

**IMPACTO DEL INTERNET Y LAS REDES SOCIALES EN LOS
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO APLICADOS A TIENDAS DE VENTA
AL DETAL UBICADAS EN CENTROS COMERCIALES DEL
ÁREA OESTE DE PUERTO RICO**

Por:
Humberto L. Nieves Martínez

Tesis sometida en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
en
RECURSOS HUMANOS**

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ
2014**

Aprobado por:

Cándida González Cebollero, MBA
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Rosario de los A. Ortiz Rodríguez, Ph.D.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

José A. Frontera Agenjo, LL.M.
Presidente, Comité Graduado

Fecha

José R. Ferrer López, Ed.D.
Representante de Estudios Graduados

Fecha

Roberto L. Seijo Vidal, Ph.D.
Decano Asociado Interino de Investigación
y Asuntos Graduados

Fecha

Copyright © 2014, Humberto L. Nieves Martínez

ABSTRACT

The following research work was performed to demonstrate some of the theoretical and descriptive explanations of the impact that the Internet and the Social Networks have in the processes of personnel recruitment, as applied to retail stores of the principal commercial centers of the Western Area of Puerto Rico. There are very few prior works that provide information as to this matter. The methodology used is based on an exploratory study by means of secondary sources that helped to analyze this practice and a quantitative study of primary sources over a sample of store managers or recruiters in 81 retail stores located on five commercial centers along the Western Puerto Rico area.

Among the results from the statistical analysis it was found that, specifically for this geographical area, the Internet and the Social Networks use and influence in the process of personnel recruitment has but barely began to emerge, showing very favorable results for the future. Results analysis provides for the conclusions of this study and helps to delineate recommendations for future investigations.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito exponer algunas explicaciones teóricas y descriptivas que permiten mostrar una visión y comprensión del impacto de la Internet y las Redes Sociales en los procesos de reclutamiento de personal aplicados a tiendas de venta al detal de los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico. Son pocas las investigaciones previas que aportan información sobre cómo se utiliza la Internet y las Redes Sociales a tales fines. La metodología utilizada en esta investigación se basó en un estudio exploratorio a través de fuentes secundarias que ayudaron a analizar esta práctica y un estudio cuantitativo o de fuente primaria sobre una muestra de gerentes o encargados de reclutamiento de ochenta y una (81) tiendas de venta al detal ubicadas a través de los principales cinco centros comerciales del área oeste de Puerto Rico.

Los resultados del análisis estadístico demuestran que, en esta zona geográfica, el impacto y uso de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento de personal apenas están comenzando a emerger, mostrando resultados muy favorables para el futuro. Este análisis es la base de las conclusiones de este estudio y ayudó a delinear recomendaciones para futuras investigaciones.

Agradezco a mis padres, quienes me apoyaron desde el primer día que decidí continuar mi desarrollo profesional y comenzar mi grado de Maestría. A mis amistades quienes estuvieron siempre dándome ánimo en momentos donde la investigación y el análisis se convertían en días interminables de mucho trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICAS	ix
LISTA DE APÉNDICES	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	2
1.1.1 CONTRIBUCIONES FUTURAS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.2.1 OBJETIVO PRINCIPAL	3
1.2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	4
1.3.1 TÉRMINOS CONCEPTUALES.....	4
1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA	6
2.1 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	7
2.2 RECLUTAMIENTO	10
2.3 LA INTERNET Y LAS REDES SOCIALES COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO.....	14
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	18
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.2 INSTRUMENTO.....	20
3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO Y RECOPIACIÓN DE DATOS	20
3.2.2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	21
3.3 MUESTRA Y POBLACIÓN.....	22
3.4 ANÁLISIS ESTADÍSTICO INFERENCIAL – PRUEBA JI-CUADRADO	23
CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	26
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	26
4.2 IMPACTO DLA INTERNET Y LAS REDES SOCIALES	29
4.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO INFERENCIAL - PRUEBA JI-CUADRADO.....	34
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
5.1 CONCLUSIONES.....	39
5.1.1 CONCLUSIONES INDIRECTAS	41
5.2 LIMITACIONES	42
5.3 RECOMENDACIONES.....	42
CAPÍTULO 6. REFERENCIAS.....	44
APÉNDICES.....	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1 Categorización y Distribución de la Muestra	27
Tabla 4.2 Muestra Ideal de la Población	28
Tabla 4.3 Fuentes de Reclutamiento / Internet como Mejor Herramienta	35
Tabla 4.4 Frecuencia en Redes Sociales / Utilización para el Reclutamiento	36
Tabla 4.5 Internet como Mejor Herramienta / Uso Futuro de las Redes Sociales	37
Tabla 4.6 Fuentes de Reclutamiento / Sustitución a Redes Sociales	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Objetivo Principal	3
Figura 3.1 Estadístico de Prueba	24
Figura 3.2 Distribución Ji-Cuadrado	26
Figura 4.1 Localización de los Centros Comerciales	27

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 4.1 Localización de los Encuestados	28
Gráfica 4.2 Fuentes de Reclutamiento	29
Gráfica 4.3 Internet como Mejor Herramienta	30
Gráfica 4.4 Redes Sociales en el Proceso de Reclutamiento	31
Gráfica 4.5 Ventajas de usar las Redes Sociales en el Reclutamiento	32
Gráfica 4.6 Uso de las Redes Sociales para el Reclutamiento en el Futuro	32
Gráfica 4.7 Redes Sociales Capaces de Sustituir Otras Fuentes de Reclutamiento ...	33
Gráfica 4.8 Viabilidad de Uso de las Redes Sociales	34

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A: Hoja de Consentimiento y Copia del Cuestionario	50
Apéndice B: Carta de Autorización del CPSHI	54
Apéndice C: Autorización de Uso de Estudio como Referencia	55

Capítulo 1. Introducción

El tema que se expone en esta investigación surge de la idea de conocer cómo los gerentes o encargados del reclutamiento de personal utilizan la Internet y las Redes Sociales durante el proceso de reclutamiento y cómo estas nuevas herramientas impactan este proceso en algunas tiendas de venta al detal establecidas en los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico. Las expectativas de los administradores de las tiendas de venta al detal, la expansión de la Internet y las Redes Sociales y la demanda de empleos constituyen hoy día un desafío para los gerentes o encargados de reclutamiento por lo cual es de suma importancia conocer la efectividad y la eficiencia de la función que cumplen la Internet y las Redes Sociales en estos procesos.

Hoy día, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena elección de capital humano para el mejor funcionamiento y desarrollo de tareas y procesos. Sin lugar a dudas, la Internet ha ocasionado un considerable impacto sobre el manejo o administración de las organizaciones, sobretodo en la gestión de recursos humanos, pues ofrece una nueva forma de poner en contacto la oferta y demanda de trabajo en un mercado laboral mundial. Ciertamente, esto ha dado lugar a nuevos y eficientes procedimientos de captación de candidatos, unas veces alternativos y otras complementarios al reclutamiento tradicional, pero en muchas ocasiones desconocidos por los gerentes o personas responsables de esta actividad.

Por otro lado, uno de los fenómenos más conocidos hoy día en el campo de la Internet son las Redes Sociales cuya expansión ha propiciado que las organizaciones las utilicen no sólo como una herramienta promocional, sino como un medio de búsqueda del capital humano. Aunque el ingreso de las Redes Sociales en las

organizaciones ya no sea una novedad, el impacto que comienzan a tener en el día a día de los procesos es cada vez más grande.

1.1 Justificación

La vasta existencia de investigaciones sobre la Internet y las Redes Sociales en la gestión de recursos humanos y la escasez de estudios sobre su impacto en el proceso de reclutamiento en las tiendas de venta al detal en Puerto Rico, motivaron este trabajo de investigación. Según Marchington (1996) y Miller (2006), las prácticas de gestión de recursos humanos en las tiendas de venta al detal no se han estudiado ampliamente en las investigaciones previas. Se consultó a través de las bases de datos, disponibles en la Biblioteca General del Recinto Universitario de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico, sobre estudios similares sobre este tema en el área oeste de Puerto Rico. Luego de una extensa búsqueda en bases de datos tales como “ProQuest” y “Ebsco Host” no se encontraron referencias a investigaciones realizadas.

Por otro lado, este trabajo se justifica por el hecho de que en la revisión de literatura, a pesar de la variedad de estudios, enfoques adoptados y metodología utilizada, no se ilustra la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los resultados organizacionales en las tiendas de venta al detal. Estas prácticas son de suma importancia ya que aportan y realizan una serie de tareas orientadas a facilitar la gestión de recursos humanos dentro de la organización (De Nieves, 2003).

Por otra parte, una organización es una unidad compuesta por dos o más personas que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de objetivos comunes. La forma en que esas personas trabajan o interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización. En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige y recluta al personal es evidente

(Ganga y Sánchez, 2008). Por ello, el que se pueda brindar información directa sobre otras herramientas y alternativas en este proceso y hacer recomendaciones para su uso adecuado, justifica los propósitos de este trabajo, en cuanto capacita para esa función esencial.

1.1.1 Contribuciones futuras de la investigación.

En consecuencia, este trabajo de investigación contribuye al análisis del impacto de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento de personal en las tiendas de venta al detal, puesto que éste ha sido un campo de investigación y estudio centrado en otros ámbitos. Las investigaciones sobre el impacto o incidencias de la utilización de estas nuevas herramientas en las tiendas de ventas al detal son relativamente escasas, especialmente en Puerto Rico. Por esta razón, esta investigación contribuirá a proporcionar evidencias reales que ayuden a completar las escasas investigaciones existentes hasta ahora.

1.2 Objetivos

En primer lugar, es necesario establecer qué pretende esta investigación, es decir, cuáles son sus objetivos.

1.2.1 Objetivo principal.



Figura 1.1 Objetivo Principal

El objetivo de este estudio es identificar el impacto del uso de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento de personal aplicados en diversas tiendas de venta al detal de los principales centros comerciales del área oeste de

Puerto Rico, desde la perspectiva del gerente o encargado de reclutamiento, con el fin de promover innovadoras prácticas de reclutamiento y fomentar buenos resultados organizacionales.

1.2.2 Preguntas de investigación.

El presente estudio planteó varias preguntas de investigación para conocer cómo los gerentes o encargados de reclutamiento de personal de las tiendas de venta al detal establecidas en los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico estaban utilizando las nuevas herramientas de la Internet, en especial las Redes Sociales, para reclutar personal. Las preguntas planteadas para efectos de esta investigación son las siguientes:

- *¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento más utilizadas?*
- *¿El reclutamiento por Internet es la mejor herramienta para obtener un buen candidato?*
- *¿Se están utilizando las Redes Sociales durante el proceso de reclutamiento?*
- *¿Cuáles son las ventajas de las Redes Sociales para el reclutamiento?*
- *¿Cuál es el futuro de las Redes Sociales para el reclutamiento?*
- *Las Redes Sociales, ¿serán capaces de sustituir a otras fuentes de reclutamiento tradicionales?*

1.3 Definición de Términos

A continuación se definen los siguientes términos con el propósito de una mejor interpretación de esta investigación.

1.3.1 Términos conceptuales.

- *Prácticas de Recursos Humanos:* son los procesos de selección, evaluación del rendimiento, formación y compensación que contribuyen, por tanto, a la

configuración de la relación entre la organización y sus empleados (Rousseau y Greller, 1994).

- *Reclutamiento*: el proceso de atraer individuos oportunamente, en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en una organización (Noe, R. & Wayne, R., 2005).
- *Tiendas de Venta al Detal*: están dirigidas a satisfacer pequeños nichos de mercado, que operan indistintamente en centros comerciales y sectores comerciales (Durán, G. & Kremerman, M., 2008). (No incluye las tiendas por departamentos.)
- *Internet*: es una gran red de computadoras conectadas entre sí por medio de líneas telefónicas, fibras ópticas, satélites o cualquier otro medio de telecomunicaciones. Es una “red de redes”, el mayor grupo de computadoras interconectadas por todas las zonas del mundo que pone al usuario en contacto con miles de fuentes de información (Moirano, 2005).
- *Redes Sociales*: se define como un servicio que permite a los individuos construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparte una conexión y ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema (Boyd & Ellison, 2007).

1.4 Estructura del Trabajo de Investigación

En primer lugar este trabajo revisa el marco teórico de referencia. En dicho capítulo se incluyen aquellas investigaciones previas que se utilizaron para dar forma a este estudio y que ayudaron en la decisión del objetivo y la justificación de la investigación. En segundo lugar, se describe la metodología de investigación donde se detallan las hipótesis y las características de la población y la muestra y el diseño

que esto conlleva. Luego se abordará el análisis estadístico, donde se valorarán y se discutirán los resultados y hallazgos alcanzados. Por último, se presentarán las principales conclusiones así como las limitaciones experimentadas y se propondrán algunas actividades futuras de investigación que darían continuidad al presente trabajo.

Capítulo 2. Revisión de Literatura

Sin lugar a dudas, el uso de la Internet y las Redes Sociales durante el proceso de reclutamiento en la gestión de recursos humanos ha experimentado un importante desarrollo en los últimos años. Al realizar una revisión de literatura, se pueden encontrar muchos trabajos cuyo fin es analizar cómo estas nuevas herramientas influyen positivamente en el proceso de reclutamiento de personal para el éxito organizacional.

Es ampliamente conocido que las organizaciones hoy día laboran en un mercado competitivo muy complejo. Según Chiavenato (2000), una organización consiste en un sistema de actividades consistentemente coordinadas para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Para conseguir esos objetivos se necesita un equipo de trabajo eficiente, capaz y dispuesto a actuar conjuntamente en la persecución de una meta común.

Los individuos son los principales impulsores de las organizaciones. Éstas crecen de acuerdo al nivel de calidad y servicios que estos ofrecen. Ellos poseen las destrezas y la inteligencia para estimular la innovación y competitividad constante en el mercado. Por lo antes mencionado, el personal definitivamente es el recurso más importante que posee una organización. Es por esta razón que es importante encontrar los recursos humanos apropiados que realicen contribuciones valiosas para el logro de los objetivos.

Ciertamente el proceso de reclutamiento de personal requiere de una inversión de tiempo y dinero. Esto ya que constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de los recursos humanos y de la organización; así como fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Si todo esto se realiza de la mejor manera, toda esta inversión indudablemente será retribuida en un equipo de trabajo eficiente y capaz.

2.1 Prácticas de Recursos Humanos

Según Fernández (2006), las prácticas de recursos humanos dictan, en la gran mayoría de los casos, los hábitos de los seres humanos en las organizaciones. Esos hábitos representan una elección de la organización sobre cómo tratar a los empleados, a quién contratar, quién será promovido, quién recibirá un incremento en la retribución, entre otros. Éste define “prácticas” como aquellas secuencias de actividades o métodos, que se han validado por las organizaciones, para dar respuesta a sus problemas o necesidades de gestión y que se implementan generalmente de manera documentada, mediante tareas formalmente definidas o como parte de procesos generadores de valor. Éstas no sólo varían entre los países en la manera en que se implementan, sino que también es muy distinta la manera en la que se definen y del mismo modo, la conceptualización de lo que se considera una buena práctica (Brewster, 2007).

A partir del año 1990 surgen numerosos trabajos de investigación que analizan efectivamente cómo la manera en que las organizaciones gestionan las prácticas de administración de recursos humanos condiciona sus resultados. Lo cual resulta en los elementos característicos del enfoque estratégico que ha adquirido la administración de los recursos humanos en los últimos años. Existen diversos autores que han estudiado distintas prácticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones

relacionándolas con algunas medidas de eficacia organizacional (Gerhart y Milkovich, 1992; Huselid, 1995). En relación con las prácticas de administración de recursos humanos existe una diversidad de clasificaciones; Sheppeck y Militello (2000) las agrupan en cuatro dimensiones estratégicas: *destrezas de los empleados, políticas y prácticas de trabajo que permitan identificar y desarrollar el desempeño superior en los empleados; prácticas de soporte al entorno del puesto de trabajo para fomentar la motivación sostenida de los empleados; medidas de desempeño y prácticas de consolidación para focalizar energías de los empleados sobre comportamientos productivos específicos; y prácticas relacionadas con la organización del mercado laboral.*

Por su parte, Berg (1999) plantea un sistema de trabajo de alto rendimiento compuesto por tres tipos de prácticas: *aquellas que proveen a los trabajadores la oportunidad de intervenir en el proceso de trabajo y en la toma de decisiones; aquellas orientadas a motivar un esfuerzo discrecional; y las prácticas que desarrollan conocimientos, habilidades y competencias necesarias para hacer el trabajo.*

Delery y Doty (1996) identificaron siete prácticas que han sido consideradas estratégicas en recursos humanos. Éstas son: *oportunidades internas de carrera, capacitación, evaluación por resultados, participación en las utilidades, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y descripción de cargos.* No obstante, Mak y Akhtar (2003) destacaron también siete prácticas innovadoras asociadas con mayores utilidades en las organizaciones, que aplicaron consuetudinariamente durante al menos un quinquenio: *selección de personal, evaluación del desempeño, sistemas de incentivos, diseño de puestos, sistemas de promoción, participación de la información y valoración de la actitud.*

Para Gubman (2000), las prácticas administrativas son las formas a través de las cuales las estrategias laborales cobran vida. Según éste, las prácticas de recursos humanos pueden ser clasificadas en cinco grupos, los que a su vez cuentan con varios componentes: *nombramiento de personal, organización, aprendizaje, desempeño y recompensa*. El autor también argumenta que la alineación, junto con la integración y la ejecución, se constituye en criterios principales para determinar qué tan bien están funcionando las prácticas administrativas. Por su parte, Hernández (2008) argumentó que es necesario ver la aplicación del conocimiento de la administración en los diferentes campos de trabajo y las áreas donde se estructuran las organizaciones para ser competitivas, eficientes, eficaces y efectivas.

El talento humano es una ventaja competitiva potencialmente importante para la organización. El aporte de los empleados es esencial para alcanzar la productividad y la innovación. Las organizaciones establecen objetivos y desarrollan acciones tácticas y operativas para alcanzar tales objetivos. Esto conlleva tomar decisiones de asignación de recursos, algunos de ellos dirigidos hacia la estructura, otros para apoyar los procesos básicos y, unos más, enfocados hacia el fortalecimiento de las interrelaciones entre los colaboradores de la organización (Martínez & Martínez, 2010). Para lograr los objetivos de la organización, Werther & Davis (2008), afirmaron que la administración de recursos humanos ayuda a los gerentes de la organización a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el factor humano que tengan las características que se necesitan.

Según Munch (2008), la importancia y finalidad de la administración del capital humano reporta beneficios como: *incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad; promover un clima organizacional adecuado; mejorar la calidad de vida de*

los integrantes y de la organización; e incrementar la motivación y por consecuencia la productividad y la calidad.

El vínculo entre las prácticas de administración de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones ha recibido mucha atención (Chuang & Liao, 2010). En el mundo actual y con el desarrollo que se viene estableciendo en los últimos tiempos en torno a la efectividad y competitividad de las organizaciones, se va haciendo cada vez más evidente que los recursos humanos deben actuar estratégicamente y tomar el control de su futuro en función de contribuir al cumplimiento de los objetivos que se han planteado (Bauzá, López & Mayo, 2011).

Las organizaciones intentan atraer individuos de los cuales buscan obtener la información necesaria para decidir si les interesa o no contratarlos. De la misma manera, los individuos se forman una idea sobre la organización, en base al trato y a la información recibida. A este proceso de atracción se le conoce como reclutamiento, el cual consiste en una serie de pasos para atraer candidatos a la organización, entre más candidatos mayor eficiencia tiene el reclutamiento.

2.2 Reclutamiento

En un mundo de constantes cambios, donde la adaptación al mercado, la innovación, la velocidad, y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las organizaciones sean inteligentes, ágiles y flexibles para mantenerse contextualmente competitivas. Por esta razón es importante aprovechar las diversas capacidades y potencialidades del recurso humano para poder aplicar toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de reclutar a una multitud de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione sinérgica e inteligentemente (Ganga y Sánchez, 2008).

Según Villicaña (2010), una organización son dos o más personas que funciona consistentemente con el objetivo de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que las personas realizan su trabajo e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización. En este sentido, la forma en que se elige al personal es importante para la organización.

Por lo mencionado anteriormente, es indiscutible que para una organización el proceso de reclutamiento debe ser de gran importancia, tanto para su eficiencia, eficacia y efectividad. Esto porque establece, cumple y desarrolla sus actividades y, al no considerar el proceso de reclutamiento, afecta los resultados y por consiguiente el éxito en el logro de las metas establecidas (Ganga y Sánchez, 2008).

La importancia que han cobrado los temas de recursos humanos se puede justificar por el carácter diferenciador de los mismos en las distintas organizaciones y cómo estos pueden llegar a aportar ventajas competitivas a las distintas entidades de negocio en las que participan. La relación existente entre los trabajadores que prestan servicio en una organización y la propia organización en sí, surge desde el momento que se genera una relación laboral en la organización y los individuos que la integran, independientemente del tipo de organización que se trate y la relación establecida (De Nieves, 2003). No obstante, en muchos países existen leyes y obligaciones que determinan que esta relación surge desde el proceso de convocatoria y reclutamiento independientemente se contrate a la persona o no.

Hoy día, la organización se enfrenta con el desafío de la transformación para poder ser competitiva, situación que obliga a ajustar los procesos de trabajo y las destrezas de los trabajadores (Peralta, 2009). Actualmente existe un cierto consenso o tendencia en considerar el recurso humano como uno de los factores primordiales que explica la competitividad de una organización (Dánvila y Sastre, 2005).

Según Prieto, Villasmil & Urdaneta (2011), las organizaciones deben dirigirse y ser administradas tomando en cuenta que las personas hacen la diferencia lo cual obliga a sus administradores a considerar regresar al ser humano. Uno de los aspectos fundamentales de las prácticas de administración de recursos humanos se relaciona con el proceso de integración de personal, es decir, aquello que concierne al reclutamiento de personal, a las técnicas, medios, fuentes, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al personal a la organización. Si el recurso humano es por naturaleza compleja y versátil, el proceso de integración de personal conlleva conocimientos muy específicos y el apoyo de otras disciplinas para alcanzar su objetivo: incorporar de manera oportuna y con la calidad conveniente, al recurso humano para lograr la óptima administración de los demás recursos de la organización y de los objetivos generales (Rojas, 2010). Según Bauzá, López y Mayo (2011), la importancia y necesidad de este proceso está en tener la fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la tarea, lo que permite realizarla eficientemente e incrementa la competitividad de la organización y la satisfacción laboral del recurso humano. Esto tiene una influencia directa en la disciplina, ausencias, tardanzas, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales, entre otras.

El reclutamiento de talento humano es una de las tareas profesionales más reconocidas del psicólogo cuando trabaja en escenarios organizacionales. En la historia de la psicología organizacional es una de las funciones con mayor tradición (Aguilar, Ambrocio & Vargas, 2011). Según Saravia (2008), los expertos coinciden en que el desarrollo y la prosperidad no se basan únicamente en la tecnología y en procesos de administración modernos, sino más bien, en el potencial humano, su creatividad, innovación y producción.

Las instituciones científicas y tecnológicas compiten entre sí para atraer profesionales altamente cualificados, de este modo éstas aspiran a convertirse en centros de excelencia (Solimano, 2008). Según Prieto, Villasmil & Urdaneta (2011), el recurso humano juega un papel importante en el uso eficiente de las nuevas tecnologías, ya que es capaz de vincular las actividades que le son requeridas, con todas las funciones esenciales de la organización, permitiendo una visión más integral de la organización y una mayor contribución a la efectividad organizacional.

En todas las organizaciones, el reclutamiento es una función principal en el área de administración de recursos humanos. A partir de esto depende que la organización cuente con el personal cualificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos organizacionales. “El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva al riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistentes con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sean más bien conflictivos” (Rojas, 2010).

El reclutamiento conlleva un conjunto de procedimientos orientados a atraer un recurso humano potencial cualificado y capaz de obtener y ocupar cargos importantes dentro de la organización (Chiavenato, 2003). Según Werther & Davis (2008), estos procedimientos deben estar vinculados a los objetivos y estrategias de la organización los cuales representarán el éxito y la competitividad de la misma. Éste argumenta que el proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de talento humano a través de diferentes fuentes y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El proceso de reclutamiento, para efectos de este estudio, se enfoca sólo en la etapa

inicial o en la búsqueda e identificación del recurso humano o candidatos potenciales para ocupar puestos vacantes dentro de la organización.

Existen fuentes internas y fuentes externas de reclutamiento con el objetivo de lograr cierto nivel de estandarización. Según Werther & Davis (2008), el uso de las fuentes internas se utiliza para evitar despidos o para crear oportunidades de ascenso para los empleados. Los empleados que forman parte de la organización constituyen una fuente primordial de posibles candidatos para el puesto. Por otra parte y, también según éste, las fuentes externas usualmente son utilizadas para cubrir un gran número de puestos y otras sólo para aquellos muy específicos. Éstas dependerán de aspectos tales como: *tamaño de la organización, sus recursos y condiciones económicas*.

La mayoría de las organizaciones están conscientes que los buenos resultados marcan la pauta de la eficacia y eficiencia organizacional, y que para ser competitivas, en un mercado cada vez más exigente, deben día a día mejorar sus procesos internos en las diferentes áreas funcionales y contar con comportamientos emprendedores (Martínez & Martínez, 2010). Las condiciones sociales, económicas y culturales de este siglo hacen necesario que las organizaciones sean altamente creativas, innovadoras y se adapten ágilmente a los cambios para que sobrevivan y crezcan. Por esto es importante reclutar un recurso humano comprometido, capacitado y motivado a que trabaje en busca del éxito organizacional (Prieto, Villasmil & Urdaneta, 2011).

2.3 La Internet y las Redes Sociales como Fuente de Reclutamiento

Desde comienzos de los años 1990, ha surgido un cambio dramático en el proceso de reclutamiento de empleados dado a la aparición de la Internet como un medio importante de intercambio de información de empleo. Según Fernández (1998), Internet es el nombre genérico que recibe la unión de todas las redes de

comunicación a nivel mundial. La Internet es utilizada hoy día a través de todo el mundo por diferentes tipos de organizaciones. Por otra parte y según éste, las personas que busquen trabajo pueden aprovechar la Internet a través de una variedad de alternativas u opciones en línea para buscar básicamente cualquier tipo de oferta de trabajo. Sin lugar a dudas la aparición de la Internet ha generado una nueva industria cuyo fin es ayudar a las organizaciones a buscar y seleccionar candidatos para puestos de trabajo disponibles.

Hoy día, la Internet se ha convertido en un importante mecanismo de reclutamiento ya que puede facilitar el flujo de solicitantes a las oportunidades de empleo y las decisiones posteriores correspondientes a la adecuación entre el solicitante y/o candidato de trabajo, el patrono potencial y el trabajo disponible. El uso de la Internet ha mejorado las capacidades de las organizaciones para anunciar las oportunidades de empleo a una mayor audiencia.

Ciertamente el reclutamiento a través de la Internet se ha vuelto muy popular a nivel mundial. Dado a que la Internet presenta tantas opciones para la búsqueda de empleo, recientemente la investigación sobre la utilización de la Internet se ha centrado en dos áreas principales. La primera área evalúa el impacto de la Internet en la búsqueda del buscador de trabajo y la posterior calidad de las decisiones de reclutamiento de una organización. La segunda área corresponde al análisis de cómo es la experiencia de los buscadores de trabajo con el uso de la Internet (Mondy & Noe, 2005).

Es indiscutible que la Internet ha cambiado la forma en que hacemos muchas cosas; el rápido aumento en su uso para buscar información sobre ofertas de empleos en todos los segmentos de la población es un ejemplo de ello. Sin embargo, la Internet puede haber cambiado las cosas en forma más que de base. Los empleados y

los empleadores aún se enfrentan a la necesidad de descubrir información certera sobre los demás, y aunque la Internet ofrece innovadoras formas de encontrar esta información, el problema principal estriba en la dificultad para evaluar la misma (Puck & Anda, 2009).

Según Fernández (2008), el uso de nuevas fórmulas y tecnologías en la búsqueda del talento humano y de empleo genera nuevos riesgos y conflictos para los candidatos y las organizaciones. Principalmente en mercados como el británico y el estadounidense, el uso de la Internet altamente desarrollado para la búsqueda de empleo y para los procesos correspondientes al reclutamiento está generando grandes conflictos. Las organizaciones comparan la información que poseen sobre potenciales candidatos con los datos y contenidos disponibles en redes sociales tales como: *Facebook, LinkedIn, Twitter, Smallword o YouTube*. Saber utilizar éstas y otras redes, navegar en ellas y obtener ventaja de sus enormes oportunidades de contacto y comunicación son la clave para el desarrollo de nuevos agentes en el mundo del reclutamiento. En las organizaciones los departamentos de recursos humanos podrían llegar a formar a nuevos profesionales expertos en este tipo de redes, los cuales identificarían y atraerían a un buen candidato, convirtiéndose en casi autosuficientes en términos de reclutamiento (Fernández, 2008).

La Internet sin lugar a dudas seguirá cambiando la forma en que los buscadores de empleo buscan y solicitan esa oportunidad u oferta de empleo disponible. Tradicionalmente, la creación de redes entre amigos y las conexiones profesionales como las mencionadas anteriormente han sido la forma más eficaz para una persona que busca empleo. Estas redes, mejor conocidas como redes sociales, Boyd (2008) las define como un servicio de “web” que permite a sus usuarios construir un perfil público o semi-público dentro del sistema, así como crear una lista

de usuarios con los cuales se tiene alguna conexión. Por su parte, Zamora (2006) define que pertenecer a una red social comienza cuando se encuentra con quienes compartir intereses, preocupaciones o necesidades. Según la revista *Social Media Marketing* (2011), se estima que el origen de las redes sociales se remonta al año 1995, ya para esa época la Internet había logrado convertirse en una herramienta prácticamente útil. La evolución de las redes sociales desde el año 1995 surge con la creación de las páginas más populares que lograron hacer crecer el uso del servicio: *MySpace, Friendster, Facebook, Twitter, Xing*, entre otras.

Bernal (2009) define que el incremento en el uso de las redes sociales se debe a que éstas son una herramienta que enlaza a todos los elementos que componen la naturaleza de la Internet y que realzan su importancia en el sistema comunicativo. Hoy día, es uno de los fenómenos más conocidos en el campo de la informática. Las redes sociales ofrecen nuevas oportunidades a las organizaciones para atraer y reclutar todo tipo de talento que por otros medios tradicionales sería menos efectivo y más costoso. El corto tiempo o rapidez y el alcance de las redes sociales existentes está propiciando el que muchas organizaciones comiencen a utilizar este medio para reclutar un candidato idóneo y necesario en un área específica. Por otra parte, los potenciales candidatos con diferentes perfiles están utilizando cada día más las redes sociales como herramienta para buscar oportunidades de empleo (Bernal, 2009).

Entre las ventajas que ofrecen las redes sociales como herramienta para atraer talento humano a las organizaciones, está la posibilidad de evaluar y considerar aspectos de la personalidad y sociales en cualquier candidato, que normalmente no se observan en un resumé y/o solicitud de empleo. Por otra parte, el uso de las redes sociales en los procesos correspondientes al reclutamiento del talento humano, ofrece la alternativa de convocar o publicar regularmente ofertas de empleo. Además,

incrementa la red de contactos sobre posibles candidatos para oportunidades específicas de empleo que puedan considerarse en procesos futuros de reclutamiento. Sin embargo, las redes sociales no son usadas sólo para buscar candidatos sino también para buscar referencias sobre potenciales candidatos. Utilizar correctamente las redes sociales puede mejorar la imagen pública de la organización, generar ideas, tener mejor y mayor contacto con la comunidad, reclutar talentos y resolver problemas (Díaz, 2012).

Los desarrollos futuros en el área del reclutamiento a través de la Internet y las Redes Sociales deben centrarse principalmente en el contenido en vez de en la forma. Aunque estas nuevas herramientas pueden ser aplicadas en los procesos de reclutamiento tanto internos como externos, el contenido o fin que se persigue sigue siendo el elemento más importante. Esto es aún más relevante ya que los estudios existentes muestran que las expectativas hacia la integralidad del reclutamiento por medio de la Internet y las Redes Sociales puede variar geográficamente o entre los miembros de diferentes culturas (Puck, Mohr & Holtbrügge, 2006).

Capítulo 3. Metodología

A continuación se describe la metodología que fue utilizada para realizar la investigación sobre el impacto de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento de personal aplicado a tiendas de venta al detal de los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico. Esta investigación buscó encontrar las características, evoluciones e innovaciones de estas nuevas herramientas aplicadas en los procesos de reclutamiento de personal; además de los resultados organizacionales.

3.1 Diseño de la Investigación

Una vez se precisó el planteamiento del problema y se definió el alcance inicial de la investigación, se debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir el objetivo establecido. Esto implica seleccionar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular del estudio. El diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación (Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R., 2010).

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con el objetivo de este estudio, se determinó utilizar un diseño *no experimental*. Según Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2010), una investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Mertens (2005), señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo. Específicamente en esta investigación no experimental se utilizó el diseño *transeccional descriptivo* donde se indaga sobre la incidencia de la modalidad de la Internet y las Redes Sociales aplicada a los procesos de reclutamiento de personal en tiendas de venta al detal establecidas en los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico. Básicamente el propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento específico. El análisis descriptivo es definido por Babbie (2001) como la forma de presentar datos en una forma manejable, utilizando métodos cuantitativos para definir variables. Otros investigadores mencionan que los métodos de estadística descriptiva son utilizados cuando el investigador busca recopilar y entender las opiniones de un grupo

específico de personas sobre un tema en particular (Bless, Hgson-Smith & Kagee, 1995).

En este estudio, el diseño se aplicó a problemas de investigación poco conocidos en el cual se plantearon una serie de preguntas a los gerentes o encargados de reclutamiento de tiendas de venta al detal establecidas en los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico. Este estudio no incluyó tiendas por departamentos. Se recolectaron datos una sola vez. El estudio se considera uno piloto, ya que es la primera vez que se realiza para este propósito específicamente en el área oeste de Puerto Rico.

3.2 Instrumento

Con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron fuentes secundarias (libros, revistas, documentos y páginas electrónicas), pero principalmente datos de un cuestionario o encuesta de opinión aplicados a una muestra de gerentes o encargados de reclutamiento, es decir, una fuente primaria. Según Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (2010), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Los cuestionarios son una herramienta efectiva para coleccionar una gran cantidad de datos, en un corto período de tiempo a un costo relativamente mínimo (Nardi, 2003).

3.2.1 Descripción del instrumento y recopilación de datos.

La recopilación de datos del estudio se realizó mediante una fuente primaria o cuestionario creado y, posteriormente validado, que permitió alcanzar el objetivo del estudio. El cuestionario consta de diez preguntas cerradas elaboradas para conocer cómo los gerentes o encargados de reclutamiento utilizan las nuevas herramientas de la Internet, específicamente las Redes Sociales, para reclutar personal. Para la

construcción de las preguntas se utilizó como referencia las preguntas de investigación planteadas en un estudio similar a éste conducido en México y publicaciones sobre prácticas de recursos humanos, reclutamiento y la Internet y las Redes Sociales, las cuales componen la revisión de literatura. Es importante mencionar que el estudio similar conducido en México se enfocó en la industria de conservas alimenticias, de laboratorios farmacéuticos y de agencias automotrices por lo cual no genera comparación directa con el presente estudio. El estudio de referencia fue realizado durante el año 2012 por el Dr. Carlos Díaz, Profesor del Centro Universitario Incarnate Word de la Ciudad de México. Antes de iniciar el proceso de distribución del cuestionario se le entregó al gerente o encargado de reclutamiento una carta de presentación u hoja de consentimiento informado para darle a conocer el tema de investigación y la utilidad de los resultados (*Véase Apéndice A*). Este proceso se realizó durante el período del 10 al 14 de marzo de 2014, realizando una visita a cada uno de los gerentes o encargados de reclutamiento de las tiendas de venta al detal establecidas en los cinco principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico. Las tiendas de venta al detal fueron seleccionadas aleatoriamente en base a la conveniencia y disponibilidad de los gerentes o encargados de reclutamiento. Luego se procedió a tabular los datos en el programa *Minitab* para posteriormente realizar las dos fases en el análisis estadístico que se presentarán en el próximo capítulo.

3.2.2 Validez y Confiabilidad.

Dado al carácter descriptivo de la investigación se realizaron pruebas de validez y confiabilidad a la fuente primaria o cuestionario, realizadas a partir de la revisión de expertos para constatar la comprensión de las preguntas y las alternativas ofrecidas para cada una de ellas. Esta revisión o el cuestionario, el procedimiento de

administración de éste y la hoja de consentimiento fueron sometidos al Comité para la Protección de Seres Humanos en la Investigación (CPSHI) del Recinto Universitario de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico (*Véase Apéndice B*). Por otra parte, las preguntas de investigación planteadas en el estudio similar conducido en México fueron autorizadas por su investigador principal para utilizarse como referencia en la presente investigación. En el Apéndice C se muestra la evidencia o la comunicación que autoriza el uso del estudio como referencia.

3.3 Muestra y Población

La unidad de análisis que se utilizó en esta investigación para seleccionar la muestra corresponde a los gerentes o encargados de reclutamiento de tiendas aleatorias de venta al detal de los principales cinco centros comerciales del área oeste de Puerto Rico: *Plaza Isabela, Aguadilla Mall, Western Plaza, Mayagüez Mall y Plaza del Oeste*. No se tomaron en consideración las tiendas por departamentos establecidas en cada uno de estos centros comerciales. Según Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2010), la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. El interés es que la muestra fuera estadísticamente representativa por lo cual el tamaño de la misma se determinó identificando el número de tiendas de venta al detal establecidas en los mencionados centros comerciales. Una vez definida la unidad de análisis, se procedió a delimitar la población que fue estudiada y sobre la cual se generalizaron los resultados presentados en el siguiente capítulo de esta investigación. Para obtener la muestra se llevaron a cabo dos procedimientos: calcular el tamaño de muestra representativa de la población y seleccionar los elementos muestrales de manera que al inicio todos tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos. Por lo tanto, la cantidad total de tiendas de estos cinco centros comerciales son sub-divididas por la cantidad total de

tiendas de cada centro comercial y para tal efecto se calcularon las siguientes proporciones de la población:

$$\text{Muestra} = \frac{\text{Total de Tiendas por Centro Comercial}}{\text{Total de Tiendas}}$$

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R., 2010). El determinar correctamente el tamaño de la muestra tiene influencia en la calidad y en la precisión de los resultados de una investigación. Se utilizó un muestreo estratificado ya que la población está dividida en categorías las cuales no son de igual tamaño. Luego, se obtiene una muestra aleatoria, usualmente proporcional al tamaño de la categoría. La muestra combinada forma la muestra estratificada.

3.4 Análisis Estadístico Inferencial – Prueba Ji-Cuadrado

Muchas veces surge la necesidad de determinar si existe alguna relación entre dos variables en las que una población ha sido clasificada y en donde cada variable se encuentra subdividida en cierto número de categorías. Por esto y como parte de este estudio, se realizó una prueba Ji-Cuadrado para realizar las pruebas de independencia de algunas variables clasificadas. Se utilizó esta prueba para hacer análisis de tablas de contingencia.

Los datos recopilados por medio del cuestionario fueron analizados con el propósito de evaluar alternativamente el impacto de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento de personal. Para esto, se siguieron los pasos para realizar una prueba de hipótesis para obtener los resultados. La prueba Ji-Cuadrado facilita la toma de decisiones acerca de las hipótesis planteadas a partir de los cuestionarios entregados. Las hipótesis son las guías para una investigación o estudio.

Según Canavos (1988), la hipótesis nula (H_0) es una conjetura que se ha realizado antes que la muestra se obtenga del muestreo que se llevará a cabo. La hipótesis nula (H_0) debe considerarse como verdadera a menos que exista suficiente evidencia en contra. Por su parte, la hipótesis alterna (H_a) es la cual refleja el valor posible o intervalo de valores del parámetro de interés si la hipótesis nula (H_0) es falsa. La hipótesis alterna (H_a) representa alguna forma de negación de la hipótesis nula (H_0). Generalmente la hipótesis alterna se representa por (H_a) y puede ser simple o compuesta. Para propósitos de este estudio, las hipótesis son independientes las cuales se pueden establecer de la siguiente manera:

H_0 : *No hay asociación entre las variables A y B (hay independencia)*

H_a : *Sí hay asociación entre las variables A y B*

Establecidas estas hipótesis se procede a utilizar la prueba Ji-Cuadrado si tomamos el nivel de significancia como la probabilidad de rechazar la hipótesis nula (H_0) cuando ésta es verdadera. La distribución aplicada de la prueba estadística se divide en dos regiones: una región de rechazo y una de no rechazo. Si el estadístico de prueba dado por la prueba Ji-Cuadrado, que se establecerá a continuación, cae en esta última región, se dice que no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y se llega a la conclusión de que no hay asociación entre las variables.

El estadístico de prueba que se usa es un estadístico que se distribuye como un Ji-Cuadrado con $(c - 1) \times (r - 1)$ grados de libertad, donde r es el número de filas y c el número de columnas, que contiene la tabla de contingencia. Este estadístico se calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Figura 3.1 Estadístico de Prueba

Donde:

X^2 define el valor del estadístico de prueba o el valor calculado de la prueba.

O_{ij} define la frecuencia observada que se encuentra en la posición i, j de la tabla.

E_{ij} define la frecuencia esperada que se encuentra en la posición i, j de la tabla.

Las frecuencias se definen por:

1. *Frecuencia Observada*: Recuento del número de observaciones obtenidas en la encuesta para la celda correspondiente.
2. *Frecuencia Esperada*: Se calcula como el producto entre los totales marginales (totales que están al margen de la fila y columna correspondiente) y dividido entre el gran total (esquina inferior derecha). Esta frecuencia es la que se esperaría aproximadamente si la hipótesis nula fuese correcta.
3. *Estadístico de Prueba*: Es igual a la suma de la diferencia, al cuadrado de la frecuencia observada y la frecuencia esperada, y este resultado dividido entre la frecuencia esperada.

Los grados de libertad son el parámetro que caracteriza una distribución Ji-Cuadrado. Es decir, para cada grado de libertad que no es igual se genera una distribución Ji-Cuadrado desigual. Se emplea de manera general la notación $X \sim X^2_v$, para indicar que una variable aleatoria tiene una distribución Ji-Cuadrado con v grados de libertad.

A continuación se muestra la gráfica de la distribución Ji-Cuadrado, la porción blanca corresponde a la región de no rechazo de la hipótesis nula, mientras que la porción rosada (llamada también cola de la distribución) corresponde a la región de rechazo de la hipótesis nula.

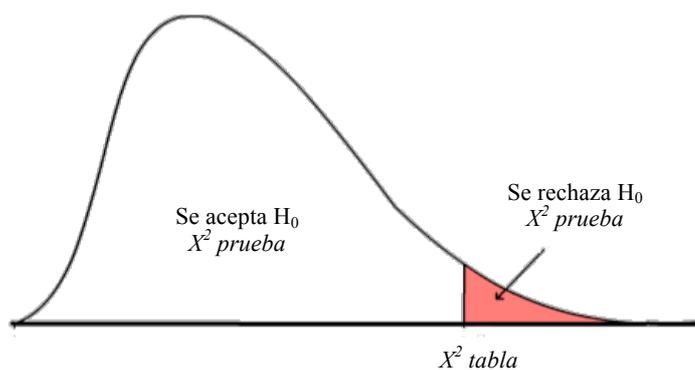


Figura 3.2 Distribución Ji-Cuadrado

Para determinar si se rechaza o no la hipótesis nula, se usa generalmente el p-valor. Si éste es mayor al nivel de significancia de la prueba (0.05), entonces no se rechaza la H_0 . Si por el contrario el p-valor es menor a 0.05, se rechaza la H_0 y se puede concluir que existe dependencia entre las variables analizadas.

Los siguientes dos capítulos concluyen este trabajo de investigación. El Capítulo 4 presenta los resultados y hallazgos en la aplicación de esta metodología. Por su parte, el Capítulo 5 presenta las conclusiones finales basadas en el objetivo de esta investigación, limitaciones y recomendaciones para futuros trabajos.

Capítulo 4. Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario el cual proyectaba analizar las perspectivas de los gerentes o encargados de reclutamiento acerca del impacto de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento de personal.

4.1 Descripción de la Muestra

Utilizando como referencia los cinco principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico, que en total tienen aproximadamente doscientas setenta y cinco (275) tiendas de venta al detal, el tamaño estimado de la muestra fue de ochenta y un

(81) gerentes o encargados de reclutamiento. La categorización y distribución final de la muestra fue la siguiente:

Centro Comercial	Tiendas de Venta al Detal
<i>Plaza Isabela</i>	5
<i>Aguadilla Mall</i>	16
<i>Western Plaza</i>	2
<i>Mayagüez Mall</i>	56
<i>Plaza del Oeste</i>	2

Tabla 4.1 Categorización y Distribución de la Muestra

Estos cinco principales centros comerciales se encuentran localizados en los siguientes municipios del área oeste de Puerto Rico: *Isabela* (1), *Aguadilla* (1), *Mayagüez* (2) y *San Germán* (1).



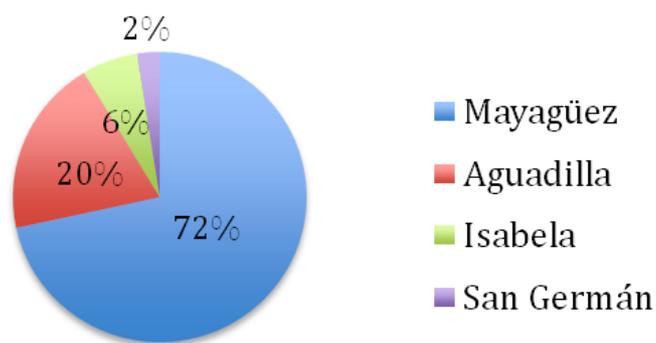
Figura 4.1 Localización de los Centros Comerciales

Centro Comercial	Tiendas	Población Porcentual	Muestra
<i>Plaza Isabela</i>	35	13%	5
<i>Aguadilla Mall</i>	65	24%	16
<i>Western Plaza</i>	25	9%	2
<i>Mayagüez Mall</i>	125	45%	56
<i>Plaza del Oeste</i>	25	9%	2
Total	275	100%	81

Tabla 4.2 Muestra Ideal de la Población

Utilizando la población porcentual, el tamaño estimado de la muestra fue de 81 gerentes o encargados de reclutamiento. Estos encuestados representan el 29% de la población. A continuación se presenta la distribución de los encuestados por municipio:

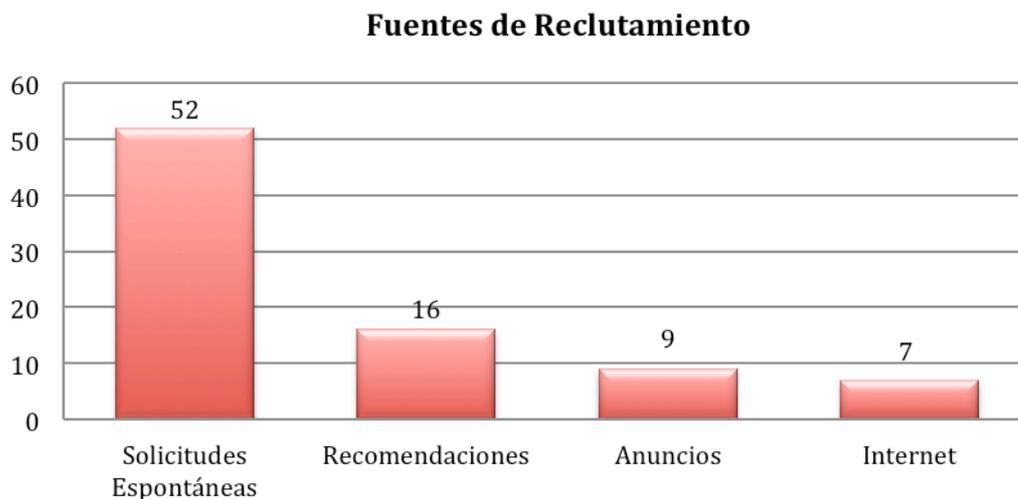
Localización



Gráfica 4.1 Localización de los Encuestados

4.2 Impacto de la Internet y las Redes Sociales

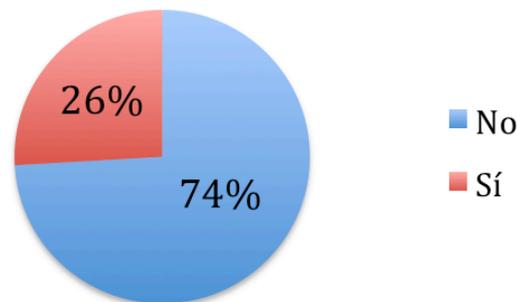
Primeramente es importante conocer las fuentes de reclutamiento utilizadas por los gerentes o encargados de reclutamiento ya que nos muestra cómo estos usualmente analizan dónde localizar o encontrar a esos candidatos adecuados. Por esta razón, se les preguntó cuáles son las fuentes de reclutamiento que utilizan usualmente. Esta investigación, para efectos prácticos, se enfocó en el concepto de reclutamiento externo o aquel que se realiza reclutando personal a través de varios métodos como: *Anuncios*, *Recomendaciones*, *Solicitudes Espontáneas* e *Internet*. Los resultados de ochenta y un (81) encuestados, con respuestas múltiples, arrojaron que cincuenta y dos (52) gerentes o encargados de reclutamiento, la mayoría, utilizan las *Solicitudes Espontáneas* recibidas en la tienda. Este resultado fue seguido por dieciséis (16) gerentes o encargados de reclutamiento que utilizan las *Recomendaciones* o *Referencias* y nueve a través de *Anuncios*. La Internet o *Redes Sociales* quedó en cuarto lugar ya que solamente siete gerentes o encargados de reclutamiento utilizarla como fuente principal de reclutamiento.



Gráfica 4.2 Fuentes de Reclutamiento

Como se pudo observar en la revisión de literatura, el reclutamiento por Internet se ha vuelto muy popular a nivel mundial. La rapidez y la amplia reserva de talentos que se pueden obtener a través de ésta hacen que el proceso de reclutamiento de personal sea más eficiente. Sin embargo, en la presente investigación al ser encuestados los gerentes o encargados de reclutamiento sobre si creen que el reclutamiento a través de la Internet es la mejor herramienta para obtener un buen talento, de las 81 respuestas obtenidas, el 74% opinó que *No* mientras que el 26% opinó que *Sí*.

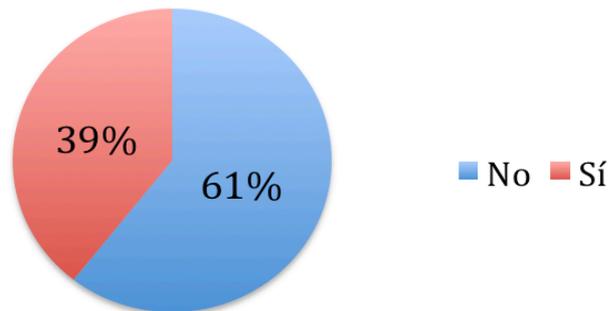
¿Cree usted que el reclutamiento por Internet es la mejor herramienta para obtener un buen candidato?



Gráfica 4.3 Internet como Mejor Herramienta

Sin lugar a dudas las Redes Sociales a través de la Internet son utilizadas por millones de personas en todo el mundo. Sin embargo, el uso que se les da a las Redes Sociales como parte del proceso de reclutamiento de personal es diferente. Por tal razón, los gerentes o encargados de reclutamiento también fueron encuestados sobre la frecuencia con la cual utilizan las Redes Sociales y si las han utilizado alguna vez durante el proceso de reclutamiento de personal. De los gerentes o encargados de reclutamiento que utilizan frecuentemente las Redes Sociales, el 39% las ha utilizado alguna vez durante el proceso de reclutamiento de personal mientras que el 61% no las ha utilizado para este propósito.

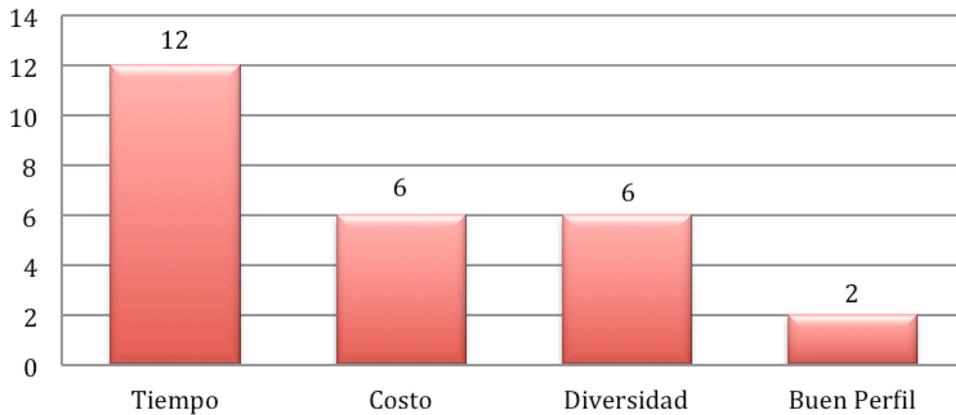
Durante el proceso de reclutamiento, ¿han utilizado alguna vez las Redes Sociales?



Gráfica 4.4 Redes Sociales en el Proceso de Reclutamiento

Ciertamente en los últimos años la manera en la cual se realiza el proceso de reclutamiento de personal ha cambiado de forma importante. Muchas son las ventajas que se pueden encontrar en el uso de las Redes Sociales a través de la Internet para estos fines. Esto motivó a preguntar qué ventajas los gerentes o encargados de reclutamiento encuestados le ven a las Redes Sociales para el reclutamiento. Según la revisión de literatura, se determinó considerar las siguientes ventajas: *Tiempo*, *Costo*, *Diversidad* y *Buen Perfil*. La mayoría de los gerentes o encargados de reclutamiento, que sí han utilizado las Redes Sociales durante el proceso de reclutamiento de personal, indicaron que el *Tiempo* es la mayor ventaja, siendo 12 los que opinaron esto. Por su parte, el *Costo* y la *Diversidad* fueron considerados por seis gerentes o encargados cada uno. Por último, sólo dos opinaron *Buen Perfil*.

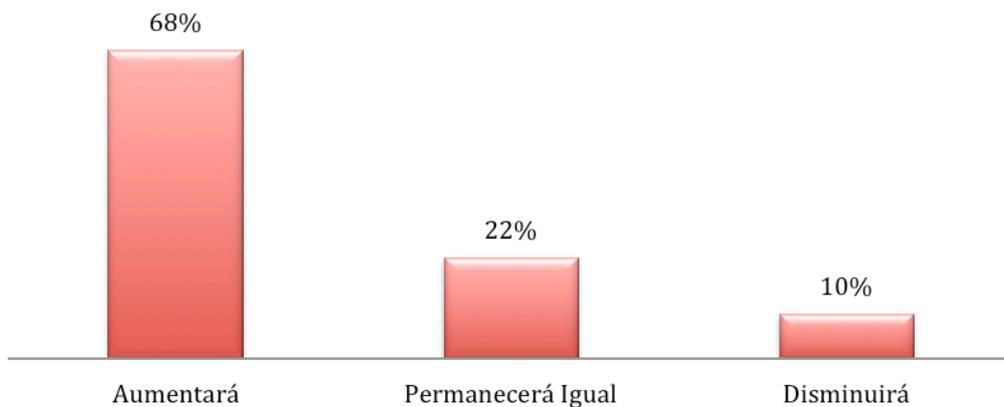
Ventajas de Usar las Redes Sociales en el Reclutamiento



Gráfica 4.5 Ventajas de Usar las Redes Sociales en el Reclutamiento

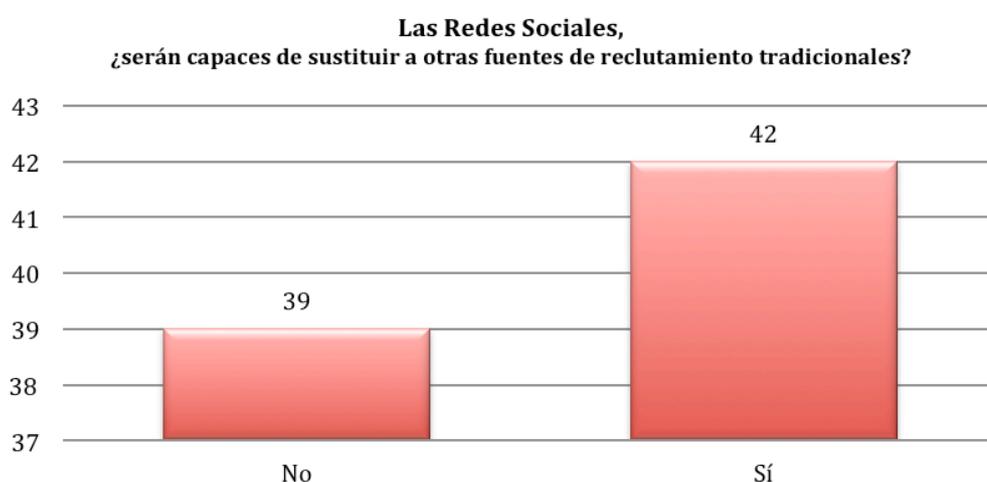
Otra pregunta atendía cómo los gerentes o encargados de reclutamiento encuestados ven el futuro del uso de las Redes Sociales para el reclutamiento. Es fundamental señalar y según se puede desprender de la literatura revisada, que el área de reclutamiento está registrando muchos cambios al evolucionar el mercado con el uso de tecnologías. Según los resultados obtenidos, el 68% indicó que *Aumentará*, el 22% que *Permanecerá Igual* y sólo un 10% que *Disminuirá*.

Uso de las Redes Sociales para el Reclutamiento en el Futuro



Gráfica 4.6 Uso de las Redes Sociales para el Reclutamiento en el Futuro

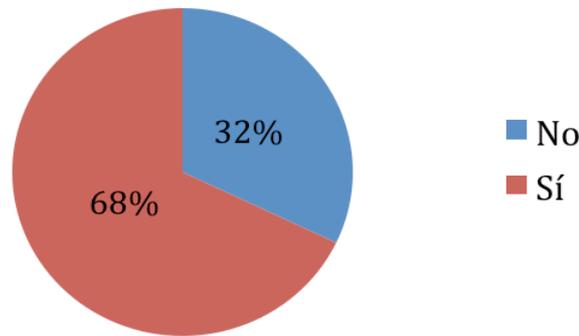
Aunque la mayoría de los gerentes o encargados de reclutamiento consideren que el uso de las Redes Sociales para el reclutamiento en el futuro aumentará, estos también fueron reflexivos con relación al planteamiento sobre si éstas serán capaces de sustituir a otras fuentes de reclutamiento tradicionales. De estos sólo 42 consideran que *Sí* serán capaces de sustituir otras fuentes de reclutamiento tradicionales mientras que 39 consideran que *No*.



Gráfica 4.7 Redes Sociales Capaces de Sustituir Otras Fuentes de Reclutamiento

Para concluir sobre el aspecto del futuro del uso de las Redes Sociales durante el proceso de reclutamiento de personal, de los 81 gerentes o encargados de reclutamiento encuestados, un 68% indicó que *Sí* considera viable utilizar o continuar utilizando las Redes Sociales durante el proceso de reclutamiento de personal mientras que un 32% indicó que *No* lo considera viable.

¿Considera viable utilizar o continuar utilizando las Redes Sociales a futuro para llevar a cabo el proceso de reclutamiento?



Gráfica 4.8 Viabilidad de Uso de las Redes Sociales

4.3 Análisis Estadístico Inferencial - Prueba Ji-Cuadrado

A continuación se presentan las pruebas de hipótesis de independencia realizadas en esta investigación las cuales consideran el análisis de dos variables cualitativas.

Prueba #1. Fuentes de Reclutamiento Mediante el Uso de la Internet

Se utilizó la pregunta número uno del cuestionario o clasificación de las fuentes de reclutamiento que incluye: *Anuncios (Periódicos)*, *Recomendaciones (Referencias)*, *Solicitudes Espontáneas*, *Internet (Redes Sociales)* y *Otras (Véase Apéndice A)*. Las respuestas de los gerentes o encargados de reclutamiento se analizaron junto con las respuestas obtenidas en la pregunta número 2 relacionada a la creencia de la Internet como mejor herramienta para el reclutamiento de personal. La hipótesis formulada fue la siguiente:

H₀: *Las fuentes de reclutamiento no dependen de la creencia de utilizar la Internet como una herramienta de reclutamiento.*

H_a: *Las fuentes de reclutamiento sí dependen de la creencia de utilizar la Internet como una herramienta de reclutamiento.*

Fuentes de Reclutamiento	Internet como Mejor Herramienta		Total
	Sí	No	
<i>Anuncios</i>	3	3	6
<i>Recomendaciones</i>	3	13	16
<i>Solicitudes Espontáneas</i>	10	42	52
<i>Internet</i>	5	2	7
Total	21	60	81

Tabla 4.3 Fuentes de Reclutamiento / Internet como Mejor Herramienta

Resultados:

Haciendo uso del programa *Minitab*, se obtuvo que para la prueba de hipótesis anterior con tres grados de libertad el p-valor correspondiente fue de 0.02. A partir de esto se puede extraer la siguiente conclusión:

Como el p-valor es menor que 0.05; el resultado del análisis demuestra que existe evidencia para rechazar la hipótesis nula y se concluye que existe dependencia entre las dos variables. Por tanto, las fuentes de reclutamiento sí dependen de la creencia de utilizar la Internet como la mejor herramienta de reclutamiento.

Prueba #2. Frecuencia en Redes Sociales y Su Utilización para el Reclutamiento

Para esta segunda prueba, el análisis realizado se utilizó para evaluar las respuestas relacionadas a la pregunta número tres, frecuencia en el uso de las Redes Sociales versus las respuestas de la pregunta número cuatro, utilización de las Redes Sociales durante el proceso de reclutamiento. La hipótesis formulada fue la siguiente:

H₀: *La frecuencia del uso de las Redes Sociales no depende de que éstas se hayan utilizado durante el proceso de reclutamiento.*

H_a: *La frecuencia del uso de las Redes Sociales sí depende de que éstas se hayan utilizado durante el proceso de reclutamiento.*

Frecuencia	Utilización para el Reclutamiento		Total
	Sí	No	
<i>Mucho</i>	21	18	39
<i>Poco</i>	5	22	27
<i>Nada</i>	0	15	15
Total	26	55	81

Tabla 4.4 Frecuencia en Redes Sociales / Utilización para el Reclutamiento

Resultados:

Haciendo uso del programa *Minitab*, se obtuvo que para la prueba de hipótesis anterior con dos grados de libertad el p-valor correspondiente fue de 0.00. A partir de esto se puede extraer la siguiente conclusión:

Como el p-valor es menor que 0.05; el resultado del análisis demuestra que existe evidencia para rechazar la hipótesis nula y se concluye que existe dependencia entre las dos variables. Por tanto, la frecuencia del uso de las Redes Sociales sí depende de que éstas se hayan utilizado durante el proceso de reclutamiento.

Prueba #3. Internet como Mejor Herramienta y Viabilidad de Uso a Futuro de las Redes Sociales

Con el propósito de analizar lo que opinan los gerentes o encargados de reclutamiento, se realizó una prueba estadística que compara la Internet como mejor herramienta de reclutamiento, pregunta número dos, y la viabilidad de utilizar o

continuar utilizando a futuro ésta a través de las Redes Sociales, pregunta número tres. La hipótesis formulada fue la siguiente:

H₀: *No existe una relación entre el reclutamiento de un buen candidato a través de la Internet y la utilización a futuro de las Redes Sociales para el reclutamiento.*

H_a: *Existe una relación entre el reclutamiento de un buen candidato a través de la Internet y la utilización a futuro de las Redes Sociales para el reclutamiento.*

		Uso a Futuro de las Redes Sociales		
Internet	Sí	No	Total	
<i>Sí</i>	34	26	60	
<i>No</i>	21	0	21	
Total	55	26	81	

Tabla 4.5 Internet como Mejor Herramienta / Uso Futuro de las Redes Sociales

Resultados:

Haciendo uso del programa *Minitab*, se obtuvo que para la prueba de hipótesis anterior con un grado de libertad el p-valor correspondiente fue de 0.00. A partir de esto se puede extraer la siguiente conclusión:

Como el p-valor es menor que 0.05; el resultado del análisis demuestra que existe evidencia para rechazar la hipótesis nula y se concluye que existe dependencia entre las dos variables. Por tanto, existe una relación entre el reclutamiento de un buen candidato a través de la Internet y la utilización a futuro de ésta por medio de las Redes Sociales.

Prueba #4. Fuentes de Reclutamiento y la Sustitución de las Tradicionales por las Redes Sociales

Para la realización de la estadística a la siguiente hipótesis, se utilizó la pregunta número uno del cuestionario o clasificación de las fuentes de reclutamiento que incluye: *Anuncios (Periódicos)*, *Recomendaciones (Referencias)*, *Solicitudes Espontáneas*, *Internet (Redes Sociales)* y *Otras*. Las respuestas de los gerentes o encargados de reclutamiento se analizaron junto con las respuestas obtenidas en la pregunta número nueve relacionada a si las Redes Sociales podrán sustituir las fuentes de reclutamiento tradicionales. La hipótesis formulada fue la siguiente:

H₀: *Las fuentes de reclutamiento no dependen del cambio de los métodos tradicionales a la utilización de las Redes Sociales.*

H_a: *Las fuentes de reclutamiento sí dependen del cambio de los métodos tradicionales a la utilización de las Redes Sociales.*

Fuentes de Reclutamiento	Sustitución a Redes Sociales		Total
	Sí	No	
<i>Anuncios</i>	4	2	6
<i>Recomendaciones</i>	10	6	16
<i>Solicitudes Espontáneas</i>	23	29	52
<i>Internet</i>	5	2	7
Total	42	39	81

Tabla 4.6 Fuentes de Reclutamiento / Sustitución a Redes Sociales

Resultados:

Haciendo uso del programa *Minitab*, se obtuvo que para la prueba de hipótesis anterior con tres grados de libertad el p-valor correspondiente fue de 0.32. A partir de esto se puede extraer la siguiente conclusión:

Como el p-valor es mayor que 0.05; el resultado del análisis demuestra que no existe evidencia para rechazar la hipótesis nula y se concluye que no existe dependencia entre las dos variables. Por tanto, las fuentes de reclutamiento no dependen del cambio de los métodos tradicionales a la utilización de las Redes Sociales.

Capítulo 5. Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones

El objetivo principal de este estudio era identificar el impacto del uso de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento de personal en diversas tiendas de venta al detal de los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico, desde la perspectiva del gerente o encargado de reclutamiento, con el fin de promover prácticas innovadoras de reclutamiento y fomentar buenos resultados organizacionales. En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas a raíz de la investigación en el tema, como también se hacen recomendaciones a los gerentes o encargados de reclutamiento y a la Academia para que continúe los objetivos del mismo.

5.1 Conclusiones

La mayoría de los gerentes o encargados de reclutamiento del área oeste de Puerto Rico conoce a cabalidad la importancia de la Internet y las Redes Sociales, las cuales consideran viables para iniciar un proceso de reclutamiento y de las cuales opinan que su uso aumentará durante el transcurso de los años. No obstante, es importante mencionar que algunas opiniones obtenidas también arrojan conclusiones que indican que el reclutamiento a través de la Internet no es la mejor herramienta para obtener un buen candidato. Los gerentes o encargados de reclutamiento encuestados tienen dudas sobre la certeza o confiabilidad de ese candidato a reclutar a través de la Internet lo que puede ser interpretado como una preocupación sobre las

verdaderas cualidades o talentos de ese candidato. Este resultado es apoyado por la revisión de literatura cuando se señala que la Internet puede haber cambiado las cosas en forma más que de base y que el problema principal se puede centrar en la dificultad de la evaluación de la información de ese candidato. Ciertamente los perfiles en las Redes Sociales muchas veces no coinciden con la realidad.

Según indica la revisión de literatura, en otros países del mundo el reclutamiento a través de la Internet y las Redes Sociales ha tomado gran auge. En el caso de Puerto Rico, específicamente en el área oeste, estas nuevas herramientas para el proceso de reclutamiento de personal apenas están comenzando a emerger, mostrando resultados muy favorables a futuro. La gran mayoría de los gerentes o encargados de reclutamiento encuestados, y como ya mencionado, consideran viable el uso de las Redes Sociales en un futuro para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal y también consideran que éstas sí serán capaces de sustituir a otras fuentes de reclutamiento tradicionales.

Por otra parte y según nos habla también la revisión de literatura, el corto tiempo o rapidez que representan las Redes Sociales son una ventaja ampliamente considerada por los encuestados y que seguramente motivará el que muchos de estos comiencen a utilizarlas para capturar un buen talento. No dejó de ser importante también para los encuestados el bajo costo que representa reclutar a través de la Internet y las Redes Sociales ya que están conscientes que a través de las fuentes tradicionales es más costoso.

Algunos encuestados indicaron que sus organizaciones están comenzando a implantar herramientas como la Internet y las Redes Sociales para canalizar sus procesos de reclutamiento de personal. Sin embargo, todavía existen muchos gerentes

o encargados de reclutamiento que no desean incorporar la Internet y las Redes Sociales por política interna, temor o desconocimiento.

En conclusión, el objetivo principal de esta investigación se pudo lograr mediante la identificación del impacto de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento de personal a través de diversas tiendas de venta al detal de los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico. Se espera que por medio del uso de los datos arrojados por este estudio, tanto los gerentes o encargados de reclutamiento de tiendas de venta al detal como aquellos interesados en el seguimiento de la investigación puedan utilizar esta información y hacer uso de las recomendaciones realizadas.

5.1.1 Conclusiones indirectas.

Según se mencionó anteriormente, y basado en los resultados obtenidos por medio del cuestionario, la gran mayoría de los gerentes o encargados de reclutamiento utilizan las solicitudes espontáneas durante el proceso de reclutamiento. Como parte de este proceso el propósito de esta fuente de reclutamiento radica en que el candidato entregue personalmente su resumé para posteriormente ser evaluado y, de ser el caso, seleccionado. Sin embargo, a través de la distribución del cuestionario y el contacto directo generado con los gerentes o encargados de reclutamiento, se encontró que en la mayoría de los casos las solicitudes espontáneas se convierten en un proceso de evaluación y selección en vez de meramente un proceso de búsqueda de candidatos potenciales. Esto lleva a concluir que existe desconocimiento sobre la definición y profundidad del proceso de reclutamiento por parte de los gerentes o encargados de reclutamiento participantes de este estudio. Parte de este desconocimiento puede justificarse por medio de la influencia del elemento cultural entre los participantes de este estudio ya que en

Puerto Rico se suelen utilizar indistintamente los términos reclutamiento y selección sin entrar en detalle en la definición específica de cada uno de ellos como parte de los procesos de recursos humanos.

5.2 Limitaciones

Las limitaciones de la investigación circundan en que la información que se recopiló sobre el impacto de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento es solamente sobre algunas tiendas de venta al detal de los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico y no es generalizable a la realidad de otras tiendas de venta al detal fuera de esta área. Por otra parte, otra limitación es la carencia de estudios similares donde el impacto de la Internet y las Redes Sociales fuera estudiado y analizado específicamente en la misma área geográfica de este estudio.

5.3 Recomendaciones

La razón para realizar este estudio fue para poder determinar el impacto de la Internet y las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento de personal aplicado a las tiendas de venta al detal de los principales centros comerciales del área oeste de Puerto Rico. Al realizar esta investigación se identificó un objetivo principal y diez preguntas de investigación, que al ser analizadas, han permitido realizar las siguientes recomendaciones apoyadas de la revisión de literatura:

- Los gerentes o encargados de reclutamiento deberán buscar nuevas maneras de reclutar talento más eficazmente. Las fuentes de reclutamiento tradicionales pueden ser reforzadas con el uso de tecnología o nuevas herramientas como la Internet y las Redes Sociales.

- Las organizaciones deberán adiestrar a sus gerentes o encargados de reclutamiento sobre la búsqueda de talento a través de la Internet y las Redes Sociales.
- Las organizaciones deberán formar a nuevos profesionales expertos en tecnología especializada o redes exclusivas, que identificarían y captarían el talento valioso, convirtiendo a las propias organizaciones en casi autosuficientes en términos de reclutamiento.
- Las Universidades podrían ofrecer cursos de cómo usar las Redes Sociales para fines de una organización formal.
- Realizar un análisis costo-beneficio sobre la implantación de nuevas tecnologías especializada que incluyan la Internet y las Redes Sociales.
- Desarrollar análisis similares a este estudio en otras áreas geográficas de Puerto Rico y establecer comparación con esta investigación.

Capítulo 6. Referencias

- Acuña, E. (2011). *Análisis estadístico de datos usando Minitab*. (3^{ra} Edición) John Wiley & Sons, Inc.
- Aguilar, J. E., Ambrocio, M. H. & Vargas, J. E. (2011). *Reclutamiento y selección de personal: procesos auditables y transparentes*. Centro Regional de Investigación en Psicología, 5:1, 91-104.
- Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. (5^{ta} Edición) México: McGraw Hill
- Bauzá, E., López, T. & Mayo, J. C. (2011). *La selección e integración como un proceso inherente a la gestión de los recursos humanos: una aproximación desde el entorno empresarial cubano*. Centro de Estudios de Dirección de Las Tunas, Universidad de Las Tunas, Cuba.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Industrial Relations*, 54, 111-134.
- Bernal, A. (2009). Redes sociales y medios de comunicación.
<http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/redes-sociales-y-medios-de-comunicacion/831/>
- Bóveda, J. A. (2004). El emprendedor y las pequeñas empresas. *Revista Futuros*, 6.
- Boyd, D. (2008). *Facebook's Privacy Trainwreck, Exposure, Invasion, and Social Convergence*. Harvard University and University of California-Berkeley, US
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13-1, Artículo 11.

- Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*. Chartered Institute of Personnel and Development, Londres.
- Callanan, G. A. & Greenhaus, J. H. (2006). Internet Recruitment. *Encyclopedia of Career Development*. Vol. 1. Thousand Oaks, CA: Sage Reference, 406-409. Gale Virtual Reference Library. Web. Mayo 23, 2012.
- Canavos, G. (1988). *Probabilidad y estadística: aplicaciones y métodos*. México: McGraw Hill
- Chiavenato, A. (2003). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chuang, C. H. & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63, 153-196.
- Dánvila, I. & Sastre, M. A. (2005). Problemas y propuestas de medición de la formación de la formación en la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 27-45.
- De Nieves, C. (2003). *Desarrollo de un modelo de recursos humanos basado en los procesos de la entidad de negocio: aplicación a los sistemas logísticos*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Politécnica de Cartagena, Colombia.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modos of theorizi in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39:4, 802-835.
- Díaz, C. (2012). El Reclutamiento de Talentos en las Empresas por Medio de las Redes Sociales en Empresas Mexicanas: ¿Realidad o Ficción?
- Durán, G. & Kremerman, M. (2008). Caracterización del Sector Retail: Una Mirada General. *Cuadernos de Investigación*. (7) Fundación Sol.

- Ferris, G. R., Rosen, S. D. & Barnum, D. T. (1995). *Handbook of Human Resources*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Fernández, J. (2006). *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Fernández, T. (2008). Los nuevos riesgos de reclutamiento en línea de profesionales. *Business and Economics*.
- Ganga, F. & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*. 14:2, 271-297.
- Gianoulis, T. (2000). Department Stores. St. James Encyclopedia of Popular Culture. Vol 1. Detroit, MI: St. James Press: 688-690. Gale Virtual Reference Library. Web. Mayo 23, 2012.
- Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: research and practice. In M.D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 3, 481-569.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, S. (2008). *Administración*. (2^{da} Edición) México: McGraw Hill.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, Corporate Financial Performance. *Academy Management Journal*, 38:3, 635-872.
- Mak, S. & Akhtar, S. (2003). Human resource management practices, strategic orientations, and company performance: a correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business*, 2:2.

- Marchington, M. (2006). Shopping down different aisles: a review of the literature on human resource management in food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 3:1, 21-32.
- Martínez, J. H. & Martínez, E. S. (2010). Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. *Pensamiento y Gestión*, 29.
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: an historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13:2, 99-109.
- Moirano, C. (2005). Internet, intranet, extranet, redes privadas virtuales: conceptos e interrelaciones. Tesis, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Mondy, W. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9^{na} Edición) México: Pearson Educación.
- Munch, L. (2008). *Administración del capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Nardi, P. (2003). *Doing survey research: A guide to quantitative methods*. Boston: Allyn & Bacon
- Noe, R. & Wayne, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Ospina, W. (2004). Obtención de resultados organizacionales a través de la historia administrativa. *Scientia et Technica*, 24.
- Peralta, S. (2009). Criterios de éxito y no éxito de la formación en el área de recursos humanos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 129-151.

- Prieto, R., Villasmil, M. & Urdaneta, L. (2011). *Gestión humana en organizaciones postmodernas: base fundamental hacia la excelencia organizacional*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Venezuela.
- Puck, J. F., & Anda, P. (2009). Efficiency of electronic recruiting methods. *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*, 267-271. Gale Virtual Reference Library. Web. Mayo 27, 2012.
- Puck, J. F., Mohr, A. T. & Holtbrügge, D. (2006). Cultural convergence through Web-base management techniques? The case of corporate Web site recruiting. *Journal of International Management*, 12, 181-195.
- Rojas, A. A. (2010). *Reclutamiento, selección e inducción*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.
- Rousseau, D. M. & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contract maker. *Human Resources Management*, 33, 385-401.
- Saravia, M. A. (2008). *Recursos humanos en el siglo XXI: gestión de competencias laborales desde un modelo práctico*. Congreso Mundial de Gestión de Competencias, Bolivia.
- Sheppeck, M. A. & Militello, J. (2000). Strategic human resources configurations and organizational performance. *Human Resources Management*, 39, 15-16.
- Solimano, A. (2008). *The International Mobility of Talent: types, causes, and development impact*. UNU-WIDER Studies in Development Economics Research & Oxford University Press.
- Villicaña, A. (2010). *Reclutamiento, selección e inducción del personal de la Panadería Ruiz*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

Werther, W. B. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (6^{ta} Edición) México: McGraw Hill.

Zamora, M. (2006). *Redes Sociales en Internet*.

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/redessociales/>

APÉNDICES

APÉNDICE A: HOJA DE CONSENTIMIENTO Y COPIA DEL CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGUEZ
COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA GRADUADO**

HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Se le invita a participar en un proyecto de investigación conducido por Humberto L. Nieves Martínez, estudiante graduado del Colegio de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, como requisito parcial de Tesis, para completar el grado de Maestría. El proyecto lleva por título "Impacto de Internet y las Redes Sociales en los Procesos de Reclutamiento Aplicados a Tiendas de Venta al Detall Ubicadas en Centros Comerciales del Área Oeste de Puerto Rico". El objetivo de este estudio es analizar el efecto de las redes sociales para el reclutamiento en la gestión de recursos humanos desde la perspectiva del gerente o encargado de reclutamiento en tiendas de los principales centros comerciales del área oeste, con el fin de promover nuevas prácticas innovadoras y fomentar buenos resultados organizacionales. Su aportación es importante porque tendrá la oportunidad de ser parte de las primeras investigaciones en esta área en Puerto Rico.

Esta investigación consiste de un breve cuestionario que le preguntará sobre su conocimiento y/o experiencia con las prácticas de reclutamiento. El cuestionario consta de diez (10) preguntas cerradas.

Al aceptar participar en esta investigación, usted entiende que:

- ✓ Su participación es completamente voluntaria. No recibirá ningún incentivo por su participación ni habrá consecuencias negativas por negarse a participar ni por discontinuar su participación.
- ✓ El propósito principal de esta investigación es de ayudar al investigador a aprender sobre las prácticas de reclutamiento en su empleo actual.
- ✓ Su participación tomará aproximadamente de 5 a 10 minutos.
- ✓ Tengo la disposición para responder este cuestionario con la mayor honestidad y/o consciencia posible.
- ✓ El investigador y la organización (tienda) son dos organismos separados, por lo tanto, los resultados obtenidos serán utilizados solamente con fines investigativos por el investigador y no por la organización (tienda).

Entiendo y acepto las siguientes condiciones sobre la privacidad de mi identidad como participante de esta investigación.

- ✓ La información que provea al Investigador Principal será bajo total anonimato y los datos provistos no lo identificarán.
- ✓ La información que provea será asegurada por el Investigador Principal en su residencia hasta que sean procesados y evaluados.
- ✓ Cualquier información de esta investigación, utilizada en presentaciones, publicaciones profesionales y reportes, será totalmente anónima. No se hará referencia de su nombre o información personal, ya que no será solicitada.
- ✓ Para proteger la confidencialidad de los datos todos los archivos de esta investigación estarán solamente en custodia y asegurados en la residencia del Investigador Principal hasta que sean procesados y evaluados y luego guardados por seis (6) meses. El Investigador Principal será la única persona con acceso y custodia permanente sobre los archivos de esta investigación. Al finalizar, todo documento relacionado con la investigación será triturado.
- ✓ No se anticipa ningún riesgo mayor para el participante.

De tener alguna pregunta referente a la investigación o para conocer los resultados de ésta, puede contactar electrónicamente al Investigador Principal, Humberto L. Nieves Martínez, a la dirección humberto.nieves@upr.edu o al número de teléfono (787) 604-8217.

PARA DAR SU CONSENTIMIENTO DE PARTICIPACIÓN, DESPRENDA LA HOJA DE CONSENTIMIENTO Y PROCEDA A CONTESTAR EL CUESTIONARIO Y AL CONCLUIR ENTRÉGUELO DOBLADO AL INVESTIGADOR.

¡GRACIAS!

Firma del Investigador

Fecha

Firma Participante

Fecha

1. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utilizan usualmente?

___ Anuncios (Periódicos) ___ Recomendaciones (Referencias)

___ Solicitudes Espontáneas ___ Internet (Redes Sociales) ___ Otra (_____)

2. ¿Cree usted que el reclutamiento por Internet es la mejor herramienta para obtener un buen candidato?

___ Sí ___ No

3. ¿Qué tan frecuente utilizan las Redes Sociales?

___ Mucho ___ Poco ___ Nada

4. Durante el proceso de reclutamiento, ¿han utilizado alguna vez las Redes Sociales?

___ Sí ___ No

Si su respuesta es negativa favor pasar a la pregunta número siete (7).

5. ¿Cuál de las siguientes Redes Sociales utilizan más?

___ Facebook ___ Twitter ___ LinkedIn

___ YouTube ___ Otra (_____)

6. ¿Qué tan efectivo encontró el uso de las Redes Sociales durante el proceso de reclutamiento?

___ Mucho ___ Poco ___ Nada

7. ¿Qué ventajas le ve a las Redes Sociales para el reclutamiento?

___ Tiempo ___ Costo ___ Diversidad ___ Buen Perfil

8. ¿Cómo ve en el futuro la utilización de las Redes Sociales para el reclutamiento?

___ Aumentará ___ Permanecerá Igual ___ Disminuirá

9. Las Redes Sociales, ¿serán capaces de sustituir a otras fuentes de reclutamiento tradicionales?

___ Sí ___ No

10. ¿Considera viable utilizar o continuar utilizando las Redes Sociales a futuro para llevar a cabo el proceso de reclutamiento?

___ Sí ___ No

Sus respuestas a este cuestionario son estrictamente confidenciales.

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

APÉNDICE B: HOJA DE AUTORIZACIÓN DE CPSHI



Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación CPSHI/IRB 0002053

Universidad de Puerto Rico – Recinto Universitario de Mayagüez
Decanato de Asuntos Académicos
Call Box 9000
Mayagüez, PR 00681-9000



8 de marzo de 2014

Sr. Humberto L. Nieves Martínez
PO Box 704
Lares, PR 00660-0704

Estimada Sr. Nieves Martínez:

Como presidente del Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CPSHI) he considerado la Solicitud de Revisión y demás documentación sometida para el proyecto titulado *Redes Sociales como Estrategia de Reclutamiento en la Gestión de Recursos Humanos a través de Centros Comerciales del Área Oeste de Puerto Rico*.

Esta investigación de riesgo mínimo consiste en la administración de un cuestionario donde la identidad de los participantes está debidamente protegida y no se toca ningún tema sensitivo. Por lo tanto, bajo la cláusula 45 CFR 46.101(b)(2), está exenta de todos los requisitos de la parte 46.

Cualquier cambio al protocolo o a la metodología deberá ser revisado y aprobado por el CPSHI antes de su implantación. El CPSHI deberá ser informado de inmediato de cualquier efecto adverso o problema inesperado que surgiera con relación al riesgo de los seres humanos, de cualquier queja sobre la conducción de esta investigación y de cualquier violación a la confidencialidad de los participantes.

Agradecemos su compromiso con los más altos estándares de protección de los seres humanos en la investigación y le deseamos éxito en su proyecto. Queda de usted,

Atentamente,

Rosa F. Martínez Cruzado, Ph.D.
Presidente
CPSHI/IRB
UPR - RUM

APÉNDICE C: AUTORIZACIÓN DE USO DE ESTUDIO COMO REFERENCIA



Humberto L Nieves Martinez <humberto.nieves@upr.edu>

Colaboración para Investigación

3 mensajes

Humberto L. Nieves-Martínez <humberto.nieves@upr.edu>
Para: carlos@diazcarlos.com

26 de febrero de 2014, 11:15

Estimado Carlos:

¡Reciba un cordial saludo! Mi nombre es Humberto Nieves y soy estudiante graduado del Recinto Universitario de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico. En búsqueda de investigaciones relacionadas con el reclutamiento a través de las redes sociales encontré su investigación titulada "El Reclutamiento de Talentos por Medio de las Redes Sociales en Empresas Mexicanas: ¿Realidad o Ficción?" la cual me interesó muchísimo y me gustaría aplicar a un grupo de empresas en un área específica de Puerto Rico. ¿Podría utilizar y modificar las preguntas de investigación planteadas por usted? ¿Podría también utilizar de referencia su estudio para llevar a cabo mi investigación? Agradeceré mucho su pronta respuesta y la ayuda que me pueda brindar al respecto.

Cordialmente,

Humberto

Carlos Diaz <carlos@diazcarlos.com>
Responder a: Carlos Diaz <carlos@diazcarlos.com>
Para: "Humberto L. Nieves-Martínez" <humberto.nieves@upr.edu>
Cc: "doccervantes@gmail.com" <doccervantes@gmail.com>

26 de febrero de 2014, 19:07

Hola Humberto,

Que gusto en saber que ése estudio puede tener una aplicación en tu área.

Desde luego que puedes usar parte o todo el estudio, incluyendo el cuestionario, y cuenta conmigo para cualquier duda que puedes tener. Le copio al Dr Javier Cervantes, otro profesor universitario, quien fue mi compañero en el estudio.

Si quieres contactarme a través de skype, my clave es [diazcarlos.com](https://www.skype.com/join/username/diazcarlos.com),

Saludos cordiales

Carlos Diaz