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa Importaciones Yelba el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores Baby Boomers, donde los resultados fueron, que el 13% de colaboradores de esta generación tienen como fuerte el respeto, compromiso, esfuerzo, dedicación, responsabilidad y la experiencia y un 6% tiene como fortaleza el sacrificio, así mismo esta generación posee debilidades las cuales destacan en un 6% que están a la sombra de las siguientes generaciones y un 13% tienen exceso de humildad. Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, una fortaleza de esta generación es que son más estables y una debilidad serían las enfermedades y que cuando se llega al límite de edad se tienen que jubilar.

Los resultados anteriores muestran que la generación Baby Boomer que labora en la empresa tienen fortalezas bastante sólidas que los hace ser responsables, comprometidos además de ser personas de más experiencia, de igual manera poseen ciertas debilidades hay que estos se sienten a la sombra de las demás generaciones al ser generaciones más jóvenes, a pesar de eso son personas más dedicadas en su labor.

Al respecto con las fortalezas y debilidades de esta generación se puede decir que la empresa aun cuenta con personas que son más estables y responsables en sus actividades diarias en la empresa, estas fortalezas benefician a la empresa al demostrar que son una generación que se muestra muy responsable, comprometida, dedicada y llena de experiencia que a su vez ayuda a la empresa a mantener un alto grado de productividad en su quehacer y desempeñar un servicio de calidad, sin embargo, las debilidades podrían afectar en la rotación de personal de la empresa debido a enfermedades, motivos de jubilación y liquidación del personal que decida retirarse por cualquier circunstancia.

D) Motivadores

- ✓ 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. (Escuela de negocios y dirección, 2015)

De acuerdo a lo descrito por el autor, los motivadores de la generación Baby Boomer se muestran de forma que ellos valoran sentirse parte del proceso de toma de decisiones y ser consultados en asuntos importantes. Esto les brinda una sensación de importancia, valoración, y les permite aportar su experiencia y conocimientos a las generaciones más jóvenes.

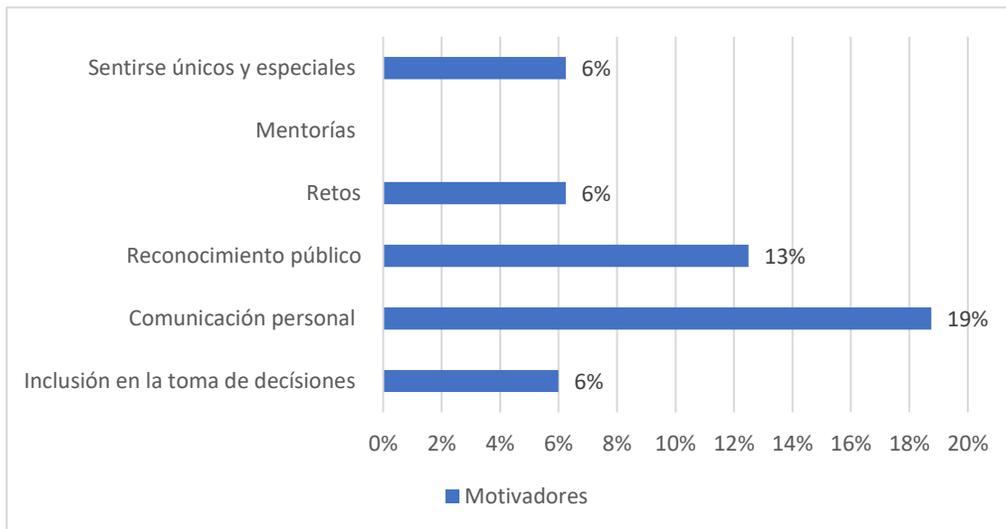


Gráfico No.9: Motivadores de la Generación Baby Boomer
Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores.

Para conocer los motivadores de la generación Baby Boomer, se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa Importaciones Yelba, el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores Baby Boomers, donde los resultados fueron que, un 6% gusta de la inclusión en la toma de decisiones, como sentirse únicos y especiales, tener retos, un 13% de ellos gustan del reconocimiento público, el porcentaje más alto con un 19% es la comunicación personal. Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de Importaciones

Yelba, esta generación se motiva con la confianza que se les brinda y además de hacerlos sentir no como empleados si no como familia.

Los resultados anteriores indican que la generación Baby Boomer, los motiva el hecho de incluirlos y estar siempre en comunicación, así mismo de ser tratados como familia donde pueden opinar y tener cierto tipo de reconocimiento por sus tareas realizadas.

Al respecto se puede decir que a la generación Baby Boomer que pertenece a la empresa, les motiva ser tratados no como colaboradores de una organización, sino como pertenecientes de una misma familia, ya que esto los lleva a seguir desempeñando sus labores y sentirse cómodos en su lugar de trabajo.

4.2.1.2. Generación X

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

Conforme al autor, esta generación se caracteriza por valorar sus esfuerzos obtenidos a lo largo de su trayectoria, sus conocimientos obtenidos, sus bienes materiales, estabilidad financiera y laboral, también se caracterizan por ponerle demasiada importancia y atención a las cosas, se centran en realizar una actividad a la vez, ganaron popularidad en los años 90 y se destacaron por su influencia en los medios de comunicación.

A) Características

Comprende a los nacidos entre 1965 y 1978. Estos rangos de fechas son siempre aproximados. En todo caso, suelen ser hijos de miembros de la generación silenciosa y/o de baby boomers, y padres de milenials y/o centenials (término que se prefiere al anglicismo centennials).

- ✓ A esta generación le tocó vivir el nacimiento de Internet y la burbuja del .COM en la década de los 90, por eso actualmente parte de esta generación se resiste a utilizar estas tecnologías.
- ✓ La familia es todavía un valor como generación, y se muestran mucho más abiertos a la diversidad sexual, de raza y política. A nivel religioso, siguen profesando una religión, pero no son tan devotos y constantes como las generaciones previas.
- ✓ A nivel laboral la generación X son ambiciosos y buscan escalar posiciones cuanto antes dentro de una organización, de ahí que varios alcancen posiciones gerenciales o directivas entre los 30 y 40 años.
- ✓ A nivel educativo, están preocupados por su preparación, y buscan en la medida de sus posibilidades estudiar algo más que sólo la universidad, por esta razón, los MBA se han vuelto tan populares.
- ✓ A nivel social, esta generación busca mostrar su éxito por medio de propiedades, Gadgets y accesorios, así como en restaurantes, bares y viajes.
(Grupo Acir, 2012)

En base a lo descrito por el autor, la generación X, surgida en la década de los 90 con el advenimiento de Internet, muestra una resistencia o reticencia variable hacia la tecnología, posiblemente debido a la experiencia de presenciar los cambios y desafíos asociados con ella en su juventud. Aunque valora la importancia de la familia, también demuestra una mayor apertura hacia la diversidad sexual, racial y política. En el ámbito laboral, se caracteriza por su ambición y deseo de ascenso rápido, habiendo logrado muchas posiciones gerenciales o directivas entre los 30 y 40 años. Además, muestra preocupación por su educación, optando por programas como los MBA, busque expresar su éxito a través de posiciones, experiencias sociales, demostrando su estatus y disfrutando de los frutos de su trabajo.

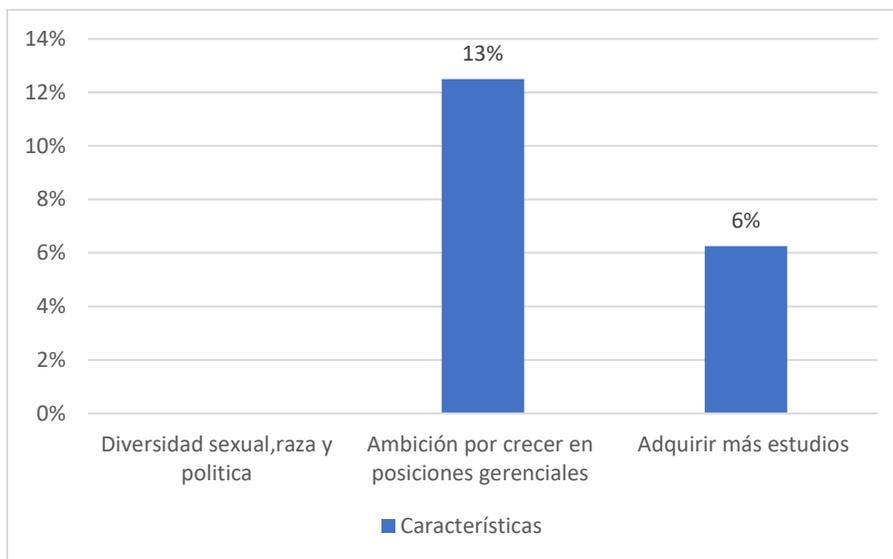


Gráfico N.10: Características de la Generación X

Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer las características de la Generación X, se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa Importaciones Yelba el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores de la generación X, donde los resultados fueron que un 13% de las personas pertenecientes a esta generación se caracterizan por tener ambición en crecer en puestos gerenciales y administrativos y el 6% de ellos se caracterizan por querer adquirir más estudios. Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, es una generación que tiene mucha energía y al menos las personas de esa generación que trabajan en la empresa son bastante eficientes y ayudan mucho, sobre todo los varones.

Los resultados anteriores indican que la generación X que está trabajando en la empresa Importaciones Yelba, cumplen con dos características que han sido ambición por crecer en puestos gerenciales y adquirir más estudios, así mismo la gerente de la empresa explica que la estas son personas de gran apoyo en la empresa, sobre todo los varones.

Al respecto, se puede decir, que los colaboradores de la generación X que laboran en la empresa tienen características de crecer en puestos gerenciales y

adquirir más conocimientos, la propietaria los caracteriza como personas de mucha energía y eficientes en sus labores, sin embargo la generación X de Importaciones Yelba no se sienten caracterizadas por política, raza y diversidad sexual.

B) Valores y creencias

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

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

- ✓ Es una generación autosuficiente e independiente – desean atención de sus padres (muchos de ellos no experimentaron esto) pero aman la libertad.
- ✓ Siguen en la búsqueda del significado de familia – debido a la ausencia de los padres, esta generación creó su propio círculo a través de sus amigos.
- ✓ Desean balance – no existía el balance trabajo/familia y desde la crianza todo estaba relacionado a trabajo.
- ✓ Tienen una orientación no tradicional acerca del tiempo y espacio – esta generación no piensa mucho en horas de trabajo, lo importante es cumplir con el objetivo y realizarlo. (Ginestre, 2014)

Lo que aborda el autor respecto a la generación X, es que se caracterizan por ser una generación atenta, pragmática y capaz de adoptar diferentes maneras de ver la vida. Todo esto vienen trascendiendo desde la formación y crianza que esta generación recibió, así mismo, esta generación busca el balance entre su trabajo y familia, no buscan la orientación tradicional acerca del tiempo para ellos lo importante es realizar sus tareas en tiempo y forma, gustan mucho de la informalidad buscan que los procesos sean rápidos y no burócratas.

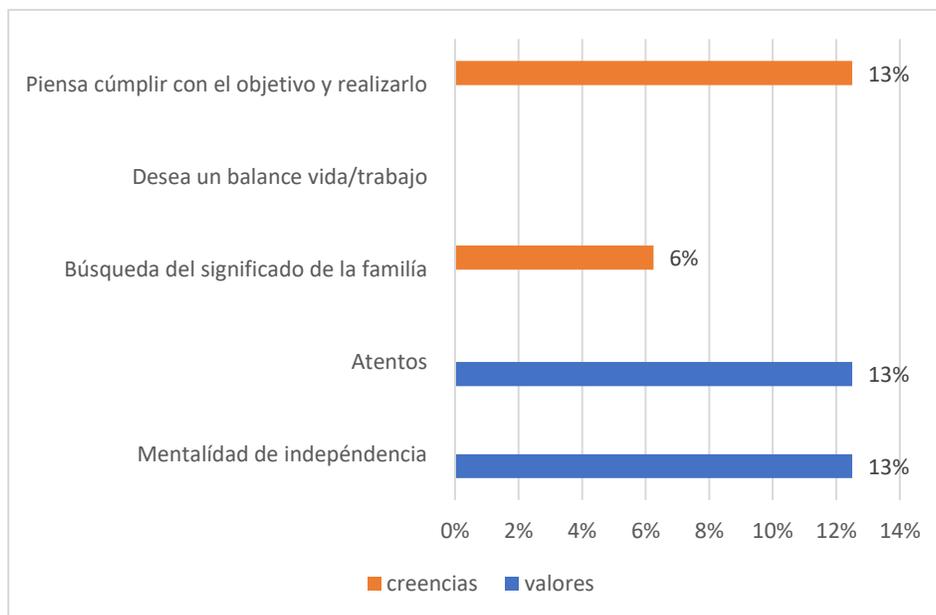


Gráfico No.11: Valores y Creencias de la Generación X

Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer los valores y creencias de la generación X, se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa Importaciones Yelba el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores de la generación X, donde los resultados fueron que un 13% tiene la creencia de pensar cumplir con el objetivo y realizarlo y el 6% busca el significado de la familia, en cuanto a los valores el resultado dio que un 13% son atentos al igual que tienen una mentalidad de independencia. Según la entrevista realiza a la gerente propietaria de la empresa, esta generación es muy disciplinada en lo que se refiere al cumplimiento de las metas organizacionales que se proponen en el día de trabajo, ya que es una empresa que está dirigida al servicio al cliente y ventas.

Los resultados anteriores indican que, los colaboradores que pertenecen a la generación X en la empresa Importaciones Yelba, tienen la creencia en ellas mismas como personas que buscan el significado de la familia, así como por cumplir los objetivos que piensan y realizarlo, de igual manera entre sus valores se perciben como personas atentas y con mentalidad de independencia, de acuerdo con la gerente propietaria de la empresa los caracteriza como personas disciplinadas y eficiente

Al respecto se puede decir que, los colaboradores de la empresa que pertenecen a la generación mencionada, cumplen con algunos valores y creencias destacando como creencia que buscan cumplir los objetivos que se proponen tanto personal como organizacional, y tienen en gran magnitud como valores ser atentos e independientes, algo que resulta ser una ventaja para el giro y cultura de la empresa, al estar alineada con el objetivo de ventas y ser diferenciada de otras por los consumidores, de igual manera la propietaria dice que son personas muy eficientes y colaboradoras en las labores de la empresa.

➤ Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Adaptabilidad.
- ✓ Resiliencia.
- ✓ Auto exigencia. (Alcazar & Cascante, 2016)

En base a lo expresado por los autores, estas fortalezas reflejan la resiliencia y la capacidad de adaptación de la Generación X, así como su enfoque en la responsabilidad personal y el logro de altos estándares. La Generación X ha sido reconocida por su ética de trabajo y su compromiso para cumplir con las responsabilidades laborales y personales

➤ Debilidades

- ✓ Ansiedad.
- ✓ Frustración.
- ✓ Presión por el entorno.
- ✓ Miedosos.
- ✓ Víctimas de la brecha salarial. (Alcazar & Cascante, 2016)

De acuerdo con los autores, la ansiedad puede surgir debido a las altas expectativas y demandas a las que se enfrenta la Generación X en diferentes aspectos de sus vidas, como el trabajo, la familia y las responsabilidades cotidianas; la frustración puede surgir de la sensación de estancamiento o falta de oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral o personal; el miedo llega debido

a la incertidumbre y los cambios constantes en el mundo laboral y social; la brecha salarial es una debilidad que afecta a la Generación X, ya que muchos de ellos han experimentado una desigualdad en la remuneración en comparación con sus colegas de diferentes generaciones o géneros. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas debilidades no definen completamente a la Generación X y que también poseen fortalezas y habilidades valiosas

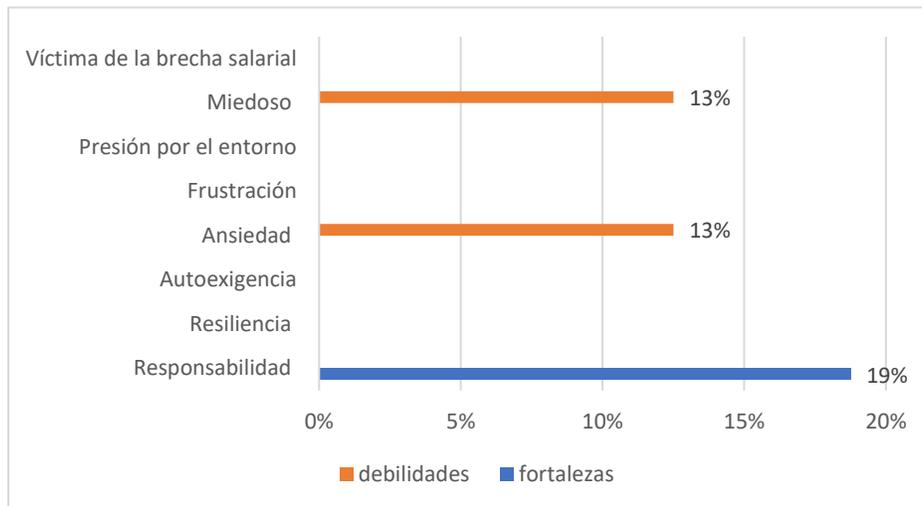


Gráfico No.12: Fortalezas y Debilidades Generación X
Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer las fortalezas y debilidades de la generación X de la empresa Importaciones Yelba el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores de la generación X, se realizó una encuesta a los colaboradores dando como resultado, que 13% dice que su debilidad es ser miedoso y sufrir de ansiedad, su fortaleza en un 19% siendo el único porcentaje es que son muy responsables. Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, sus fortalezas es que son bastante estables y más activos, por cuestiones de la edad considera que tienen debilidad porque a veces la edad suele ser una limitante otra debilidad sería el núcleo familiar puede ser que se enferme su hijo o hija y afecta un poco, aunque siempre se les da permiso para atender sus necesidades.

Los resultados anteriores indican que, la generación X tiende a ser miedoso y sentirse ansioso en algunos momentos y que de alguna manera los por la edad o

problemas familiares no puedan presentarse a trabajar, sin embargo son personas muy fuertes en el ámbito de ser personas que cuentan con mucha responsabilidad, también que su fuerte está en la estabilidad que mantienen.

Al respecto se puede decir que, los pertenecientes a la generación X de la empresa, tienen debilidades que pueden afectar a su funcionamiento en la empresa al poseer tendencia a la ansiedad y miedo, así como alguna enfermedad, que podría afectar a la empresa en cuanto a desempeño, buen funcionamiento y metas de ventas, sin embargo poseen fortalezas que benefician a la empresa al ser personas con alto índice de responsabilidad y estabilidad.

D) Motivadores

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

En base a lo abordado por el autor, la generación X está motivada de manera que se les permita expresarse, ponerlos a prueba y mantenerlos comunicados ya que estos ocupan estos criterios como oportunidades para crecer de manera profesional y así mismo de tener aprendizajes, además a ellos les motiva estar en constante capacitación debido a que el mundo está cada día más globalizado y les gusta estar involucrados en nuevos proyectos que como mencionaba los lleve al crecimiento profesional.

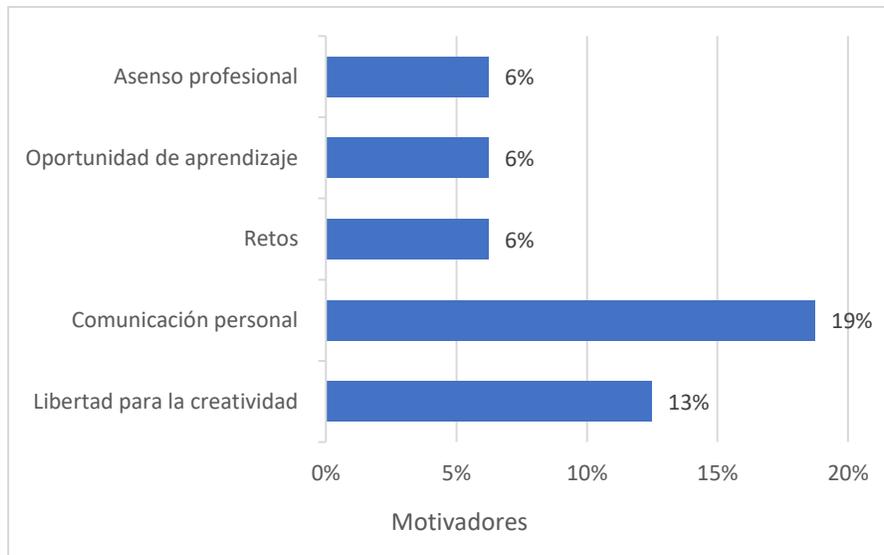


Gráfico No.13: Motivadores de la Generación X

Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer los motivadores de esta generación se realizó una encuesta a colaboradores de la empresa, el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores de la generación X, donde el resultado fue que el 13% se motiva a través de la libertad para la creatividad, el 6% con el Asenso profesional, 6% con la oportunidad de aprendizaje y otro 6% se motiva con los retos, el resultado más alto fue que están altamente motivados con la comunicación personal que dio un resultado de 19%.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, se motivan siempre cuando se les da la oportunidad de crecer en un puesto y aportándoles ánimos para que sean emprendedores, a diario se les da charlas antes de iniciar la jornada de trabajo y siempre se está en constante cercanía con ellos motivándolos para que hagan un buen trabajo y que si van a otro lado a pedir trabajo ya sepan lo que es brindar un buen servicio por que han sido reconocidos como empresa con la mejor atención al cliente y siempre se les da el mérito a ellos.

Los resultados anteriores indican que la generación X de la empresa, se motivan mediante la libertad que les da la propietaria para opinar, los retos puestos

en las ventas diarias, y la oportunidad de Asensio profesional que se les brinda, así como de estar siempre en comunicación con su gerencia.

Al respecto se puede decir que la generación X de esta empresa, está motivada no por incentivos monetarios, sino que, por ser tratados como parte de una familia, donde hay comunicación, oportunidades de crecer en el ámbito profesional y de ponerse retos que igual los ayuda a crecer y estar siempre motivados, así mismo la empresa se ve favorecida porque sus colaboradores trabajan en un clima laboral que se percibe positivo y pacífico al proporcionarles buena comunicación, reconocimiento y confianza lo que conlleva a tener un fuerza laboral que está motivada a cumplir con los objetivos organizacionales.

4.2.1.3. Generación Y

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

Según lo abordado por los autores, son la generación más joven, comprenden la edad de 10 a 30 años actualmente, esto quiere decir que la generación Y ha crecido en mundo globalizado, esta descripción nos ayuda a comprender cuales son los comportamientos, actitudes y opiniones que esta generación posee.

A) Características

- ✓ Es Son los primeros en nacer completamente en un mundo digital.
- ✓ Son altamente móviles y preparados para movilizarse con suma facilidad.
- ✓ Con las herramientas de la comunicación al alcance de la mano, les gusta investigar todo e informarse bien, por lo que quien quiera acercarse a ellos debería mantener la información y el diálogo constantemente fluyendo, a la vez que crear espacios específicamente orientados hacia ellos, pues desean ser tenidos en cuenta.
- ✓ Las redes sociales son parte de su vida, siendo una buena herramienta para quien quiera acercarse a ellos.

- ✓ La tecnología se encuentra integrada en sus vidas.
- ✓ Se estima que un 75% de estos jóvenes cuenta con perfil en una red social, y que el 80% mantiene su celular cerca mientras duerme.
- ✓ Desean lograr un buen balance vida/trabajo, y vivir el momento, por lo que les interesa un ambiente de trabajo flexible, opuesto al horario de trabajo tradicional.
- ✓ Es de resaltar su alta confianza en sí mismos, devenida en narcisismo, y el hecho de que muchos se encuentran motivados en adquirir habilidades para mantenerse en buenas posiciones en el mercado laboral, por lo que están constantemente preocupados, aún luego de graduados, de sumar nuevas destrezas.
- ✓ Son pensadores críticos, que llegan con innovadoras y creativas ideas para ayudar.
- ✓ Para ellos no sólo un salario competitivo es importante, sino también un buen ambiente de trabajo.
- ✓ No desean estar en la misma posición por un largo tiempo, les gusta el cambio y el desarrollo, preferiblemente rápido.
- ✓ Son agresivos y ambiciosos en su carrera, y encuentran más importantes los desafíos para su desarrollo que un empleo de por vida, por lo que una organización será eficaz en retenerlos si les puede ofrecer múltiples oportunidades de crecimiento, aun dentro de sí misma.
- ✓ Buscan constantemente desarrollar sus talentos y consideran cada trabajo como una oportunidad a ser añadida a sus valores. (Maioli & Filipuzzi, 2016)

Conforme a lo expresado por los autores, la Generación Y, también conocida como los Millennials, presenta diversas características destacadas. En primer lugar, son la primera generación en crecer en un mundo digital y están preparados para adaptarse fácilmente a los cambios y desplazarse con agilidad, les gusta investigar e informados, por lo que es fundamental mantener un flujo constante de información y diálogo con ellos, además de crear espacios orientados hacia sus intereses y necesidades.

Las redes sociales forman parte integral de su vida y son una herramienta efectiva para acercarse a ellos. La tecnología está integrada en todos los aspectos de su día a día, buscan un equilibrio entre su vida personal y laboral, valorando un ambiente de trabajo flexible y se destacan por su alta confianza en sí mismos.

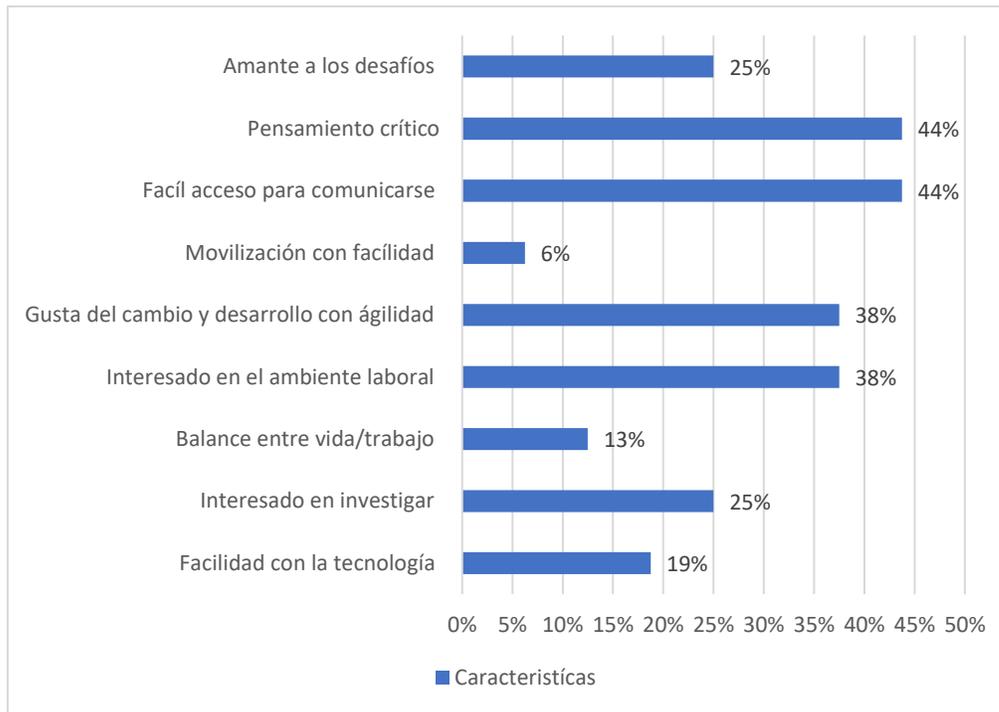


Gráfico No.14: Características de la Generación Y

Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer las características de la generación Y que trabaja en la empresa Importaciones Yelba el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores de la generación Y, se aplicó una encuesta que dio como resultado, un 25% es amante a los desafíos, 44% posee pensamiento crítico en el mismo porcentaje que fácil acceso para comunicarse, el 6% movilización con facilidad, 38% gusta del cambio y desarrollo con facilidad al igual que están interesados en el ambiente laboral, el 13% busca balance entre vida/trabajo, 25% interesado en investigar y 19% se caracteriza por tener facilidad con la tecnología. Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, son más centrados y están enfocados en lo que quieren ser, ser más desarrollados en su carrera profesional.

Los resultados anteriores indican que la generación Y de la empresa Importaciones Yelba, se caracterizan por ser amantes a los desafíos o ponerse a prueba, estar interesados en investigar y nutrirse de nuevos conocimientos, buscan un balance entre su vida y el trabajo y puesto que poseen, además de ser personas con las cuales la comunicación es muy asertiva y fácil, son personas que ya saben los que quieren y hacia dónde quieren llegar.

Al respecto se puede decir que, los colaboradores de esta generación en la empresa, cumplen y poseen diferentes características que la contrasta de las dos generaciones más que posee la empresa, además de ser caracterizados en ser muy enfocados y decididos en alcanzar lo que quieren llegar a ser en el ámbito profesional, todo esto llega a favorecer a la empresa ya que los colaboradores de la generación X están comprometidos a cumplir un objetivo que va alineado a la meta principal de la empresa.

B) Valores y creencias

➤ Valores

- ✓ Autenticidad: Significa ser uno mismo, dar la cara por algo y tener clara una opinión propia. Al igual que los jóvenes de generaciones anteriores, los jóvenes de hoy están interesados en el desarrollo de la propia identidad. Y para ello es necesario experimentar.
- ✓ Respeto: Es un valor especialmente importante. No se refiere al respeto automático que la gente mayor espera en razón de la edad o de la posición social que ocupan, sino que tiene que ver con el respeto de por las propias capacidades y la autenticidad.
- ✓ Autorrealización: El desarrollo de uno mismo es el bien máspreciado. Lo más importante en la vida es ser feliz y divertirse, y la autorrealización como persona juega un papel definitivo para lograrlo. El trabajo y la formación han de ayudar a este fin. Los jóvenes señalan que en una escuela ideal se enseña también la manera de comportarse unos con otros.
- ✓ 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.
- ✓ Cortoplacistas: hemos hablado antes de que no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año, y de que son impacientes y dinámicos; estos valores los llevan indefectiblemente a este otro valor que es el cortoplacismo. La Generación Y pone sus miras y sus objetivos en el corto plazo, el saberse bien formados académicamente y la velocidad de los cambios en la sociedad los lleva a ello. (Barceló, 2017)
- Creencias
 - ✓ Desarrollar nuevas habilidades
 - ✓ Balance vida-trabajo
 - ✓ Trabajo desafiante
 - ✓ Oportunidades de tener un impacto personal
 - ✓ Compromiso con la responsabilidad social. (Carranza, Soria, & Lemus, 2019)

Según el autor, los valores y creencias de esta generación se fundamentan en encontrarse a ellos mismos, crear una identidad algo que los diferencie de las demás personas, se basan en el respeto a ellos mismos y lo que creen, así como de auto desarrollarse, en cuanto a empleo esta generación se enfoca en lo que les gusta y les hace feliz lo que conlleva a que siempre quieran cambiar de trabajo.

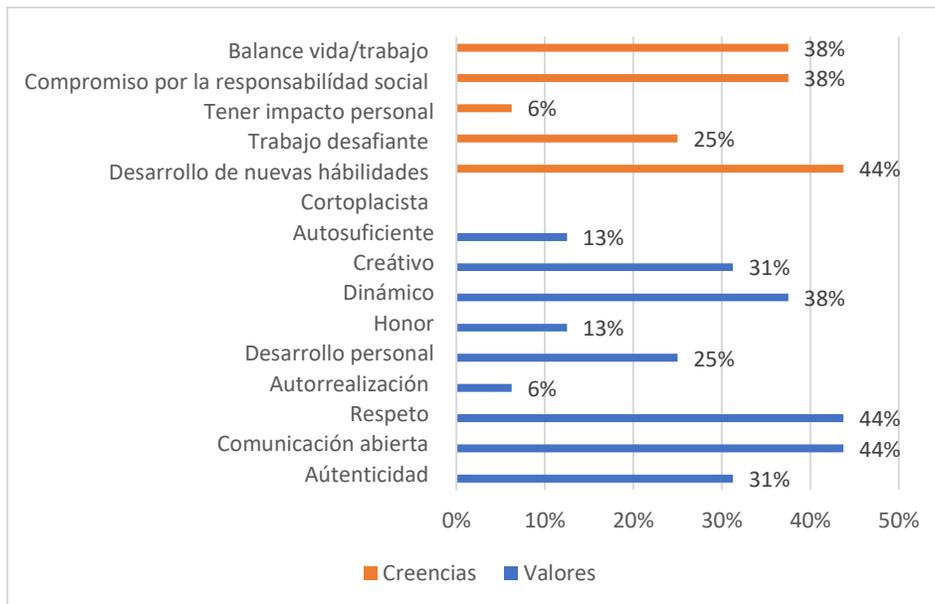


Gráfico No.15: Valores y Creencias Generación Y

Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer los valores y creencias de la generación Y de la empresa Importaciones Yelba, el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores de la generacion Y, se aplicó una encuesta a los colaboradores, los resultados indicaron, que en sus valores un 31% autenticidad, 44% comunicación abierta al igual que 44% valoran el respeto, 6% autorrealización, 25% desarrollo personal, 13% honor, 38% dinámico, 31% creativo, 13% autosuficiente, en sus creencias el resultado fue 44% desarrollo personal, 25% trabajo desafiante, 6% tener impacto personal, 38% compromiso por la responsabilidad social y 38% balance vida/trabajo. Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de Importaciones Yelba, son más responsables ya están más claros de lo que quieren en su vida, son comprometidos y tienen tendencia a conectar mucho con los demás trabajadores.

Los resultados anteriores indican que los colaboradores que pertenecen a la generación Y en la empresa, son personas que tienen la creencia de que es bueno tener un impacto personal, balance vida/trabajo y tener un trabajo desafiante que los ayude a escalar en lo que buscan ser, sus valores destacan en ser auténticos, tener una comunicación abierta con ellos, ser respetuosos y autosuficientes.

Al respecto se puede decir que los colaboradores de la generación Y de la empresa, forjan lo que quieren ser acorde a sus valores y creencias, además de ser personas que creen mucho en su desarrollo personal y están comprometidos con el bienestar social al momento de ofrecer el servicio al cliente, son respetuosos y auténticos y esto ayuda al buen funcionamiento del giro que posee la empresa, lo que aportaría a la empresa a desarrollar una cultura organizacional que esté basada en diferenciarse de otras empresas en cuanto valores compartidos y a asegurarse de atender y satisfacer al cliente.

C) Fortalezas y debilidades

➤ Fortalezas

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

Según los autores, las fortalezas de esta generación se basan es mantenerse motivados ellos mismos, tanto en lo personal como en el ámbito laboral, así mismo les gusta tener autonomía, sin embargo, son un recurso muy valioso dentro de las organizaciones.

➤ Debilidades

- ✓ Impacientes
- ✓ Falta de concentración
- ✓ Utópicos
- ✓ Superficiales y Faltos de disciplina. (Alcázar & Cascante, 2016, pág. 14)

Según lo expresado por los autores, la Generación Millennial también presenta ciertas debilidades que pueden afectar su desempeño en el ámbito laboral. En primer lugar, tienden a ser impacientes, buscando resultados rápidos y teniendo dificultades para lidiar con la espera. Además, su falta de enfoque puede llegar a distraerse fácilmente y tener dificultades para estabilizar concentrados en tareas específicas.

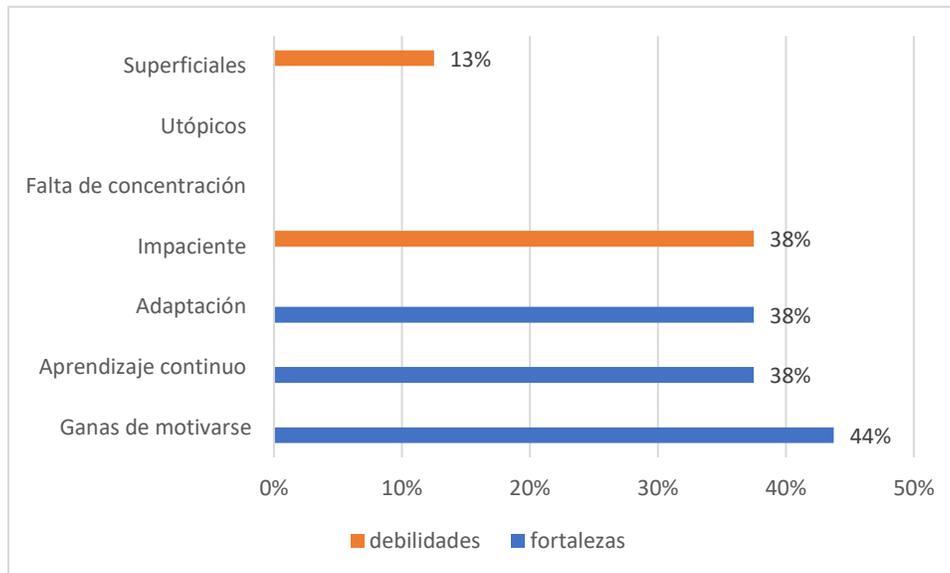


Gráfico No.16: Fortalezas y Debilidades Generación Y

Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer las fortalezas y debilidades de la generación Y, se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa Importaciones Yelba, el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores generacion Y, los resultados fueron los siguientes, fortalezas adaptación 38%, aprendizaje continuo 38%, y el porcentaje más alto fue con 44% las ganas de motivarse, las debilidades dieron resultado de 13% superficiales y el más alto 38% impacientes. Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa, una fortaleza es que son estables y se adaptan rápido al trabajo por otra parte las debilidades es que a veces son desesperados o tienen poca paciencia, y se preocupan mucho.

Los resultados anteriores indican que, la generación Y de la empresa Importaciones Yelba, su fuerte está en las ganas de automotivarse que poseen, así como de estar en constante aprendizaje y la adaptación que tienen al momento de llegar a trabajar por primera vez a la empresa, son débiles en el aspecto a que tienden a perder el control y dar paso a la impaciencia y desesperación.

Al respecto se puede decir que, los colaboradores que pertenecen a la generación Y de la empresa, tienen una gran capacidad de adaptarse a las formas de trabajo, normas y políticas de la empresa, así como de estar motivándose a ellos

mismos diariamente y querer seguir aprendiendo dicho esto, esta generación con sus fortalezas ayudan en gran medida al bienestar laboral y correcto desempeño de las labores de la empresa , sin embargo, llegan a perder la paciencia y puede llegar a provocarles mucho estrés lo que afectaría en el rendimiento y crecimiento de ventas de la empresa.

D) Motivadores

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

Conforme a lo expresado por el autor, para motivar de manera efectiva a los Millennials, las empresas deben implementar estrategias de reconocimiento en sus programas de incentivos laborales. Se ha demostrado que los incentivos no monetarios, como la flexibilidad laboral, el feedback inmediato y la mejora de las instalaciones de trabajo, desempeñan un papel más significativo como impulsores de la motivación que los incentivos monetarios. Los Millennials valoran aspectos como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el desarrollo profesional y un entorno de trabajo satisfactorio. Al proporcionarles estas oportunidades y reconocer sus logros de manera regular, las empresas pueden fomentar una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso por parte de esta generación.

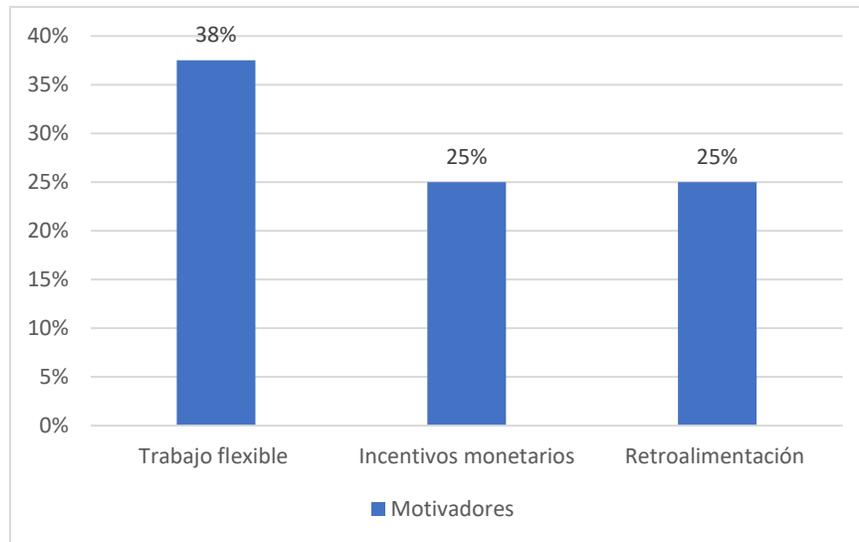


Gráfico No.17: Motivadores Generación Y
 Fuente: Autoría propia a través de encuesta a colaboradores

Para conocer los motivadores de la generación Y en la empresa Importaciones Yelba, el porcentaje de los resultados corresponden a la muestra de colaboradores de la generación Y, se aplicó una encuesta sus colaboradores, los resultados obtenidos fueron que el 25% se motiva mediante la retroalimentación, 25% con incentivos monetarios y 38% con trabajo flexible. Según la entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa Importaciones Yelba, se motivan sintiéndose identificados con la empresa cuando portan el uniforme y se les reconoce por el trabajo que realizan en ventas y el ambiente laboral, además a algunos se les dio trabajo mientras estudiaban y ahora algunos tienen trabajo en bancos o algún negocio propio.

Los resultados anteriores indican que los colaboradores de Importaciones Yelba, se motivan a través de trabajos flexibles o con horas laborales que se adecuen a sus demás ocupaciones, estar en constante retroalimentación y tener incentivos monetarios, también se motivan a través del reconocimiento que les brinda la gerencia por realizar sus labores y cumplir las metas de ventas.

Al respecto se puede decir que la generación Y de la empresa Importaciones Yelba, se motiva a través de incentivos monetarios por el cumplimiento de objetivos empresariales, sobre todo el trabajo flexible, ya que algunas personas de esta

generación estudian, y quieren lograr el balance entre trabajar y retroalimentarse y estudiar para cumplir un objetivo profesional.

4.2.1.4. Generación Z

La generación Z o los centennials, son el grupo de edad que antecede a los millennials, nacidos a partir del 2005 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)

Según lo expresado por los autores, los centennials ocupan el 25.9% de la población mundial según encuestas realizadas y aunque aún falten años para que estén al mando es importante destacar el destacado papel que este porcentaje de población tiene en la actualidad y el que tendrá dentro de unos años en el ámbito social, político y posiblemente económico.

A) Características

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

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

fusionando sus hobbies con su empleo. Prefieren presentaciones interactivas en lugar de la información tradicionalmente escrita, ya que les resulta más atractivo y estimulante.

B) Valores y Creencias

➤ Valores

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

De acuerdo con lo descrito por los autores, la generación Z se distingue por tener una serie de valores arraigados que definitivamente su forma de interactuar con el mundo. Son altruistas y tienen una fuerte inclinación hacia ayudar a los demás, mostrando interés por el bienestar de la sociedad en conjunto. Además, se caracterizan por ser solidarios, mostrando empatía y apoyo hacia aquellos que están en situaciones difíciles. Son pacientes y entienden que los resultados a largo plazo requieren esfuerzo y perseverancia, demostrando una mentalidad resiliente. Asimismo, son respetuosos y valoran la diversidad, mostrando tolerancia hacia diferentes culturas, religiones y orientaciones. Poseen habilidades persuasivas, siendo capaz de expresar y comunicar sus ideas de manera efectiva para lograr un cambio positivo en su entorno.

➤ Creencias

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

En base a lo descrito por el autor, la generación Z posee una serie de creencias que influyen en su forma de ver el mundo y abordar sus carreras profesionales.

Destacan por su razonamiento lógico y capacidad para analizar situaciones desde una perspectiva objetiva, extrema en la lógica y la razón. Además, tienen una habilidad destacada en la interpretación cuantitativa, lo que les permite comprender y trabajar con datos numéricos de manera efectiva. La intuición también desempeña un papel importante en sus decisiones, confiando en su instinto para guiar sus acciones. La generación Z se caracteriza por tener una fuerte creencia en su capacidad para conquistar casi todo y a todos, respaldada por su confianza y determinación. Primordialmente, buscan la flexibilidad laboral, valorando la posibilidad de tener un equilibrio entre su vida personal y profesional, y tener la libertad de adaptar su trabajo a sus necesidades y preferencias. Estas creencias fundamentales moldean las actitudes y enfoques de la Generación Z hacia su carrera y les brindan una perspectiva única en el entorno laboral actual.

C) Fortalezas Y Debilidades

➤ Fortalezas

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

Conforme a lo expresado por el autor, La generación Z exhibe una amplia gama de fortalezas que los distinguen en el entorno laboral. Estos jóvenes poseen una gran iniciativa, mostrando una actitud proactiva para tomar la delantera y buscar

oportunidades de crecimiento que les permita desarrollarse a nivel profesional y así mismo poder ser emprendedores y ser sus propios jefes.

➤ Debilidades

- ✓ Impaciencia
- ✓ Escasa tolerancia a la frustración
- ✓ Inseguridad
- ✓ Agobio
- ✓ Dispersión
- ✓ Excesiva dependencia al feedback
- ✓ Exceso de ego
- ✓ Falta de autocrítica (Alcázar & Cascante, 2016)

Según lo expresado por los autores, la generación Z, al igual que cualquier otra, también presenta ciertas debilidades en el ámbito laboral. Entre estas debilidades se encuentra su impaciencia, ya que están acostumbrados a la inmediatez que ofrece la tecnología y pueden tener dificultades para lidiar con procesos que requieren tiempo, son una generación que tiende a la inseguridad y el agobio al no poder realizar acciones de la manera que ellos planean, la mayoría de estas personas tienen exceso de ego y falta de autocrítica porque piensan que lo que ellos hacen siempre es correcto.

D) 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)

En base a lo expresado por el autor, La generación Z se distingue por tener una perspectiva única en cuanto a su aspiración profesional. A diferencia de generaciones anteriores, su objetivo no se centra en convertirse en jefes o líderes jerárquicos, sino en adquirir conocimientos y experiencias que los convertirán en referentes dentro de su campo, capacitándose para afrontar nuevos desafíos profesionales. Para ellos, emprender es una opción atractiva tanto dentro como

fuera de una empresa establecida. Valorando la libertad y la autonomía en su trabajo, buscan entornos que les brinden la flexibilidad necesaria para expresar su creatividad y tomar decisiones independientes.

Según gráfica No.5: La empresa Importaciones Yelba, no cuenta con personal que pertenezca a la generación Z, debido a que estas personas a penas y alcanzan la mayoría de edad, y por las mismas políticas organizacionales que posee la empresa, son recursos que aún están en formación de secundaria, además que aunque la empresa quisiera contratar a esta generación que tenga ganas de trabajar, no puede por cuestiones de leyes que dictan que no se debe de contratar a un menor de edad a no ser que tengan un permiso de su tutor o padre de familia, sin embargo se ha podido detectar que una parte de los jóvenes de la generación Z tiende a afectar a la empresa al presentar inasistencia y no estar comprometidos con el trabajo, lo que provocaría rotación de personal de manera muy seguida.

V. CONCLUSIONES

Una vez que se analizaron y discutieron los resultados se llegó a la conclusión:

1. La empresa Importaciones Yelba lleva a cabo la provisión de recursos humanos aplicando la etapa de recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de los recursos humanos y la programación de recursos humanos, utiliza el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio y modelo basado en el flujo de personal, en el reclutamiento utiliza las fuentes internas y externas, la selección se hace mediante el proceso de decisión, en cuanto a técnicas de selección utiliza la entrevista aplicada mayormente a la generación Y, prueba de habilidades y pruebas de conocimientos.
2. La fuerza laboral de Importaciones Yelba está conformada 19% generación BB, 19% generación X y 63 % generación Z. la fuerza laboral que mas destaca es la generación Y, se caracterizan por poseer un pensamiento crítico, crecer profesionalmente, valoran el respeto, creen en el desarrollo de nuevas habilidades, su fortaleza se encuentra en las ganas de motivarse y su debilidad es la impaciencia, esta generación se motiva a través del trabajo flexible.
3. Por lo anterior se valora que, la empresa Importaciones Yelba, aplica un proceso de provisión de recursos humanos a todas las generaciones que comprenden su fuerza laboral, teniendo debilidad en el proceso de selección específicamente, ya que no se aplica el proceso de comparación y obtención de la información sobre el puesto, omitiendo las bases indicadas para llevar a cabo con eficiencia estos procesos, por lo tanto no se contribuye a los objetivos de la administración de recursos humanos, ya que si o se contrata al recurso con el perfil idóneo.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alcazar, A., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT de la Generación y el Talento*, 17.
- Alcázar, Á., & Cascante, E. (2016). Diagnostico de la Diversidad Generacional. *Observatorio GT Generación y Talento*, 17.
- Antonio, C. S., Derling, L. H., & Wilbert, O. (2020). *Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los. Matagalpa* .
- B., W. W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Barceló, J. C. (Septiembre de 2017). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de blogs.imf-formacion.com/: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-valores-generacion-y/>
- Bernal Torrez, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administracio, Economía, Humanidades y Ciencias sociales*. Londres: Pearson Education. .
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Boada, C., Banx, C., Moldes, R., & Gomez, F. (01 de Marzo de 2019). *Equipos y Talentos.com*. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/03/01/fortalezas-y-debilidades-de-los-lideres-segun-su-generacion#:~:text=Respecto%20a%20la%20Generaci%C3%B3n%20X,y%20saber%20gestionar%20los%20conflictos%22>.

- Bonilla Serrano, F. E., Góchez De Paúl, D. L., & Machado Rodríguez, R. M. (2013). *“Impacto de las generaciones baby boomers, X, Y, Z en los. Antiguo Cuscatlan.*
- 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.
- Casilda, A. (06 de Febrero de 2017). *Expansion*. Obtenido de <https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2017/01/25/5888f63be2704eaf468b45fd.html>
- Castillo Cruz, A. G., Latino, W. V., & González Laguna, X. L. (6 de Febrero de 2018). *Unan Managua*. Obtenido de Gestión de recursos humanos: <https://repositorio.unan.edu.ni/8593/1/18611.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de recursos humanos* (Vol. Quinta edicion). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humano. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico : The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico: The MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Colaborador de Blog RH, A. (26 de Agosto de 2021). *Blog RH, Amedirth* . Obtenido de <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/las-generaciones-en-el-mundo-laboral-y-sus-prioridades/>

Colaborador, B. R. (18 de Noviembre de 2015). *Escuela de negocios y direccion.com*. Obtenido de [https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/#:~:text=Generaci%C3%B3n%20X%20\(1964%2D1980\),comunicaci%C3%B3n%20personal%20o%20por%20correo.](https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/#:~:text=Generaci%C3%B3n%20X%20(1964%2D1980),comunicaci%C3%B3n%20personal%20o%20por%20correo.)

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

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

Equipo editorial, E. (23 de Enero de 2023). *Enciclopedia Humanidades. com*. Obtenido de <https://humanidades.com/metodo-cientifico/>

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

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

Flores Carpio, M. J. (23 de febrero de 2018). *Linked in*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-generaciones-en-el-mundo-flores->

- Mora, R. M. (2017). *LOS BABY BOOMERS: Transformación de las características de la vivienda*. Guadalajara: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Ortiz, E. (08 de Febrero de 2012). *Scielo.com*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2012000100002#:~:text=Los%20m%C3%A9todos%20te%C3%B3ricos%20se%20utilizan,las%20correspondientes%20conclusiones%20y%20recomendaciones.
- Quiroa, M., & Westreich, G. (01 de Noviembre de 2021). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/generacion-baby-boomers.html>
- Reyes, C. M. (2018). *la provision de recursos humanos y el clima organizacional de los trabajadores de la sociedad de beneficencia publica de pasco*. peru: universidad Cesar Vallejo.
- Rojas, A. (04 de Septiembre de 2017). *BlogSpot.com* . Obtenido de <http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>
- Sarmiento, C. D., Lambraño, M. L., & Lafont, L. R. (2017). Entendiendo las generaciones: . *Revista Clío América*, 197.
- Sevilla, J. R. (2019). *FACTORES CLÁSICOS DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE ICADE*. Madrid: COMILLAS Universidad Pontificia.
- Spenziro, T. (16 de Abril de 2020). *La vida en Excelsior*. Obtenido de <https://www.excelsior.edu/es/article/generations-in-the-workforce/>
- Tomas, D. (08 de Diciembre de 2020). *Cyberclick.com*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-hace-felices-a-los-millennials-en-el-trabajo#:~:text=Por%20tanto%2C%20la%20primera%20clave,dedicados%20a%20su%20vida%20personal>.

- Toscanini, G. L. (2020). *Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral*. ECUADOR, Argentina : universidad de Belgrano.
- Vera, G. (2017). *Las motivaciones y los valores en las nuevas Generaciones. Su inserción y reinserción en el mercado labora*. La Rioja, España: Instituto Universitario de Ciencias de la Salud.
- Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *ATREVIA*, 43-51.

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	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	Gerente	
			Modelos de Planeación de los Recursos Humanos	Tipos de modelos de planeación de recursos humanos	Entrevista	Gerente	
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Proceso de reclutamiento	Inicio del proceso del reclutamiento	Entrevista	Gerente	
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	Gerente	
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	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	La Empresa	

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
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	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento		Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	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	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	La empresa
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección		Selección como un proceso de comparación	Entrevista	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	Gerente Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
							Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Obtención de la información sobre el puesto	Entrevista	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	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Elección de las técnicas de la selección	Entrevista	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	Colaborador
Describir el Subsistema	Subsistema de Provisión de	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal		Técnicas	Observación	La empresa

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
de Provisión de RRHH	los Recursos Humanos						
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers		Características	Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers		Características	Encuesta	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	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers		Valores y Creencias	Encuesta	Colaborador
Caracterizar las generaciones	Generaciones que conforman	Tipos de Generaciones	Generación Babyboomers		Fortalezas y debilidades	Entrevista	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
que conforman la fuerza laboral	la fuerza laboral	en la fuerza laboral					
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	Colaborador
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	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	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X		Características	Entrevista	Gerente
Caracterizar las	Generaciones que conforman	Tipos de Generaciones	Generación X		Características	Encuesta	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
generaciones que conforman la fuerza laboral	la fuerza laboral	en la fuerza laboral					
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	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	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades		Entrevista	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades		Encuesta	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	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	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	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y		Características	Entrevista	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	Colaborador
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	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
conforman la fuerza laboral							
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	Colaborador
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	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	Colaborador
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	
Caracterizar las generaciones	Generaciones que conforman	Tipos de Generaciones	Generación Y	Motivadores		Encuesta	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
que conforman la fuerza laboral	la fuerza laboral	en la fuerza laboral					
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	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	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z		Valores y creencias	Entrevista	
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	Colaborador
Caracterizar las	Generaciones que conforman	Tipos de Generaciones	Generación Z		Fortalezas y Debilidades	Entrevista	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE
generaciones que conforman la fuerza laboral	la fuerza laboral	en la fuerza 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		Encuesta	Colaboradores
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Motivadores		Entrevista	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	Colaborador

Anexo 2.



Encuesta a colaboradores

Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM - Matagalpa, estoy realizando una investigación con el objetivo de conocer los Subsistemas de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral, de ante mano agradezco su colaboración en la siguiente encuesta:

1. ¿Qué técnicas de reclutamiento aplico para ocupar el cargo que tiene actualmente?

Técnica de reclutamiento	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Interno____				
Externo____				
Online____				

2. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante para el puesto que ocupa? (puede seleccionar más de una)

Medios/Generación	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Redes sociales____				
Perifoneo____				
Avisos escritos____				
Ferías de Empleo____				
Murales de la empresa____				
Recomendaciones internas____				

3. ¿Por medio de que instrumento maneja la información de su cargo asignado en la empresa? (Pueden seleccionar más de una)

Instrumento /Generación	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Ficha Ocupacional_____				
Manual de funciones_____				
Contrato de trabajo_____				

4. ¿Qué técnicas fueron aplicadas para la selección de puesto? (Puede seleccionar más de una).

Técnica/Generación	G - BB	G - X	G - Y	G - Z
Entrevista_____				
Pruebas de conocimiento_____				
Pruebas de habilidades_____				
Examen psicológico_____				
Examen de aptitud_____				
Técnicas de simulación_____				

➤ Favor ubicarse en la sección que corresponde a su edad y responder la opción que considere

En esta sección responder únicamente aquellos nacidos entre 1946 a 1964. (Baby Boomers)

5. Indique con que características se identifica. (puede seleccionar mas de una)

Posee una familia numerosa: ____ Conservador: ____
 Han sido radio escucha: ____ Resistentes a la tecnología: ____
 Hogareños: ____ Hábitos de lectura: ____

6. Indique con que valores y creencias se identifica. (Puede seleccionar mas de una)

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

7. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica. (Puede seleccionar más de una)

Fortalezas	Debilidades
Respeto: ____ Compromiso: ____ Esfuerzo: ____ Dedicación: ____ Responsabilidad: ____ Sacrificio: ____ Experiencia: ____	Cultura presentista: ____ A la sombra de las siguientes generaciones: ____ Tapón generacional: ____ Apalancamiento laboral: ____ Resignado: ____ Dificultad para gestionar incertidumbre: ____ Exceso de humildad: ____

8. ¿Con que motivadores se identifica en la empresa? (puede seleccionar más de una respuesta)

Inclusión en la toma de decisiones: ____ Retos: ____
 Comunicación personal: ____ Mentorías: ____
 Reconocimiento público: ____ Sentirse únicos y especiales: ____

En esta sección únicamente responder aquellos nacidos entre 1965 a 1978 (generación X)

9. Indique con que características se identifica. (puede seleccionar mas de una)

Diversidad sexual, raza y políticas: ____

Ambición por crecer por posiciones gerenciales o directivas: ____

Adquirir más estudios: ____

10. Indique con que valores y creencias se identifica. (puede seleccionar más de una)

Valores	Creencias
Pragmáticos: ____ Mentalidad de independencia: ____ Atentos: ____	Búsqueda de significado de familia: ____ Desea un balance entre trabajo y familia: ____ Piensa cumplir con el objetivo y realizarlo: ____

11. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica. (Puede seleccionar más de una)

Fortalezas	Debilidades
Responsabilidad: ____ Resiliencia: ____ Autoexigencia: ____	Ansiedad: ____ Frustración: ____ Presión por el entorno: ____ Miedoso: ____ Víctima de la brecha salarial: ____

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

Libertad para la creatividad: ____ Retos: ____

Comunicación personal: ____ Oportunidad de aprendizaje: ____

Asenso profesional: ____

En esta sección responder únicamente aquellos nacidos entre 1980 a 2004.
(Generación Y)

13. Indique con que características se identifica. (puede seleccionar más de una)

Facilidad con la tecnología: ____ Movilización con la facilidad: ____

Interesados en investigar: ____ Fácil acceso para comunicarse: ____

Balances entre vida y trabajo: ____ Pensamiento crítico: ____

Interesado en el ambiente laboral: ____ Amante a los desafíos: ____

Gusta del cambio y desarrollo con agilidad: ____

14. Indique con que valores y creencias se identifica. (puede seleccionar mas de uno)

Valores	Creencias
Autenticidad: ____	Desarrollo de nuevas habilidades: ____
Comunicación abierta: ____	Trabajo desafiante: ____
Respeto: ____	Tener impacto personal: ____
Autorrealización: ____	Compromiso por la responsabilidad social: ____
Desarrollo personal: ____	Balance vida – trabajo: ____
Honor: ____	
Dinámico: ____	
Creativo: ____	
Autosuficiente: ____	
Cortoplacistas: ____	

15. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica. (puede seleccionar más de una)

Fortalezas	Debilidades
Ganas de motivarse (pasión, autoconfianza): ____	Impacientes: ____
Aprendizaje continuo: ____	Falta de concentración: ____
Adaptación: ____	Utópicos: ____
	Superficiales: ____

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

Trabajo flexible: ____ Incentivos monetarios: ____ Retroalimentación: ____

En esta sección responder únicamente aquellos nacidos entre el año 2005 en adelante. (Generación Z)

17. Indique con que características se identifica. (puede seleccionar más de una)

Curioso: ____ Autónomo: ____

Preferencia de presentaciones interactivas: ____

Aprendizaje colaborativo: ____ Emprendedores: ____ Independientes: ____

18. Indique con que valores y creencias se identifica:

Valores	Creencias
Altruista: ____	Razonamiento lógico: ____
Pacientes: ____	Intuición: ____
Solidarias: ____	Cuantitativo: ____
Comprensivos: ____	Actitud de conquista: ____
Respetuoso: ____	Flexibilidad laboral: ____
Persuasivos: ____	Interpretación: ____

19. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica.

Fortalezas	Debilidades
Iniciativa: ____	Impaciencia: ____
Adaptabilidad: ____	Escasa tolerancia en la frustración: ____
Flexibilidad: ____	Inseguridad: ____
Movilidad: ____	Agobio: ____
Conciencia: ____	Dispersión: ____
Compromiso: ____	Excesiva dependencia al feedback: ____
Foco en el desarrollo personal: ____	Exceso de ego: ____
Emprendimiento: ____	Falta de autocrítica: ____

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

Adquirir conocimientos: ____

Nuevos desafíos: ____

Emprendedores: ____

Trabajo con libertad: ____

Anexo 3.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Entrevista a encargado de Recursos Humanos

Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM - Matagalpa, estoy realizando una investigación con el objetivo de conocer los Subsistemas de Provisión de los Recursos Humanos y las Generaciones que Conforman la Fuerza Laboral, de ante mano agradezco su colaboración en la siguiente entrevista:

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

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 que fortalezas y debilidades cuenta la generación Babyboomer en la empresa?
17. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación Babyboomer en la empresa?
18. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?
19. ¿Qué valores y creencias reflejan su comportamiento la generación X?
20. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan 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 usted 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 la empresa?

Anexo 4.



Guía de observación directa

Fuentes del reclutamiento	Si	No	Observaciones
Medios online			
Externo			
Interno			

Medios utilizados para publicar la vacante	Si	No	Observaciones
Perifoneo			
Avisos escritos			
Ferias de empleo			
Murales de empresa			
Redes sociales			

Tipos de pruebas aplicadas para la selección de puesto	Si	No	Observaciones
Pruebas de conocimiento			
Pruebas de habilidades			
Examen psicológico			

Anexo 5. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES/ MESES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ajustes de tema y objetivos de protocolo	x																	
Ajustes de marco teorico de protocolo		x																
Ajustes de operacionalizacion			x															
Ajustes a instrumentos				x														
Aplicación de Instrumentos				x	x	x												
Tabulación de datos							x	x										
Procesamiento de datos									x	x								
Analisis y discusión de resultados											x	x	x					
Conclusiones													x					
Primer borrador													x					
Defensa con el tutor														x				
Defensa con el jurado															x			

Anexo 6. presupuesto

<i>PRESUPUESTO DE INVESTIGACION Y DEFENSA</i>			
Descripción	cantidad	Costo unitario	Total
Paquete de hojas para imprimir	1 paquete	C\$ 290.00	C\$ 290.00
Impresiones B/N	100	C\$ 2.00	C\$ 200.00
Impresiones a color	25	C\$ 3.00	C\$ 75.00
Encuadernado	1	C\$ 80.00	C\$ 80.00
Copias	30	C\$ 2.00	C\$ 60.00
Lapiceros	6	C\$ 7.00	C\$ 42.00
Horas de computo	350	C\$10.00	C\$3,500.00
Transporte	5	C\$ 20.00	C\$ 100.00
Gafetes	1	C\$ 50.00	C\$ 50.00
Refrigerio jurado	4	C\$ 130.00	C\$ 520.00
Vestuario para defender	1	C\$ 1,200.00	C\$ 1,200.00
Arreglo	1	C\$ 1,300	C\$ 1,300.00
<i>TOTAL</i>			C\$ 7,367.00