



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema General:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en empresas públicas y privadas, en el periodo 2023.

Subtema:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que Conforman la Fuerza Laboral en la GASOLINERA UNO Estrella del Norte Matagalpa, en el periodo 2023.

Autores:

Br. Blanca Alexandra Cruz Artola.

Br. Eridania Lira.

Br. Itzamar Isabel Aguirre López.

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez.

Matagalpa, 09 de diciembre del año 2023.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema General:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en empresas públicas y privadas, en el periodo 2023.

Subtema:

Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la GASOLINERA UNO Estrella del Norte Matagalpa, en el periodo 2023.

Autores:

Br. Blanca Alexandra Cruz Artola.

Br. Eridania Lira.

Br. Itzamar Isabel Aguirre López.

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez.

Matagalpa, 09 de diciembre del año 2023

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iv
VALORACION DEL TUTOR.....	v
RESUMEN	vi
I.INTRODUCCIÓN	1
II.JUSTIFICACION	5
III.OBJETIVOS	6
IV. DESARROLLO	7
4.1. Subsistema de provisión de los recursos humanos	7
4.1.1. Concepto.....	7
4.1.2. Importancia	7
4.1.3. Elementos	7
4.1.4. Planeación de los recursos humanos.....	8
4.1.4.1. Proceso de planeación de Recurso Humanos Definición.	8
4.1.4.1.1. Primera etapa:	8
4.1.4.1.2. Segunda etapa:.....	8
4.1.4.1.3. Tercera etapa:.....	9
4.1.4.1.4. Cuarta etapa:	9
4.1.4.2. Modelo de planeación de los recursos humanos.....	10
4.1.4.2.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.	10
4.1.4.2.2. Modelo basado en segmento de puestos.....	11
4.1.4.2.3. Modelo de grafica de remplazo.	11
4.1.4.2.4. Modelo basado en el flujo de personal.....	11
4.1.4.2.5. Modelo de planeación integrada.	12
4.1.5.1. Fuentes de reclutamiento.	13
4.1.5.1.1. Reclutamiento interno.	16
a) Concepto.....	16
b) Ventajas.	16
4.1.5.2. Reclutamiento externo.	19

a) Concepto.....	19
b) Ventajas.....	20
c) Desventajas.....	21
d) Reclutamiento online.....	22
4.1.5.2.1. Reclutamiento mixto.....	23
4.1.6. Proceso selección de los recursos humanos.....	24
4.1.6.1. Selección como un proceso de comparación.....	24
4.1.6.2. Selección como un proceso de decisión.....	25
4.1.6.2.1. Modelo de colocación.....	25
4.1.6.2.2. Modelo de selección.....	26
4.1.6.2.3. Modelo de clasificación.....	26
4.1.6.3. Bases para la selección del personal.....	27
4.1.6.3.1. Obtención de la información sobre el puesto.....	27
4.1.6.3.2. Descripción y análisis del puesto.....	28
4.1.6.3.3. Elección de las técnicas de selección.....	31
a) Entrevista de selección.....	32
• Concepto.....	32
• Elementos Básicos.....	32
b) Pruebas de conocimientos o habilidades.....	33
• Concepto.....	33
• Aplicación.....	33
• Según el área de conocimiento pueden ser:.....	33
• Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:.....	34
c) Examen psicológico.....	34
• Concepto.....	34
d) Exámenes de personalidad.....	35
• Concepto.....	35
e) Técnicas de simulación.....	35
• Concepto.....	35
4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral.....	36
4.2.1. Definición.....	36

4.2.2.	Importancia	37
4.2.3.	Propósito del estudio del ámbito de las generaciones	38
4.2.4.	Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral.....	38
4.2.4.1.	Generación Babyboomers.....	38
4.2.4.1.1.	Características	39
4.2.4.1.2.	Valores y Creencias	39
4.2.4.1.3.	Fortalezas y Debilidades	40
4.2.4.1.4.	Motivadores	41
4.2.4.2.	Generación X	42
4.2.4.2.1.	Características	43
4.2.4.2.2.	Valores y Creencias	43
4.2.4.2.3.	Fortalezas y Debilidades	44
4.2.4.2.4.	Motivadores	45
4.2.4.3.	Generación Y/Millennials.....	46
4.2.4.3.1.	Características	46
4.2.4.3.2.	Valores y Creencias	49
4.2.4.3.3.	Motivadores	57
4.2.4.4.	Generación Z	58
4.2.4.4.1.	Características	59
4.2.4.4.2.	Valores y Creencias	60
4.2.4.4.3.	Fortalezas y Debilidades	62
4.2.4.4.4.	Motivadores	64
V.	CONCLUSIONES	67
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	68
VII.	ANEXOS.....	72

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por la salud, la vida, sus bendiciones, paciencia, sabiduría y las fuerzas para luchar por mis metas.

A mí mamá por estar en los momentos buenos y malos, por su apoyo incondicional, por siempre motivarme a seguir adelante.

A la memoria de mi padre, en el 12 aniversario de su fallecimiento, por su cariño que me dio en vida, abrazos hasta el cielo.

A mí novio por siempre apoyarme y motivarme a terminar mis estudios universitarios y nunca rendirme.

A mis maestros por brindarnos su sabiduría, sus experiencias y por tenernos paciencia.

Itzamar Isabel Aguirre López.

DEDICATORIA

A Dios el cual me ha dado fuerza y sabiduría desde un comienzo, esperando que sea Dios el que ayude a culminar todas mis metas.

De igual manera a mis padres y abuelitos, los cuales me han dado la existencia; y en ella la capacidad de superarme y desear lo mejor en cada paso por este camino difícil y arduo de la vida.

A mi esposo por su apoyo, comprensión, palabras de ánimo y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A la universidad nacional autónoma de Nicaragua “UNAN-FAREM, MATAGALPA” por permitirme lograr dar un paso más hacia el éxito, por convertirme en una profesional competitiva, de igual manera a todos los docentes por darme una formación profesional, con mucha calidad como MSc. Cristhian Leyman Martínez, José Luis González Rodríguez entre otros, gracias por todo.

Blanca Alexandra Cruz Artola.

DEDICATORIA

Dedico este logro con amor y aprecio a:

Dios todo poderoso, dador vida, salud, esfuerzo y sabiduría que me da día a día para recorrer, transcurrir el camino en que hoy en día estoy.

Mis padres, por el apoyo incondicional, sus palabras de ánimo, sus oraciones que a diario realizan para que siempre me vaya bien en esta meta por culminar siendo de ellos un pilar hacia mi futuro como profesional.

La Universidad UNAN-FAREM Por abrirme las puertas y formar parte, profesores MSc. Cristhian Leyman Martínez, por la paciencia, enseñanza y de compartir cada sábado con nosotras e informarnos todo un licenciado.

A José Luis González Rodríguez por ser mi asesor para llevar acabo este trabajo de investigación, compartiendo sus conocimiento, carisma, cariño y alegría en el trayecto de este año.

Eridania Lira

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios y a la virgencita por la salud, sabiduría, fortaleza y oportunidad de finalizar esta etapa de estudiante a licenciadas

A nuestros padres por su cariño, esfuerzo, consejos y apoyo condicional, que nos impulsaron y animaron en culminar con éxito nuestros estudios universitarios.

A nuestro tutor MSc. Cristhian Leyman por compartir sus conocimientos, tiempo, paciencia, esfuerzo, dedicación, apoyo y por su enorme amabilidad a lo largo de la elaboración de nuestro trabajo investigativo siendo uno de nuestro desafío.

A MSc. José Luis González Rodríguez, quién se ha tomado un arduo trabajo, esfuerzo, tiempo, dedicación, enseñanza y por ser nuestro guía en este paso tan importante en nuestra vida, los cuales fueron fundamentales para nuestro seminario.

Al gerente y colaboradores de la Gasolinera UNO Estrella del Norte Matagalpa, por abrimos las puertas y ser partícipe de los instrumentos aplicados a nuestro estudio.

Blanca Alexandra Cruz Artola.

Eridania Lira.

Itzamar Isabel Aguirre López.

VALORACION DEL TUTOR

CARTA *DE* APROBACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes **Blanca Alexandra Cruz Artola 19606749**, **Eridania Lira 17602052**, **Itzamar Isabel Aguirre López 19606750**, el cual lleva por tema: Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la GASOLINERA UNO estrella del norte Matagalpa, en el periodo 2023.

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

MSc. Cristhian Leyman Martínez

RESUMEN

El presente trabajo investigativo que tiene como tema el Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas en el periodo 2023, como subtema tenemos Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la gasolinera UNO Estrella del norte Matagalpa, en el periodo 2023, teniendo como propósito analizar el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa gasolinera UNO estrella del norte en el departamento de Matagalpa en el periodo 2023 este estudio es importante para describir los procesos de reclutamiento y selección para elegir el candidato más apto para cubrir un puesto en la empresa , de igual manera explicar las distintas aptitudes y actitudes de las generaciones que forman parte de las empresas actualmente, se pudo concluir que la empresa cumple todos los procesos, de planeación, reclutamiento y selección, para así facilitar la elección del candidato que más se adapte a las necesidades de dicha empresa, de tal manera la organización solo recluta generación Y, generación Z, por ende, estos colaboradores no cuentan con mucha experiencia y esto con lleva a más gastos para algunos procesos, tomando en cuenta que estas generaciones se acoplan más a las políticas y reglamentos de la empresa.

Palabras claves:

Procesos, generaciones, colaboradores, organización, recursos humanos, Provisión.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación abordó el tema, Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa GASOLINERA UNO Estrella del Norte, en el periodo 2023. Las provisiones de los recursos humanos, son procesos responsables de los insumos humanos y comprenden toda la actividad de investigación en el mercado, reclutamiento y selección. Estos procesos son la entrada de las personas al sistema organizacional.

Para la inserción laboral los empleadores hoy en día tienen problemas para cubrir las vacantes de las empresas debido a la escasez de talento en el país. En el mundo contemporáneo se han generado muchos cambios a partir de la incorporación de las tecnologías en los sistemas productivos y con ello el actuar de las personas de acuerdo a sus formas de pensamientos y estilos de vidas ocasionados por la afiliación de fuerzas laborales en edades tempranas.

Dentro del proceso de búsqueda de investigaciones anteriores al tema, se encontraron antecedentes en los diferentes niveles internacionales, nacionales y locales trabajos a fines al nuestro que ilustran los recursos humanos en las empresas desde distintos puntos de vistas los cuales se relacionan a continuación.

En Santo Domingo, Dinamarca, en la universidad de INAPEC, se encontró un trabajo para optar la maestría en gerencia de recurso humano, con el tema de diseño y estructuración de un departamento de RRHH para el almacén MSC, en Santo Domingo. Con objetivos es formar equipos de trabajos profesionales donde podamos ser competentes en el mercado laboral, llegando a la conclusión de que, al no contar con un departamento de los Recursos Humanos, la empresa Almacén MSc, provoca que no pueda cumplir con sus objetivos propuestos, debido a que no tiene establecido los procesos estratégicos. (Castillo, 2017).

En Perú se realizó una tesis como tema Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en Gestión del talento para líderes, para implementar modelo de gestión del talento, es un sistema automatizado, dinámico, de indicadores y ROI de la gestión del talento. Se recomienda a las empresas establecer un Comité de Talento para calibrar la herramienta automatizada y tenga una medición objetiva y subjetiva, para que las empresas no pierdan el contacto cara a cara y la comunicación directa con los Talentos por parte de los Líderes (Marcelo & Ramos, 2014)

En Buenos Aires Argentina, se encontró un trabajo cuyo tema es Generaciones “Y” y “Z”: con objetivo general Analizar la existencia de similitudes y diferencias en los factores que influyen sobre el Compromiso, la Motivación y la Satisfacción en el trabajo entre los Millennials y los Centennials y cuya conclusión es, al principio del presente trabajo se planteó como interrogante qué buscan los jóvenes de las generaciones Y y Z y así obtener una respuesta medible y analizable a tan amplia pregunta resultaba extremadamente complejo por lo que se decidió acotar el alcance de la investigación a tres ejes considerados claves en la teoría utilizada: el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral (Ledezma, 2020)

En Costa Rica se realizó una investigación para optar la licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, con el título Análisis de la división de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa TICO FRUT S.A., ubicada en el Cantón de san Carlos, en el año 2019; con el objetivo de identificar la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la división de capital humano con el impacto en la motivación de su personal y la productividad de la empresa. (Piedra & Ávila , 2020)

En Estelí, Nicaragua, se encontró una tesis, se titula “Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina popular

Tradicional FCNMPT, Estelí 2014-2015”. Cuyo objetivo general es “Analizar las formas de provisión de personal que implementa la FCNMPT se realiza de manera formal, porque brindan información sobre la misión y visión a la población trabajadora, porque se hace la presentación del nuevo empleado al Jefe y al grupo de trabajo en el área asignada de la empresa, y le comunican sobre las normas y procedimientos administrativos, beneficios a los que el trabajador tiene derecho y sus funciones inherentes al cargo; esta forma de provisión no es la más idónea para el fin requerido” (Rodriguez, 2015)

En Matagalpa, Nicaragua, titulado: “El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, Año 2015”, se plantearon “analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de recursos humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador Molina del Municipio de Matagalpa, Año 2015.” se logró identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por el Hospital Escuela Cesar Amador Molina, dentro de las cuales figuran: los procesos de planeación de recursos humanos, el cual contempla cubrir futura demanda y proveer el talento humano calificado (Soza, Morales, 2015)

La realización de esta investigación se desarrolló bajo el siguiente diseño metodológico enfoque cuantitativo, con elementos cualitativos, en cuanto a lo cuantitativo la técnica que se utilizó fue las encuestas, así como en el cualitativo las técnicas utilizadas en este tipo de enfoque fue entrevista y la observación directa

El presente estudio tiene un nivel de profundidad descriptivo, ya que describe las variables subsistema de provisión de los recursos humanos y la generación que conforman de la Fuerza Laboral en empresas públicas y privadas. Su diseño será no experimental puesto que no se realizó manipulación de las variables. Por su estudio es de corte transversal en este caso en el periodo 2023.

La población de estudio en la empresa GASOLINERA UNO Estrella del Norte, es de 14 personas conformada por 1 Gerente y 13 colaboradores, Debido a la cantidad de personas se trabajó con el 100% de la población siendo más significativo el estudio, tomando una muestra por conveniencia dado al tamaño de la empresa, con respecto al procesamiento de la información obtenida se aplicó el programa Excel.

II.JUSTIFICACIÓN

El estudio trata del subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la Fuerza Laboral en la empresa GASOLINERA UNO Estrella del Norte en el departamento de Matagalpa en el periodo 2023.

Se investigó con el propósito de analizar el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa gasolinera UNO Estrella del norte, en el departamento de Matagalpa en el periodo 2023.

La investigación es de gran importancia para conocer y profundizar, los cambios en los subsistemas de los recursos humanos, haciendo más fácil estos procesos, así como despertar el interés y brindar mayor información a través de este trabajo investigativo, con esta información se dará a conocer los distintos procesos para la adquisición de nuevo personal, así mismo la importancia de las distintas generaciones en una empresa.

Este trabajo investigativo será de gran utilidad para las empresas, los futuros investigadores (estudiantes y profesores) además como fuente de bibliografía a la biblioteca de la UNAN FAREM MATAGALPA. También para adquirir nuevos conocimientos sobre sobre los subsistemas de provisión.

III.OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el subsistema de provisión de recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en la empresa gasolinera UNO estrella del norte en el departamento de Matagalpa, en el periodo 2023.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los procesos del subsistema de provisión de recursos humanos en la empresa gasolinera uno estrella del norte Matagalpa, en el periodo 2023.

2. Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral en la gasolinera uno estrella del norte Matagalpa, en el periodo 2023.

3. Valorar los procesos de provisión de recursos humanos para las diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la gasolinera UNO estrella del norte – Matagalpa, en el periodo 2023.

IV. DESARROLLO

4.1. Subsistema de provisión de los recursos humanos

4.1.1. Concepto

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, comprenden todas las actividades de investigación. 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 el correcto funcionamiento y desarrollo. (Chiavenato, 2015, pág. 112)

La provisión de recursos humanos es el suministro de personas a la organización, son todos los procesos que comprende las actividades de investigación esto con el fin de abastecer a la organización del talento humano necesario para el buen funcionamiento de la misma.

4.1.2. Importancia

Este subsistema es uno de los más importantes debido a que este realiza el procedimiento de reclutamiento y selección de personal. Al reclutar y seleccionar al personal tendríamos una mejor perspectiva del trabajador con respecto a su capacidad de rendimiento. (Fernandes, 2011)

La importancia de provisión de los recursos humanos es porque realiza el reclutamiento y selección del personal, teniendo la tarea de reclutar al personal de la mejor perspectiva posible para la plaza disponible.

4.1.3. Elementos.

- ✓ Planeación de recursos humanos.
- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Selección del personal. (Chiavenato, 2015, pág. 112)

4.1.4. Planeación de los recursos humanos.

4.1.4.1. Proceso de planeación de Recurso Humanos Definición.

Es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. (Chiavenato, 2015, pág. 128)

La planeación de recursos humanos es el proceso de decisión indispensable para alcanzar los objetivos, pues identifica las necesidades actuales y futuras de la fuerza de trabajo para así alcanzar los objetivos planteados.

4.1.4.1.1. Primera etapa:

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

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

La primera etapa se encarga del estudio de la empresa, que se basa en obtener información útil, con el propósito de percibir las causas y efectos sobre los recursos humanos.

4.1.4.1.2. Segunda etapa:

Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos

La segunda fase del proceso de planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocidas la demanda y oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de recursos

humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización. (Dolam, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 94)

En la segunda fase indica que luego de ser estudiado la demanda y oferta de recursos humanos, se implementa los objetivos y políticas para las mismas llevar a cabo posibles desbalances en capital humano y esto llevara al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

4.1.4.1.3. Tercera etapa:

Programación de recursos humanos

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

La tercera etapa, toma en cuenta las necesidades de la empresa, se inician procesos de reclutamiento y selección de personal para dar respuesta a dichas peticiones de la organización.

4.1.4.1.4. Cuarta etapa:

Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos

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

En la cuarta etapa da como definición efectos de los planes y programas estipulados para el alcance de las peticiones, realizando valoración del desempeño de los recursos humanos, transformando a parte diligente de la empresa.

En entrevista al gerente, resaltó que tener un proceso de planeación facilita los procesos siguiendo las etapas, primero obteniendo la información para diseñar las estrategias a utilizar, después crear los objetivos y políticas de la empresa, también evalúa las necesidades de la empresa, con la oferta del mercado de los nuevos candidatos y finalmente controla y evalúa todos los procesos antes mencionados, para lograr el desempeño de sus colaboradores, logrando los objetivos.

Estos procesos facilitan la planeación y se obtienen mejores resultados evaluando y controlando sus estrategias y objetivos para saber aprovecharlo a favor de la empresa, tomando en cuenta la eficiencia y calidad de sus colaboradores.

4.1.4.2. Modelo de planeación de los recursos humanos.

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

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en una industria) o de servicio (en una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y disponibilidad de personas en la organización. (Chiavenato, 2015, pág. 129)

Las necesidades de las personas es un elemento dependiente de la demanda estimada del producto para las industrias al igual que las de servicios hablando de las organizaciones no industriales, el vínculo de este elemento se considera el dominio al cambio de tecnología, productividad, incluso de la disponibilidad del personal en la organización.

4.1.4.2.2. Modelo basado en segmento de puestos.

El modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil. (Chiavenato, 2015, pág. 129)

Este modelo se enfoca al nivel operativo de la organización, es una técnica de planeación del personal por ejemplo elegir un factor estratégico para cada área, establecer niveles históricos de cada factor estratégicos entre otros.

4.1.4.2.3. Modelo de grafica de remplazo.

Muchas organizaciones utilizan parrillas de remplazo u organigrama de carrera. Son una representación gráfica de quien sustituye a quien en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. (Chiavenato, 2015, pág. 130)

Según Chiavenato, el modelo de grafica de remplazo son una representación gráfica de quien sustituye a quien, así mismo el desempeño actual se obtiene de las evaluaciones, la posibilidad de ascenso y en la estimulación de éxitos futuros.

4.1.4.2.4. Modelo basado en el flujo de personal.

Modelo basado en el flujo de personal, describe el flujo de personas hacia el interior y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de este flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. (Chiavenato, 2015, pág. 131)

Dicho modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y fuera de la organización, es un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

4.1.4.2.5. Modelo de planeación integrada.

Para Chiavenato (1999,) Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables:

- a. Volumen planeado de producción.
- b. Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- c. Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes.
- d. Planeación de carrera dentro de la organización.

Para un buen modelo de planeación se tiene referencia a una cantidad de bienes y servicio para determinar periodo de producción, también contar con los avances tecnológicos para dar un abastecimiento de producción y satisfacer lo que solicita la sociedad dentro del mercado.

El gerente en la entrevista, hace referencia que el modelo utilizado es el de planeación integrada, ya que facilita la elección del personal para cubrir el puesto, tomando en cuenta varios factores, como volumen de producción, los cambios tecnológicos, las condiciones de oferta y demanda.

Desde este punto de vista esto facilita el proceso de planeación porque ya se cuenta con un modelo para este proceso, tomando en cuenta los factores de este modelo, los colaboradores se adaptan mejor a los cambios tecnológicos, además que con la oferta en el mercado se cubre la demanda de la empresa y debido al giro de esta empresa, las ventas o las fechas más demandantes se necesita más personal.

Esta empresa utiliza el modelo de planeación integrada que valora varios factores para así elegir a su mejor candidato, dado las políticas de este y por sus factores internos este modelo les ha sido muy funcional, además de ser

utilizado en sus temporadas altas, de adaptarse al comportamiento y flujo de clientes en esa temporada.

4.1.5. Reclutamiento de los recursos humanos.

Definición:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2015, pág. 128)

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuyo objetivo es convocar a candidatos potenciales capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

4.1.5.1. Fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que traigan a candidatos para atender sus necesidades. (Chiavenato, 2015, pág. 133)

Los medios de reclutamientos son las fuentes de las que se vale la organización para localizar y atraer candidatos que cubran las necesidades de la empresa.

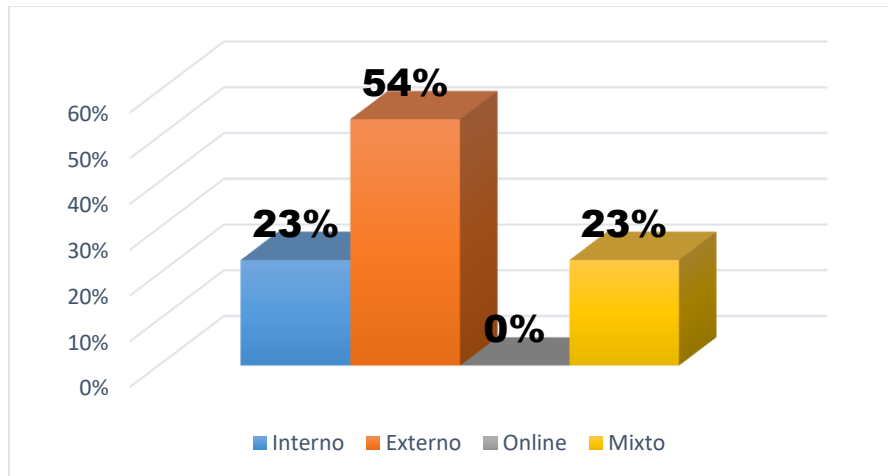


Gráfico N°:1 Fuentes de reclutamiento.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 1 sobre las técnicas de reclutamiento el 54% mencionó que se aplicó el reclutamiento externo, el 23% interno y mixto y no se aplica reclutamiento online.

En la entrevista aplicada al gerente de la gasolinera, asegura que el reclutamiento que ellos más utilizan es el externo, ya que, al recibir el local, todos los trabajadores que estaban laborando renunciaron, y desde entonces es el reclutamiento más viable para ellos.

Mediante la observación directa en la gasolinera uno estrella del Norte, se pudo corroborar que el reclutamiento que más sobresale es el externo, puesto que hay bastante rotación de personal.

Debido a los resultados obtenidos de la encuesta, entrevista y lo que se observó, que la técnica que más utiliza por la organización es el reclutamiento externo, dicho esto, conviene subrayar que este tipo de reclutamiento es muy utilizado actualmente por muchas empresas lo cual trae aspectos positivos para la organización, pero sin olvidar que hay un porcentaje significativo de reclutamiento interno y mixto.

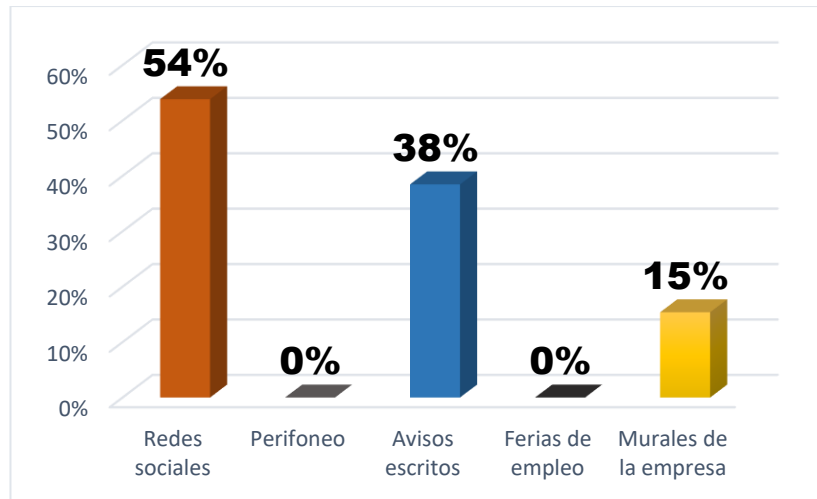


Gráfico N°:2 Técnicas de reclutamiento.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 2, de las técnicas de reclutamiento el 54 % mencionó las redes sociales, 38% avisos escrito, 15% murales de la empresa y no hacen uso de perifoneo y ferias de empleo.

Mediante la entrevista realizada al gerente de dicha gasolinera, resaltó hacen huso de las redes sociales y de avisos escritos para dar a conocer las vacantes disponibles de la empresa.

Se observó que la gasolinera uno estrella del Norte, si hacen uso de las redes sociales ya que mediante estados de WhatsApp el gerente y colaboradores de la gasolinera publican avisos de vacantes, así también de avisos escritos y murales de la empresa.

Al ser el reclutamiento externo más utilizado por la empresa, esta utiliza los medios de reclutamiento adecuados para dar aviso a la población de las vacantes, las cuales son redes sociales, avisos escritos y los murales en la empresa, así adaptándose y utilizando la tecnología a su favor.

4.1.5.1.1.Reclutamiento interno.

a) Concepto

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). (Chiavenato, 2015, pág. 133)

Este reclutamiento se lleva a cabo cuando la organización busca llenar la posición vacante tomando como candidatos a colaboradores que ya laboran para la misma, haciendo una reubicación del talento, otorgando un ascenso o algún movimiento ya sea vertical, horizontal o diagonal.

Con relación a la gráfica n°1 señala que el 23% de los encuestados mencionó que fueron contratados a través del reclutamiento interno y relacionando el grafico n° 2 la técnica más usual del reclutamiento interno son los murales de la empresa los cual un 15 % de los colaboradores se informaron del empleo a través de dicho medio, también se podría decir en las redes sociales puesto que mandan avisos en los grupos de trabajo a través de WhatsApp y estados como se puede observar en los anexos, esto facilita el proceso de inducción ya que conocen las políticas y reglamento de la empresa siendo ventajas para el reclutador.

b) Ventajas.

Para Chiavenato (2015) las ventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- ✓ Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u horarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.

- ✓ Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, La espera que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido

tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de integración, entre otras tardanzas.

- ✓ Presenta un índice mayor validez y de seguridad: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.

- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

- ✓ Desarrolla un saludable espíritu de la competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

El reclutamiento interno es más fácil, tanto para la empresa como para el colaborador, porque no se necesita gastar tanto en captación y atracción para cubrir un puesto, se da una oportunidad para ascender y progresar laboralmente. Se desarrolla una competencia entre el personal para demostrar sus capacidades, da seguridad a la empresa ya que se conoce el potencial de sus colaboradores, es una herramienta eficaz no importa si es una empresa grande o pequeña, su principal característica está basado en el aprovechamiento de los recursos disponibles, priorizando el ascenso o recolocación de los colaboradores con antigüedad por encima de la atracción de nuevos talentos.

c) Desventajas.

Según Chiavenato (2015) el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

✓ Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo. Para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.

✓ Puede generar conflicto de interés, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, estas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.

✓ Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en el que se muestra incompetente.

✓ Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.

✓ No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el

patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

De acuerdo con Chiavenato las desventajas que se crean en el reclutamiento interno es la reducción de desarrollo de candidatos, limitando prescindir, puede surgir conflictos entre los propios colaboradores que rivalizan el mismo puesto, generando más competencia poco sana entre el ambiente laboral implicando reorganizar los puesto de trabajo, suponiendo ofrecer vías para lograr sus méritos haciendo cambios de responsabilidades o funciones, sin llegar hacer una reubicación, ya que hay una dependiente del reclutamiento externo cuando un puesto está libre para cubrir.

Mediante lo antes expuesto el reclutamiento interno da más seguridad al empleador, debido a que ya conoce la persona que asciende o traslada de puesto, aunque a la vez presenta sus diferentes desventajas las cual entre las más comunes es la rivalidad poco sana entre los colaboradores, sin embargo, el gerente mediante la entrevista nos mencionó que es una técnica no muy utilizada en la organización, debido a la rotación masiva de personal.

4.1.5.2. Reclutamiento externo.

a) Concepto

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (Chiavenato, 2015, p. 136)

El reclutamiento externo es el proceso de contratación de personal que se realizan con candidatos que proviene de fuera, es decir externos a la empresa estos son atraídos mediante las técnicas del reclutamiento, este reclutamiento tiene tanto pros como contras. Esto, en comparación con el reclutamiento

interno, que es lo opuesto, es decir, cuando se busca cubrir la vacante con postulantes de dentro de la organización.

En la gráfica n°1, refleja que hay un 54% de los colaboradores que fueron contratados por el reclutamiento externo, recalcando que el este reclutamiento es el que más se ve en la empresa por su masiva rotación del personal, así mismo como técnica se visualiza que en la gráfica n°2 hay un resultado de 54% de los encuestados que se dieron cuenta del empleo a travez de las redes sociales, un 38% por avisos escritos, un 0% de perifoneo y ferias de empleos siendo técnicas usuales del reclutamiento externo así también se puede observar en anexo, de manera que este tipo de reclutamiento es usual es la mayoría de empresas muchas con el objetivo de contratar personas con nuevas ideas y distintas experiencias de sus antiguos trabajos lo cual podría ser un beneficio para le empresa.

b) Ventajas.

Para Chiavenato,(2015) los reclutamientos externos ofrecen las ventajas siguientes:

- ✓ Lleva sangre y experiencia frescas a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.

- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.

- ✓ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las

inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo.

Desde la perspectiva de Chiavenato el reclutamiento externo trae innumerables beneficios para la empresa en general, ya que este tipo de reclutamiento sigue siendo el modelo más tradicional de selección y adquisición de nuevos talentos, puesto que la organización contará con una mayor variedad de perfiles, La incorporación de talentos externos puede ser sinónimo de aire fresco, aportación de nuevas ideas, cambios en las rutinas y en la producción, mejora la competitividad de la empresa, que puede incorporar a los perfiles mejor preparados y con más amplia experiencia para su campo de las oferta de nuevas vacantes.

c) Desventajas.

Para Chiavenato (2015) el reclutamiento externo presenta algunas desventajas.

✓ Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuando más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

✓ Más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos

operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.

A lo antes expuesto, dentro de la empresa pueden producir tensiones ya que es un desconocido en la empresa, tiene conocimientos profesionales de otras empresas, este medio genera una inversión de tiempo y dinero para inducir al nuevo colaborador, es un proceso más lento, siempre hay una incertidumbre si realmente se eligió al postulante idóneo para cubrir este puesto. También una desmotivación por parte de sus trabajadores ya que se contrató una persona ajena a la empresa, se puede no mostrar el mejor desempeño.

Por lo tanto, se puede decir, que el reclutamiento externo siendo muy utilizado actualmente por muchas empresas presenta muchos beneficios los que destacan, ideas nuevas hacia la organización, experiencias de los trabajos anteriores entre otros, no obstante, es un proceso más lento y genera más gastos económicos en el proceso de inducción del colaborador, aun así, el gerente de la gasolinera mediante la entrevista resaltó que es el reclutamiento más utilizado por ellos ya que los colaboradores duran poco tiempo con el puesto.

d) Reclutamiento online.

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de reclutamiento y selección de personal) emplean internet de manera intensa. Algunas funcionan como bases de datos de currículum y cobran por administrar a los candidatos en la web; los montos varían desde pequeñas

cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona contratada por medio de la agencia. Otras no cobran nada al candidato por la permanencia de los currículos en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas registradas. En los sitios web de esas agencias, el candidato encuentra información y notas interesantes para redactar un currículum vitae, comportarse en la entrevista de selección, realizar los exámenes y negociar una buena contratación. (Chiavenato, 2015, pág. 138)

El reclutamiento online es una serie de herramientas y técnicas de modo automático que se encarga del proceso de selección y agilizan el trabajo, básicamente son plataformas digitales para dar a conocer la compañía y a si mismo gestionar las entrevistas y evaluar a los candidatos.

En la gráfica n°1, se puede observar que la empresa no recluta por medio de reclutamiento online, resaltando que dicho reclutamiento online evita fraude, gastos, pérdida de tiempo, siendo así las técnicas que en la gráfica n°2 la técnica que se puede utilizar es el de redes sociales pero solos se utiliza para dar aviso de la vacante, pero señalando que no se recluta por dicho medio.

4.1.5.2.1. Reclutamiento mixto.

a) Concepto

En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante el reclutamiento externo, a menos que se cancele. (Chiavenato, 2015, pág. 139)

El reclutamiento mixto está compuesto por el reclutamiento interno y externo este método opta por dar la posibilidad a colaboradores actuales de la empresa y candidatos disponibles en el mercado.

En la gráfica n°1, refleja que hay un 23% de los colaboradores encuestado, determinando que el reclutamiento mixto puesto que está conformado por reclutamiento interno y externo puede ser ascenso lo que es usual por las empresas actualmente, de manera que en la gráfica n°2 abarcarían todas las técnicas de reclutamiento, expuesto así hay un 54% por redes sociales, 38% avisos escritos, 15% murales de la empresas y dicha empresa no utilizan perifoneo y ferias de empleos. Siendo para la empresa beneficioso en gasto tiempo.

4.1.6. Proceso selección de los recursos humanos.

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)

Es un proceso que compara las exigencias del puesto y las características que presentan los postulantes, para así encontrar al candidato más idóneo para ocupar está vacante en la empresa.

En la entrevista, el gerente enfatizó que en proceso de selección se compara las necesidades de la empresa, los requisitos, responsabilidades que esto requiere, con las cualidades, desempeño que caracteriza a los candidatos, para así lograr elegir al candidato más competente para este puesto.

La importancia del proceso de selección, se enfoca en el beneficio de la empresa, es decir quedarse con el candidato más preparado, y que desempeñe correctamente sus actividades.

4.1.6.1. Selección como un proceso de comparación.

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se

obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff (Chiavenato, 1999, p. 239).

Se entiende según el autor, que es comparativo, porque se debe tomar en cuenta lo que se necesita para el puesto, para así cubrirlo, poniendo en práctica las técnicas de selección.

Lo mencionado por el gerente a través de la entrevista fue que un proceso de comparación, dado que se relaciona las exigencias del cargo, de lo que la empresa necesita, con las cualidades y características del candidato.

Este proceso hace más sencillo la selección dado, que ya se sabe las exigencias y requisitos del puesto, así para elegir al candidato más competente para el puesto.

Este proceso se divide en dos variables las cuales son: exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos, mediante esta comparación el empleador tiene la decisión de aceptar y rechazar eligiendo el candidato más apto para el puesto.

4.1.6.2. Selección como un proceso de decisión

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento (Chiavenato, 1999):

La selección es un proceso y se puede ver cómo comparación, decisión, esto sirve para describir lo que se busca en un candidato para cubrir las necesidades de un puesto.

4.1.6.2.1. Modelo de colocación

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

Este modelo se basa, en un candidato único para cubrir este puesto, no existen más candidatos.

4.1.6.2.2. Modelo de selección

Hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir 2 alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso (Chiavenato, 1999, p. 242).

Cuando hay varios candidatos y en este modelo se puede aceptar y rechazar a los postulantes para el puesto, existen varios candidatos, basándose en los requisitos del puesto, rechazando al sea menos inapropiado para este puesto

4.1.6.2.3. Modelo de clasificación

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

El de clasificación, según el análisis que se realiza y con la información se decidirá qué cargo ocupará en la empresa.

Según entrevista al gerente, fue que dicho modo de selección es práctico pues él es el encargado de seleccionar el candidato más acto para el puesto, dado que conoce las áreas de la organización.

Así mismo se puede constatar que en esta empresa usa 2 modelos los cuales son: Modelo de colocación y clasificación. El de colocación cuando por causas externas que no se pueden controlar, se necesita cubrir un puesto inmediatamente, recurren a este modelo, también el modelo de clasificación, cuando ya en la empresa hay un tiempo definido para cubrir vacantes se clasifican los candidatos, eligiendo al que más idóneo para cubrir este puesto, que tenga la experiencia y las cualidades que el puesto exige.

La organización utiliza estos modelos como modo de estrategias debido que la utilizan por conveniencia ya que el modelo de colocación es en momento de emergencia, en el cambio el modelo de clasificación es cuando tiene una planificación en contratar y pueden seleccionar al candidato más calificado para ocupar el puesto, siendo esto lo más adecuado para la organización.

4.1.6.3. Bases para la selección del personal

4.1.6.3.1. Obtención de la información sobre el puesto.

Puede hacerse a través de:

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

✓ Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. (Chiavenato, 1999, pág. 246)

✓ Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer. (Chiavenato, 1999, pág. 248)

✓ Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa. (Chiavenato, 1999, pág. 248)

✓ Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse. (Chiavenato, 1999, pág. 248)

Según el autor la obtención del puesto lleva varias fases que realizar, como es el análisis del puesto, que tareas se deben realizar y que funciones deben cumplir. También las responsabilidades que presenta el puesto, se debe conocer el puesto en el organigrama, las jerarquías, el propósito a cumplir en el puesto.

En entrevista realizada al gerente de la gasolinera, mencionó que el utiliza el análisis de cargo, ya que es el más apto por el giro de la empresa.

Mediante los resultados se hace de vital importancia el análisis de cargo ya que para Chiavenato este analiza y desarrolla los datos ocupacionales de los cargos, las cualidades y características de los candidatos.

El análisis de cargo ayuda a la organización a comprender entorno del puesto de trabajo, a definir sus responsabilidades y cualidades también así a optimizar y aprovechar los recursos humanos por otra parte puede ser también una opción la aplicación de la técnica de los incidentes críticos ya que dicha técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.

4.1.6.3.2. Descripción y análisis del puesto

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama. (Chiavenato, 1999, pág. 246)

Por otra parte, los análisis de puesto existen personas encargadas para designar y supervisar que se cumplen las funciones del puesto, que se le indiquen al colaborador una tarea específica o integrar a alguien nuevo, en el proceso de inducción.

a) Descripción de cargos

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la

empresa; es la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (porque lo hace). (Chiavenato, 1999, pág. 246)

Es un proceso que enumera todas las actividades específicas que tiene que realizar, el colaborador, en un tiempo determinado de forma eficaz, con métodos aplicables para facilitar estas tareas.

b) Análisis de cargos

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. (Chiavenato, 1999, pág. 246)

Desde otro punto de vista el análisis y la descripción están estrechamente relacionadas, para obtener un resultado positivo para la empresa, bajo la responsabilidad que exige este puesto.

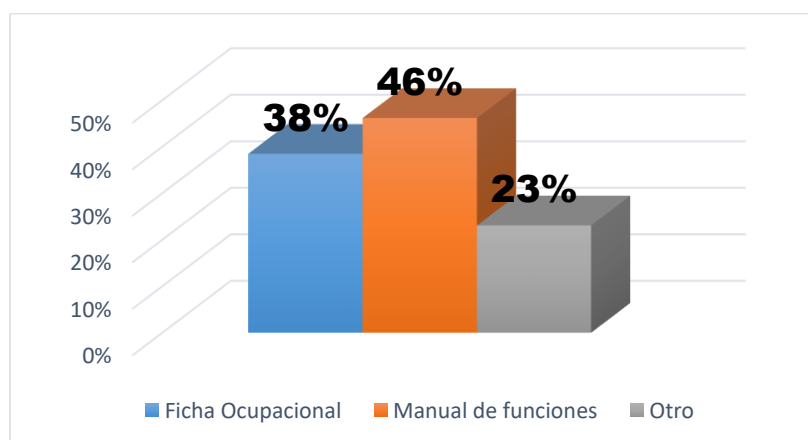


Gráfico N°:3 Descripción y análisis del puesto.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 3, mencionaron un 46% manual de funciones, el 38% fichas ocupacionales y un 23% de otros.

Según lo mencionado por el gerente en la entrevista, asegura que se informa a los colaboradores sus actividades; por medio de fichas ocupacionales, para llevar mejor los procesos de recursos humanos, así mismo haciendo uso del manual de funciones.

Mediante la observación, las técnicas que utilizan en la organización para informar las orientaciones es de gerente-supervisor, supervisor-colaboradores, ya que la empresa no aplica las técnicas correspondientes.

no se pudo corroborar que utilizan manual de funciones para que sus colaboradores, cumplan con sus actividades y cabe mencionar que en la selección de otros en la encuesta se comentó entre los colaboradores que se informa a través de orientaciones del jefe superior.

Hay una diferencia entre la encuesta, entrevista, y observación directa, ya que no se pudo confirmar que cuentan con el manual de funciones y fichas ocupacionales, durante la entrevista el gerente nos informó que se les facilita a los colaboradores las fichas ocupacionales, sin embargo los colaboradores mediante la encuesta dijeron que recibían la información por manuales de fusiones, acorde a lo mencionado se podría decir que los colaboradores confunden la ficha ocupacional con el manual de funciones.

Estos métodos ayudan a recolectar información objetiva en distintos momentos, audiencias, contralan y mejoran los sistemas de gestión. Es un activo valioso para la organización, facilita el conocimiento, la comprensión del puesto, también se refleja los posibles riesgos de la organización, ya que los pueden llevar a una buena selección de personal y una buena capacitación para los colaboradores, en efecto los colaboradores tendrán claridad frente a los objetivos, metas, responsabilidad y una mejor comunicación asertiva con superiores en pro de ser competitivos.

4.1.6.3.3. Elección de las técnicas de selección

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

En este punto se eligen las técnicas más adecuadas para elaborar fichas, dónde se describa que se necesita, para que la elección de técnicas sea más fácil.

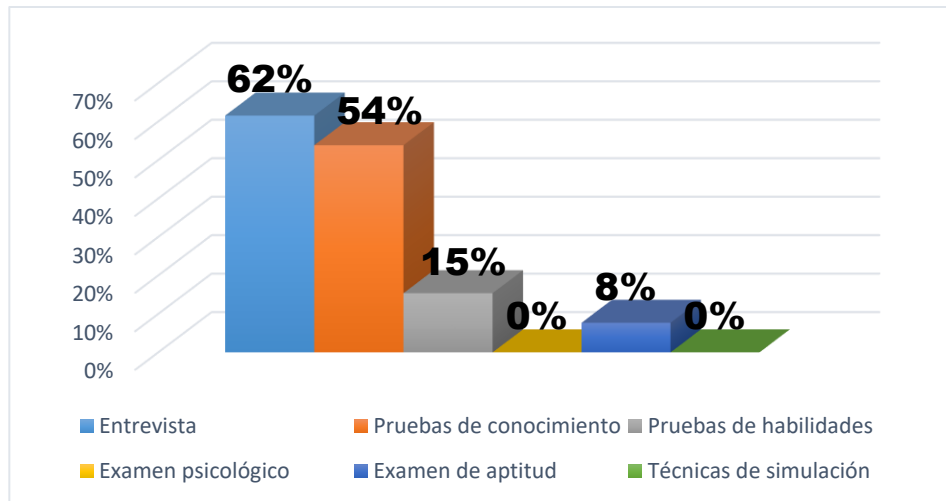


Gráfico N°:4 Técnica prueba de conocimiento, pruebas de habilidades.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 4, sobre las pruebas de conocimiento y de habilidad hay un 62% entrevista, 54% prueba de conocimiento, 15% pruebas de habilidades, 8% pruebas de aptitudes y no adhieren en técnicas de simulación y examen psicológico.

Tomando en cuenta la información obtenida en la entrevista, el gerente afirma que en la organización utiliza como técnica de selección, la entrevista y pruebas de conocimiento, ya que por medio puede observar su actitud, y en las pruebas de conocimiento valorar su experiencia y desempeño.

Por medio de la observación directa, las técnicas más utilizadas es la entrevista y prueba de conocimiento, con una adición de tiempo de prueba, dando oportunidad de conocer sus habilidades y desempeño profesional, siendo si la empresa desea que permanezca antes de ser contratado.

Conforme a lo mencionado por el gerente, la observación directa y la encuesta aplicada a lo colaboradores se verificó que si se utiliza la entrevista como técnica de selección de personal y es la mejor técnica que hasta ahora ha sido positiva para la empresa, siempre y cuando no se deje de utilizar las demás técnicas como las pruebas de conocimiento, de habilidades y examen de actitud, dado que todas tienen su nivel de importancia para valorar los conocimientos de los colaboradores.

a) Entrevista de selección

- Concepto

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

- Elementos Básicos

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, 1999, pág. 250)

La entrevista es uno de los puntos más importantes de la selección del personal, ya que se conoce a la persona que ocupara el cargo, que tiene que demostrar las habilidades que presenta, tener seguridad del conocimiento que presenta.

En el gráfico 4 se muestra que esta empresa utiliza un 62% la entrevista siendo una técnica más factible, sencillo y rápido este proceso para los candidatos y a la empresa.

La entrevista siendo un método lingüístico directo ayuda al informante a una estratificación de información, ya que el entrevistador comunica su autovaloración, siendo un proceso de selección para comprobar su puesto ofertado.

b) Pruebas de conocimientos o habilidades

- Concepto

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

- Aplicación

Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

✓ Orales

✓ Escritas

✓ De relación (Chiavenato, 1999, p. 259)

- 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. (Chiavenato, 1999, p. 259)
- Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:
 - Tradicionales, de tipo desertativo, expositivo
 - Objetivas, mediante pruebas objetivas
 - Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva.(Chiavenato, 1999, pág. 260)

Como se observa en el grafico 4 esta empresa se muestra un 54% en prueba de conocimiento y un 15% en habilidades. La empresa toma más en cuenta las pruebas de conocimiento para ver sus virtudes de forma precisa y aspirante para los colaboradores en la empresa.

c) Examen psicológico

- Concepto

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. (Chiavenato, 1999, pág. 261)

Como se puede apreciar en el grafico 4, la empresa no realiza exámenes psicológicos debido a que no se toma relevante este examen.

El examen psicológico, sirve para los reclutadores evaluar los perfiles, permite detectar las destrezas profesionales, estandarizar escalas y permitir comparar resultados para estudiar las cualidades de los colaboradores, ayudando a conservar el mejor talento.

d) Exámenes de personalidad

- Concepto

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

Son pruebas psicológicas para ver la personalidad del postulante, su temperamento, para conocer su carácter, aspectos de personalidad, como conlleva el estrés.

Según el gráfico 4 hay un 8% en examen de aptitud, utilizado para comprender con más profundidad a los candidatos con evaluaciones fiables y perceptivas para empresa y la atención al cliente.

e) Técnicas de simulación.

- Concepto

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

Es donde se realizan las pruebas como se deben realizar las tareas, poniendo en práctica sus conocimientos, como si ya estuviera desempeñándose en el puesto.

Como se observa en el gráfico 4 esta empresa no realiza técnica de simulación, sin embargo, se puede decir que es una herramienta que ayudaría a la empresa a valorar la capacidad de los candidatos al puesto.

Dicho esto, La técnica de simulación, determina el desempeño en la organización, a través de ensayos representando la conducta de llegar a buenos resultados para la organización.

4.2. Generaciones que conforman la fuerza laboral

4.2.1. Definición

Generación es aquel grupo de personas que coinciden dentro de un mismo periodo de tiempo y que por tanto nacen, crecen y se desarrollan influenciados por el ámbito social, cultural y económico que se produzca dicho periodo. (Cajal, 2019)

Agrupar e identificar a cada uno de los tipos de generaciones es muy útil a la hora de conocer cómo actúan ante sucesos o en entornos diferentes y así poder ajustarnos a sus características logrando una mayor tasa de éxito.

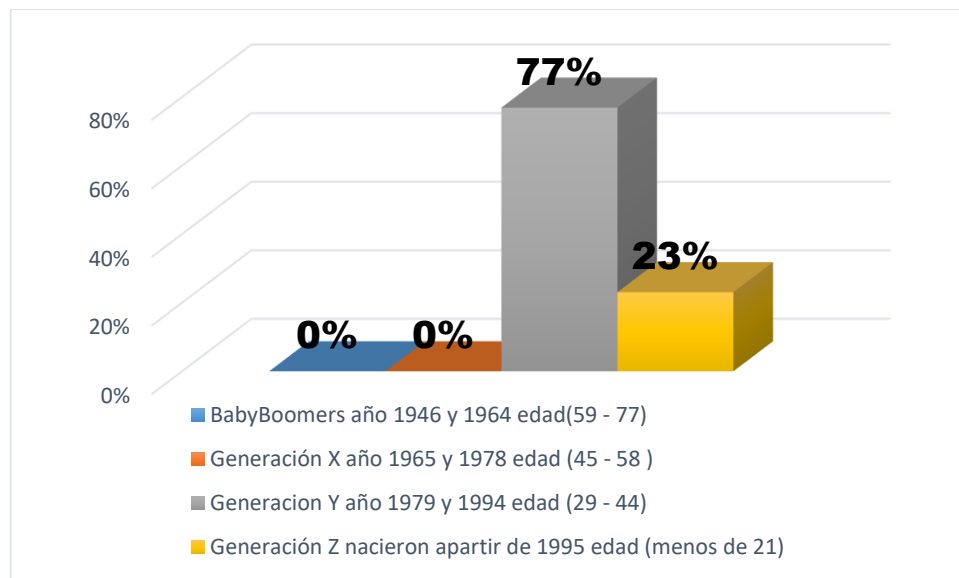


Gráfico N°:5 Generaciones que conforman la fuerza laboral.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 5 de generaciones que conforman la fuerza laboral, hay un 77% que pertenece a la generación Y, 23% de la generación Z. Teniendo en

cuenta que el gerente de la empresa pertenece a la generación X, el cual no fue muestra para aplicar la encuesta.

Según la entrevista aplicada al gerente, recalcó que en la empresa no hay generación babyboomers, ni generación X por los momentos.

En relación a lo observado al momento de la investigación se visualizó que en la gasolinera actualmente, se encuentran de la generación Y, también así generación Z, siendo solo estas 2 generaciones existentes en esta empresa.

Por lo tanto, la gasolinera UNO estrella del norte, laboran con colaboradores de la generación Y y generación Z, siendo para la empresa una virtud, el cual la generación cumplen con las expectativas, requisitos y el conocimiento para elaborar en las áreas dentro del labor. Pero sus políticas y horarios, la empresa no toman en cuenta las generaciones Babyboomers y X, tienden con aspecto no ventajoso para la organización debido que solo son jóvenes que contratan. Pero si es de mucha importancia tener colaboradores de la generación Babyboomers, debido a su edad hoy en día se encuentra en estado de jubilación y la generación X, por conocimientos, experiencias y la adaptación de la digitación y tecnología.

4.2.2. Importancia

Cada generación tiene su etapa de plenitud en la vida, pero como todo en la vida también tiene su momento de declive, sin embargo, el contexto que define una generación marca la perspectiva que tiene de la vida, su estilo, sus valores, sus percepciones y sus motivaciones, estos aspectos son diferentes para cada generación, pero todos importantes para la conectividad y la armonía en el ámbito laboral y social. (McCrinkle & Wolfinger, 2009)

Según el párrafo anterior, señala que las generaciones se pueden conocer a fondo con particularidad cada grupo, tras sus trayectorias del tiempo se abordan diferentes maneras en que se desarrolla cada generación de crecimiento, desde la

tercera edad, hasta el mundo analógico de adultez, juventud e infancia, ofreciendo hoy en día un alto nivel de bienestar y la proactividad en redes sociales.

4.2.3. Propósito del estudio del ámbito de las generaciones

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

4.2.4. Tipos de Generaciones en la Fuerza Laboral

4.2.4.1. Generación Babyboomers

Nacieron entre los años 1946 y 1964 y tienen entre 59 y 77 años. Se denominan Babyboomers porque luego de la Segunda Guerra Mundial y con el regreso de los soldados a sus países se experimentó un periodo de crecimiento de la economía y aumento en el número de los nacimientos en las familias. (Kotler, 2012)

Tras de la conflagración de la segunda guerra mundial, el crecimiento económico y la población fue lo más ventajoso para la sociedad, siendo unos de las principales expansiones natales de la familia, dando resultado hoy en día un crecimiento poblacional.

En el gráfico 5 muestra que en esta empresa no hay personal que pertenezca a la generación Babyboomers, así mismo lo confirmó el gerente en la entrevista, cabe recalcar que esta generación es importante en las empresas por su grado de experiencia que puedan tener en otros trabajos por lo que mezcla entre personal joven con adulto sería de gran ayuda para la empresa.

4.2.4.1.1. Características

Para Kotler (2012) las características son:

- ✓ 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 del BETA, VHS, DVD y Blue-ray, conocieron la línea del antes y después de Internet y están en las redes sociales.

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

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

A lo largo de la generación se califica sus vidas y labor por ser complejos, grandes y numerosos dando lugar de tener una convivencia más social, estudiantil y enfoques para que en un futuro tenga mucho discernimiento y llegar ser el ejemplar de la familia y la sociedad.

4.2.4.1.2. Valores y Creencias

Para Mora (2017) los Valores son:

- ✓ Oposición a los valores tradicionales.

- ✓ La paz (hippies).

- ✓ El éxito: cantidad de ingresos materiales.

- ✓ Libertad sexual (anticonceptivos).
- ✓ Status por consumo de bienes.
- ✓ Educación como medio de progreso.
- ✓ Tener una profesión.
- ✓ Productividad “ser productivo”.

Los valores natales de la generación definen estándares únicos de la convivencia hacia la sociedad, haciendo tomar en cuenta que en ellos no hay aspecto o desigualdad al entorno de vivir y compartir.

Creencias:

Para Ginestre (2014) las creencias son:

La generación de los Babyboomers es vista como una idealista e individualista y competitiva con una tendencia de poner por delante los resultados, sugiriendo que las rutinas son importantes para las generaciones. Más aún, los Boomers asocian el trabajo con su propia identidad y valor, estos valoran los equipos y la participación. Ellos pueden responder asertivamente a los cambios organizacionales siempre y cuando se les permita participar en el esfuerzo de ese cambio.

Con las creencias son minuciosos, tiene muy en cuenta el liderazgo participativo que los hacen ver como unos de los primeros en relación a la labor, siendo la innovación unos de sus no retos, ya que lo ejerciendo con una gran facilidad al confeccionar.

4.2.4.1.3. Fortalezas y Debilidades

Para Alcázar y Cascante (2016) las fortalezas son:

- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad

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

Para Alcázar y Cascante (2016) las debilidades son:

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

Fortalezas, pilares que identifica a la generación con versátil claros y debilidades con carácter no optimista a la generación de la sociedad.

4.2.4.1.4. Motivadores

Para Giner (2015) los motivadores son:

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

- ✓ Hacerles sentir únicos y especiales.

En la generación babyboomers, tienen distintos motivadores, que los hace diferentes de las demás generaciones, son inclusivos en la toma de decisiones, son comunicativos, únicos, los distingue su nivel de experiencia laboral.

Según la investigación la generación babyboomers resaltan por ser lectores, ser exitosos, tienen liderazgo, son muy minuciosos con detalles, en cuanto a sus valores son respetuosos, comprometidos, dedicados, cuentan con una gran experiencia laboral se caracterizan por ser ambiciosos, trabajadores y competitivos y suelen ser siempre activos, valoran la lealtad, estabilidad y la seguridad financiera, también son resistentes al cambio, aunque hay pocos laborando actualmente de esta generación.

4.2.4.2. Generación X

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

La generación X en la actualidad son personas maduras, ya tiene las metas cumplidas, son personas muy estudiadas, educadas, tienen experiencia laboral, desarrollan sus cualidades de manera positiva en la empresa.

En el gráfico 5 muestra que en esta empresa no hay personal que pertenezca a la generación X, tomando en cuenta que dentro de esta generación solo se encuentra el gerente de la gasolinera al cual se le aplicó la entrevista, cabe señalar que esta generación es importante en la empresa por grado de experiencia, las características y fortalezas, ya que están mejor preparados educativamente, son responsables y auto exigentes, por lo que la

combinación entre personal joven con esta generación sería de gran ayuda para la organización.

4.2.4.2.1. Características

Según Kotler (2012) las características de la generación X son:

✓ 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.

Esta generación se caracteriza con aprendizaje más abiertos en decisiones interpersonal e ideologías, se adaptan eficazmente al globalismo de la sociedad tras el gran avance que se enfrenta día a día, tienden a tener poder la pequeñez hasta la adultez, con aprobación y observación de grandes líderes.

4.2.4.2.2. Valores y Creencias

Los miembros de la Generación X se ven a sí mismos como unos pragmáticos, atentos y capaces de salir fuera de ellos mismos para entender la

vida, esto debido a su pasada formación y crianza. Además, esta generación desarrolló una mentalidad de independencia de recursos y de supervivencia. (Ginestre, 2014)

Para Ginestre (2014) las creencias son:

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

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

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

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

- ✓ Gustan de la informalidad – desean ver las cosas rápido sin nada de burocracia.

La generación, sobre el entorno de los valores y creencias son de mayor rigidez y de autonomía unánime, con compromiso personal al ser una época excluida por la misma sociedad, tras la diferencia del entorno del vivir.

4.2.4.2.3. Fortalezas y Debilidades

Para Alcázar y Cascante (2016) las fortalezas son:

- ✓ Responsabilidad.

- ✓ Adaptabilidad.

- ✓ Resiliencia.

- ✓ Auto exigencia.

Para Alcázar y Cascante (2016) las debilidades son:

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

Las fortalezas, aspecto que los que los identifica con validez en lo laboral y social siendo algo para ellos, cabo que sus debilidades son deficiente al nivel del poder y vigor que califica la generación.

4.2.4.2.4. Motivadores

Para Giner (2015) los motivadores son:

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

Hace énfasis que lo imposible sea posible, con enfoque y eficiencia para poder ser visualizado a un alto rango y nivel de la sociedad, implicando a pertenecer a la generación sin predominio alguno.

Haciendo énfasis en el estudio de las generaciones X es de gran importancia porque se caracterizan por ser ambicioso y buscar posicionarse en

las organizaciones, además cuentan con valores de ser autosuficientes y responsables entre sus debilidades son miedosos; los motivan los retos, y la libertad, tienen un porvenir muy optimista y obtiene satisfacciones a partir de lo objeto con sus visiones frente a una empresa o labor y emprendedurismo propios.

4.2.4.3. Generación Y/Millennials

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

Es la generación adulta con más innovación y tendencia, no conciben la vida sin tecnología, algunos con enfoques omnicanal al comercio social, debido a muchos cambios externos decidieron optar por buscar mejores oportunidades en el extranjero.

Como se puede observar en el grafico 5, hay un 77% de colaboradores que forma de la generación Y, indicando que son altamente alfabetizados, en términos tecnológicos, están acostumbrado a recibir órdenes, esperan ser reconocido y halagados en su desempeño de tarea. Esto hace definirlos como ambiciosos con planes irrealista impacientes, descriptivos y creativos que perciben a identificarse.

4.2.4.3.1. Características

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

- ✓ Son los primeros en nacer completamente en un mundo digital.
- ✓ Son altamente móviles y preparados para moverse 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.

Unas de la convivencia más moderna en el entorno cibernético laboran, siendo para ellos el empleo importante pero no esclavizado para su vida, haciendo pausas para invertir en tours, sin el desvelo del mañana.

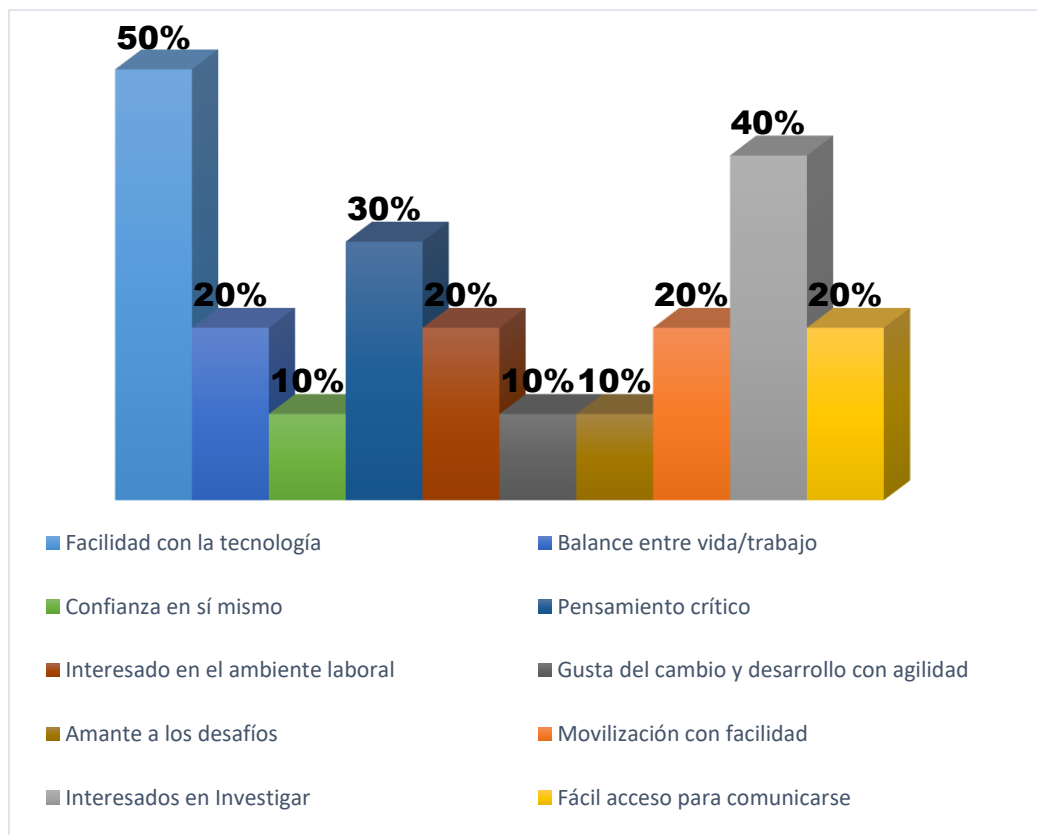


Gráfico N°:6 Características de la generación Y/Millennials.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 6 de características de la generación Y/Millennials, conforme a la encuesta hay un 50% con facilidad a la tecnología, 40 % interés a investiga, 30% de pensamiento crítico, una igualdad de un 20% movilización con facilidad,

fácil acceso para comunicar, balance entre vida y trabajo e interesados en el ambiente laboral y un 10% la confianza a sí mismo, cambio y amante a los detalles.

Mediante la entrevista realizada al gerente de la gasolinera, la información que se obtuvo fue que las características que más predomina en la generación Y, son la facilidad a la tecnología, interesado en el ambiente laboral y son amantes a los desafíos.

Con respecto a la observación directa, se pudo constatar de algunas características de la generación Y, como el Interés en el ambiente laboral y la facilidad en la tecnología, confianza en sí mismo entre otras.

Por lo tanto, los resultados obtenidos, se confirma que sus colaboradores tienen características propias de su generación como la facilidad a la tecnología, interesados a investigar, pensamientos críticos entre otras, además se recalca que son personas trabajadoras, honradas, se dejan guiar para mejorar sus capacidades y fundamental que estén alineado a esta generación ya que contienen aspectos positivos conllevando a la agilidad de los nuevos programas tecnológicos y se adaptan a los cambios y movimientos globales del mercado.

La generación Y, es muy conocida por la potencia de la red social, herramientas digitales, con evidencia empírica, dicho esto presenta ventajas para la organización debido a que es una generación joven y esto ayuda tanto en los horarios rotativos que hay en la organización y conforme la adaptación que se caracteriza la generación ayuda debido a que la gasolinera cada vez se actualiza para brindar mejor atención al cliente.

4.2.4.3.2. Valores y Creencias

Para Barceló (2017) los valores son:

- ✓ Globales: en un mundo globalizado y con acceso desde pequeños a todas las nuevas tecnologías y a la comunicación rápida con cualquier parte del

mundo, esta generación no piensa tanto en establecerse en un lugar concreto de trabajo, sino que aspira a poder trabajar en cualquier parte del mundo.

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

✓ Dinámicos: no suelen pensar en permanecer con el mismo empleador por más de un año. No buscan relaciones contractuales a largo plazo, se inclinan más por la libertad de poder decidir sin ataduras, cambiando de trabajo o de lugar de residencia buscando siempre las mejores oportunidades.

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

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

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

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

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

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

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

✓ 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.

Según Carranza, Soria, & Lemus (2019) las creencias de esta generación son:

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

- ✓ Oportunidades de ascenso en mi posición
- ✓ Buenas personas con quien trabajar
- ✓ Buenas personas a quien reportarles
- ✓ Buenas oportunidades de capacitación/
- ✓ desarrollar nuevas habilidades
- ✓ Balance vida-trabajo
- ✓ Buen plan de compensaciones
- ✓ Variedad en el trabajo
- ✓ Seguridad laboral
- ✓ Buen nivel de salario inicial
- ✓ Trabajo desafiante
- ✓ Oportunidades de tener un impacto personal
- ✓ Compromiso con la responsabilidad social
- ✓ Oportunidades de tener un impacto social
- ✓ La organización es líder en su área
- ✓ Fuerte compromiso con la diversidad de los empleados
- ✓ Oportunidad de viajar.

Sus convivencias en los valores son de sociedad bastante comunicativa con el fin de no enfrentar o convivir con un ambiente comprometido o toxico ante la sociedad humana, unos inactivo dado que están a la dependencia de

tutores, resaltando que tras sus creencias son vista como una de las de las más modernas y resaltada a la generación y con déficit al fracaso.

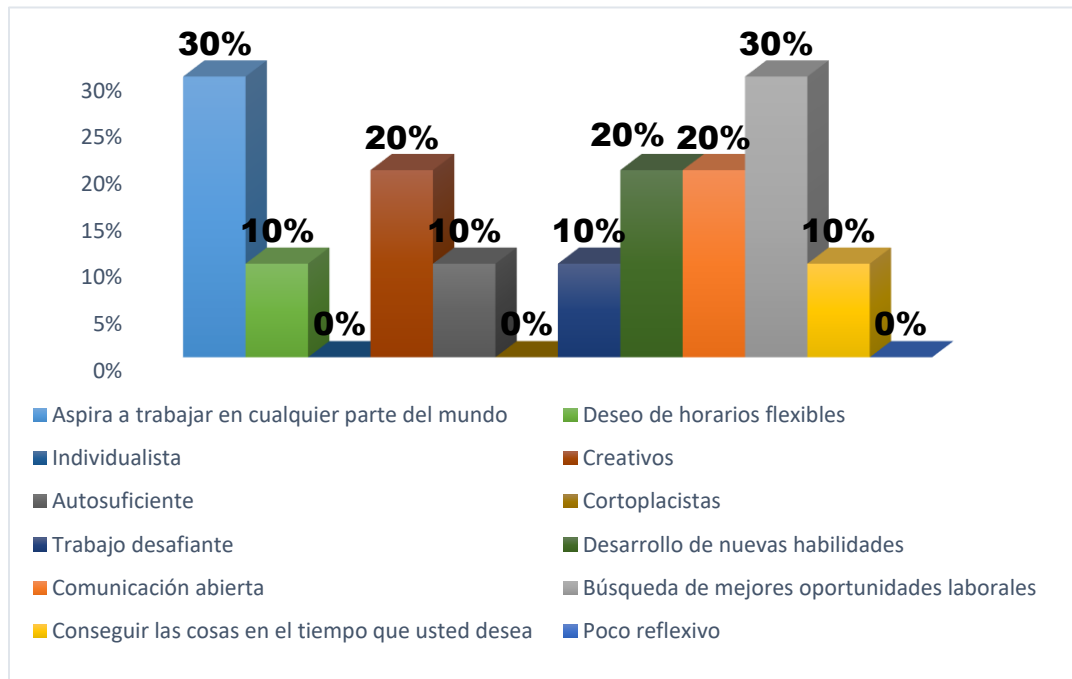


Gráfico N°:7 Valores y creencias de la generación Y/Millennials.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 7 de los valores y creencias, hay un 30% en aspiración al trabajo, búsqueda de mejoras, una equitatividad de 20% en comunicación abierta, creatividad y desarrollo de habilidades y 10% en conseguir las cosas en tiempo, deseos de horarios flexibles, autosuficiente y trabajos desafiantes, la empresa no maneja la poca flexibilidad, Individualismo, y corto plástico.

Según la información que se obtuvo mediante la entrevista, el gerente señaló que entre los valores de la generación Y esta: son individualista, autosuficientes y búsqueda de mejores oportunidades de empleo, dentro de las creencias mencionó que esta generación la comunicación abierta.

Conforme a la observación, sus colaboradores mantienen un estatus entre sus valores y creencias, dado a que ha sido escudriñado y formalizado desde la niñez y los estudios en el transcurso de la vida.

Por medio lo señalado en la encuesta, entrevista y la observación directa, los colaboradores tienden a desarrollar diferentes valores no especificadas en el transcurso de los labores y actividades en la organización.

La generación Y, posee con un mayor nivel educativo, altas expectativa de labor, con lecciones históricas hasta en las habilidades y cada vez aporta algo bueno en sociedad y las labores de la organización, con optimismo y enfatizan mucho la tecnología.

4.2.4.3.3 Fortalezas y Debilidades

Para Alcázar y Cascante (2023) las fortalezas son:

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

Para Alcázar y Cascante (2023) las debilidades son:

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

Sus aprendizajes e inteligencia es deseable a cualquier otra generación, reflejando también que la sociedad se reusa a nueva propuesta, enseñanza y lo que el mundo global brinda por la conformidad de la sociedad inestable.

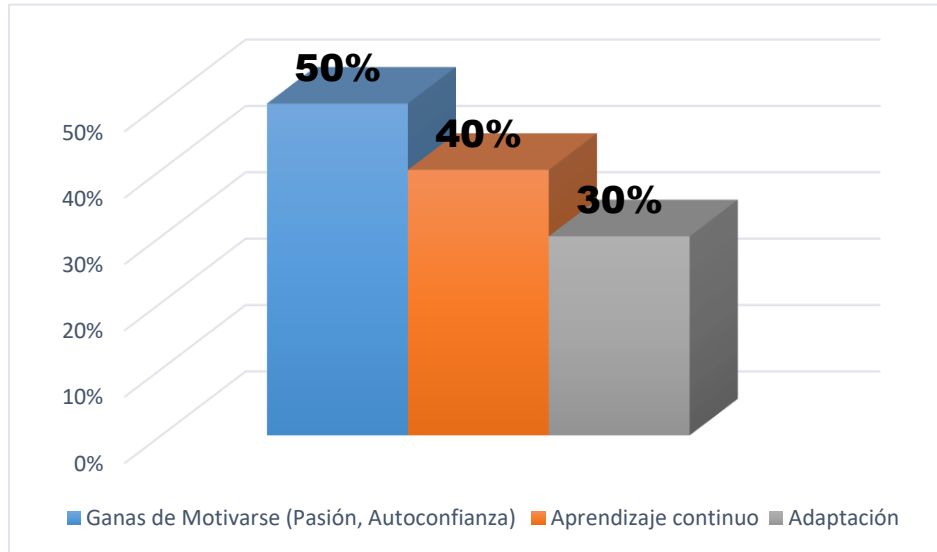


Gráfico N°:8 Fortalezas de la generación Y/ Millennials.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 8 de fortalezas de generación Y/Millennials, hay un 50% ganas de motivación, 40% aprendizaje continuo y un 30% en adaptación.

En la información de la entrevista, el gerente hizo mención que las fortalezas de dicha generación eran: las ganas de motivarse y aprendizaje continuo.

Con relación a lo dicho por el gerente y en la aplicación de las encuestas se resalta que los colaboradores tienen motivación para realizar sus actividades, además que ellos cuentan con fortalezas, las cuales destacan ganas de motivarse, aprendizaje continuo, por último y no menos importante la capacidad de adaptación a nuevos cambios.



Gráfico N°:9 Debilidades de la generación Y/ millennials.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 9 de debilidades de la generación Y/ Millennials, hay un 60% de Impaciencia, 20% de igualdad en la falta de concentración, poca habilidad en el trabajo en equipo, 10% de par en carencia de habilidades en redes sociales y de incertidumbre. La empresa no manipula lo Utópicos, la falta de respeto al jefe y líder, Superficiales y la falta de disciplina.

Por medio la entrevista, se obtuvo la información que dentro de las debilidades de esta generación predomina que son impacientes, mucha falta de concentración y mencionaba que la generación Y se dejan manipular con facilidad.

De manera que, según lo expuesto por el gerente y la información recolectada por medio de las técnicas de encuesta, los colaboradores de esta empresa, cuentan con debilidades como lo es la impaciencia, escaso control para la atención de ciertos tipos de clientes, muchas veces la desconcentración en su lugar de trabajo y no logran trabajar en equipo.

Estas debilidades afectan tanto a la empresa debido, a que su personal es la cara de la empresa ante al cliente, además afecta a los colaboradores al momento de su desempeño, o si buscan crecer profesionalmente esto será un aspecto negativo, estas empresas deben capacitar a sus colaboradores para atraer clientes y estén preparados a resolver cualquier situación que se les presenten.

4.2.4.3.3. 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)

Es disidente al dominio, siendo que su eficiencia es innecesaria a la generación, tiende a desear progresar para tomar decisiones y obtener premios u honorarios.

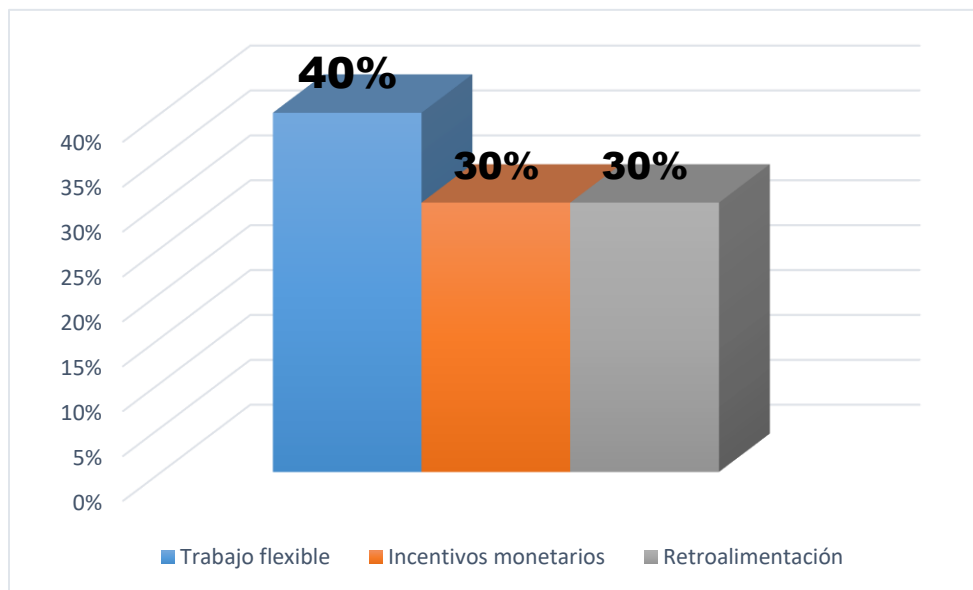


Gráfico N°:10 Motivadores de la generación Y/ millennials.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 10 de motivadores de la generación Y/Millennials, hay un 40% en trabajo flexible y equidad de 30% incentivos monetarios y retroalimentación.

Por medio de la entrevista realizada al gerente, los datos resaltados conforme a las motivaciones de la generación Y, el gerente afirma que dentro de las motivaciones están, los incentivos monetarios y la retroalimentación o experiencia.

Resaltando lo dicho por el gerente y sus colaboradores, se puede afirmar que existen motivadores como lo es, el trabajo flexible, incentivos monetarios y la retroalimentación, para mejorar y facilitar las funciones, que conlleva el trabajo y sus responsabilidades, así mismo como mejorar la experiencia y desempeño laboral.

4.2.4.4. Generación Z

Los nativos digitales, corresponde a personas que nacieron a partir del año 1995 y tienen menos de 21 años. Los miembros de esta generación han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. Son multitareas, poco pacientes, trabajan en grupo y han revalorizado la actividad empresarial. Parte de esta generación ya está en los primeros años de la universidad y en los siguientes años se incorporarán al mercado laboral. (Kotler, 2012)

Estas generaciones nacen en una era tecnológica, esta generación trabaja en equipo, estos jóvenes están en constantes cambios, y usan la tecnología para facilitar sus trabajos.

En el gráfico 5 muestra que en esta empresa hay un 23% de colaboradores que pertenecen a la generación Z, con hábitos muy diversos, multicultural, crecieron con el mundo del internet, tecnología, todavía estudian y empiezan a descubrir el mundo. Son los más numerosos, emprendedores e

independientes, quieren involucrarse con las marcas, son creativos, atractivos, abiertos, su eficiencia es el sinónimo de la generación siendo en ellos el trabajo como flexibilidad horario y espacial, quiere gestionar su tiempo a como les convenga, son polivalentes y autodidactas, pero también inquietos y dispersos pues es un entorno que cambia continuamente.

4.2.4.4.1. Características

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

Como principios hacer ver la calidad de hoy en día esta acomplejada a la virtual y tecnológico, su inteligencia está en dependencia a la web, el cual destaca que la última gama lo define como persona de valor, importancia y nivel en la sociedad humana.

El 100% de las personas mencionaron que son curiosos como se puede observar en el anexo 5.

En la entrevista aplicada, el gerente recalcó que los colaboradores, son muy curiosos, y esto es una gran ventaja en su empresa, a desempeñarse, y adaptarse a los diferentes cambios en la empresa, ya sean por factores externos.

En lo observado, se pudo notar que los colaboradores son muy cooperativos, siendo estas unas características propias de ellos.

Del mismo modo se puede decir que conforme a los resultados se confirma que una de las características más sobresaliente de la generación Z es la curiosidad, es decir la necesidad de saber y entender lo que pasa a su alrededor, sin embargo, no se puede negar que esta generación suele ser muy emprendedora.

Al presentar característica de ser curioso es una ventaja de esta generación, ya que suelen ser más rápidos al momento de aprender, facilitan los procesos de aprendizaje, su comprensión y los problemas que se afrontan, y son perseverantes.

4.2.4.4.2. Valores y Creencias

➤ Según Lucero, Pin, & Hernández (2020) los valores son:

✓ Altruistas

✓ Solidarias

✓ Pacientes

✓ Comprensivos

✓ Respetuosos

✓ Persuasivos.

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

✓ Razonamiento Lógico

✓ Interpretación Cuantitativo

✓ Intuición

✓ Son personas anclan sus carreras en la percepción de que pueden conquistar casi todo y a todos

✓ Buscan primordialmente flexibilidad laboral

La generación Z, son permisible con alternativas buenas y manipulable para los jóvenes con pensamientos y convivencia diferentes a la sociedad de la generación. Con una pro actividad al alcance de seguir en la instrucción del aprendizaje requerido a través de la que la tecnología ofrece.

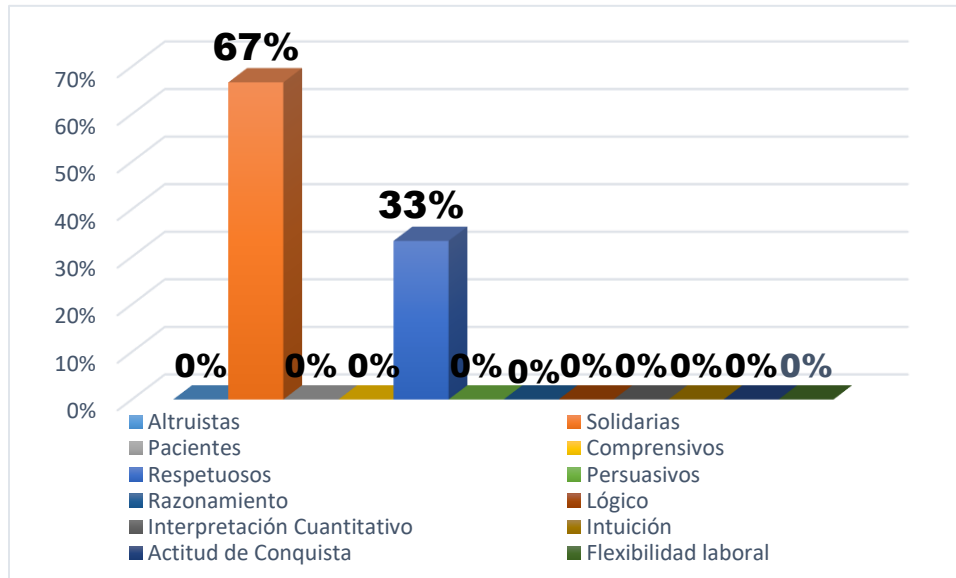


Gráfico N°:11 Valores y creencias de la generación Z.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 11 de los valores y creencias de la generación Z, hay un 67% en solidarias, 33% en respetuosos, en la empresa no es pertinente con lo altruista, pacientes, razonamiento, interpretación cuantitativa, aptitudes de conquista, comprensivas, persuasivas, lógicas, intuición y flexibilidad laboral.

Según el gerente, en la entrevista, los de generación Z son jóvenes, con deseos de superación, buscan mejores oportunidades, es por eso que sus principales valores son solidarios, empáticos, y sobre todo respetuosos hacia con los demás que los guían, les brindan conocimientos y experiencia.

A partir de los resultados obtenidos mediante las herramientas de investigación aplicadas, se encontraron similitudes en las respuestas, en consecuencia, los valores que más predomina en esta generación es el respeto

y la solidaridad valores que son positivos para la adaptabilidad del ambiente laboral.

4.2.4.4.3. Fortalezas y Debilidades

Para Alcázar & Cascante (2016) las fortalezas son:

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

Para Alcázar & Cascante (2016) las debilidades son:

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

✓ Falta de autocrítica

Esta generación toma en cuenta, aceptan y escuchan su vigor con la sociedad, dado que refleja un promedio de la dependencia que da que desear la generación a la sociedad.

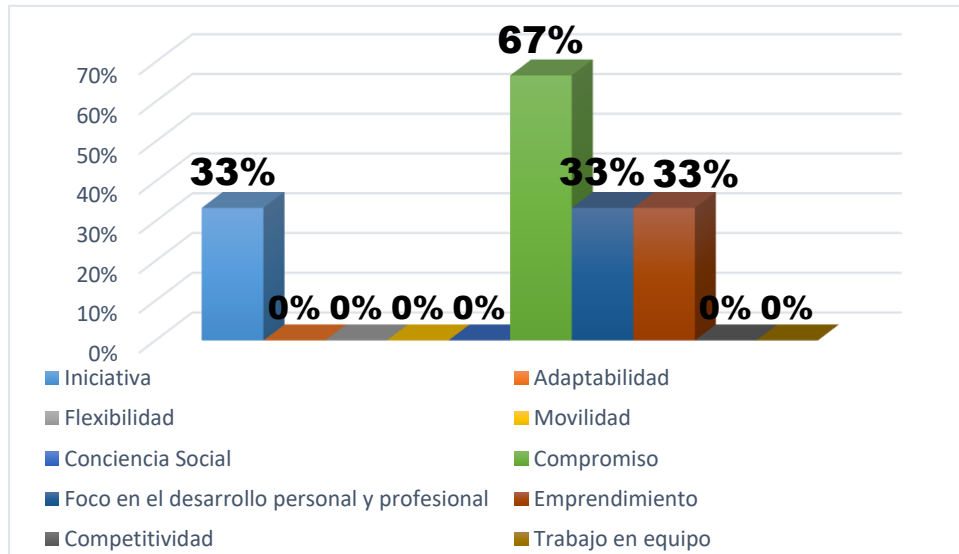


Gráfico N°:12 Fortalezas de la generación Z.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 12 de las fortalezas de la generación Z, hay un 67% en compromiso y una equidad de 33% iniciativa, conciencia social y emprendimiento, la empresa no cede con otras fortalezas las cuales no la regula.

En la entrevista aplicada al gerente, mencionó que los jóvenes tienen compromiso en lo que hacen, deseos de aprender y esto es una ventaja para adquirir nuevos conocimientos, ya sea en la vida laboral, o en el transcurso de sus vidas, también como, el deseo de superación personal y profesional, tienen iniciativas, nuevas ideas para poder desempeñarse mejor también hizo mención que esta generación es joven y esa es una gran fortaleza.

En cuanto a la observación directa, estos jóvenes realmente están comprometidos con lo que hacen, desean crecer profesionalmente, desean emprender con sus ideas, y lograr muchos objetivos y metas.

Por lo tanto, se puede afirmar que entre las principales fortalezas de la generación z destacan, su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, por otro lado, la iniciativa, el compromiso, mentalidad emprendedora, foco en el desarrollo personal y profesional, así mismo las ganas de superarse.

El 100% de las personas encuestadas mencionaron que la debilidad de ellos es la impaciencia como se puede observar en el anexo 6.

Por otra parte, en la entrevista el gerente aseguró lo impacientes, que pueden ser sus colaboradores más jóvenes, siendo una gran desventaja que puede perjudicar su desempeño.

Es necesario decir que, mediante los resultados obtenidos a través de la encuesta y entrevista, se pudo confirmar que, entre las debilidades de esta generación, se destacan la impaciencia y la poca tolerancia a la frustración.

Esta debilidad afecta la empresa y a estos colaboradores, ya que puede provocar impulsividad, respuestas poco consientes, al no controlar estas actitudes puede traer problemas laborales y evita el crecimiento profesional.

4.2.4.4.4. Motivadores

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

Una autoridad independiente, no siendo observada por profesionales, sino creyéndose incapaces a ejercer lo no experimentado de la empresa a la sociedad.

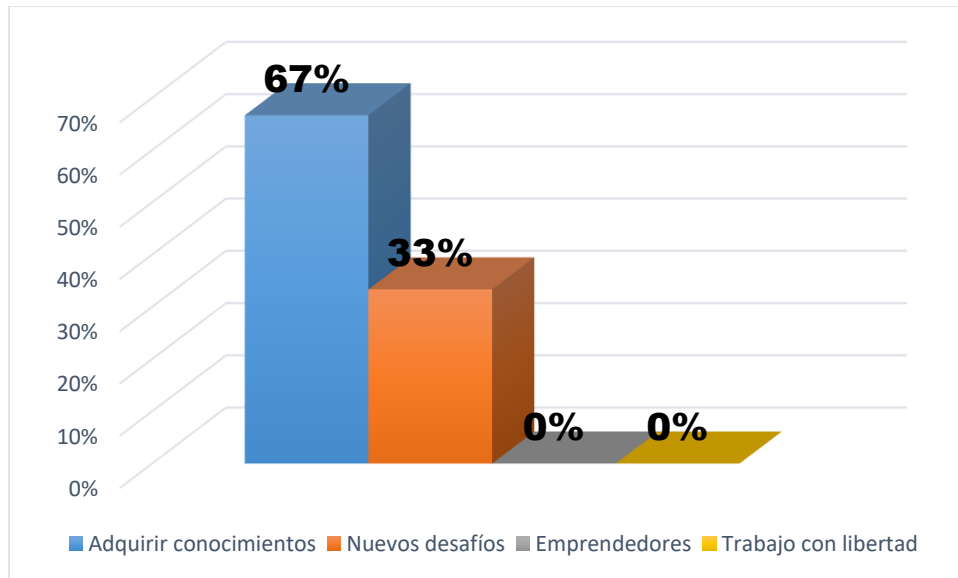


Gráfico N°:13 Motivadores de la generación Z.

Fuente: Autoría propia, a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico 13 de la motivación de la generación Z, hay un 67% en adquirir conocimiento, 33% en nuevos desafíos, la empresa no predomina a los emprendedores y trabajo con libertad.

Para el gerente, los de generación Z, estos jóvenes buscan adquirir nuevos conocimientos, para mejorar su desempeño lograr sus objetivos, ser más eficientes, en sus trabajos, le gustan los desafíos, así mismo mejorar cada día.

En cuanto a la observación directa, los jóvenes aceptan desafíos, y adquirir conocimiento, se mantienen enfocados en lo más importante de la vida, que desean ser, y como lo deben lograr.

Destacando lo dicho por los colaboradores y gerente de la empresa se puede corroborar que la principal motivación en la empresa de la generación Z es la adquisición de conocimientos, ya que apenas se están adaptando al clima

laboral por ende su principal enfoque es obtener experiencias y nuevos desafíos.

Los motivadores mejoran el desempeño se sentirá mejor en su puesto y realizará sus labores de manera más eficaz, esto aumenta la productividad y esto generaría mayores ventas y se evitaría la rotación de personal debido al estímulo positivo hacia sus trabajadores.

V. CONCLUSIONES

1. La empresa utiliza la planeación de recursos humanos para conocer las necesidades de la empresa y plantearse los objetivos de la organización, dicha empresa utiliza el modelo de planeación integrada para elegir al candidato que más se adapte a las necesidades de la misma y sus procesos de selección de recursos humanos es por medio del modelo de colocación y clasificación, mediante el proceso de reclutamiento, está utiliza el mixto ya que hay reclutamiento externo e interno. Entre sus técnicas resalta las redes sociales, avisos escritos y murales en la empresa, dentro del proceso de selección utilizan el modelo de colocación y clasificación a su vez cabe señalar que en la descripción de puesto emplea las fichas ocupacionales.
2. Las generaciones que predominan en la empresa son Y y Z, la generación Y se caracteriza por la facilidad a la tecnología, entre sus valores y creencias se destaca el respeto y ser autosuficientes, sus principales fortalezas esta la motivación, aprendizaje continuo; en las debilidades impaciencia, los motivadores son los incentivos monetarios, mientras la generación Z se caracteriza por ser curiosos, dentro de los valores resalta el respeto, solidaridad, en fortalezas adaptación rápida al cambio, sus debilidades la impaciencia y por ultimo sus motivadores adquirir nuevos conocimientos y desafíos.
3. La empresa debe mejorar la planeación para que no haya demasiada rotación de personal ya que no está funcionando los modelos que esta utiliza, siendo esto un gasto en el proceso de inducción, a su vez al tener solo generación Y y Z esta empresa debe incluir capacitaciones constantes para que sus colaboradores obtengan conocimientos y experiencias y así mismo mejoren sus debilidades para que estos aspectos negativos no afecte el clima laboral.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Amedirt.* (26 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/las-generaciones-en-el-mundo-laboral-y-sus-prioridades>
- becas-santander.* (10 de octubre de 2022). *becas-santander.* Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/mercado-potencial.html>
- Bernal, C. (2016). *Metodologia de la investigacion* . colombia: cuarta edicion.
- Broer, M. (2013). *Studo.* Obtenido de <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-tecnologica-de-honduras/estadistica-i/que-es-el-muestreo-por-conveniencia/36801912>
- Broer, M. (2020). Obtenido de <https://www.studocu.com/es-mx/document/centro-de-estudios-universitarios-de-monterrey-ac/administracion-de-recursos-humanos/subsistema-de-integracion-de-recursos-humanos/7809247>
- Chiavenato. (1999). *Administracion de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2015). *Administracion de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.* Mexico: Editorial Mexicana.
- 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. (2015). *Administracion de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.* Mexico: Editorial Mexicana.
- Cortez, D. (2021). *Cesuma.* Obtenido de <https://www.cesuma.mx/blog/como-realizar-un-proceso-de-seleccion-de-personal.html>

Delgado, A. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos/>

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.

Drew. (2022). Caso walmart una cadena de exitos.

Fernandes, C. (10 de Abril de 2011). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/karlos2701/subsistema-de-provisin>

Gemma Giner. (18 de Noviembre de 2015). *Escuela de negocios y direccion*. Obtenido de <http://www.escueladenegocioydireccion.com/infografias/motivando-segun-la-generacion-enyd.html>

Gonzalez. (15 de junio de 2023). *informacion-general*. Obtenido de <https://www.uv.mx/siiu/informacion-general/subsistema-de-recursos-humanos/#:~:text=El%20subsistema%20facilita%20la%20administraci%C3%B3n,tipos%20de%20contrataci%C3%B3n%2C%20movimientos%20de>

Guzman, V. J. (2021). *Estrategia multicondicionamiento de la empresa walmart*.

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

Marcelo, c., & Ramos, s. (2014). *Repositorio Academico*. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/338163>

Muñoz, C. (2014). *como elaborar y asesorar una tesis*. Mexico: Tercera edición.

Piedra, D., & Ávila, D. (2020). *repositorio.utn*. Obtenido de <https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/443/ANALISIS%20>

DE%20LA%20DIVISION%20DE%20CAPITAL%20HUMANO.%20David%20Alfaro.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ponce. (2008). *Administración de personal relaciones humanas*. Mexico: Editorial LIMUSA, S.A de C.V.

Ponce, J. (2012). *Workmeter* . Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/acceso-biometrico-workmeter-virdi/>)

pursell, s. (26 de 09 de 2022). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/segmentacion-mercado>

questionpro. (2022). *questionpro.com*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-transversal/>

Ramirez, L. (28 de julio de 2020). *univerinfordelaconcordia*. Obtenido de www.universidadlaconcordia.edu.mx/blog/index.php/tecnicas-de-investigacion%3fhs_amp=true)

Reyes Ponce, A. (2008). *Administración de personal relaciones humanas*. Mexico: Limusa, S.A de C.V.

Rodriguez, R. I. (2015). *core.ac.uk*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/53104928.pdf>

Ruiz, M. (02 de 04 de 2016). *lavanguardia*. Obtenido de <https://www.google.com/amp/s/www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html%3ffacet=amp>

Torrez, B. (2010). *Metodología de la investigación cuarta edición* . Colombia .

vizcaino, B. (14 de Abril de 2021). *bbva*. Obtenido de <https://www.google.com/amp/s/www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby->

boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-
generaciones/amp/

VII. ANEXOS

✓ Anexo 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Planeación de los recursos humanos	Proceso de planeación de los recursos humanos	Etapas del proceso de planeación	Entrevista	1. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la planificación de RRHH?	Gerente
			Modelos de Planeación de los Recursos Humanos	Tipos de modelos de planeación de recursos humanos		2. ¿Qué modelo de planeación aplica en su proceso de provisión de RRHH?	
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Proceso de reclutamiento	Inicio del proceso del reclutamiento	Entrevista	3. ¿Cómo se da inicio al proceso de reclutamiento?	Gerente
			Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento		4. ¿Qué técnicas de reclutamiento utiliza?	
		Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	1. ¿Qué técnica de reclutamiento se aplicó para ocupar el cargo que tiene actualmente? Escala: Interno____ Externo____ Online____	Colaborador or
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	
Describir el	Subsistema de	Reclutamiento	Proceso de	Inicio del	Entrevista	5. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el re-	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Subsistema de Provisión de RRHH	Provisión de los Recursos Humanos	de los Recursos Humanos	reclutamiento	proceso del reclutamiento		clutamiento interno?	
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Entrevista	6. ¿Qué ventajas y desventajas le proporciona el reclutamiento externo?	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Encuesta	2. ¿Por cuál medio se enteró de la vacante para el puesto que ocupa? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escrito__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	or Colaborad
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Reclutamiento de los Recursos Humanos	Medios de Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	Observación Directa	2. ¿ Medios utilizados para publicar la vacante ? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escrito__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__	La empresa
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Proceso de selección	Selección como un proceso de comparación	Entrevista	7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?	Gerente
Describir el	Subsistema de	Selección de los	Proceso de	Selección como	Entrevista	8. ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cu-	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Subsistema de Provisión de RRHH	Provisión de los Recursos Humanos	recursos humanos	selección	un proceso de decisión		<p>brir única vacante?</p> <p>9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible?</p> <p>10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?</p>	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Obtención de la información sobre el puesto	Entrevista	11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Descripción y análisis del puesto	Entrevista	12. Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Gerente
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Descripción y análisis del puesto	Encuesta	3. ¿Por medio de que instrumento maneja la información de su cargo asignado en la empresa? Ficha Ocupacional____ Manual de funciones____ Otro (Describir)	Colaborador
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Elección de las técnicas de la selección	Entrevista	13. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?	Gerente (debe profundizar en los tipos de pruebas y exámenes)
Describir el Subsistema de Provisión de RRHH	Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	Selección de los recursos humanos	Bases para la selección del personal	Técnicas	Encuesta	4. ¿Qué técnicas fueron aplicadas para su selección en el puesto asignado? Puede seleccionar más de una Entrevista____ Pruebas de conocimiento____ Pruebas de habilidades____ Examen psicológico____ Examen de aptitud____ Técnicas de simulación____	Colaborador
Describir el	Subsistema de	Selección de los	Bases para la	Técnicas	Observación	3. ¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de	La

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Subsistema de Provisión de RRHH	Provisión de los Recursos Humanos	recursos humanos	selección del personal			<p>puesto?</p> <p>Pruebas de conocimiento__</p> <p>Pruebas de habilidades__</p> <p>Examen psicológico__</p>	empresa
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Entrevista	14. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Características	Encuesta	<p>Indique con que características se identifica</p> <p>Posee familia Numerosa __</p> <p>Conservador __</p> <p>Han sido radioescucha __</p> <p>Resistentes a la tecnología__</p> <p>Hogareños__</p> <p>Hábito de lectura__</p>	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Entrevista	15. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Valores y Creencias	Encuesta	5. Indique con que valores y creencias se identifica Oposición a los valores tradicionales__ Paz__ Exitosos__ Libertad sexual __ Status por consumo de bienes__ Educación como medio de progreso__ Productividad__ Estabilidad laboral__ Liderazgo__ El trabajo como un medio para un fin__ Individualista__ Seguridad financiera	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Fortalezas y debilidades	Entrevista	16. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación babyboomer de su empresa?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Fortalezas y debilidades	Encuesta	6. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica: Respeto	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Responsabilidad Compromiso Sacrificio Esfuerzo Experiencia Dedicación Debilidades: Cultura presentista__ A la sombra de las siguientes generaciones__ Tapón generacional__ Apalancamiento laboral__ Dificultad para gestionar la incertidumbre__ Resignados __ Exceso de Humildad	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Babyboomers	Motivadores	Entrevista	17. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación babyboomer en su empresa?	Gerente
Caracterizar	Generaciones	Tipos de	Generación	Motivadores	Encuesta	7. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa?	Colaborad

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
las generaciones que conforman la fuerza laboral	que conforman la fuerza laboral	Generaciones en la fuerza laboral	Babyboomers			Inclusión en toma de decisiones__ Retos__ Ponerse a prueba__ Comunicación personal__ Mentorías__ Reconocimiento público__ Sentirse únicos y especiales	or
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Entrevista	18. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Características	Encuesta	8. Indique con que características se identifica: diversidad sexual, raza y política __ Ambición por crecer en posiciones gerenciales o directivas__ Adquirir más estudios__	or Colaborad
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Entrevista	19. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Valores y Creencias	Encuesta	9. Indique con que valores y creencias se identifica: Pragmáticos__ Mentalidad de independencia__ Atentos__ Búsqueda de significado de familia__ Desea un balance entre	or Colaborad

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						trabajo/familia__ Piensa en cumplir con el objetivo y realizarlo__ Gusta de la informalidad__	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	20. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X ?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	10. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica: Responsabilidad. __ Adaptabilidad. __ Resiliencia. __ Auto exigencia__ Debilidades Ansiedad. __ Frustración. __ Presión por el entorno. __ Miedosos. __ Víctimas de la brecha salarial. __	or Colaborad
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación X	Motivadores	Entrevista	21. ¿Cuáles considera usted que son los motivadores para la generación X en su empresa?	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
conforman la fuerza laboral	laboral	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	Motivadores	Encuesta	11. ¿Con qué motivadores se identifica en la empresa? Libertad para creatividad__ Retos__ Comunicación personal__ Oportunidad de aprendizaje__ Ascensión profesional	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Entrevista	22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Características	Encuesta	12. Indique con que características se identifica: Facilidad con la tecnología__ Movilización con facilidad__ Interesados en Investigar__ Fácil acceso para comunicarse__ Balance entre vida/trabajo__ Confianza en sí mismo __ Pensamiento crítico__ Interesado en el ambiente laboral__ Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__ Amante a los desafíos__	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	23. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?	Gerente

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
conforman la fuerza laboral	laboral	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	<p>13. Indique con que valores y creencias se identifica: Aspira a trabajar en cualquier parte del mundo__ Comunicación abierta __</p> <p>Búsqueda de mejores oportunidades laborales __ Conseguir las cosas en el tiempo que usted desea__ Poco reflexivo __ Deseo de horarios flexibles__ Individualista __ Creativos __ Autosuficiente __</p> <p>Cortoplacistas__ Trabajo desafiante __ Desarrollo de nuevas habilidades</p>	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	24. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Y	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	<p>14. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza)__</p> <p>Aprendizaje continuo__</p> <p>Adaptación__</p>	Colaborador

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

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Entrevista	26. ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Características	Encuesta	16. Indique con que características se identifica: Curioso__ Autónomo__ Preferencia de presentaciones interactivas__ Aprendizaje colaborativo__ Emprendedores__ Independientes__	Colaborador
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Entrevista	27. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Valores y creencias	Encuesta	17. Indique con que valores y creencias se identifica: Altruistas__ Solidarias__ Pacientes__ Comprensivos__ Respetuosos__ Persuasivos__ Razonamiento__ Lógico__ Interpretación__ Cuantitativo	Colaborador

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	A QUIEN SE DIRIGE
						Intuición__ Actitud de Conquista__ Flexibilidad laboral	
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Fortalezas y Debilidades	Entrevista	28. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Z?	Gerente
Caracterizar las generaciones que conforman la fuerza laboral	Generaciones que conforman la fuerza laboral	Tipos de Generaciones en la fuerza laboral	Generación Z	Fortalezas y Debilidades	Encuesta	18. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica: Iniciativa__ Adaptabilidad__ Flexibilidad__ Movilidad__ Conciencia Social__ Compromiso__ Foco en el desarrollo personal y profesional__ Emprendimiento__ Competitividad__ Trabajo en equipo__ Debilidades Impaciencia__ Escasa tolerancia a la	Colaboradores

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



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

✓ Anexo 2
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
NICARAGUA
UNAN-FAREM, MATAGALPA.**

ENCUESTA PARA COLABORADORES.

Somos estudiantes de 5to año de la carrera de administración de empresas, de la universidad Nacional autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM, MATAGALPA. Estamos realizando una investigación sobre Subsistema de provisión de los recursos humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, favor, de contestar las siguientes preguntas, sus respuestas son confidenciales sólo son con fines escolares.

EDAD:

Lea detenidamente las preguntas formuladas a continuación y responda marcando con una **X** en los casos necesarios.

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

Escala:

Interno_____

Externo_____

Online_____

Mixto _____

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

Redes sociales__

Perifoneo__

Avisos escritos__

Ferías de empleo__

Murales de la empresa__

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

Ficha Ocupacional__

Manual de funciones__

Otro__ (Describir)

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

Entrevista__

Pruebas de conocimiento__

Pruebas de habilidades__

Examen psicológico__

Examen de aptitud__

Técnicas de simulación__

5. Indique con que características se identifica:

Facilidad con la tecnología__

Movilización con facilidad__

Interesados en Investigar__

Fácil acceso para comunicarse__

Balance entre vida/trabajo__

Confianza en sí mismo __

Pensamiento crítico__

Interesado en el ambiente laboral__

Gusta del cambio y desarrollo con agilidad__

Amante a los desafíos__

6. Indique con que valores y creencias se identifica:

Aspira a trabajar en cualquier parte del mundo__

Comunicación abierta __

Búsqueda de mejores oportunidades laborales __

Conseguir las cosas en el tiempo que usted desea__

Poco reflexivo __

Deseo de horarios flexibles__

Individualista ____

Creativos __

Autosuficiente ____

Cortoplacistas__

Trabajo desafiante __

Desarrollo de nuevas habilidades__

7. Indique con que fortalezas y debilidades se identifica

Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza) __

Aprendizaje continuo__

Adaptación__

Debilidades:

Impacientes__

Falta de concentración__

Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales__

Poco Hábiles con el trabajo en equipo__

Utópicos__

Incertidumbre__

No respetan al jefe y sí admiran al líder__

Superficiales__

Faltos de disciplina__

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

Trabajo flexible__

Incentivos monetarios__

Retroalimentación__

✓ Anexo 3

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
NICARAGUA
UNAN-FAREM, MATAGALPA.**



ENTREVISTA PARA GERENTE.

Somos estudiantes de 5to año de la carrera de administración de empresas, de la universidad Nacional autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM, MATAGALPA. Estamos realizando una investigación sobre Subsistema de provisión de los Recursos Humanos y las generaciones que conforman la fuerza laboral en las empresas públicas y privadas, favor, de contestar las siguientes preguntas, sus respuestas son confidenciales sólo son con fines escolares.

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

7. ¿Qué herramientas utiliza para realizar comparaciones entre la vacante y el candidato en el proceso de selección?
8. ¿Cuál es el proceso para asignar a un único candidato disponible para cubrir única vacante?
9. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar de un grupo de aspirantes, al candidato idóneo para cubrir única vacante disponible?
10. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar entre varios candidatos calificados para ocupar varias vacantes disponibles?
11. ¿De dónde se obtiene la información sobre el puesto disponible?
12. Describir el Subsistema de Provisión de RRHH
13. ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza para escoger al candidato idóneo para la vacante disponible?
14. ¿Cómo describiría las características de la generación Babyboomers en su lugar de trabajo?
15. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Babyboomers?

16. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta la generación babyboomers de su empresa?

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

18. ¿Cómo describiría las características de la generación X en su lugar de trabajo?

19. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación X?

20. ¿Con que fortalezas y debilidades cuenta los colaboradores de la generación X?

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

22. ¿Cómo describiría las características de la generación Y en su lugar de trabajo?

23. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Y?

24. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Y?

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

26. ¿Cómo describiría las características de la generación Z en su lugar de trabajo?

27. ¿Qué valores y creencias reflejan en su comportamiento la generación Z?

28. ¿Con que fortalezas y debilidades cuentan los colaboradores de la generación Z?

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

✓ **Anexo 4**

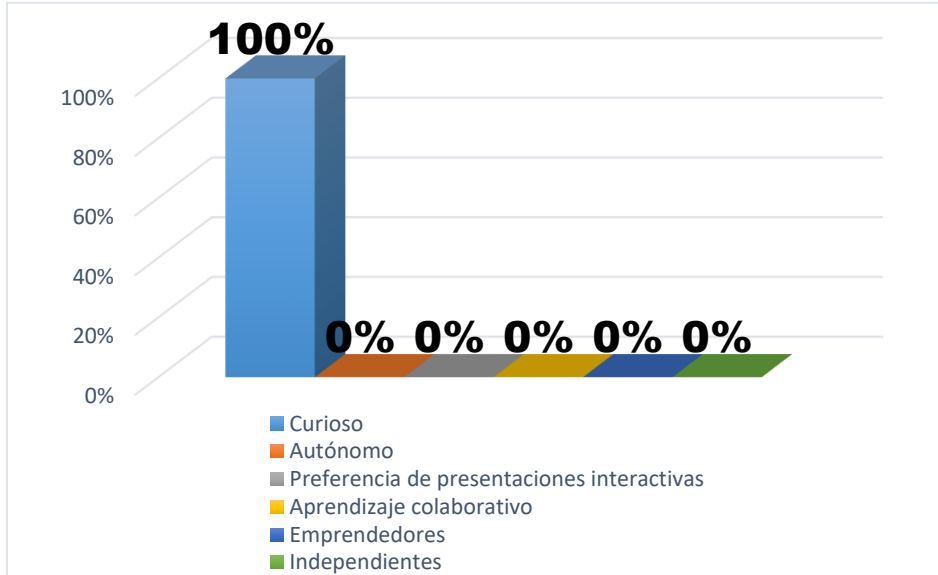


UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

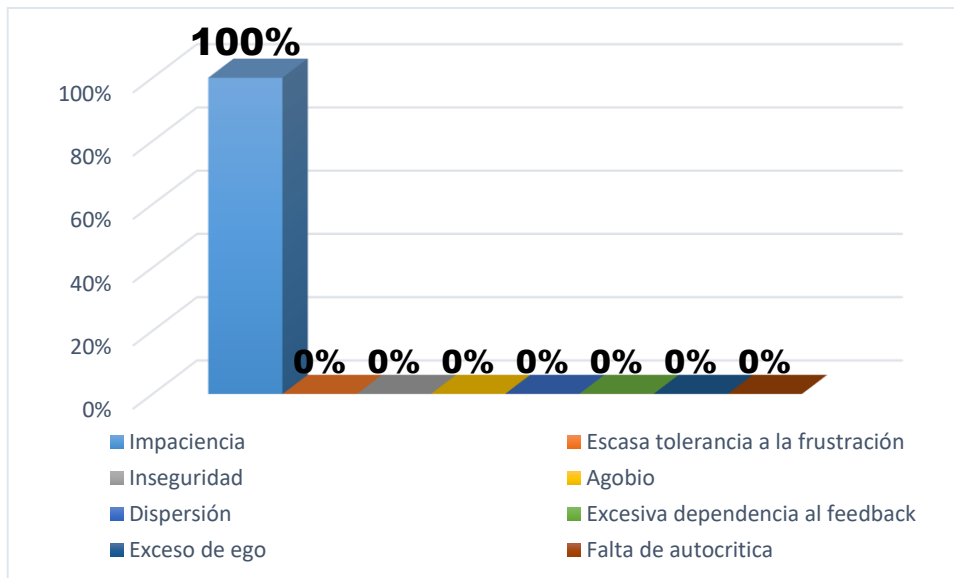
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-FAREM, MATAGALPA.**

Guía de observación realizada en la gasolinera UNO estrella del norte Matagalpa.			
No	Item para observaciones	SI	NO
1	Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa: Medios Online__ Externo__ Interno__ Mixto__		
2	¿Medios utilizados para publicar la vacante? Redes sociales__ Perifoneo__ Avisos escritos__ Ferias de empleo__ Murales de la empresa__		
3	¿Tipos de pruebas aplicadas para selección de puesto? Pruebas de conocimiento__ Pruebas de habilidades__ Examen psicológico__		

✓ **Anexo 5 características de la generación Z.**



✓ **Anexo 6 Debilidades de la generación Z.**



✓ Anexo 7

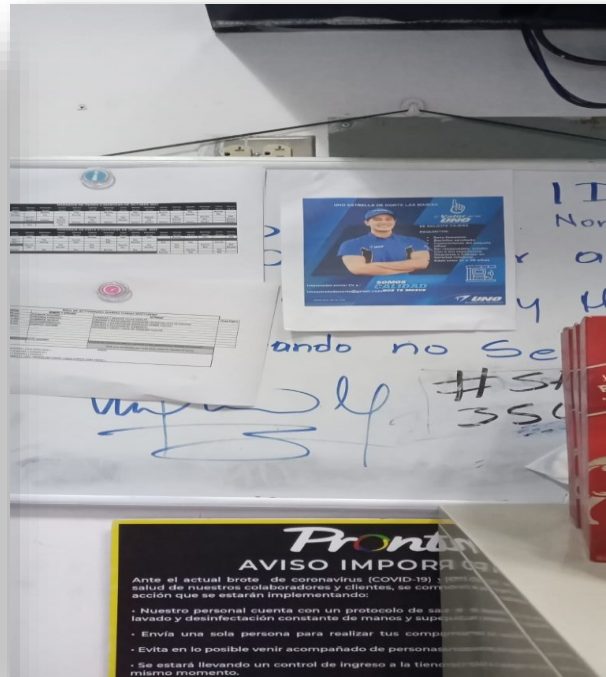


Local general de la gasolinera.

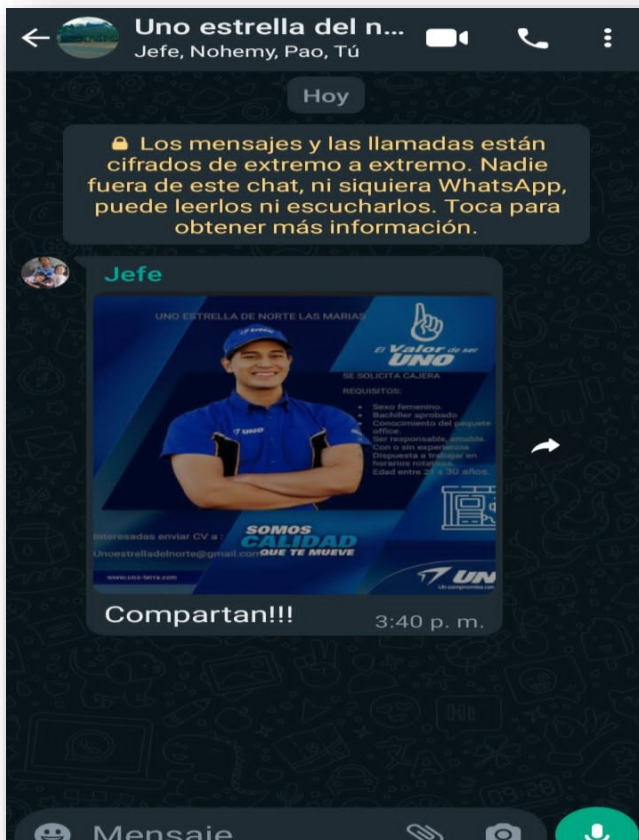
Medios de reclutamientos



Avisos escritos



Murales de la empresa.



Anuncios por medio de grupos de WhatsApp de los colaboradores.



Estados de WhatsApp.