



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS COMO HERRAMIENTA DE  
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (SOCIAL RECRUITMENT) EN EL  
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
MANUFACTURERO**

Autora:  
Bustos Anny  
C.I. 18.719.803

Bárbula, 14 de julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS COMO HERRAMIENTA DE  
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (SOCIAL RECRUITMENT) EN EL  
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
MANUFACTURERO**

**Tutora:** María Aquino

**Línea de Investigación:** Gestión de las personas

Autora:  
Bustos Anny  
C.I. 18.719.803

Bárbula, 14 de julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS COMO HERRAMIENTA DE  
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (SOCIAL RECRUITMENT) EN EL  
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
MANUFACTURERO**

**Tutora:** María Aquino

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: María Aquino  
C.I.: 12.931.314**

---

Bárbula, 14 de julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado titulado: **LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS COMO HERRAMIENTA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (SOCIAL RECRUITMENT) EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO.** presentado por la Bachiller: Bustos. Anny titular de la cédula de identidad C.I. 18.719.803, se ha hecho bajo el debido seguimiento y revisión.

Profesora: María Aquino

C.I.: 12.931.314

---



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS COMO HERRAMIENTA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (SOCIAL RECRUITMENT) EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO**, para optar al Título de: Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

A los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido C.I. Firma

---

---

---

## DEDICATORIA

*A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de vivir, por bañarme en sus dones de fortaleza, sabiduría, inteligencia, paciencia, y entendimiento, por acompañarme cada día en este recorrido de mi vida y brindarme los medios necesarios para culminar con éxito mi formación profesional.*

*A la mujer que me dio la vida, ese ser tan maravilloso que con todo su esfuerzo, valentía y amor me ha impulsado incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos, quien me ha apoyado permanentemente sin juzgarme, y ha sembrado en mi la fortaleza necesaria para superar cualquier obstáculo, mi guía y mi ejemplo a seguir, es por eso que quiero dedicarte una de mis más grandes metas conquistadas, y esto lleva tu nombre mamá.*

*A mi bella hermana, quien me ha llenado de alegría desde el día que llego a este mundo, espero que este gran esfuerzo te sirva de ejemplo en el largo camino que te queda por recorrer.*

*A mis familiares, amigos y compañero de tesis, quienes me han dado ánimo en todo momento sin esperar nada a cambio, por el apoyo brindado, y por haber sido cada uno de ellos un símbolo en mi vida de gran admiración.*

*Y a ti, mi gran amor, el hombre con el que quiero compartir mi vida, que no duda de mis ganas de salir adelante e hizo mi camino mucho más fácil para formarme como profesional, el que me ha dado cariño, confianza y bienestar con sólo su presencia, gracias por estar en mi vida y por tantos momentos inolvidables.*

*Anney*

## AGRADECIMIENTOS

*Leda. Maria Aquino*

*Leda. Jaulice Blass*

*Personal de la empresa participante*

*Familiares y amistades*

*¡¡Muchisimas GRACIAS!!*

*Anny*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS COMO HERRAMIENTA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (SOCIAL RECRUITMENT) EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO

**Autora:** Bustos; Anny

**Tutora:** Prof. María Aquino

**Fecha:** julio, 2015.

### RESUMEN

Los medios electrónicos han penetrado todas las facetas de la vida de las personas, del mismo modo han sido introducidos dentro de la organización; en lo referente a la gestión de personal, igualmente se ha innovado con la implementación de las redes sociales para mejorar sus procesos, en especial el reclutamiento de personal, para lo que las redes sociales son idóneas por sus características especiales, a esta estrategia se le conoce como Social Recruitment y supone importantes mejoras en términos de costo, tiempo y esfuerzo para el subsistema de provisión de personas. Es por ello que la investigadora enfocó esta investigación en analizar el uso de social recruitment en el proceso de reclutamiento de personal en el departamento de operaciones en una empresa del Sector Manufacturero, para lo cual empleó una metodología basada en un tipo de investigación descriptiva, por medio de una modalidad de campo y documental, la cual fue llevada a cabo con la aplicación de una encuesta y una entrevista, aplicada a que fue aplicada a los 9 trabajadores que ingresaron al departamento de operaciones en los dos últimos años, y a los 6 empleados que están directamente relacionados con el reclutamiento del personal del departamento de operaciones, respectivamente, alcanzando así el primer objetivo específico; por otro lado se realizó una exhaustiva revisión documental en función de presentar los modelos más idóneos de las empresas que han usado el social recruitment de manera exitosa, para alcanzar el segundo objetivo específico y plantear las estrategias que debe llevar a cabo la empresa con el propósito de implementar el social recruitment. Se concluyó, que la red social más idónea para llevar a cabo el reclutamiento en el departamento de operaciones es el Facebook, por ser la que tiene más usuarios y es de fácil acceso, entre otros aspectos.

**Palabras Clave:** Social Recruitment, Reclutamiento de Personal, Redes Sociales, Medios Electrónico.





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **ELECTRONIC MEDIA AS A RECRUITING TOOL PERSONAL (SOCIAL RECRUITMENT) IN THE DEPARTMENT OF OPERATIONS IN A COMPANY OF MANUFACTURING**

**Author:** Bustos, Anny

**Tutor:** María Aquino

**Date:** julio, 2015.

### **ABSTRACT**

The electronic media have penetrated all facets of the lives of people, just as have been introduced within the organization; in relation to personnel management, also it has innovated with the implementation of social networks to improve their processes, particularly recruitment, for what social networks are suitable for their special characteristics, this strategy is known as Social Recruitment and has important best in terms of cost, time and effort to the subsystem providing people. That is why this research focused research to analyze the use of social recruitment in the recruitment process in the operations department in a company Manufacturing Sector, for which use a methodology based on a type of descriptive research through a field mode and documentary, which was conducted with the application of a survey and an interview, applied to which was applied at 9 workers who entered the operations department in the last two years, and 6 employees who are directly related to the recruitment of staff operations department, respectively, thus achieving the first specific objective; on the other hand a comprehensive literature review was conducted according to present the most appropriate models of companies that have used the social recruitment successfully, to achieve the second objective and propose strategies that should carry the company for the purpose of implementing the social recruitment. It was concluded that the most ideal social network for carrying out recruitment in the operations department, is the Facebook, because it has the most users; it is easily accessible, simple, among others.

**Keywords:** Social Recruitment, Recruitment, Social Networks, Electronic Media.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria.....	vi
Agradecimientos.....	vii
Resumen.....	viii
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
Introducción.....	14

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Justificación de la Investigación.....	25

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

Antecedentes.....	27
Bases Teóricas.....	31
Enfoque de Sistemas Bertalanfly (1973).....	31
Los Medios Electrónicos.....	33
Reclutamiento por Redes Sociales (Social Recruitment).....	36
Gestión del Talento Humano.....	37
Subsistema de Provisión de Personas.....	40
Filosofía Organizacional.....	44
Definición de Términos Básicos.....	50

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

Naturaleza de la Investigación.....	52
Estrategia Metodológica.....	53
Población y Muestra.....	56
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	57

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Estrategias.....	62
Opinión de los Encuestados acerca de la Alineación del Proceso de Reclutamiento con la Filosofía Organizacional.....	62
Opinión de los Informantes Claves acerca de la Alineación del Proceso de Reclutamiento con la Filosofía Organizacional	65
Planificación Estratégica.....	67
Opinión de los Informantes Clave acerca de la Planificación Estratégica.....	67
Fuentes de Reclutamiento Externo.....	70
Opinión de los Encuestados acerca de la Información de las Vacantes por Medio de Fuentes de Reclutamiento Externo....	70
Opinión de los Informantes Clave acerca de las Fuentes de Reclutamiento Externo	77
Tiempo en que se desarrolla el Proceso de Reclutamiento.....	78
Opinión de los Encuestados acerca del Tiempo en que se lleva a cabo el Proceso de Reclutamiento.....	78
Opinión de los Informantes Claves acerca del Tiempo en que se lleva a cabo el Proceso de Reclutamiento.....	80
Oportunidades de Mejora.....	83
Estrategias.....	92
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>102</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Nº CUADRO</b>	<b>Pág.</b>
1. Características de las Principales Redes Sociales.....	35
2. Cuadro Técnico Metodológico.....	54
2. Cuadro Técnico Metodológico (Cont.).....	55
3. Alineación del Proceso de Reclutamiento Externo de Personal con la Filosofía Organizacional.....	62
4. Alineación del Proceso de Reclutamiento con la Misión y Visión de la Organización.....	65
5. Alineación del Proceso de Reclutamiento con los Valores Organizacionales.....	66
6. Descripción de Cargos.....	67
7. Planificación del Reclutamiento desde la Requisición de Personal...	68
8. Planificación de las Fuentes Reclutamiento en Función de las Necesidades Futuras de la Empresa.....	68
9. Planificación del Reclutamiento desde el Inventario de Personal.....	69
10. Información de Vacante por medio de las Fuentes de Reclutamiento Externo.....	70
11. Fuentes de Reclutamiento Externo de Personal.....	77
12. El proceso de reclutamiento del cual fue participante se realizó de manera rápida.....	78
13. Tiempo de Espera para Alcanzar Cantidades de Candidatos Idónea.....	80
14. Tiempo que lleva a cabo la Postulación a partir de la Introducción de la Requisición de Personal.....	81
15. Características de las Principales Redes Sociales.....	85

## ÍNDICE DE GRAFICAS

<b>Nº GRAFICA</b>	<b>Pág.</b>
1. Alineación del Proceso de Reclutamiento Externo con la Misión.....	62
2. Alineación del Proceso de Reclutamiento Externo con la Visión.....	63
3. Alineación del Proceso de Reclutamiento Externo con los Valores...	64
4. Información de Vacante por un Medio Tradicional de Reclutamiento.....	71
5. Información de Vacante mediante Fuente Electrónica de Reclutamiento.....	72
6. Trabajadores Informan de las Vacantes por Medio Electrónicos	73
7. Uso de las Redes Sociales por los Trabajadores.....	74
8. Información de la Vacante mediante las Redes Sociales.....	75
9. Trabajadores Informan de las Vacantes por las Redes Social.....	76
10. Rapidez en el Proceso de Reclutamiento Externo.....	79

## INTRODUCCIÓN

La tecnología avanza vertiginosamente en la actualidad, los últimos avances en este sentido han desaparecido casi por completo las barreras que suponía las distancias, los medios físicos para la comunicación y el manejo de la información, permitiendo la interconexión de culturas y razas compartiendo datos en tiempo real en todo el mundo y teniendo acceso a sucesos e información de casi todo el orbe. El impacto de las tecnologías de información en el trabajo ha originado herramientas valiosas al servicio de las organizaciones, particularmente en el área de recursos humanos, las tecnologías de la información permiten a quienes tienen la tarea de gestionar personas establecer una comunicación mucho más eficiente tanto internamente como externamente en la organización.

Aprovechar las tecnologías de la información para mejorar los sistemas de recursos humanos es una gran oportunidad, en el presente estudio se plantea el uso de una de las nuevas tendencias en el subsistema de provisión de personas, referente a la utilización de las redes sociales, específicamente para el proceso de reclutamiento de personal, tal tendencia se denomina Social Recruitment. Al respecto, la empresa objeto de estudio se encuentra en constante búsqueda de aspirantes dada la alta rotación de personal que mantiene el departamento de operaciones, por tal motivo se considera como una alternativa viable desde el punto de vista científico implementar el Social Recruitment como estrategia innovadora.

Esta investigación está constituida por:

El Capítulo I, denominado “El Problema”, el cual contiene el planteamiento inicial de la problemática objeto de estudio, donde se aborda la situación

actual de la empresa en cuanto a la provisión de personas y los beneficios de la implementación del social recruitment; luego las preguntas que le dieron origen a la investigación; los objetivos que se persiguen, tanto general como específicos; y la justificación que tiene este trabajo.

El Capítulo II, llamado “Marco Teórico”, donde se presentan los antecedentes del estudio, que abarca un conjunto de trabajos realizados que están relacionados con las variables objeto de estudio de esta investigación; las bases teóricas, que representa el compendio de conceptualizaciones que sirvieron de sustento para emprender el estudio; y la definición de términos básicos.

El Capítulo III, denominado “Marco metodológico”, en el cual se plantea el método mediante el cual se alcanzaran los objetivos determinando la naturaleza de la investigación; la estrategia metodológica que contiene la operacionalización de los objetivos para reducirlos a aspectos cuantificables; la población y muestra que servirá para la recolección de los datos; y las técnicas e instrumentos por medio de los cuales en primera instancia se abordara a la muestra y se sustentara la información contendiente al primer objetivo específico.

Por último el Capítulo IV, nombrado Interpretación y análisis de los datos, en el que se realizara todo el tratamiento de los datos recolectados, comenzando con la información recopilada por la encuesta y la entrevista que están dirigidas al alcanzar el primer objetivo específico; luego, la presentación de la documentación que dará origen al establecimiento de las oportunidades de mejora que tiene el proceso de reclutamiento de personal en el Departamento de Operaciones por medio del Social Recruitment, como el segundo objetivo específico; todo esto en función de determinar las

estrategias a seguir por la empresa del sector manufacturero, con la finalidad de implementar las redes sociales como herramienta de reclutamiento de personal. Finalmente, se culmina con la presentación de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

La gestión de recursos humanos ha evolucionado a través del tiempo, desde la revolución industrial hasta la actualidad; hoy en día existen diferentes modelos de gestión, sin embargo, la gran mayoría coincide en que las personas son los principales activos de las organizaciones, haciendo énfasis en sus características como los principales agentes de cambio y factores de competitividad donde la permanencia de la empresa en el tiempo es uno de los principales retos para los administradores y gerentes, en especial los pertenecientes al departamento de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos es definida por Chiavenato (2011:45) como aquella que “consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal”. En este sentido, se identifican cuatro funciones macro, interconectadas entre sí pero con un orden lógico, puesto que no se puede desarrollar los recursos humanos si no existe una planificación previa. Es así como la planeación se convierte en el primer paso de esta gestión, que a su vez se divide en subsistemas, como lo son de acuerdo con Chiavenato (Obt. Cit.):

*Provisión de personas:* procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.

*Organización de personas:* procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en las empresas, y orientar y acompañar su desempeño.

*Retención de personas:* procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

*Desarrollo de personas:* procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

*Mantenimiento de personas:* procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

*Evaluación de personas:* procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas.  
(p.103)

Todos los procesos son necesarios en las organizaciones para el funcionamiento adecuado de las mismas y la ejecución de funciones productivas, tienen un orden lógico aunque estos últimos se realizan simultáneamente. Cabe destacar, que uno de los subsistemas estratégicamente claves es el de provisión de personas, que de acuerdo con Castillo (2008:89) consiste en “seleccionar la persona adecuada para el cargo indicado”; la importancia del subsistema de provisión de personas radica en que por medio de él se provee el talento necesario para que la organización logre alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El subsistema de provisión de personas incluye una serie de procesos entre los cuales se encuentran la planificación de los cargos, el reclutamiento de personas, la selección de personal y la inducción al cargo, todos ellos interconectados entre sí, porque en conjunto complementa las etapas que se llevan a cabo en el subsistema. En cuanto al reclutamiento, consiste en atraer candidatos potenciales para las vacantes de la organización, tal como lo refiere Chiavenato (Obt.Cit.:128) al definir el reclutamiento de personas como “un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer

candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.

En este sentido, las técnicas de reclutamiento son diversas, principalmente se divide en dos grupos, interno y externo; el reclutamiento interno consiste en considerar a los trabajadores que ya forman parte de la empresa como posibles candidatos, mientras que el externo atrae candidatos de fuera de la organización (nuevos ingresos).

En el Estado Carabobo, existen gran cantidad de empresas principalmente en el área de manufactura y servicios, la región tiene características únicas que han concentrado la actividad comercial e industrial del país en esta zona, como la cercanía con el principal puerto comercial del país (Puerto Cabello), la existencia y accesibilidad de vías de comunicación con el resto de país, gran cantidad de mano de obra calificada gracias a la presencia de muchas casas de estudio a nivel superior, entre otros.

Particularmente esta investigación, se enfoca a una empresa del sector manufacturero, ubicada en el Estado Carabobo, con más de veinte años en el ramo, la cual experimento un acelerado crecimiento desde el año 2005, lo que ha ocasionado que además de la constante existencia de vacantes por reemplazo de trabajadores que se desvinculan de la organización por diferentes razones, ha requerido el reclutamiento de candidatos para ocupar vacantes producto del aumento de la producción y el incremento de la capacidad instalada de la planta en los últimos años.

Esta empresa cuenta en la actualidad con aproximadamente 600 trabajadores, entre empleados y trabajadores de nómina semanal, por lo cual, una empresa de esta magnitud necesita una planificación acertada del

subsistema de provisión de personas, ante la posible movilidad de la fuerza laboral, en este sentido los Departamentos de Operaciones y de Planta, son los que experimentan una mayor rotación de los trabajadores por su gran volumen.

Específicamente Departamento de Operaciones cuenta con un total de 200 trabajadores, los cuales en su mayoría ocupan cargos de jerarquía baja a nivel organizacional, por esta razón no es posible aplicar el reclutamiento interno en la búsqueda de candidatos, por tanto el Departamento de Recursos humanos se ve en la necesidad de atraer candidatos externos constantemente. Cabe destacar, que el reclutamiento externo, posee ciertas desventajas tal como explica Chiavenato (Ob. Cit.):

Tardan más tiempo que el reclutamiento interno por el periodo empleado en las técnicas del reclutamiento más adecuada, la presentación de candidatos, recepción, preparación inicial con destino a la selección, a los exámenes médicos y a la documentación. Mientras más complejo sea el cargo existe la posibilidad de que el proceso sea más largo. Es más costoso, exigen inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, de reclutamiento, gastos operacionales, etc. (p. 149)

Las desventajas mencionadas se manifiestan en la empresa del sector manufacturero, específicamente en el Departamento de Operaciones ya que los Analista de Recursos Humanos deben ocupar tiempo de trabajo en la realización del reclutamiento externo, además se invierte dinero de la empresa en avisos de prensa publicando las vacantes existentes, realizando exámenes médicos, entrevistas, verificando referencias, entre otros, para poder cubrir las vacantes.

En referencia a lo anterior, la principal problemática que presenta la empresa del sector manufacturero, son los elevados costos que generan las técnicas de reclutamiento que se utilizan en la actualidad, donde los anuncios de prensa y las publicaciones en el portal web Computrabajo, son los seleccionados con más frecuencia para reclutar aspirantes a las vacantes del Departamento de Operaciones. Específicamente Computrabajo informo que a partir de ahora estará cobrando sus servicios en dólares, lo que supone un problema adicional dado la dificultad que existe en el país para conseguir moneda extranjera, producto del control de cambio.

Adicionalmente, el Departamento de Recursos Humanos se está cuestionando la eficacia de las fuentes de reclutamiento que aportan dichas técnicas para la atracción de candidatos potenciales para ocupar las vacantes del Departamento de Operaciones de la organización; ya que, de acuerdo a algunos sondeos realizados solo un poco más de la mitad de los trabajadores del Departamento de Operaciones ingresados en los últimos años, se han informado acerca de la vacante por medio de estos medios.

Por otra parte, la organización y específicamente el Departamento de Recursos Humanos han estado estudiando la calidad y cantidad de información que es posible enviar a través de los anuncios de prensa y el portal web Computrabajo, en función de determinar si los aspirantes que son informados por esta vía conocen realmente el perfil de la vacante que se espera cubrir antes de ingresar al proceso de reclutamiento y posteriormente el de selección de personal.

Dada esta situación, es necesario actuar sobre las técnicas de reclutamiento externo tratando de disminuir los costos, ya que entre las políticas organizacionales vigentes en la empresa de estudio se encuentra

reducir la inversión mediante tecnologías de comunicación e información, que cuenta con plataformas de redes sociales, conexiones de Wi-Fi en toda la empresa, equipos de computación de alto rendimiento, entre otros; además, de mejorar todos los aspectos relacionados con el reclutamiento de personal, incursionando en estrategias innovadoras para este campo.

Ante la problemática expuesta, una de las opciones que se pueden plantear para solucionarla, tomando en cuenta su disponibilidad de las tecnologías de información y comunicación, es el *Social Recruitment*, término que se traduce como (reclutamiento a través de redes sociales), pero que sin embargo, en la práctica de los Recursos Humanos se denomina reclutamiento mediante medios electrónicos, Vasallo (2011:1) explica que “Social Recruitment es solamente la digitalización del proceso de selección y reclutamiento”.

Al respecto, se puede establecer que el Social Recruitment consiste en la atracción de candidatos mediante herramientas de comunicación tales como Facebook, Twitter, Instagram, Hi5, por nombrar las más conocidas; su implementación puede tener una reducción de costos sensible en el proceso de reclutamiento externo en la empresa objeto de estudio, además de reducir el tiempo de incorporación y atraer más candidatos, incluso contribuir al abastecimiento y actualización de un archivo de elegibles dada la frecuencia con la que se ejecuta este proceso en el Departamento de Operaciones. Para apoyar esto, Vasallo (Ob. Cit.) menciona que:

Desde el punto de vista de los ‘buscadores de trabajo’. Cómo éstos perciben la facilidad (o dificultad) de usar agencias de colocación o sites de anuncios vs Social Media. El ejemplo concreto fue: en Malasia Nokia necesitaba talento para digital marketing, usando los

medios tradicionales obtuvieron 11 cv's en una semana, de los cuales pocos llenaban realmente el perfil buscado. Después de montar su página Speed Hiring en Facebook recibieron más de 300 cv's en tres días, dando lugar a 44 entrevistas y todas las vacantes cubiertas con candidatos de extraordinario talento. Sin duda fue un muy buen ejercicio para demostrar cómo, después de 'apoderarse' de los departamentos de Relaciones Públicas y Mercadotecnia en las empresas, los medios sociales van ahora detrás de Recursos Humanos (p. 1).

De acuerdo con lo anterior, existe una tendencia mundial hacia el uso de redes sociales, las cuales rápidamente han penetrado diversas áreas de la administración empresarial, tales como la mercadotecnia y la publicidad, del mismo modo la tendencia indica que los Departamentos de Recursos Humanos las usan cada vez más, ya sea como medio para la comunicación corporativa, para la creación y mantenimiento de la imagen corporativa o para el reclutamiento de personal.

Ante la necesidad de la reducción de costos en el reclutamiento externo y la optimización del proceso, se considera que el estudio de las redes sociales en el reclutamiento externo de personal para el Departamento de Operaciones de una empresa del sector manufacturero, puede ser la opción idónea para solucionar la problemática expuesta anteriormente. Ello da lugar a que surjan las siguientes interrogantes que dan origen a la presente investigación:

¿Cuál es la situación actual del proceso de reclutamiento externo en el Departamento de Operaciones en una Empresa del Sector Manufacturero?

¿Qué oportunidades de mejora al proceso de reclutamiento externo mediante el Social Recruitment existen en el departamento de operaciones en una empresa del Sector Manufacturero?

¿Cómo se puede optimizar mediante el Social Recruitment el reclutamiento externo en el departamento de operaciones en una empresa del Sector Manufacturero?

### **Objetivos de la investigación**

#### ***Objetivo general***

Analizar el uso del Social Recruitment en el proceso de reclutamiento externo de personal en el Departamento de Operaciones en una Empresa del Sector Manufacturero

#### ***Objetivos específicos***

- Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento externo, en el Departamento de Operaciones en una Empresa del Sector Manufacturero.
- Identificar las oportunidades de mejora del proceso de reclutamiento externo mediante el Social Recruitment, en el Departamento de Operaciones en una Empresa del Sector Manufacturero.



- Establecer estrategias que permitan la implementación del Social Recruitment para el reclutamiento externo, en el Departamento de Operaciones en una Empresa del Sector Manufacturero.

### **Justificación de la investigación**

La gestión del talento humano reviste gran importancia, porque permite a las organizaciones hacerse con los servicios de las personas, que están más acordes con las exigencias de los puestos que constituyen diferentes cargos en la empresa, mediante la atracción de candidatos y su posterior selección. Lo antes mencionado, constituye el mecanismo principal para el empleo de las personas, quienes mediante el trabajo logran alcanzar en gran medida su inserción dentro de la sociedad, dado que esta actividad le permite además de adquirir los bienes y servicios fundamentales para vivir, la oportunidad de superarse constantemente.

Desde el punto de vista organizacional, el reclutamiento de personal representa un primer paso esencial para la estructuración de empresas competitivas y pioneras en el mercado, es evidente que contar con el mejor talento humano posible permite proponer y alcanzar unos mejores objetivos organizacionales.

En este sentido, el presente estudio constituye un aporte analítico acerca de la situación actual del reclutamiento externo mediante redes sociales, en el Departamento de Operaciones en una Empresa del Sector Manufacturero del Estado Carabobo; este trabajo le permite a la organización tener una base sólida y estratégica para fundamentar la toma de decisiones con

respecto al accionar del talento humano y específicamente el reclutamiento externo, de acuerdo a los datos que la investigación pueda arrojar.

A nivel institucional, la investigación representa el compromiso y la vinculación que tiene la Universidad de Carabobo, con los diferentes factores involucrados en el entorno nacional, por medio del aporte científico dirigido a la implementación de los nuevos métodos, teorías y tecnologías que permitan la constante evolución de la sociedad; teniendo en cuenta, el carácter de importancia que tiene esta empresa objeto de estudio, para el desarrollo industrial del Estado Carabobo.

Específicamente, el estudio representa un aporte teórico muy importante de la Escuela de Relaciones Industriales para la gran plaza industrial que posee el estado Carabobo, proponiendo la implementación de la tecnología como estrategia de competitividad y mecanismo de solución de problemas, dirigida especialmente al sector manufacturero. Por otra parte, el presente trabajo de investigación apoya y sirve de base, para sustentar posteriores investigaciones a los estudiantes de la escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, así como también, cualquier investigación de otras casas de estudio, referentes al reclutamiento externo de personal.

Finalmente, para la investigadora, este trabajo fue la oportunidad de implementar sus conocimientos no sólo en los aspectos técnicos de la gestión del talento humano, sino también en el ejercicio investigativo, aplicando los métodos de investigación y análisis de problemas para una situación real. Asimismo, representa la posibilidad de contribuir con las organizaciones pertenecientes a la actividad productiva del país.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

En las Ciencias Sociales el conocimiento se ha venido creando a través de la historia sobre la base de otros conocimientos, por tanto se considera necesario apoyar la presente investigación en otros estudios realizados con antelación, con la finalidad de enriquecerla y de tener puntos de referencia a nivel científico, que direccionen el estudio. A continuación, se presentan las principales investigaciones que fueron consideradas al emprender el presente trabajo.

#### **Antecedentes**

Inicialmente, Díaz y Cervantes, (2012), profesor del Centro Universitario Incarnate Word y profesor de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, en la Universidad Nacional Autónoma de México, respectivamente; presentaron la investigación titulada, “El Reclutamiento de Talentos en las Empresas por medio de las Redes Sociales en Empresas Mexicanas: ¿Realidad o Ficción?”, la cual fue registrada en el XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, llevado a cabo en la universidad Nacional Autónoma de México, en México DF.

En dicha investigación, se estableció como objetivo principal averiguar de qué manera los gerentes de reclutamiento de empresas del sector privado establecidas en México, estaban utilizando las nuevas herramientas del internet, en particular las redes sociales, para reclutar al personal de sus empresas. En este sentido, el estudio se elaboró bajo la metodología de una investigación descriptiva y bajo un enfoque de campo para la recopilación de

la información; así mismo, el estudio se llevó a cabo en dos fases, la primera fue la búsqueda de información secundaria sobre estudios previos que indicaran si el Internet y las redes sociales eran ya una realidad en el mercado laboral tanto en México como en el extranjero. Por otro lado, en una segunda fase, se llevó a cabo un sondeo cuantitativo con 110 empresas en la ciudad de México, donde se cuantificaron las preguntas de investigación planteadas en este estudio.

Finalmente, entre las principales conclusiones a las cuales llegó el estudio, se encuentran que en Estados Unidos y quizá en otras partes del mundo, el reclutamiento por Internet, en particular por medio de las redes sociales ha tomado un gran auge entre compañías grandes, en el caso de México esta situación apenas se inicia, mostrando resultados muy favorables a futuro; además establecen que para aumentar su competitividad, las empresas mexicanas deberán buscar nuevas maneras de reclutar talento más eficazmente. Los métodos tradicionales como periódico y referencias, pueden ser complementados en mayor proporción por tecnología actual, que es la que utilizan ahora los jóvenes profesionistas.

Como se puede apreciar, este estudio representa un importante basamento teórico, acerca de la utilización de las redes sociales como instrumento para el reclutamiento de personal en las empresas privadas para un país latinoamericano, por lo cual, sirve de apoyo para la realización de este trabajo, sobre todo tomando en cuenta que al ser un problemática de reciente aparición, no existe una nutrida cantidad de investigaciones referentes al tema.

Adicionalmente, Giacomelli (2012), profesora de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en México, en su investigación titulada “Las Tecnologías de

Información y su Aplicabilidad en el Proceso de Reclutamiento y Selección”, publicado en la International Journal of Good Conscience, tuvo como objetivo investigar, si las tecnologías de Información impactan favorablemente en el proceso de reclutamiento de personal en las empresas del área metropolitana de Monterrey.

En referencia a la metodología de investigación, fue un trabajo de tipo exploratorio, con un diseño no experimental de campo, donde se utilizó la encuesta dirigida al personal de recursos humanos de 15 empresas, ubicadas en el área metropolitana de Monterrey.

Entre las principales conclusiones se encuentran que, un porcentaje considerable de empresas utilizan el internet para reclutar personal, pues los candidatos acceden a la red para dejar sus currículos en línea; además que, las empresas en su totalidad opinaron que las tecnologías de información ayudarían a mejorar los procesos de reclutamiento de personal en las empresas.

De acuerdo a lo antes expuesto, la investigación antes mencionada pretendió ahondar en la utilización de las tecnologías de información en el reclutamiento de personal, por lo cual, tuvo un objeto de estudio bastante similar al propuesto en este trabajo, referente a la utilización de las nuevas técnicas de reclutamiento, por medio de la tecnología de información, esto permitió a la investigadora, emplear este estudio como información documental importante para emprender la investigación.

Por su parte, Gómez y Terán (2012), por medio del trabajo de grado titulado “Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos en la Empresa Edil Oriente

Internacional Maturín - Estado Monagas”, presentado ante la Universidad de Oriente, para optar al título de Licenciadas en Gerencia de los Recursos Humanos, propuso como objetivo general, analizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Edil Oriente Internacional.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, el trabajo es de carácter descriptivo, porque el estudio se basó en la obtención de información que se relaciona con la situación actual del fenómeno objeto de estudio; por otro lado se enmarco bajo el enfoque de una investigación de campo, dado que recaba los datos desde el sitio donde se suceden los hechos que son causa de estudio.

Entre sus principales conclusiones, las investigadoras indican que la empresa Edil Oriente Internacional no cuenta, con una política de reclutamiento y selección de personal que le ayuda a elegir el candidato adecuado para cubrir una vacante, y así garantizar el buen funcionamiento de la misma; del mismo modo, establecen que el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, en la empresa Edil Oriente, se hace de manera acientífica, en lugar de plantear objetivos institucionales de manera eficaz.

Con respecto a sus principales recomendaciones, las investigadoras proponen crear una política de reclutamiento y selección que ayuden al logro eficaz de los objetivos, así como también, crear un manual de políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal para mejorar la calidad de proceso evitando la baja productividad en la empresa.

Finalmente, se puede asegurar que la investigación abordada y este estudio tienen bastante en común, partiendo de la naturaleza descriptiva de ambas ante la situación de los procesos de reclutamiento que aborda el estudio presentado, para establecer un diagnóstico y profundizar en la problemática observada; es por ello que representó una base metodológica o un punto de partida para establecer la manera en que fue abordada la problemática objeto de estudio, con la finalidad de establecer las mejoras al procesos de reclutamiento externo por medio de las redes sociales en la Empresa del Sector Manufacturero

### **Bases Teóricas**

En toda investigación la sustentación teórica es la base fundamental que dota con aspectos científicos necesarios a los objetivos de la misma, en este sentido el basamento teórico plantea los aspectos estudiados que están referidos al tema a investigar.

Al respecto, Balestrini (2006:91), considera que “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. Por lo tanto, a continuación se presenta la selección de los conocimientos que aportan las teorías referentes a la problemática objeto de estudio.

### ***Enfoque de Sistemas Bertalanfly (1973)***

Para muchos autores, las empresas por manejarse en ambientes competitivos y estar en la constante búsqueda de los objetivos

organizacionales, se manejan como sistemas pertenecientes a otros y conformados además por diferentes sistemas.

A continuación se presentara el sustento teórico para tal afirmación, comenzando con la definición de sistemas, según Senge (2004:94), “un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran porque se afecta recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común”.

En tal sentido, se puede percibir a la empresa como un sistema que se afecta recíprocamente con otras empresas, a este respecto, Porter (1993:74), teoriza de la siguiente manera, “el adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas”, lo que indica claramente, una de las razones por la cual es conveniente para las organizaciones gestionarse como sistemas.

De esta manera, se puede establecer que las diferentes partes que componen a las organizaciones, están confeccionadas con la finalidad de dar respuestas a problemas de distinta índole pero que de igual manera se estarán afectando entre sí, por lo tanto, de la interacción efectivas de las partes resultara el éxito, tal como lo mencionan Campero y Vidal (1983), quienes explican:

La idea esencial del enfoque de sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra... entonces, en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común... es necesario el



funcionamiento correcto de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto (p. 21).

Es por lo antes mencionada, que muchos autores ubican a los diferentes departamentos de las organizaciones como sistemas, que a su vez quedarían conformados por sistemas menores, tal es el caso de la gestión del talento humano, que puede ser entendida de acuerdo a la teoría de sistemas, como un sistema compuesto de subsistemas encargados de las diferentes funciones que se contemplan en el departamento, como lo es por ejemplo el subsistema de provisión de personas.

### ***Los Medios Electrónicos***

Cuando se habla de medios electrónicos, se refiere a las oportunidades que ofrece la tecnología derivada de la informática, así como de los múltiples usos que ella proporciona; entre sus bondades se encuentra la internet como principal instrumento de comunicación e información en el mundo.

En este sentido, con la aparición de la Web 2.0, la internet evoluciono hasta convertirse en un universo donde los usuarios son los protagonistas, compartiendo todo lo que puedan; en la actualidad el principal mecanismo para alcanzar este masivo intercambio de información son las redes sociales.

A este respecto, en las Ponencias sobre Gestión en Organizaciones del Tercer Sector en la Universidad Di Tella de Buenos Aires (2001), se estableció el siguiente concepto de redes:

Las Redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos. (p. 12)

De acuerdo a la caracterización aportada en la cita, se encuentra bien fundamentado la denominación de redes sociales, a los diferentes sitios web que se consiguen en la actualidad, que tienen como finalidad que sus usuarios se relacionen con otros usuarios dentro de internet; ya que, en las redes sociales se encuentra la posibilidad de interacción entre personas aunque no se conozcan personalmente, el sistema es abierto y se va construyendo obviamente con lo que cada suscrito a la red aporta, cada nuevo miembro que ingresa transforma al grupo en otro nuevo; por lo cual, la red no es lo mismo si uno de sus miembros deja de ser parte.

En este sentido, los antropólogos británicos Radcliffe-Brown y Barnes, citados por Ponce (2012:1), establecieron que, “una red social es una estructura social formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí, por algún tipo de relación o interés común”; partiendo de la cita anterior, se puede entender la popularidad que las redes sociales tiene en la actualidad, especialmente en los jóvenes, teniendo en cuenta la necesidad inherente del ser humano a relacionarse con otras personas.

Las redes sociales más populares en este momento son Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, cada una de ellas con sus características y funcionalidad propia, por lo cual a continuación en el (cuadro 1) se presentan sus principales características y sus usos.

## Cuadro 1

### Características de las Principales Redes Sociales

Portal Web	Denominación	Función Principal	Identidad	Contenido
<b>Facebook</b>	Red Social	Encontrar amigos del pasado	Creación de perfil personal	Información variada, fotografías, videos, comentarios, grupos de interés
<b>Twitter</b>	Red Social	Transmitir mensajes cortos de interés	Pequeña definición personal	Información de interés complementada direcciones web
<b>Instagram</b>	Red Social	Compartir fotos y videos con conocidos	Pequeña definición personal	Fotografías, videos, comentarios, grupos de interés
<b>LinkedIn</b>	Red profesional	Búsqueda de empleo	Creación de perfil laboral	Grupos de interés laboral y oportunidades laborales

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

En el mundo de hoy en día, se puede observar a las personas conectados por medio del internet y este tipo de redes, tales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn entre otras, en casi todo momento y en cualquier lugar, contado para tal fin no solo con los ordenadores, sino cualquier dispositivo móvil con internet. Por esta razón, no sorprende que las empresas en los últimos tiempos, hayan comenzado a explotar estos sitios

web con fines de mercadotecnia, relaciones públicas, la comunicación corporativa y últimamente para la captación de personal.

### ***Reclutamiento por Redes Sociales (Social Recruitment)***

Con el auge de las redes sociales, se ha experimentado una constante búsqueda de aplicaciones que puede tener la interacción que se crea en estos sitios web dentro de cualquier actividad de la vida cotidiana, ejemplo de ello, es como las personas juegan, leen textos, son atacados por la publicidad, crean negocios y hasta buscan trabajo, mediante las redes sociales. Partiendo de esta afirmación, se encuentra un modelo innovador de reclutamiento mediante medios electrónicos o también llamado reclutamiento 2.0, que según Gimeno (2014):

Es la evolución del modelo tradicional de selección de personal, mediante el cual, las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los recursos humanos las necesidades de talentos (empleados) y puestos de trabajo que pretendían llenar... Engloba una serie de procedimientos que se utilizan para conseguir candidatos activos y pasivos ideales para un puesto de trabajo. (p. 1)

Como lo establece el autor antes mencionado, las empresas se han visto en la obligación de evolucionar hacia la utilización de este modelo, ya que el universo que proporciona estos sitios web, representan una gran fuente de reclutamiento para las empresas, más si se toma en cuenta el perfil joven de las personas que los utilizan, donde se pueden encontrar una gran cantidad de profesionales y fuerza laboral especializada.

En referencia a lo antes expuesto, Vasallo (2011:1), establece que “las empresas que deseen contratar al mejor talento disponible tendrán que salir y buscar candidatos en los lugares donde ellos están, y convencerlos con una única auténtica voz, mediante redes sociales”. De lo antes citado, se puede entender el impacto que tienen las redes sociales en las sociedades, además del tiempo que dedican las personas a interactuar en estos sitios; por lo cual, las empresas deben entender que ahí pueden encontrar a los candidatos que necesitan captar por medio del reclutamiento de personal.

Concretando, la definición de reclutamiento mediante las redes sociales, Gimeno (2014:1), establece que “es precisamente este esquema adaptado a las nuevas tecnologías, que consiste en atraer una cantidad de personas adecuadas y competentes para un puesto de trabajo a través de las herramientas de la web 2.0 y la experiencia colaborativa”. Adicionalmente, para su aplicación no ameritan de elevados costos en su aplicación, por lo cual, resultan menos costosos que otras técnicas de reclutamiento, tales como los anuncios, conferencias y la implementación de outsourcing.

Por otra parte, mediante el Social Recruitment, los candidatos tienen la oportunidad de sacarle más partido a su perfil y se pueden enfocar en conseguir contactos profesionales mediante la red de contactos (networking); además, ahora los profesionales y candidatos son tratados con más transparencia a través de los nuevos canales sociales y de comunicación.

### ***Gestión del Talento Humano***

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación

o arribar a un fin determinado, la misma puede generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. Así mismo, la gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé acerca de la gestión está siempre sustentada en una teoría, explícita o implícita, de la acción humana, por su parte, Casassus (2000), establece que la gestión se define de la siguiente manera:

Conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado, la cual se plantea como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. (p. 6)

De igual forma, los sistemas de gestión han ido variando, con la finalidad de dar respuesta a la complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones. Por otra parte es importante destacar que gestionar, es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Específicamente la gestión del talento humano representa la administración del recurso más preciado de las organizaciones, por ello los esfuerzos contemplados en la historia por alcanzar una mejor gestión en este sentido, involucrando variables que antes no se tomaban en cuenta, hasta alcanzar la definición y estructuración actual; para Chiavenato (2000), la gestión del talento humano, está definida como:

El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las personas o recursos humanos incluyendo el proceso de la gestión del talento humano tales como: admisión de personas, comprensión, desarrollo, mantenimiento y monitoreo. (p. 319)

Partiendo de lo citado, se puede decir que la gestión del talento humano tiene como finalidad administrar la incorporación de las personas de una manera general a las empresas, desde su ingreso como aspirante hasta su integración en el cargo, su posterior desarrollo en forma de capacitación y de formación personal, la aplicación de diversas técnicas para el mantenimiento de la persona dentro de la organización y su monitoreo constante en función de determinar su rendimiento.

Así mismo, la gestión del talento humano va a depender de variables como: el tipo de organización, la cultura organizacional, los procesos internos, la tecnología utilizada, los recursos materiales y financieros disponibles y otra cantidad de variables importantes.

La gestión del talento humano se desarrolla en un área o departamento, constituido como un sistema, el cual se encarga de un gran número de funciones, para el logro de cada una de ellas las organizaciones han evolucionado hasta el punto de dividir estas funciones entre subsistemas con el objetivo de hacerse más eficientes, estos subsistemas se clasifican en, provisión de personas, desarrollo de personas, sistemas de recompensas, organización del trabajo, sistema de control y responsabilidad social empresarial. Así mismo, Chiavenato (2002), establece tres aspectos fundamentales de la gestión del talento humano:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, ... Son personas y no meros recursos de la organización.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talentos y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros. (p. 8).

Lo citado, es una muestra de la concepción del recurso humano desde la perspectiva del ser como persona dentro de la organización, donde se entiende las características fundamentales de personas y se usa este conocimiento en beneficio de las empresas, dándole el valor suficiente para que direccionen las políticas de la organización y sean parte fundamental de su composición.

### ***Subsistema de Provisión de Personas***

Los procesos que se gestionan desde el subsistema de provisión de personas, representan el primer paso en la relación que se establece entre la organización y el talento humano que ingresa a ésta o se promueve en la misma, por lo que es de suma importancia que el desarrollo de este proceso inicial se lleve a cabo en su totalidad y con plena eficacia. Respecto a lo anterior, Chiavenato (2002), aporta que los procesos de provisión de recursos humanos:



Se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. (p. 178).

En el mismo orden de ideas, el subsistema provisión de personas, permite recolectar información sobre las funciones de reclutamiento y selección de personal. Así mismo, engloba una serie de pasos o procesos, que facilitan al personal encargado y especializado de dicho proceso, el óptimo desarrollo del mismo, permitiendo la entrada de nuevos talentos a la organización o la promoción del personal activo en la misma, generando desarrollo profesional.

### *Reclutamiento de Personal*

El reclutamiento de personal, es un proceso de comunicación y divulgación de las oportunidades de empleo existente en la organización, aunado con la atracción de candidatos potenciales de manera que se logre abastecer el proceso de selección. En este sentido, Schermerhorn (2002:290), establece que “el reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización”.

En concordancia con esta cita, el reclutamiento va dirigido a la divulgación de las necesidades propias de la empresa, en función de atraer personas dispuestas a cubrir dichas necesidades, por medio, de su promoción como candidato al cargo vacante; en referencia a esto,

Chiavenato (2008:106), considera que “las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias”.

En este sentido, para el reclutamiento es importante que se tome en cuenta los valores y la cultura organizacional, ya que con esto lo que se busca es atraer a los mejores candidatos para nutrir el proceso de selección con las personas más calificadas, sea mediante fuentes internas o externas; de tal manera, que el reclutamiento se puede dar de dos formas, por medio de técnicas internas o de técnicas externa, en tal sentido aportan Gómez, Balkin y Cardy (1998:193), que “el mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos”.

Por consiguiente, los autores propone que existen dos mercados a los cuales las empresas pueden dirigir su búsqueda de candidatos potenciales a cubrir los cargos vacantes, en el primera instancia se encuentra el mercado interno que los componen los trabajadores de la empresa, en segundo plano se encuentra el mercado externo que lo componen todos los aspirantes que se encuentren en el entorno a donde se dirija la divulgación de las oportunidades de empleo por parte de la organización.

Cabe destacar, que existe una diferencia entre las magnitudes de los aspirantes a abarcar por parte del reclutamiento interno y externo, ya que el primero abarca un circunscrito pequeño de trabajadores reconocidos, en

cambio el reclutamiento externo lo componen una masa mayor de aspirantes poco o nada reconocidos.

Es por ello, que existen una gran variedad de técnicas mediante las cuales se puede realizar el reclutamiento, para la modalidad de reclutamiento interno se encuentran los memorandos de información sobre la vacante que se emiten a cada departamento, el archivo de personal, inventario de habilidades, aviso en carteleras, concursos por puestos y la intranet, entre otros. Por otra parte, para la modalidad de reclutamiento externo de candidatos, se encuentran, los anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, contacto con universidades y escuelas técnicas, asociaciones y colegios profesionales, internet, entre otros.

En este sentido, existen dos aspectos fundamentales que deben ser especificados por la empresa previamente se decida efectuar un reclutamiento de personal, por una parte, diferenciar las fuente de reclutamiento que es el lugar donde se localizan individuos calificados, es decir, los lugares en donde se encuentran personas que pueden ser candidatos para ocupar un cargo vacante.

Por otro lado, se encuentran las técnicas de reclutamiento que son los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes. En este caso, son los medios que utilizan las empresas para llegar a las fuentes de reclutamiento, entre ellos se encuentran los anuncios en periódicos y revistas, la utilización de empresas dedicadas a ofrecer personal, la búsqueda en las casa de estudio y los medios electrónicos, entre otras.

De este modo, la empresa del sector manufacturero objeto de estudio implementa de manera estratégica el reclutamiento externo de personal para el departamento de operaciones, mediante un conjunto de técnicas, tales como anuncios de prensas y avisos en páginas de internet, en función de atacar las fuentes de reclutamiento tales como el público en general y los usuarios del portal web Computrabajo. Sin embargo, los elevados costos que le reporta su aplicación, han llevado a analizar nuevas técnicas y fuentes de reclutamiento que adicionalmente a la reducción de costos le permitan planificar el proceso de manera más sencilla.

### **Filosofía Organizacional**

Dentro de cualquier organización existen (modos) determinados de abordar situaciones comunes, básicamente son las características regentes en las empresas acerca de cómo hacer las cosas. El concepto de filosofía organizacional ha sido tratado por muchos autores, pero para fines prácticos de esta investigación se tomará en cuenta la definición que aportan Mintzberg, y Quinn (2003) al expresar que:

La filosofía organizacional identifica la forma de ser de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores organizacionales, todo ello es tanto como decir que es la visión compartida de una organización (p. 85)

De acuerdo a lo anterior, existen en la filosofía organizacional elementos como la cultura de la misma, conformada a su vez por principios y valores, que se encuentran determinados por la gerencia mediante un constante estudio de las necesidades de la organización en el tiempo. También, Páez (2004) aporta otra definición al mencionar que:

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización (p. 74)

La filosofía organizacional decanta en una cultura, una forma de hacer las cosas, dentro de toda empresa puede identificarse una cultura aparente, como lo es la establecida por la empresa, así como también una cultura subyacente, que es aquella que se ajusta a la realidad pero no termina en casi todos los casos por ser totalmente apegada a los preceptos formales de la organización, esto ocurre porque las mismas están conformadas por personas, y en la interacción con motivos de trabajo es inevitable que influyan y modifiquen – positiva o negativamente – la identidad original que pretende la empresa.

Entre este conjunto de valores, prácticas y creencias, que conforman la filosofía de la organización y son la razón de ser de la empresa, en función de representar el compromiso de la organización ante la sociedad, existen unos elementos claves, para el desarrollo y competitividad de las organizaciones, es por ello que se presentan a continuación:

### *Misión Organizacional*

Todo organismo intrínsecamente se dice que tiene una misión, en cuanto a las organizaciones estas establecen que son y a que se dedican mediante un enunciado que por lo general es corto, pero significativo. Mintzberg, y Quinn (op. cit.:118) indican que “la misión describe el propósito de la

empresa, esto es, su razón de ser”; por lo tanto, la declaración de misión tiene efectos en toda la organización, tal como lo refiere Páez (op. cit.):

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás (p. 81).

Se puede decir entonces que la misión es un aspecto esencial, y que es un cuerpo casi dogmático de las organizaciones, en el cual toman criterios básicos que se traducen en las prácticas del día a día, por esto es que los líderes deben conocer adecuadamente la misma para así estar alineados y ejecutar sus funciones de acuerdo a lo esperado, además de influir para que el resto de los trabajadores efectivamente asuman la misión como el deber ser y se traduzca en sus acciones cotidianas.

### *Visión Organizacional*

La visión es el resultado de los sueños en acción, Páez (op. Cit:214), explica que “en las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 5, 10 o 15 años”; Es decir, se centra en los fines y no en los medios, lo cual indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí. La visión es una determinación de un punto a alcanzar, al respecto Mintzberg, y Quinn (op. cit.), señalan que:

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan

cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo (p. 130).

Como resalta el autor, la visión es un precepto del ideario de la alta gerencia, en función de impulsar a toda la organización hacia una mejor posición en un tiempo determinado, es a donde se quiere llegar mediante el esfuerzo diario.

### *Valores Organizacionales*

En las organizaciones existen valores y principios que forman parte del acuerdo constitutivo de las mismas, estas capacidades influyen tanto en el desarrollo humano de sus integrantes como también en el crecimiento de la organización, los valores son un marco de referencia que no se pueden dejar de lado a la hora de tomar decisiones técnicas cuya racionalidad es necesariamente limitada.

Es por ello, que los directivos además de los propósitos de la organización deben aceptar que los juicios de valor no son factores colaterales o marginales, sino partes constitutivas de sus procesos decisorios, los valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización, ya que las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación de conocimiento y su expresión.

Tal como indica Quigley (1996:16), los valores organizacionales son “pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos conscientes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo”; estos son la esencia de la filosofía que la empresa tiene para alcanzar el éxito. En concordancia, Ruiz, Guzmán y De la Rosa (2009), establecen que:

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable; asimismo, el colectivo organizacional podrá tomar decisiones considerando la escala de valores del individuo. (p. 59)

Los valores organizacionales deben ser un pensamiento universal que resalte la importancia de esparcir en los trabajadores una fuente de inspiración para el trabajo y por tanto son los líderes de la organización deben ser los encargados de motivar al personal a seguir esta filosofía. Es por esta razón que Deal y Kennedy (1996) afirman:

Como los valores organizacionales pueden tener una poderosa influencia en lo que hacen las personas, creemos que debe interesar mucho a los gerentes (...) en nuestro trabajo y en nuestros estudios encontramos que las compañías que tienen éxito ponen mucho énfasis en los valores. (p. 356)

Esto tiene relación con lo que alega Newstron (1985:321) quien considera que “Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos a un sentido común de propósito o misión, pueden tener



resultados extraordinarios para la misma” Se puede decir entonces, que para ambos autores uno de los ingredientes básicos para alcanzar el éxito es precisamente la influencia positiva que los valores puedan generar dentro de la empresa ya que estos indican lo que es importante para todos los implicados y los que le dan vida a la organización, como se debe actuar, cuales son las prioridades y así otros parámetros más que son útiles para el logro de objetivos.

En síntesis, Deal y Kennedy (op. cit.:21), realizan un importante aporte al estudio de la filosofía organizacional cuando mencionan que esta “proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario, por lo cual actúan como un sistema informal de control que indica a los empleados lo que se espera de ellos”.

Es por ello, que la internalización de la filosofía organizacional por parte de los aspirantes reclutados mediante técnicas externas es tan importante, ya que de esta manera, pueden conocer exactamente lo que espera la organización de ellos, cuál será la forma de interactuar en el puesto de trabajo y muestra mucho de las características de la empresa, pudiendo de esta manera, determinar cada candidato si ocupar la está vacante es lo que realmente quiere.

Por otra parte, para la organización es fundamental que los aspirante ya se vayan compenetrando con la filosofía de la organización antes de llegar al proceso de selección de personal, de esta forma se dificultara menos llevarlo a cabo y de ser seleccionado el candidato, su proceso de inducción al puesto de trabajo será mucho más sencillo y efectivo.

## **Definición de Términos Básicos**

*Facebook:* Es una interfaz virtual desarrollada en el año 2004, donde las personas, luego de crearse un perfil, pueden buscar y encontrar numerosos contactos de la vida real, expresar sus opiniones y estados de ánimo, subir y comentar fotos, jugar, crear redes y grupos con diferentes objetivos, entre otras.

*LinkedIn:* Es una red para profesionales orientada a hacer conexiones profesionales y de negocios.

*Instagram:* Es una red social y aplicación para compartir fotos y vídeos.

*Internet:* Es una red de redes que permite la interconexión descentralizada de computadoras a través de un conjunto de protocolos denominado TCP/IP.

*Networking:* Es el grupo de personas que se conocen por tener un trato laboral, estos pueden relacionarse de forma directa o indirecta pero el objetivo es siempre el mismo, que todos los integrantes se beneficien profesionalmente de esta comunicación.

*Sitio Web:* Es una colección de páginas de internet relacionadas y comunes a un dominio de Internet o subdominio en la World Wide Web en Internet.

*TCP/IP:* Son las siglas de Protocolo de Control de Transmisión/Protocolo de Internet (en inglés Transmission Control Protocol/Internet Protocol), un sistema de protocolos que hacen posibles servicios Telnet, FTP, E-mail, y otros entre ordenadores que no pertenecen a la misma red.

*Twitter:* Es un servicio de microblogging, que permite escribir y leer mensajes en Internet que no superen los 140 caracteres.

*Web 2.0:* Se refiere a una segunda generación en la historia de los sitios web. Su denominador común es que están basados en el modelo de una comunidad de usuarios.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Las distintas operaciones y procedimientos metodológicos son necesarios para darle carácter científico a cualquier investigación, es por esta razón que se incluye este capítulo, con la finalidad de aclarar, detallar el diseño y tipo de investigación, los datos que se desean indagar y las técnicas o procedimientos para obtenerlos.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Con respecto al tipo de investigación, el presente estudio se puede catalogar de tipo descriptivo, Hurtado (2007:101) explica que en la investigación descriptiva “el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características”, de tal modo que coincide con lo planteado en este trabajo ya que fue necesario describir características de las situaciones y eventos en relación al proceso del reclutamiento externo de personal en el Departamento de Operaciones de una Empresa Manufacturera.

De acuerdo con el criterio de diseño de investigación, el cual está relacionado con la operacionalidad del estudio, Hurtado (Obt.Cit.:147), indica que el diseño de la investigación “es aquel que hace explícitos los aspectos operativos de la misma”. En el caso de este estudio, se clasifica como un diseño de campo y documental, ya que en primera instancia, los datos y la información recabada se obtuvieron de fuentes vivas, para lo cual fueron tomados en cuenta por la investigadora los trabajadores del Departamento de Operaciones que han Ingresado a la organización desde hace dos años.

En este sentido, el diseño de campo está definido por Palella y Martins (2010:88), como aquel que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”. Con respecto al diseño documental, Arias (2006:25), indica que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

De acuerdo a lo citado anteriormente, esta investigación utilizó los registros de fuentes documentales impresas y electrónicas, con la finalidad de indagar acerca de la implementación de estrategias que le han dado resultados positivos a por empresas reconocidas a nivel mundial, con la finalidad de establecer a las redes sociales como fuente de reclutamiento externo de personal.

### **Estrategia Metodológica**

Para poder llevar a cabo la investigación, es necesario operacionalizar los elementos técnicos de la misma, mediante la estructuración de Cuadro Técnico Metodológico, que según Smith (2013:261), “se concibe como una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos. Es una entre muchas vías para ordenar, planificar y ejecutar la investigación”; En consecuencia, se presenta el (cuadro 1) que se observa a continuación.

**Cuadro 2**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivo Especifico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas Instrumentos	Fuente
Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento externo en el Departamento de Operaciones en una Empresa del Sector Manufacturero.	Proceso de Reclutamiento Externo	Conjunto de pasos a seguir que se llevan a cabo en la organización objeto de estudio para atraer utilizando técnicas de reclutamiento externo, a los mejores candidatos para cubrir puestos de trabajo en la empresa	1. Estrategias  2. Planificación estratégica  3. Fuente de reclutamiento  4. Tiempo	1.1. Misión 1.2. Visión 1.3. Valores  2.1 Descripción de cargos 2.2 Requisición de personal 2.3 Necesidades de personal 2.4 Inventario de personal  3.1. Medios tradicionales 3.2. Fuentes Electrónicas 3.3. Redes Sociales  4.1. Tiempo en que se presentan los aspirantes 4.2. Velocidad de postulación	Encuesta (Cuestionario)          Entrevista semiestructurada (Guía de Entrevista)	9 Trabajadores del Departamento de Operaciones (que ingresaron a la empresa en los 2 últimos años)      6 Empleados de la Organización (Director de Operaciones, 2 Supervisores de Producción, Gerente de Recursos Humanos y 2 Miembros encargados del Subsistema de Provisión de Personas)

Fuente: Anny Bustos (2015)



## **Población y Muestra**

De acuerdo con lo expuesto en este capítulo, se recolectaron datos directamente de la realidad; por lo cual se hizo necesario determinar una población, al respecto Balestrini (Obt.Cit.:137), conceptualiza a la población como “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones de la investigación”; a los efectos de esta investigación, se considerara como población a los trabajadores involucrados en el proceso de reclutamiento de personal para el Departamento de Operaciones en los últimos dos (2) años, tanto a los trabajadores ingresados, como a los trabajadores que están directamente relacionado al proceso de reclutamiento externo de personal.

Por lo tanto, La población está conformada por los nueve (9) trabajadores del Departamento de Operaciones, que han ingresado en los últimos dos (2) años, para desempeñarse en el puesto de ayudantes de máquina, cargo de nivel más inferior en el área; adicionalmente de los seis (6) empleados que están relacionados con el proceso de reclutamiento de personal para el Departamento de Operaciones, los cuales son el Director de Operaciones, los dos (2) Supervisores de Producción, el Gerente de Recursos humanos y los dos (2) empleados involucrados en el subsistema de Provisión de Personas y encargados del reclutamiento de personal.

En este sentido, la población está integrada por 15 trabajadores, que fueron divididos en dos grupos con la finalidad es aplicarle las diferentes técnicas de recolección de datos, por un lado los nueve (9) trabajadores del Departamento de Operaciones de reciente ingreso, y por otro lado, los 6



empleados relacionados con el reclutamiento de personal para el Departamento de Operaciones.

Ello representa un número pequeño en términos de población, por lo cual no fue necesario el cálculo de una muestra, como lo establece Tamayo y Tamayo (2003:58), indicando que si las poblaciones “son muy pequeñas es prudente tomar la población entera ya que los resultados serían más representativos estando conformada ésta por personas”; adicionalmente, se puede decir que la población es totalmente abordable para la investigadora, si se tiene en cuenta los recursos con que cuenta.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### ***Técnicas de recolección de Datos***

Las técnicas de recolección de información de acuerdo con Balestrini (Obt.Cit.:145) son un “conjunto de técnicas que permitirán cumplir los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación”; para tal fin en esta investigación se aplicó la técnica de la encuesta, la cual permitió abordar la muestra compuesta por los nueve (9) trabajadores del Departamento de Operaciones que han ingresado en los dos últimos años.

En este sentido, la encuesta es considerado como un instrumento sencillo y único para todos los encuestados, sin interacción de la investigadora para garantizar la objetividad en la información recabada; es definida por Arias (Obt.Cit), como:

Una técnica de investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (p. 103).

Así mismo, fue seleccionada para llevar a cabo la recolección de la información proveniente de la muestra compuesta por los seis (6) trabajadores relacionados con el proceso de reclutamiento externo de personal en el Departamento de Operaciones, la entrevista semi estructurada, que es contextualizada por Hernández, Fernández y Batista (2010:428), como la técnica que se “basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”.

Finalmente, se implementó la revisión documental como técnica de recolección de datos, que es conceptualizada por Sabino (1993:94), como los "registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores"; en este caso se implementó esta técnica con la finalidad de recopilar información acerca de las estrategias exitosas que han implementado empresas reconocidas, con la finalidad de utilizar las redes sociales como fuentes de reclutamiento externo de personal.

### ***Instrumentos de Recolección de Datos***

Como instrumento de recolección de datos se aplicó en función de llevar a cabo la encuesta un cuestionario a la muestra seleccionada, el cual es

definido por Hurtado (Obt.Cit.:157) como “un conjunto de preguntas relacionadas al estudio. Su característica es que tales preguntas pueden ser dicotómicas, de selección, abiertas, tipo escala o tipo ensayo”; para el caso de esta investigación se planteó un cuestionario mixto, pues se buscó recabar la información relevante para el estudio de la mejor manera posible.

Es por ello que se realizaron preguntas en escalas (Escala de Lickert), preguntas abiertas, dicotómicas y de selección; desde el punto de vista metodológico esto es posible y aceptable, según lo que expresa Hurtado (Obt.Cit.:157) al mencionar que “un mismo cuestionario puede albergar diversidad de preguntas según se requiera para obtener información pertinente acerca del evento de estudio”.

Con la finalidad de llevar a cabo la entrevista semi estructurada, se realizó una guía de entrevista, que según Hurtado (Obt.Cit.:161), “es el instrumento propio de la técnica de la entrevista. En ella el investigador señala los temas o aspectos en torno a los cuales va a preguntar”; cabe resaltar, la idoneidad de esta técnica e instrumento, ya que se buscó en este caso obtener información mucha más detallada y opiniones de personas con conocimientos técnicos en materia de reclutamiento de personal.

Por otra parte, se empleó como instrumento para la revisión documental el fichaje, el cual según Lucarelli y Correa (1993), es una técnica para registrar información de libros o artículos la cual:

Consiste en recoger por separado esos fragmentos significativos de información, a fin de manejarla independientemente de su texto de origen. Esta técnica puede dar lugar a nuevas organizaciones del tema que se está estudiando, a través de las relaciones que se

establezcan con otros fragmentos fichados. Se puede confrontar información y puntos de vista, diferenciar datos, complementar otros. (p. 98)

Al respecto, se empleara el fichaje con la finalidad de mantener un registro ordenado de los datos recabados principalmente desde internet acerca de la implementación de las redes sociales como fuentes de reclutamiento externo de personal, por empresas mundialmente reconocidas y mediante estrategias innovadoras.

## **CAPITULO IV**

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En este capítulo se procede a realizar la presentación de los datos recabados, interpretándolos y analizándolos, con la finalidad de alcanzar cada uno de los objetivos planteados en la investigación, inicialmente se abordaron los datos recolectados por medio de la encuesta dirigida a los nueve (9) trabajadores que han ingresado en el Departamento de Operaciones en el transcurso de los dos últimos años.

Posteriormente, se analizaron los datos arrojados por la entrevista dirigida a los informantes claves, que fueron los seis (6) empleados que están directamente relacionados con el proceso de reclutamiento externo en el Departamento de Operaciones en una empresa del sector manufacturero, estas dos etapas estuvieron encaminadas a diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento externo.

Finalmente, se presentó el compendio de información documental recabada, clasificada e interpretada, referente al uso de las redes sociales como fuentes de reclutamiento externo, en empresas mundialmente establecidas, con la finalidad de identificar las oportunidades de mejora que tiene el proceso de reclutamiento externo mediante la implementación del Social Recruitment en una empresa del sector manufacturero.

De esta manera, la investigadora pudo contar con la información necesaria para establecer las estrategias que permitan la implementación del Social Recruitment como herramienta del reclutamiento externo, en el Departamento de Operaciones en una empresa del Sector Manufacturero, y de esta manera alcanzar el tercer objetivo específico.

## Estrategias

### *Opinión de los Encuestados acerca de la Alineación del Proceso de Reclutamiento con la Filosofía Organizacional*

#### Cuadro 3

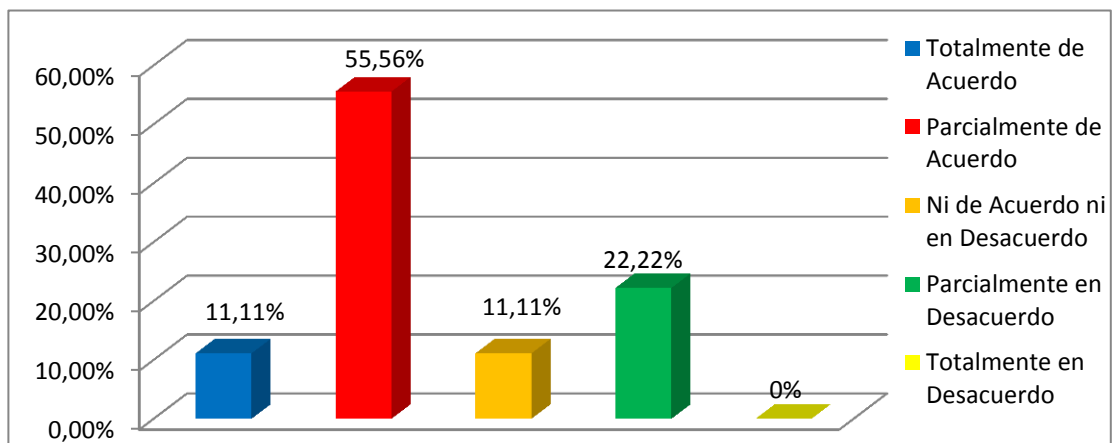
##### Alineación del Proceso de Reclutamiento Externo de Personal

Ítems	TA		DA		NN		ED		TD		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Está Alineado con la Misión Organizacional	1	11,11%	5	55,56%	1	11,11%	2	22,22%	0	-	9	100%
Está Alineado con la Visión Organizacional	1	11,11%	5	55,56%	1	11,11%	2	22,22%	0	-	9	100%
Está Alineado con los Valores Organizacionales	2	22,22%	5	55,56%	2	22,22%	0	-	0	-	9	100%

Fuente: Anny Bustos (2015)

#### Gráfico 1

##### Alineación del Proceso de Reclutamiento Externo con la Misión

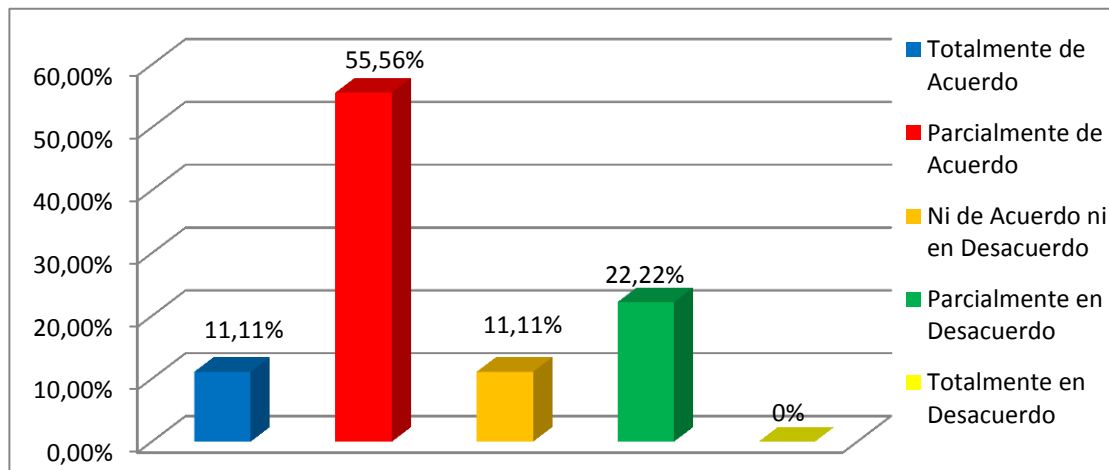


Fuente: Anny Bustos (2015)

Mediante el gráfico expuesto, se puede observar como más de la mitad de los encuestados considera que están totalmente de acuerdo o de acuerdo, con un 66,67 por ciento de frecuencia que el proceso de reclutamiento de personal no está totalmente alineado con la misión de la organización, lo que supone que la empresa debe mejorar en este aspecto, tomando en cuenta alguna otra alternativa para informar sobre las vacantes que se generan en el departamento de operaciones, que le permita hacerle conocer a los aspirantes la misión de la organización, tal es el caso de las redes sociales.

## Gráfico 2

### Alineación del Proceso de Reclutamiento Externo con la Visión



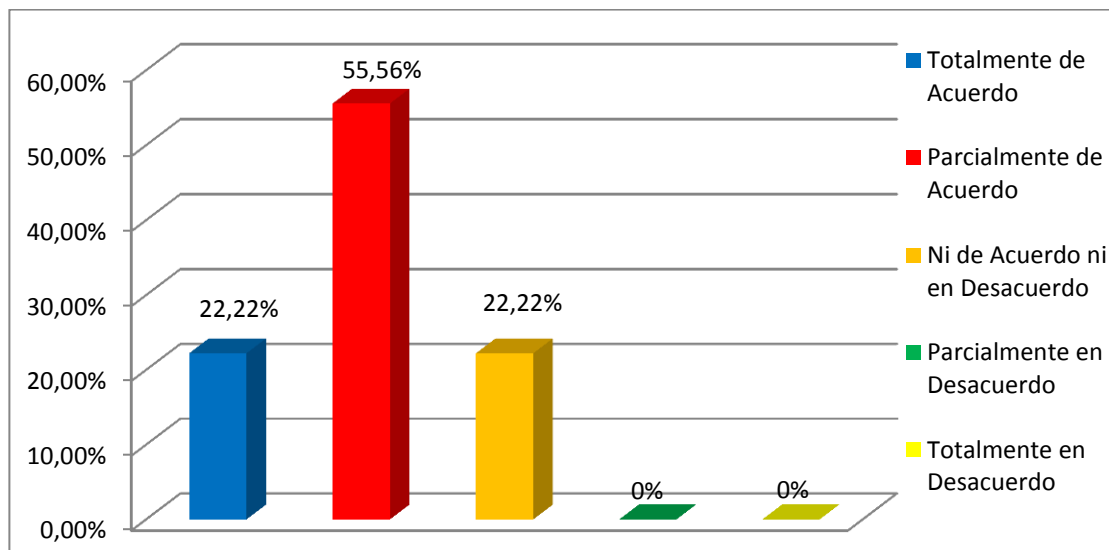
**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Al igual que en el apartado anterior, se observa una aceptación del 66,67 por ciento por parte de los encuestados, ante la afirmación de que el proceso de reclutamiento en la organización no está totalmente alineado con la visión, lo que nuevamente representa la existencia de mejoras que puede implementar la empresa del sector manufacturero objeto de estudio a este respecto; en este sentido, se debe tener en cuenta la capacidad para

comunicar cualquier tipo de información que ofrecen las redes sociales, sin límite de espacio o cantidad de palabras, como es el caso de anuncios en prensa y páginas electrónicas de empleo.

**Gráfico 3**

**Alineación del Proceso de Reclutamiento Externo con los Valores**



**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Se aprecia que para los encuestados el proceso de reclutamiento está alineado a los valores de la organización, con una frecuencia de aceptación que denota, la existencia de mejoras que se pueden implementar al respecto, dado el nivel del 77,78 por ciento. En este sentido, la empresa no presenta graves inconvenientes respecto de la alineación del proceso de reclutamiento a su misión, visión y valores organizacionales, aunque en el futuro se pueden implementar estrategias dirigidas a mejorar este aspecto.



***Opinión de los Informantes Claves acerca de la alineación del Proceso de Reclutamiento con la Filosofía Organizacional***

**Cuadro 4**

**Alineación del Proceso de Reclutamiento con la Misión y Visión de la Organización**

<b>Cargo</b>	¿Conoce Usted la misión y visión de la organización? ¿Considera que en la búsqueda de candidatos a ingresar es base fundamental la misión y la visión de la organización?
Coordinador de Recursos Humanos	Sí.
Analista de Recursos Humanos	Sí.
Gerente de Recursos Humanos	Si, la persona encargada del reclutamiento debe conocerlos perfectamente.
Supervisor de Producción	Sí.
Director de Operaciones	Sí, es fundamental
Supervisor de Operaciones	Sí.

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Todos los informantes claves, conocen la misión y la visión de la organización, además consideran que en la búsqueda de candidatos a ingresar a la empresa se establece como base fundamental la misión y la visión de la organización, lo que significa que se deben implementar técnicas de reclutamiento que le permitan conocer a los aspirantes la misión y visión organizacional.

### Cuadro 5

#### Alineación del Proceso de Reclutamiento con los Valores Organizacionales

Cargo	¿Conoce Usted los Valores de la organización? ¿Considera que en la búsqueda de candidatos a ingresar es base fundamental los Valores de la organización?
Coordinador de Recursos Humanos	Sí.
Analista de Recursos Humanos	Sí.
Gerente de Recursos Humanos	Sí, es importante que los nuevos ingresos estén alineados con nuestros valores.
Supervisor de Producción	Por su puesto.
Director de Operaciones	Si, los conozco y es fundamental.
Supervisor de Operaciones	Sí.

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Del mismo modo que en el apartado anterior, los informantes clave afirman que conocen los valores organizacionales de la empresa, consideran que son tomados en cuenta estarán los para determinar los nuevos candidatos que optan por las que ofrece la organización. Se puede observar entonces, que al igual que los trabajadores ingresados en los dos (2) últimos años en el departamento de operaciones encuestados en la parte anterior, los entrevistados consideran que el proceso de reclutamiento está alineado a la misión, la visión y los valores organizacionales.

En este sentido, se puede considerar la idoneidad que presentan las redes sociales como herramienta de inducción en la filosofía organizacional para los candidatos reclutados por sus características propias, que facilitan la creación de un perfil empresarial sin restricciones de espacio o tiempo de publicación.

## Planificación Estratégica

### Opinión de los Informantes Clave acerca de la Planificación Estratégica

#### Cuadro 6

#### Descripción de Cargos

Cargo	¿Existe la descripción de cargos de talento humano en la empresa? ¿Se encuentra está alineada con el proceso de reclutamiento externo?
Coordinador de Recursos Humanos	No para todos los departamentos, pero para el departamento de Operaciones sí.
Analista de Recursos Humanos	No para todos los cargos, aunque los de operaciones si están descritos.
Gerente de Recursos Humanos	Sí.
Supervisor de Producción	Sí.
Director de Operaciones	Si existe y si se encuentran alineadas
Supervisor de Operaciones	Sí.

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Aunque algunos informantes indican que no están descritos todos los cargos, los seis (6) afirman que para el departamento de operaciones si lo están, además de estar alineados con el proceso de reclutamiento externo, lo que evidencia una buena base para la ejecución del proceso.

### Cuadro 7

#### Planificación del Reclutamiento desde la Requisición de Personal

Cargo	¿Se toma en cuenta la requisición de personal en función de planificar las estrategias de reclutamiento externo?
Coordinador de Recursos Humanos	Si, la requisición es la que tiene toda la información que necesitamos
Analista de Recursos Humanos	Sí.
Gerente de Recursos Humanos	Sí.
Supervisor de Producción	Sí.
Director de Operaciones	Sí.
Supervisor de Operaciones	Me imagino que sí.

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

En su mayoría los informantes clave, afirman estar de acuerdo en que se toma en cuenta la requisición de personal en el momento de planificar el proceso de reclutamiento para las vacantes en el Departamento de Operaciones.

### Cuadro 8

#### Planificación de las Fuentes Reclutamiento en Función de las Necesidades Futuras de la Empresa

Cargo	¿Se planifican las fuentes de reclutamiento externo en función de las necesidades futuras de personal?
Coordinador de Recursos Humanos	Si, existen unas programaciones.
Analista de Recursos Humanos	Para el departamento de operaciones si se realiza la planificación.
Gerente de Recursos Humanos	Sí.
Supervisor de Producción	No lo sé.
Director de Operaciones	Si, por los altos costos.
Supervisor de Operaciones	Sí.

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Entre los informantes que conocen el proceso de planificación de las fuentes de reclutamiento, todos aseguraron que se tiene en cuenta las necesidades futuras de la empresa en función de establecer y estructurar las fuentes de reclutamiento, agregando uno de ellos que la causa principal son los altos costos, en referencia a los anuncios en la prensa.

### **Cuadro 9**

#### **Planificación del Reclutamiento desde el Inventario de Personal**

<b>Cargo</b>	<b>¿Se toma en cuenta los inventarios de personal en función de planificar las estrategias de reclutamiento externo?</b>
Coordinador de Recursos Humanos	No.
Analista de Recursos Humanos	Sí.
Gerente de Recursos Humanos	Sí.
Supervisor de Producción	No tengo conocimiento de ello.
Director de Operaciones	Sí.
Supervisor de Operaciones	No sé, ya que eso compete al área de selección.

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Entre los informantes que conocen el proceso de planificación, la mayoría coincidieron en que si se toma en cuenta los inventarios de personal, indicando solo uno (1) que no se toma en cuenta, por lo cual, la empresa gestiona de manera adecuada el reclutamiento, en función de los requerimientos futuros de personal. Sin embargo, el desconocimiento de este proceso por parte del coordinador del departamento de recursos humanos, demuestra que no se encuentra totalmente involucrado en los procesos de reclutamiento de personal implementado por esta área, por lo que amerita una mayor integración e información referente a este aspecto.

Por lo tanto, en referencia a la planificación estratégica del proceso de reclutamiento de personal para el departamento de operaciones, se puede

decir que se toman en cuenta la mayoría de los factores importantes a la hora de planificar las fuentes de reclutamiento y el proceso como tal, entre las consideraciones que se evalúan están la descripción de los cargos, la requisición de personal y las necesidades futuras de personal en función de planificar las fuentes; sin embargo la existencia de un integrante del departamento que no está informado acerca de la influencia del inventario de personal en el proceso de reclutamiento, es preocupante para la empresa.

### Fuentes de Reclutamiento Externo

#### *Opinión de los Encuestados acerca de la Información de las Vacantes por Medio de las diferentes Fuentes de Reclutamiento Externo*

#### Cuadro 10

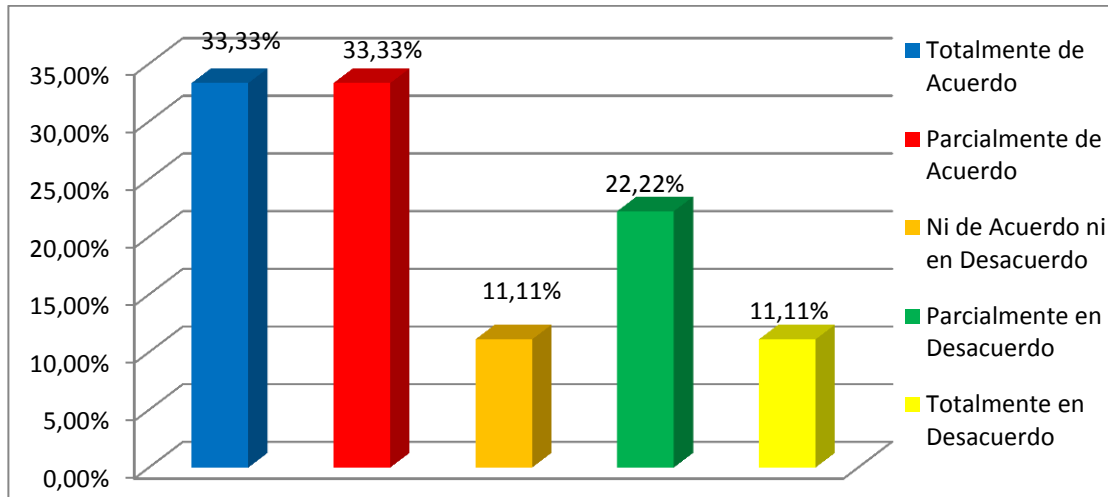
#### Información de Vacante por medio de las Fuentes de Reclutamiento

Ítems	TA		DA		NN		ED		TD		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me informe por alguna Fuente Tradicional	3	33,34%	2	22,22%	1	11,11%	2	22,22%	1	11,11%	9	100%
Me informe por alguna Fuente Electrónica	3	33,34%	0	-	1	11,11%	2	22,22%	3	33,34%	9	100%
Informo a través de alguna Fuente Electrónica	4	44,45%	1	11,11%	0	-	2	22,22%	2	22,22%	9	100%
Uso Alguna Red Social	6	66.67%	1	11,11%	0	-	1	11,11%	1	11,11%	9	100%
Me informe por alguna Red Social	4	44,45%	1	11,11%	0	-	3	33,33%	1	11,11%	9	100%
Informo a través de alguna Red Social	6	66.67%	1	11,11%	0	-	1	11,11%	1	11,11%	9	100%

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

#### Gráfico 4

#### Información de Vacante por alguna Fuente Tradicional de Reclutamiento



**Fuente:** Anny Bustos (2015)

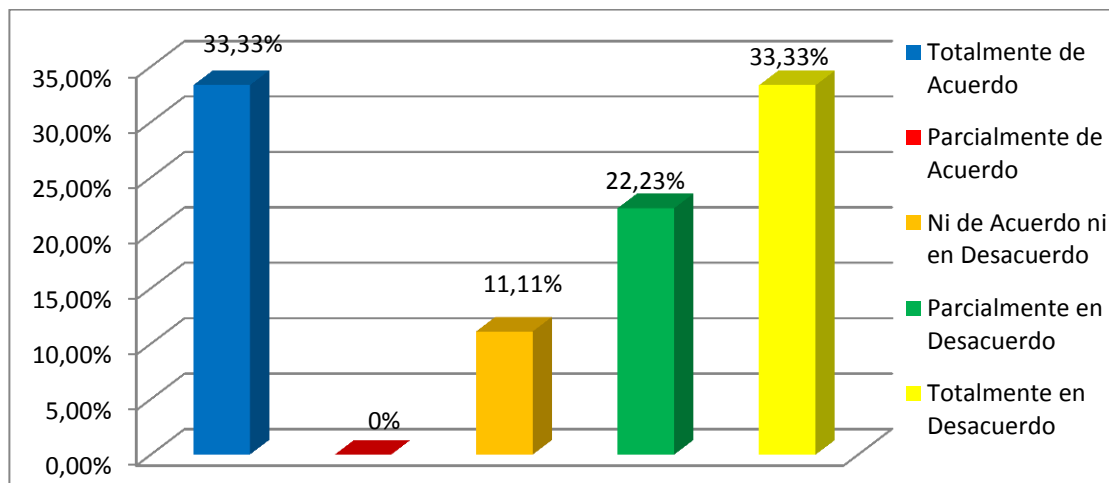
Como se puede apreciar, las opiniones están muy dispersas, sin embargo se puede establecer que más de la mitad con un 66,66 por ciento de los trabajadores, estuvieron totalmente de acuerdo o de acuerdo que se informaron acerca de la vacante por algún medio tradicional de reclutamiento. Por lo cual se puede afirmar que los medios tradicionales de reclutamiento atraen a un número importante de candidatos a las vacantes, al ser capaz de informar a una numerosa cantidad de los candidatos que terminan siendo seleccionados para ocupar los puestos en el departamento de operaciones.

Sin embargo, se debe considerar que es una proporción insuficiente de aspirantes para justificar los altos costos que representa la publicación de anuncios en prensa o el pago de los servicios a alguna agencia de empleos, evidenciándose que estos medios no cumplieron su objetivo para un elevado número de candidatos seleccionados para las vacantes, por lo tanto existen

fuentes alternativas de reclutamiento que están teniendo casi el mismo éxito sin ser tomadas en cuenta como una estrategia por parte de la gerencia de recursos humanos.

### Gráfico 5

#### Información de Vacante mediante Fuente Electrónica de Reclutamiento



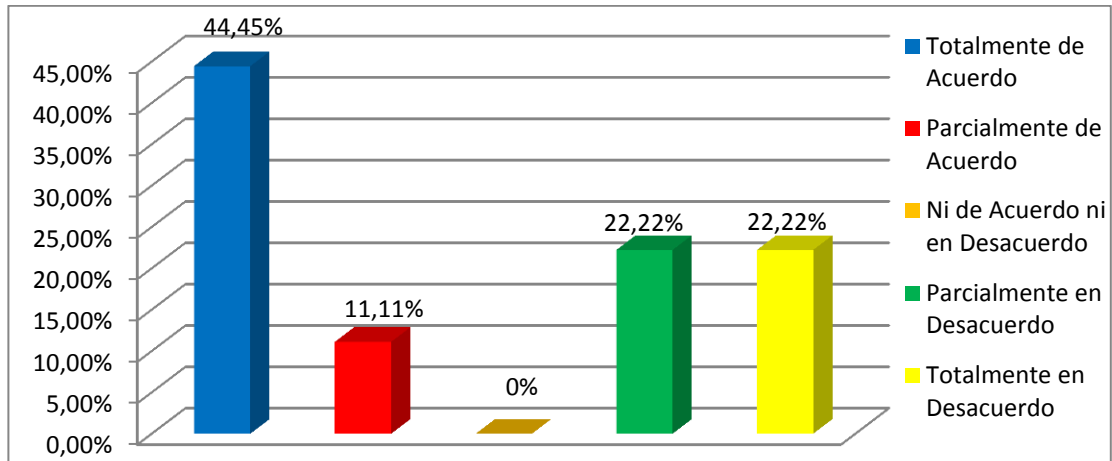
Fuente: Anny Bustos (2015)

La grafica permite apreciar que un tercio con el 33,33 por ciento de los encuestados acepta haber obtenido información acerca de la vacante, por algún aviso en internet (Computrabajo, Correo Electrónico u otra); lo que representa una proporción baja, ya que la página de internet Computrabajo, implementada como fuente de reclutamiento externo, no genera los resultados que se pueden esperar dado el alto costo de las publicación de los anuncios por esa vía, de hecho en la actualidad el pago de sus servicio debe llevarse a cabo en dólares, por lo cual, la empresa del sector manufacturero, debe descartarla como fuente de reclutamiento.



## Gráfico 6

### Trabajadores Informan de las Vacantes por Medio Electrónicos



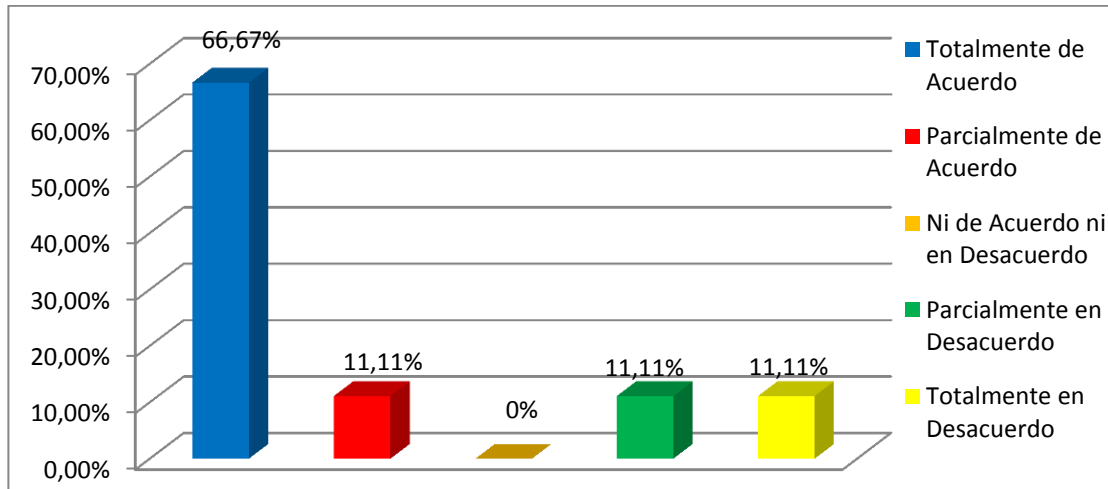
**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Como se muestra en la gráfica, más de la mitad de los encuestados con una frecuencia de 55,56 por ciento, aseguran que utilizan los medios electrónicos para informar acerca de las vacantes en la empresa. Por lo cual se observa como la información enviada por internet por los trabajadores ha permitido que gran parte de más del 30 por ciento de los trabajadores del área de operaciones que han ingresado en los últimos dos años, establecido en el apartado anterior se informara de las vacantes.

Esto indica que más allá de que la empresa no publique anuncios en páginas electrónicas de empleo como Computrabajo, el correo electrónico seguirá siendo implementado por los trabajadores como medio electrónico de reclutamiento externo, por lo cual, seguirá siendo un medio implementado para los fines de reclutamiento.

## Gráfico 7

### Uso de las Redes Sociales por los Trabajadores



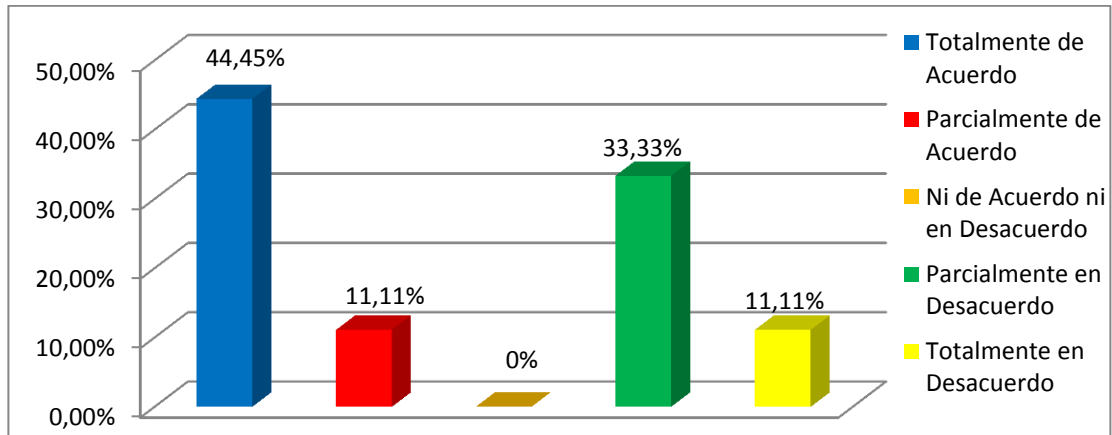
**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Como se observa, la gran mayoría de los trabajadores encuestados, son usuarios regulares de alguna o varias redes sociales, como lo denota el 77,78 por ciento que indicaron estar de acuerdo o de acuerdo con la afirmación, lo que significa una gran aceptación de este medio entre los recientes candidatos seleccionados para las vacantes del departamento de operaciones.

Este aspecto es sumamente positivo para la organización, ya que significa que los candidatos que poseen el perfil más idóneo para ocupar las vacantes en el departamento de operaciones, hacen uso de las redes sociales, por lo tanto, su implementación como fuente de reclutamiento, le aseguran a la empresa penetrar en un medio con un número inmenso de candidatos potenciales.

## Gráfico 8

### Información de la Vacante mediante las Redes Sociales



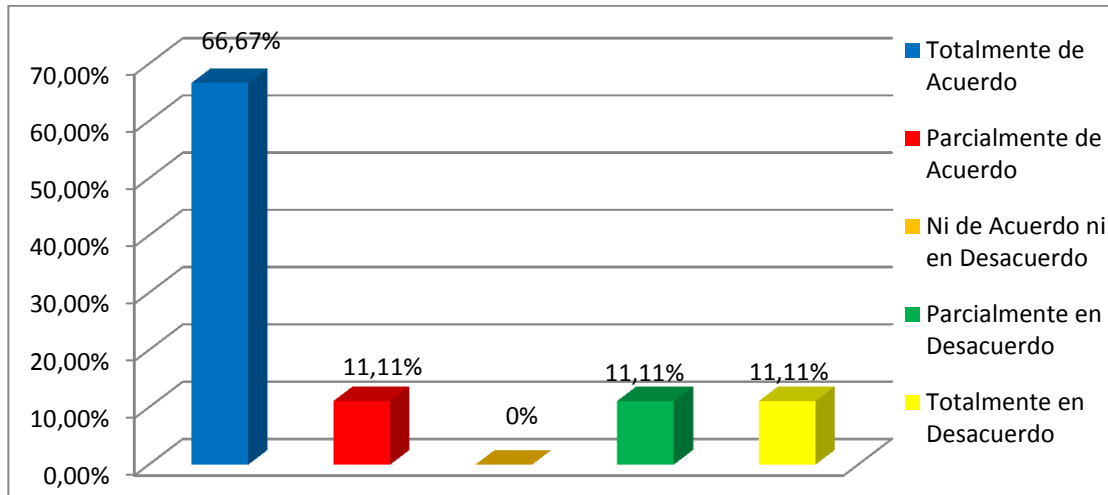
**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Como la gráfica muestra, más de la mitad con un 55,56 por ciento de los encuestados está totalmente de acuerdo o de acuerdo, en que obtuvo información acerca de la vacante por medio de alguna red social; estas cifra muestra la importancia que tiene este medio en el reclutamiento externo del personal para la empresa, teniendo en cuenta que la organización no los utiliza como una estrategia, lo que hace suponer que la información que le ha llegado a este grupo de candidatos fue aportada por los diferentes trabajadores de la empresa.

Adicionalmente, esto quiere decir que los trabajadores del departamento de operaciones que ingresaron en los últimos dos años, no solo hacen uso de las redes sociales, sino que por medio de ellas buscan empleo, lo que es un aspecto que puede ser aprovechado por la organización, si estructura una estrategia dirigida a la implementación de las redes sociales como fuente de reclutamiento externo para el departamento de operaciones.

### Gráfico 9

#### Trabajadores Informan de las Vacantes por las Redes Social



**Fuente:** Anny Bustos (2015)

La gran mayoría de los trabajadores, con un 77,78 por ciento de frecuencia, indica estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en que informa acerca de las vacantes por medio de las redes sociales; esta cifra corrobora lo mencionado en la interpretación anterior, donde se estableció que los trabajadores de la organización envían información acerca de las vacantes por medio de las redes sociales.

Por otra parte, evidencia la disposición de estos trabajadores de involucrarse en cualquier estrategia dirigida a la implementación de las redes sociales como fuente de reclutamiento que emprenda la organización, lo que aumentaría la cantidad de candidatos a los cuales le llegue la información de las vacantes, por medio de la difusión entre amigos y los grupos de interés que existen dentro de las redes sociales.

## Opinión de los Informantes Claves acerca de las Fuentes de Reclutamiento Externo

### Cuadro 11

#### Fuentes de Reclutamiento Externo de Personal

Cargo	¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento externo con las que cuenta la Organización?
Coordinador de Recursos Humanos	Avisos de periódico, Computrabajo, referencias y avisos en Universidades.
Analista de Recursos Humanos	Computrabajo, a veces avisos de periódico o por recomendaciones de otros trabajadores.
Gerente de Recursos Humanos	Distintas páginas de internet, publicaciones en el periódico y referencias de los trabajadores.
Supervisor de Producción	A través de internet.
Director de Operaciones	Distintas publicaciones en internet y avisos en el periódico.
Supervisor de Operaciones	A través de internet y las personas también refieren a quienes conocen.

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Según los informantes claves, las tres fuentes utilizadas por la organización para el reclutamiento del personal, son los avisos en el periódico y las referencias del personal como fuentes tradicionales y los avisos por Computrabajo que representa un medio electrónico, sin hacer mención a las redes sociales, por lo cual, así como se comentó anteriormente, la información suministrada por ese medio es iniciativa de los trabajadores.

Con respecto a este indicador, se puede decir que los medios electrónicos son una fuente de reclutamiento sumamente importante para la empresa, en especial las redes sociales que son capaces de proveer de la información a más de la mitad de los candidatos seleccionados, lo que representa cifras similares a las que proporcionan los medios tradicionales que utiliza la empresa, y en menor medida hacen su aporte los mensajes o anuncios por páginas de internet diferentes a las redes sociales, con un tercio de los candidatos seleccionados informados, acotando que este medio es utilizado tanto por la organización como por los diferentes trabajadores.

## Tiempo

### Opinión de los Encuestados acerca del Tiempo en que se lleva a cabo el Proceso de Reclutamiento

#### Cuadro 12

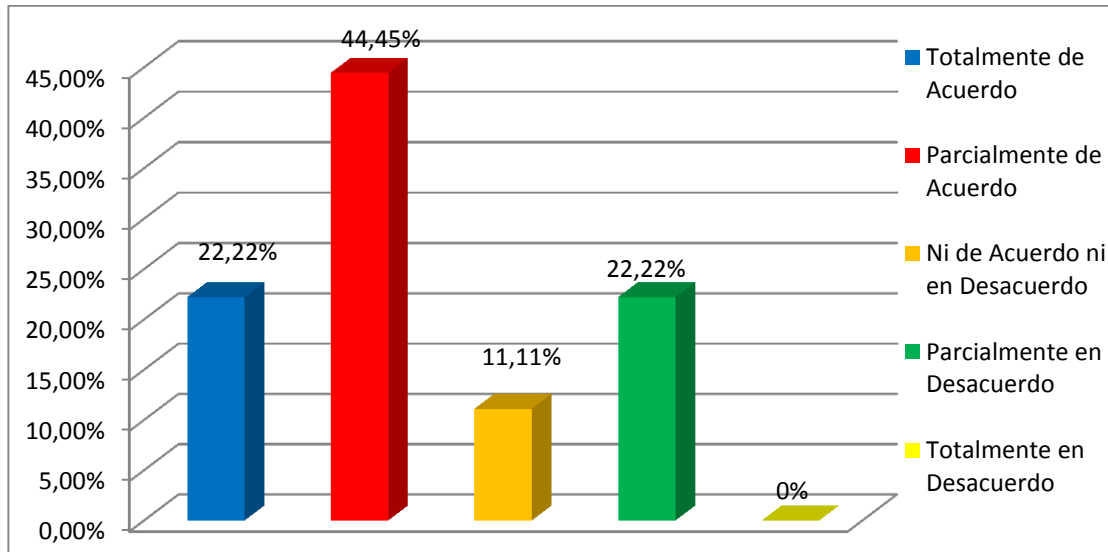
El Proceso de Reclutamiento del cual fue Participante se realizó de manera rápida

Nivel de Acuerdo	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	22,22%
Parcialmente de Acuerdo	4	44,45%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	11,11%
Parcialmente en Desacuerdo	2	22,22%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anny Bustos (2015)

## Gráfico 10

### Rapidez en el Proceso de Reclutamiento Externo



**Fuente:** Anny Bustos (2015)

La grafica demuestra que para la mayoría de los encuestados el proceso de reclutamiento del cual hicieron parte, se llevó a cabo de manera rápida, ya que el 66,67 por ciento de ellos indico estar totalmente de acuerdo o de acuerdo a este respecto, sin embargo la cifra antes mostrada denota la existencia de mejoras para este aspecto en particular, ya que el tiempo de espera puede ser generador de deserciones por tener otras oportunidades de empleo o por considerar que no han sido tomados en cuenta para cubrir la vacante.

En este sentido, se puede agilizar el proceso de reclutamiento, al atraer a un mayor número de candidatos en un menor tiempo, por medio de la implementación de las redes sociales como fuentes de reclutamiento externo para el departamento de operaciones.

**Opinión de los Informantes Claves acerca del el Tiempo en que se lleva a cabo el Proceso de Reclutamiento de Personal**

**Cuadro 13**

**Tiempo de Espera para Alcanzar Cantidades de Candidatos Idónea**

<b>Cargo</b>	¿Considera que el tiempo de espera para alcanzar una cantidad de candidatos externos presentados es un problema para la organización?
Coordinador de Recursos Humanos	Dependiendo de la planificación que se haya realizado.
Analista de Recursos Humanos	Dependiendo de la planificación con el departamento que solicite el personal.
Gerente de Recursos Humanos	Precisamente por eso se informa con anticipación.
Supervisor de Producción	Si, ya que nos altera la producción
Director de Operaciones	Dependiendo del área de trabajo.
Supervisor de Operaciones	Si, el tiempo de espera siempre nos perjudica.

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Como se aprecia, todos los informantes consideran que para la organización es un problema los tiempos de espera que ocasiona el proceso de selección de personal, quizás este problema este referido a la falta de información referente al inventario de personal y su aplicación en la planificación del proceso de reclutamiento.



#### Cuadro 14

#### Tiempo que lleva a cabo la Postulación a partir de la Introducción de la Requisición de Personal

Cargo	¿Considera que el tiempo de postulación a partir de la solicitud de requisición de personal, es el adecuado?
Coordinador de Recursos Humanos	Normalmente sí.
Analista de Recursos Humanos	Sí.
Gerente de Recursos Humanos	Sí.
Supervisor de Producción	No.
Director de Operaciones	Sí.
Supervisor de Operaciones	Dependiendo del cargo que se esté buscando.

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

Para casi todos los informantes claves el tiempo considera que el tiempo en que lleva a cabo la postulación a partir de la introducción de la requisición de personal, no es muy extenso por lo cual consideran que el reclutamiento de los candidatos se realiza de manera rápida, según los requerimientos del departamento de operaciones. En este caso, los datos se contrastan con los recolectados por medio de la encuesta a los trabajadores, donde según su opinión en algunos casos se dilato más de lo necesario, por lo cual, se puede establecer que el tiempo en que se lleva a cabo el reclutamiento de aspirantes no representa un problema que amerite acciones inmediatas por parte de la organización.

Por lo tanto, se debe destacar en referencia a la situación actual que presenta la organización con respecto al proceso de reclutamiento del personal para el Departamento de Operaciones, que mientras la organización dirige sus esfuerzos en la utilización en las fuentes tradicionales y medios electrónicos de reclutamiento, las redes sociales le proporcionan la misma cantidad de candidatos seleccionados o mayor cantidad en el caso de la comparación con los medios electrónicos.

Esto último aunado a que los medios electrónicos son utilizados para informar de las vacantes tanto por la empresa como por los trabajadores, a diferencia de las redes sociales, donde solo los trabajadores proporcionan la información, sin la estructuración de ninguna estrategia generada por la organización, que establezca por ejemplo mensajes e imágenes de calidad, entre algunas consideraciones.

Por otra parte, se puede indicar que el proceso de reclutamiento de la empresa del sector manufacturero objeto de estudio, amerita de mejoras no inmediatas en relación con su alineación a la misión, visión y valores organizacionales, situación que puede ser abordada mediante las capacidad para transmitir información que ofrecen las redes sociales, de manera que los candidatos puedan conocer la filosofía organizacional desde el momento de conocer las vacantes.

Del mismo modo, la implementación de las redes sociales como fuentes de reclutamiento, puede disminuir los tiempos en que se lleva a cabo el proceso, al atraer a una mayor cantidad de aspirante, ya que cuenta con una fuente de reclutamiento inmensamente grande.

## **Oportunidades de Mejora**

Con el fin de identificar las oportunidades de mejoras que posee la organización, mediante la implementación de las redes sociales como fuentes de reclutamiento de personal del departamento de operaciones, inicialmente se debe establecer las características generales de las principales redes sociales que le proporciona capacidad de reclutamiento.

El uso de los medios electrónicos como fuentes de reclutamiento de personal es una práctica común en todo el mundo, dada las ventajas que ofrece el medio, como lo indican Mondy y Noe (2005:119), quienes afirman acerca del reclutamiento por medio del Internet que “la velocidad y la amplia reserva de talentos que se pueden obtener dentro de la Web hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para quien contrata dentro de una empresa como para quien busca trabajo”,

Lo citado está respaldado por diferentes estudios entre los cuales se encuentra el realizado por la Society for Human Resources (2002), que estableció de acuerdo a un estudio realizado, el 80 por ciento de los profesionales en recursos humanos, colocan anuncios en internet para encontrar candidatos y el 96 por ciento de los solicitantes lo usan para encontrar empleos. En este sentido, se evidencia la utilidad del internet como fuente de reclutamiento.

Con el pasar del tiempo, la aparición de las redes sociales agilizaron aún más el proceso de reclutamiento por el internet, considerándose hoy en día una de las principales fuentes de reclutamiento de personal; tal es la utilidad que reportan, que se han creado redes sociales especializadas en el empleo llamadas redes profesionales, entre ellas se encuentran LinkedIn la cual

tenía para el año 2012 150 millones de usuarios y Bumeran para Latinoamérica.

En este sentido, el Centro de Estudios para la Carrera del IE Business School de Madrid (IE Servicio de Carreras Profesionales) (2012), basado en uno de sus estudios concluyó que el 91 por ciento de las empresas revisan las redes sociales antes de hablarle a un candidato para una entrevista; esto da una idea de la influencia que ejerce actualmente las redes sociales, sobre la gestión de provisión de personas.

Por su parte, uno de los aspectos fundamentales que ha impulsado a las empresas a implementar cada vez más las redes sociales como fuente de reclutamiento, es su bajo costo en comparación con la realización de cualquier campaña dedicada a la captación de talentos, teniendo en cuenta que redes sociales como el Facebook, Twitter e Instagram son totalmente gratis, según el IE Servicio de Carreras Profesionales (2012), las empresas que han utilizado este medio han disminuido sus costos de provisión de personas en un 57 por ciento en España.

Lo antes referido y la disminución del tiempo para localizar a los candidatos, dada la aceptación masiva que tienen las redes sociales en la población económicamente activa, en especial los profesionales, representa una ventaja ineludible que proporcionan las redes sociales. A continuación se presentan el conjunto de características, de las principales redes sociales que representan alguna ventaja para la empresa.

## Cuadro 15

### Características de las Principales Redes Sociales

Características	Facebook	Twitter	Instagram	LinkedIn	Bumeran
Costo	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis	Costo al Publicar Vacante
Prom. Usua. en Edo. Carabobo "Conatel (2015)"	Más de 814.800	Más de 164.000	Más de 181.000	Más de 20.000	Más de 8.000
Acceso	Perfil de la Empresa	Perfil de la Empresa	Perfil de la Empresa	Perfil del Reclutador	Mediante la publicación
Información del aspirante	Perfil Personal	Perfil Personal	Perfil Personal	Perfil Laboral	Perfil Laboral
Publico	Conocidos, Grupos de Interés	Conocidos	Conocidos, Grupos de Interés	Personas Ajustadas al Perfil	Personas Ajustadas al Perfil

**Fuente:** Anny Bustos (2015)

En el cuadro anterior, se mostraron ciertas características que poseen las diferentes redes sociales que las posicionan como alternativas, para el reclutamiento de personal y las diferencias entre ellas; como se refirió, implementar las redes sociales como fuente de reclutamiento se traduce en disminuir los costos dirigidos a la captación de talento humano, por lo general las redes sociales son gratis o en el caso de bumerán el costo de publicar un anuncio es más económico que hacerlo en la prensa o en portales web como Computrabajo.

Por otra parte, la segunda característica que le proporciona una ventaja ante el resto de las fuentes de reclutamiento, es el inmenso número de usuarios que presenta, siendo Facebook la que tiene más registrados, seguidos de lejos por Instagram y Twitter, y en un tercer peldaño se encontrarían las redes profesionales LinkedIn y Bumeran. Así mismo, se encuentra la modalidad de acceso que para el caso de Facebook, Twitter e

Instagram, se puede ingresar creando una cuenta de la organización como tal, lo que permite la estructuración de una imagen y el reconocimiento del público, convirtiendo a las vacantes de la empresa en una opción atractiva para los candidatos.

A diferencia de LinkedIn y Bumeran, donde no hay una interacción constante de la organización, sino que para la primera el acceso lo tendría el reclutador y para la segunda, la imagen que se puede plasmar de la empresa es la contenida en el anuncio que se coloque. Adicionalmente se encuentra la información que proporcionan los usuarios, para las redes sociales comunes la mayoría de los usuarios colocan poca información acerca de su perfil laboral, pero proporcionan variada información personal, al contrario de las redes profesionales, por lo que se puede buscar a un perfil específico de manera más directa, sin interactuar con grupos y esperar respuestas de anuncios dirigidos a una amplia población.

Finalmente, se encuentra el público al que te puedes dirigir, en Facebook e Instagram puedes unirte o compartir con grupos de interés además de usuarios conocidos, por lo cual es más probable que se difundan las vacantes que existen en la organización, a diferencia del twitter, donde solo tienen acceso a la información los conocidos; en el caso de las redes profesionales la información se dirige a las personas con perfil parecido al de la vacante.

Habiendo analizado las características de las principales redes sociales, es evidente por que el Facebook y el LinkedIn, son los más utilizados y popular entre los encargados del reclutamiento de personal en las empresas, como indica un estudio de IE Servicio de Carreras Profesionales (2012), según la investigación:

No todas las redes sociales sirven de igual modo para reclutar personal; una de las más utilizadas es Facebook al igual que LinkedIn. Viadeo y Tuenti no apuntan a ese objetivo. Facebook se usa en ocasiones puntuales para contrastar información, al igual que XING, según afirma 29% de los encuestados. Sin embargo, LinkedIn sigue siendo la red más utilizada por los directivos de Recursos Humanos al buscar nuevo personal para un trabajo. (p. 1)

Sin embargo, se debe destacar que la red social o profesional LinkedIn es usada principalmente por personas que tienen un título universitario o larga experiencia de trabajo en algún cargo, al respecto Díaz citada por Herrera (2013:3), indica a modo de ejemplo, que en México que “el 65 por ciento de la plantilla de Team Projects, compañía de mercadotecnia, fue reclutada en redes sociales. LinkedIn sirvió sobre todo para encontrar perfiles de profesionistas, de mandos medios para arriba, que piden hasta 180 mil pesos mensuales”.

Precisamente, la gran mayoría de las vacantes en el Departamento de Operaciones de la empresa manufacturera objeto de estudio, no requieren de tal nivel académico por parte del candidato, ya que la organización tiene como política la promoción de la carrera profesional de sus trabajadores, de esta manera, por lo general la vacante más frecuente es la de ayudante de operador; continuando con Díaz citada por Herrera (2013:3), agrega “mientras que Facebook es útil con empleados operativos”

A este respecto, se puede establecer que la red social que reviste más importancia para esta investigación es el Facebook dada la aceptación entre las personas, su carácter gratuito, la posibilidad de establecer una imagen corporativa favorable, la diferente información que proveen los usuarios y las

modalidades tanto individual y grupal en la que se puede abordar al público, Según Olvera (2013:1), las empresas “antes de buscar esos talentos en las redes sociales, es recomendable que los departamentos de recursos humanos entiendan bien los perfiles de sus futuros empleados para definir la red social adecuada donde ubicarlos”; No obstante, es recomendable tomar en cuenta varias redes sociales para contrastar información y tener más presencia.

Una de las posibilidades que proporcionar las redes sociales al tener en cuenta y elaborar un perfil de la organización, es la creación de grupos de interés, a partir de los cuales se puede captar a diferentes candidatos, con un perfil especial; En este sentido, Galán (2011) establece que la creación de un grupo corporativo que representa a la empresa:

Tiene que ver con los temas de reclutamiento y captura de talento en general a través de la localización en tiempo real de potenciales empleados y colaboradores los cuales pueden iniciarse de manera automática con la paulatina suma de los conocidos, entre los que se encontraran los trabajadores, clientes y proveedores.  
(p. 16)

El autor referido describió dos casos de la implementación de las redes sociales en el reclutamiento de personal, los cuales se presentaron en esta investigación, por las características similares que tienen las empresas ejecutoras en aspectos claves, con la organización objeto de estudio, dichos casos se redactaron parafraseando la información aportada por Galán (2011).

En el primer caso, una empresa consultora, que entre sus características tenían abordar un público, con un uso mayoritario de nuevos canales on line,



tanto para comunicarse como para acceder a la información, entre los que se incluyen las redes sociales; al igual que los candidatos seleccionados por la empresa objeto de estudio en los 2 últimos años, como se evidencio por medio de la encuesta.

Para adoptar las redes sociales como fuentes de reclutamiento, la empresa estructuro su estrategia no solo teniendo en cuenta los objetivos sino las características del candidato; después se definió un plan de acción, que incluía una campaña denominada “web 2.0” que utilizaría como gancho un juego de ingenio localizado en un sitio web que se definió para tal fin, donde los potenciales candidatos deberían demostrar su talento resolviendo enigmas de creciente dificultad.

Esta estrategia se vuelve bastante llamativa hasta el punto de considerarse el nombre de viral, ya que se expande entre los usuarios de la red de manera exponencial, otro ejemplo de esto lo apporto, Herrera (2013:2), indicando que:

Las empresas, además de anunciar directamente sus vacantes en LinkedIn, Twitter o Facebook, van más allá en aprovechar las herramientas digitales. Por ejemplo, la empresa hotelera Marriot de Estados Unidos creó un juego interactivo en Facebook que permite conocer el ambiente laboral, y anima a los aspirantes a que busquen su ingreso. (p. 2)

Siguiendo con el caso de la empresa consultora, los participantes tenían que ir superando una serie de pruebas, que les daba opción a obtener un premio; solo en la última y cuarta prueba tuvieron que trabajar por equipos, Todos aquellos que llegaban al final recibían un mensaje de felicitación por

haber demostrado su talento, de esta manera la web del juego registró 50.000 visitas y 35.000 usuarios únicos.

En referencia a lo anterior, la organización podría implementar una estrategia similar, que pueda incluir preguntas acerca de sitios históricos de valencia o algunas preguntas de cultura general, que puedan llamar la atención de las personas hacia su perfil en la red social donde se informen de las vacantes de la empresa; todo esto además de proveer de los candidatos necesarios, crearía una imagen positiva de la empresa que puede ocasionar un impacto en el posicionamiento de la empresa.

En cuanto al segundo caso, una empresa del área de la infraestructura, la similitud con la organización objeto de estudio, es la característica el perfil operativo de las vacantes y la necesidad de generar una base de datos de candidatos válidos para surtir a tiempo las postulaciones, teniendo en cuenta el inventario de personal.

Por su parte, la organización solicitó a todos los candidatos que se acercaron a su perfil en las redes sociales, su opinión para saber cómo son vistos por ellos, les propusieron temas de debate que pueden resultarles de interés, les presentan sus ofertas de empleo, y además les dan la posibilidad de aceptarlas o enviarlas a un amigo de su red de contactos para conseguir el efecto viral.

La empresa objeto de estudio, puede implementar esta estrategia comenzando con sus propios empleados, esperando que de ahí se origine un efecto viral que aumente significativamente las cifras de visitas a su perfil en la determinada red social. Aunque, la empresa de la infraestructura llevaba poco tiempo cuando presentaron su experiencia, las primeras

estadísticas que divulgaron fueron muy positivas como por ejemplo más de 52.000 currículos recibidos; cabe destacar que la empresa considero de suma importancia determinar una persona o grupo de personas encargadas de gestionar las redes sociales (community manager), para poder controlar toda la información que entra y sale de la empresa con dirección a las redes sociales.

De esta manera, quedan definidas las principales áreas de acción donde se debe enfocar la estrategia para la aplicación del social recruitment, en la empresa manufacturera ubicada en el Estado Carabobo, inicialmente los grupos de interés, de acuerdo con la vacante se debe proceder a utilizar las distintas redes, en el caso de las escalas inferiores en el Departamento de Operaciones, se utilizaran las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y opcionalmente Bumeran, por su parte para las vacantes de más alto rango y conocimientos técnicos dentro del departamento se complementará la tarea con avisos en LinkedIn.

Los anuncios, deben ser innovadores, agradables a la vista, dirigidos a crear una imagen positiva de la empresa, que le permita identificar las oportunidades que le ofrece de una manera atractiva al candidato, estableciendo claramente las competencias y el perfil necesario para que los candidatos preparen su curriculum, sobre todo en el caso de la oferta de vacantes por la red profesional LinkedIn.

Adicionalmente, la mensajería debe tener dos niveles, inicialmente un mensaje dirigido a la generalidad de la población en la red social o los diferentes grupos de interés, luego de ser abordados y lograr que visiten el perfil los candidatos, interactuar con cada uno de ellos con mensajes

individuales que podrían estar programados de manera automática, hasta alcanzar su total interés en las vacantes.

Finalmente, sería de gran ayuda la implementación de estrategias que atraigan a los candidatos a revisar el perfil de la empresa, en redes como Facebook e Instagram, mediante el involucramiento de los trabajadores, para que difundan las vacantes y con la implementación de espacios interactivos, que pueden tener como referencia a los anuncios, con la finalidad de conocer la opinión de los candidatos acerca de la organización o algún reto para los mismos.

### **Estrategias**

- Establecer un perfil empresarial, por medio de programa dirigido al establecimiento de la imagen corporativa de la organización en las diferentes redes sociales, tales como Facebook, Twitter e Instagram; mediante graficas agradables a la vista e información clara.
- Involucrar a todos los trabajadores con el perfil creado, implementando un proceso de retroalimentación, del mismo modo que con los diferentes públicos que visiten el perfil, tales como proveedores, clientes y candidatos.
- Ofrecer una comunicación interactiva con los diferentes públicos, estructurando espacios dirigidos a retar a los candidatos, atrayéndolos con mensajes dirigidos al público en general y ofreciéndole enviar la invitación a algún amigo acerca de la interacción o el reto, con la finalidad de crear el efecto viral.
- Informar debidamente la existencia de vacantes, así como, mantener una base de datos de los principales candidatos para los diferentes perfiles solicitados, mediante el inventario de personal y la planificación futura de las necesidades de la organización, con respecto a los cargos.

- Diseñar un cargo para el departamento de recursos humanos, quien será el encargado de llevar a cabo las tareas referentes al mantenimientos de las redes sociales (community manager), controlando la información que se envía, recibiendo y clasificando la información de los visitantes para redirigirla a los cargos encargados de analizarla, involucrando a cada trabajador con el perfil de la empresa.
- En el caso de implementar anuncios por LinkedIn o Bumeran, informar acerca de los diferentes perfiles en las redes sociales más usadas, en función de contactar candidatos a futuro.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para una empresa del sector manufacturero es de vital importancia el reclutamiento externo de personal para el área operativa, ya que esta representa su capacidad productiva, es por ello que proporcionar una cantidad suficiente de candidatos con el perfil indicado, aumentara la probabilidades de seleccionar al trabajador más apto para las vacantes, más aun si se tiene en cuenta la política de la organización respecto a permitir a todos sus trabajadores, hacer carrera profesional en la empresa, con la finalidad de aumentar el compromiso y la motivación de cada uno de ellos. Por lo cual, posterior a la realización de esta investigación se pudieron establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Conclusiones**

- La organización emplea como fuente de reclutamiento externo los avisos de prensa, la página computrabajo como medio electrónico de reclutamiento, ambas opciones representan un gasto para la empresa, además de las recomendaciones de los trabajadores.
- Las redes sociales cuentan de gran aceptación entre los trabajadores ingresados en los últimos dos (2) años al departamento de operaciones de la empresa, por lo cual es bastante probable la presencia de gran cantidad de candidatos para las vacantes de dicho departamento en las redes sociales.
- Las fuentes tradicionales y las redes sociales, le proporcionaron información acerca de la vacante en igual medida, a más de la mitad de los trabajadores ingresados en los dos últimos años al departamento de operaciones, mientras la página contrabajo le proporciono información

solo a un tercio de los trabajadores seleccionados; teniendo en cuenta que no es estrategia de la empresa usar las redes sociales en el proceso de reclutamiento, termina siendo una fuente más efectiva que los avisos de prensa y los medios electrónicos, los cuales ameritaron de un gasto y esfuerzo en la estructuración de los anuncios.

- El proceso de reclutamiento de personal para el departamento de operaciones no se encuentra alineado totalmente a la filosofía de la organización, evidenciando la existencia de mejoras no inmediatas que deben llevarse a cabo, mediante una mejor información de la misión, la visión y los valores organizacionales a los candidatos.
- En el departamento de operaciones se lleva a cabo la descripción de todos los cargos, aunque no es así para el resto de los departamentos y cargos en la organización.
- El proceso de Requisición de personal en el departamento de operaciones se lleva a cabo de manera correcta.
- Se planifican las fuentes de reclutamiento externo en función de las necesidades futuras de personal
- Aunque existe un constante inventario de personal el subsistema de provisión de personas no cuenta con una base de datos de posibles candidatos, que permita realizar las postulaciones en el menor tiempo posible.
- La red social más idónea para llevar a cabo el reclutamiento de los cargos más solicitados en el departamento de operaciones, es el Facebook, por ser la que tiene más usuarios; es de fácil acceso, sencilla de gestionar y gratuita; permite la creación de un perfil general de la empresa; las personas muestran información tanto personal como profesional; y se puede abordar a los candidatos de manera individual o por grupos de interés.

## Recomendaciones

- La organización debe utilizar nuevos medios para la ejecución del reclutamiento externo de personal, que disminuyan los costos en cuanto a la provisión de personas, como lo vienen haciendo la mayoría de las empresas líderes del mercado, mediante el uso de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, las cuales son gratuitas.
- Aprovechar la gran aceptación que muestran los trabajadores de la organización, respecto a las redes sociales con la finalidad de crear un perfil de la empresa donde interactúen los mismos trabajadores, los clientes, proveedores y candidatos a las vacantes de la empresa.
- Crear perfiles públicos en las redes sociales más populares como Facebook, Twitter e Instagram, en función de implementarlas como estrategia de reclutamiento de personal, permitiendo la interacción de los trabajadores como colaboradores en el proceso, que como se evidencian son de gran utilidad a la organización.
- Aplicar mejoras en cuanto a la alineación del proceso de reclutamiento externo de personal con la filosofía organizacional de la empresa en el mediano plazo, mediante la planificación estratégica en el subsistema de provisión de personas, apoyado en los perfiles que se establezcan en las redes sociales, donde se deberán incluir la misión la visión y los valores organizacionales.
- Implementar el proceso de levantamiento de descripción de los cargos en todos los departamentos de la organización, en función de alcanzar un eficiente proceso de reclutamiento, que provea de candidatos idóneos para cada vacante.



- Implementar las redes sociales, en función de crear una base de datos con candidatos para cada perfil de los cargos que puedan generar una vacante en el departamento de operaciones y en el resto de la empresa.
- Dirigir los esfuerzos en estructurar un perfil en la red social Facebook, que ofrezca interacción a los visitantes, información de las vacantes de manera clara y con la información gráfica agradable a la vista.

## LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.

Balestrini, Mirian (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Séptima edición. BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

Campero, Gildardo y Vidal, Héctor (1983). **Introducción a la Teoría de Sistemas**. Editorial Sena. Bogotá. Colombia.

Casassus, Juan (2000). **Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar)**. París, UNESCO.

Castillo, José (2008). **Administración de Personal**. Segunda Edición. Editorial Ecoes Ediciones. Santa fe de Bogotá. Colombia.

Centro de Estudios para la Carrera del IE Business School de Madrid (2012). **Recruitment y Empleo**. Documento en Línea. Disponible en: <http://www.ie.edu/es/business-school/carreras-profesionales>. Consulta: 2015, mayo 26.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de Recursos Humanos**. El Capital Humano de las Organizaciones. Novena Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. D.F. México.

Chiavenato, Idalberto (2008). **Gestión del talento Humano**. Tercera Edición. Mc Graw-Hill Interamericana Editores. México.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw - Hill. Santa fe de Bogotá. Colombia.

Conatel (2015). **2015 Comenzó con más de 3 mil millones de Usuarios de Internet**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.conatel.gob.ve/2015-comenzo-con-mas-de-3-mil-millones-de-usuarios-de-internet/>. Consulta: 2015, mayo 26.

Deal, Terrence y Kennedy, Allan (1996). **Cultura Corporativa: Ritos y rituales de la vida organizacional**. Editorial Legis. Bogotá. Colombia.

Galán, Francisco (2011). **Aplicación de las Redes Sociales en la Empresa**. Editada por la Escuela de Organización Industrial. España.

Gimeno, Toni (2014). **¿Qué es el Reclutamiento 2.0?**. Documento en línea. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0>. Consulta: 2014, Diciembre 22.

Gómez, Luis; Balkin, David y Cardy, Robert (1998). **Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Prentice Hall. Madrid. España.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw - Hill. México.

Herrera, Claudia (2013). **Reclutamiento 2.0**. Publicado en la Columna Empleos en el Ciberespacio, Periódico la Jornada. 2013, agosto 3. Mexico.

Hurtado, Jacqueline (2007). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación**. Ediciones Quirón. Caracas. Venezuela.

Lucarelli, Elisa y Correa, Elida (1993) **Cómo Hacemos para Enseñar a Aprender**. Editorial Santillana. Buenos Aires. Argentina.

Mintzberg, Henry y Quinn, James (2003). **El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos**. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall / Hispanoamericana. México D.F. México.

Mondy, Robert y Noe, Robert (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Novena Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Newstron, John (1985). **Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento organizacional**. Editorial Mc Graw – Hill. México D.F. México.

Olvera, Enmanuel (2013). **Reclutar en la web 2.0**. Documento en línea. Disponible en: <https://blog.zyncro.com/2013/04/29/reclutar-en-la-web-2-0>. Consulta: 2015, mayo 26.

Páez, Tomás (2004). **Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión**. Cuarta Edición. Editorial INSOTEV. Caracas. Venezuela.

Parella, Santa; y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Tercera Edición. Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.

Ponce, Isabel (2012). **Redes Sociales**. Documento en línea. Disponible en: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/ca/internet/web-20/1043-red-es-sociales?start=1>. Consulta: 2014, Diciembre 16.

Porter, Michael (1993). **La Ventaja Competitiva de las Naciones**. Ediciones Vergara. Buenos Aires. Argentina.

Quigley, Joseph (1996). **Visión: Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.

Ruiz, Ronald; Guzmán, Javier y De la Rosa, Josep (2009). **Dirección Empresarial Asistida: Cómo alinear estratégicamente su organización**. Editorial Visión Net. Madrid. España.

Sabino, Carlos (1993). **Como hacer una Tesis**. Segunda Edición. Editorial Panapo. Editorial Epistema. Caracas. Venezuela.

Schermerhorn, John (2002). **Administración**. Limusa Wiley. Guadalajara. México.

Senge, Peter (2004). **La Quinta Disciplina en la Práctica**. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.

Smith, Yamile (2013). **La Investigación Social en Proceso: ejercicios y respuestas**. Tercera Edición. Dirección de Medios y Publicaciones. Departamento de Producción Editorial Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Society for Human Resources (2002). El Reclutamiento está Bien, Vivo y Establecido. **Management Career Journal**, (26, N° 6), 1 – 56.

Tamayo y Tamayo, Mario (2003) **El Proceso de la Investigación Científica**. Cuarta Edición. Limusa Noriega y Editores. México.

Vasallo, Delfín (2011). **El Debate sobre Social Recruitment en Londres**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.dosensocial.com/2011/>

02/07/el-debate-sobre-social-recruitment-en-londres/. Consulta: 2014,  
Noviembre 11.

Universidad Di Tella de Buenos Aires (2001). **Ponencia en las Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del Tercer Sector.** Publicaciones UTDT. Buenos Aires. Argentina.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### **CUESTIONARIO PRESENTADO A NUEVE (9) TRABAJADORES EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES QUE INGRESARON EN LOS DOS (2) ÚLTIMOS AÑOS A LA ORGANIZACIÓN**

Estimado trabajador, a continuación se presenta el siguiente cuestionario el cual sirve como instrumento de recolección de datos para el Trabajo de Grado titulado **“LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS COMO HERRAMIENTA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (SOCIAL RECRUITMENT) EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO”**. El mismo está siendo elaborado por la Bachiller Anny Bustos, para ser presentado en la Universidad de Carabobo. Se espera poder contar con su valiosa colaboración, tenga en cuenta que los datos recabados serán tratados con estricta confidencialidad y anonimato por las investigadoras, y sólo serán utilizados con fines académicos.

#### **Instrucciones:**

- 1. Marque con una equis (X) la opción que indique su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.**
- 2. Si no conoce la respuesta no marque ninguna opción.**
- 3. Sólo puede marcar una opción de respuesta por cada afirmación.**
- 4. Si tiene alguna duda consulte con la persona que le suministró el cuestionario.**

#### **Escala:**

- TA: Totalmente de Acuerdo;**  
**PA: Parcialmente de Acuerdo;**  
**NN: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo;**  
**PD: Parcialmente en Desacuerdo;**  
**TD: Totalmente en Desacuerdo**

**ANEXO A (cont.)**

**CUESTIONARIO PRESENTADO A NUEVE (9) TRABAJADORES EL  
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES QUE INGRESARON EN LOS DOS  
(2) ÚLTIMOS AÑOS A LA ORGANIZACIÓN.**

Ítem	Pregunta	Opciones				
		TA	PA	NN	PD	TD
1.1	El proceso de reclutamiento de personal están alineados con la Misión de la organización					
1.2	El procesos de reclutamiento de personal están alineados con la Visión de la organización					
1.3	El procesos de reclutamiento de personal están alineados con los Valores de la organización					
2.1	Me enteré de la vacante por un aviso en la prensa, un colegio profesional, una agencia de empleo o un trabajador que ya laboraba en ésta					
2.2	Me enteré de la vacante por un aviso en internet (Computrabajo, Correo Electrónico, Whatsapp u otra)					
2.2	Informo a personas conocidas acerca de vacantes en la empresa mediante medios electrónicos (Computrabajo, Correos Electrónicos, Whatsapp u otra)					
2.3	Soy un usuario regular de las diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn u otra)					
2.3	Me enteré de la vacante por avisos en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn u otra)					
2.3	Informo a personas conocidas acerca de vacantes en la empresa mediante redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, u otra)					
4.1, 4.2	El proceso de reclutamiento del cual fue participante se realizó de manera rápida					

***Gracias por su Colaboración!***



## ANEXO B



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



### **Entrevista Semiestructurada dirigida a 3 empleados del Departamento de operaciones y 3 empleados del Departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio**

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce Usted la misión y visión de la organización? ¿Considera que en la búsqueda de candidatos a ingresar es base fundamental la misión y la visión de la organización? (ítems 1.1. y 1.2.)
2. ¿Conoce Usted los Valores de la organización? ¿Considera que en la búsqueda de candidatos a ingresar es base fundamental los Valores de la organización? (ítem 1.3.)
3. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento externo con las que cuenta la Organización? (ítems 2.1., 2.2 y 2.3)
4. ¿Existe la descripción de cargos de talento humano en la empresa? ¿Se encuentra está alineada con el proceso de reclutamiento externo? (ítem 3.1)
5. ¿Se toma en cuenta la requisición de personal en función de planificar las estrategias de reclutamiento externo? (3.2)
6. ¿Se planifican las fuentes de reclutamiento externo en función de las necesidades futuras de personal? (ítem 3.3)
7. ¿Se toma en Cuenta los inventarios de personal en función de planificar las estrategias de reclutamiento externo? (ítem 3.4)
8. ¿Considera que el tiempo de espera para alcanzar una cantidad de candidatos externos presentados es un problema para la organización? (ítem 4.1.)
9. ¿Considera que el tiempo de postulación a partir de la solicitud de requisición de personal, es el adecuado? (ítem 4.2)