

**Relación entre la planificación estratégica de negocio, el proceso de reclutamiento y
de selección de los recursos humanos: un estudio comparativo de las pequeñas y
medianas empresas de Puerto Rico**

Por

Sheyla M. Méndez Román

Disertación sometida como requisito para la obtención del grado de Doctoral en
Desarrollo Empresarial y Gerencial otorgado por el Recinto de San Germán de la
Universidad Interamericana de Puerto Rico, con especialidad en Administración de
Recursos Humanos

marzo de 2019

Copyright © 2019

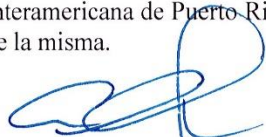
Disertación propiedad de Sheyla M. Méndez Román

**Relación entre la planificación estratégica de negocio, el proceso de reclutamiento y
de selección de los recursos humanos: un estudio comparativo de las pequeñas y
medianas empresas de Puerto Rico**

Por

Sheyla M. Méndez Román

Nosotros, los miembros del Comité de Disertación Doctoral de la estudiante Sheyla M. Méndez Román, certificamos que la investigación sometida por ésta, cumple con los requisitos para las disertaciones doctorales establecidos por el Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial del Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, y para que así conste firmamos certificando la aprobación de la misma.



Dr. Andrés Gutiérrez Desa
Presidente del Comité

19 de marzo de 2019

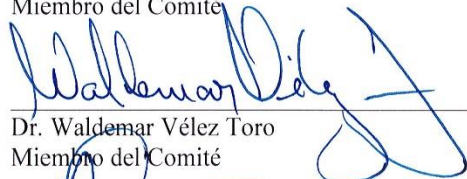
Fecha



Dr. Álvaro LeCompte Montes
Miembro del Comité

19 de marzo, 2019

Fecha



Dr. Waldemar Vélez Toro
Miembro del Comité

19 de marzo, 2019

Fecha



Dra. Zulma Quiñones Rivera Howell
Directora Escuela de Estudios Graduados e
Investigación

19 de marzo, 2019

Fecha



Dra. Nyvia Alvarado Rodríguez
Decana de Asuntos Académicos

19 de marzo de 2019

Fecha

Certificación de autoría

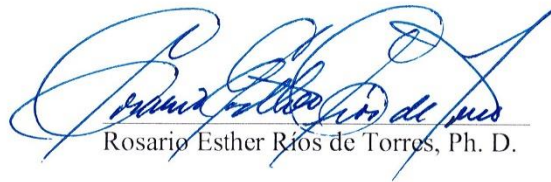
Yo, Sheyla M. Méndez Román, certifico que la disertación doctoral titulada *Relación entre la planificación estratégica de negocio, el proceso de reclutamiento y de selección de los recursos humanos: un estudio comparativo de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Rico*, la cual presento como requisito para optar por el Grado de Doctoral en el Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial con especialidad en Recursos Humanos del Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, es el producto de mi labor investigativa. Asimismo, doy fe de que este trabajo es uno original e inédito.



Sheyla M. Méndez Román

Certificación edición

Certifico que he leído y he editado, de acuerdo con las estipulaciones de *Publication Manual of the American Psychological Association*, la disertación doctoral: Relación entre la planificación estratégica de negocio, el proceso de reclutamiento y de selección de los Recursos Humanos: Un estudio comparativo de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Rico, escrita por Sheyla M. Méndez Román, como requisito parcial para la obtención de grado de Doctor en Desarrollo Empresarial y Gerencial, con Especialidad en Recursos Humanos, a ser conferido por la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán.



Rosario Esther Ríos de Torres, Ph. D.

Resumen

La investigación llevada a cabo tiene la finalidad de determinar la relación entre la planificación estratégica de negocio, el proceso de reclutamiento y de selección de los recursos humanos. Es un estudio comparativo de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Rico. Su desarrollo lleva como propósito observar el proceso de reclutamiento y de selección que se llevan a cabo en las PYMES en Puerto Rico.

Sus objetivos están fundamentados en la planificación estratégica de los negocios, los procesos de reclutamiento y de selección de empleados en las PYMES en Puerto Rico. El estudio tiene como base la discusión sobre la integración de la planificación estratégica de negocios, y los procesos de reclutamiento y de selección de empleados.

Para realizar la investigación se tomó en consideración el enfoque cuantitativo mediante el uso de un cuestionario como instrumento. La muestra estuvo compuesta por 277 personas responsables de cubrir los puestos vacantes en las PYMES en Puerto Rico. De los resultados, se pudo determinar que existe una relación significativa entre el plan estratégico de negocios y las prácticas de reclutamiento de selección de empleados.

Palabras claves: plan estratégico de negocios, procesos de reclutamiento y de selección, PYMES.

Dedicatoria

Hace ocho años mi amado esposo inicio junto a mi la gran aventura de estudiar. Él, conoció mis sueños y me brindo todo su apoyo para emprender esta aventura. Fueron muchos los aniversarios que pasamos en el salón de clases. Gracias por estar en los momentos de alegría y por aquellos difíciles que pusieron mi carácter a prueba. Son estos recuerdos los que forman parte de nuestra historia.

A mi adorable hijo, Ivan J. Pérez, por ser mi inspiración. A mi madre, Luz E. Román Ocasio y a mi familia materna, tenerlas es una bendición.

Hoy, me siento que he logrado completar esta gran aventura. Es por esto que te dedico esta disertación doctoral, Ivan A. Pérez Rodríguez. Lo logramos juntos. Gracias a Dios por estar en mi vida.

Agradecimiento

Alcanzada la meta establecida doy gracias a Dios.

Deseo reconocer a todas las personas que, en el transcurso de estos años, han colaborado en que este sueño se haya convertido en realidad. A la Dra. Zulma Quiñones y a la Dra. Ailín Padilla, mi más sincero agradecimiento por haber acogido mi solicitud y aceptarme en la Escuela de Estudios Graduados e Investigación.

A los miembros de mi Comité, el Dr. Andrés Gutiérrez, el Dr. Waldemar Vélez y el Dr. Álvaro LeCompte agradezco su confianza y dirección, sin su colaboración no sería posible la culminación de este trabajo. A la Dra. Vilma Martínez, quien guió el proceso de aprobación del IRB, también va mi agradecimiento.

Gracias al Prof. Lester Torres por su colaboración.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Resumen	vi
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Tabla de contenido	ix
Índice apéndices	xi
Índice tablas	xii
Índice figuras	xv
 Capítulo 1: Introducción	 1
Antecedente importante del problema	2
Problema de Investigación	3
Justificación de estudio	5
Propósito de la investigación	6
Preguntas de Investigación	7
Hipótesis	7
Marco teórico	8
Gerencia De Recursos Humanos	8
Proceso de reclutamiento	10
Proceso de selección	12
Planificación estratégica	12
<i>Resource -Based View</i> de Jay B. Barney	15
Variables de Investigación	16
Modelo conceptual	16
Delimitación de estudio	18
Definiciones conceptuales y operacionales	18
 Capítulo II: Revisión de literatura	 22
El rol de las PYMES para los países	22
Planificación Estratégica de Recursos Humanos	25
Proceso de Reclutamiento	26
Proceso de Selección	28
<i>Business Model Canvas</i>	29
Modelo <i>estrella</i> de Jay R. Galbraith	31
Estudios e Investigaciones relacionadas con las variables de la investigación	32
En Latino América	32
En España	36
En Estados Unidos	39
En Puerto Rico	42
Perfil Económico de los Municipios Autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce y San Germán	45
Municipio Autónomo de Caguas	45
Municipio Autónomo de Fajardo	46

Municipio Autónomo de Ponce	47
Municipio Autónomo de San Germán	48
Capítulo III: Metodología	51
Diseño de investigación	51
Tipo de investigación	52
Población de estudio	52
Perfil socio-demográfico de la población	53
Selección de la muestra	53
Criterios de inclusión para la selección de la muestra	53
Criterios de exclusión para la selección de la muestra	54
Descripción de la Muestra	54
Cuestionario para el perfil de la muestra	55
Cuestionario para la recopilación de datos de la investigación	56
Procedimiento para la recopilación de los datos	60
Confidencialidad	61
Validez de la Investigación	61
Análisis de los Hallazgos	62
Capítulo IV: Presentación, análisis y discusión de los resultados	64
Presentación y análisis de los resultados cuantitativos	65
Información Sociodemográfica	65
Plan estratégico de negocios	71
Proceso de reclutamiento	74
Proceso de selección	78
Análisis de los resultados	83
Respuesta a preguntas de investigación	99
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	114
Análisis y discusión de los hallazgos	115
Conclusiones Generales	123
Modelo Conceptual Revisado	129
Implicaciones prácticas	131
Limitaciones del estudio	133
Recomendaciones para futuras investigaciones	133
Bibliografía	135
Apéndice	146

ÍNDICE APÉNDICES

Apéndice		Página
A	Certificación de validación cuestionario	147
B	Documentos relacionados al cuestionario de investigación	151
C	Documentos aprobación Junta de Revisión Institucional	164

ÍNDICE TABLAS

Tabla		Página
1	Perfil socio económico de municipios de Puerto Rico	50
2	Relación entre preguntas de investigación, hipótesis y aseveraciones en el cuestionario	58
3	Puesto persona responsable de cubrir los puestos vacantes en la empresa	66
4	Género de los participantes	66
5	Edad de los participantes	67
6	Preparación académica de los participantes	68
7	Tiempo de Operación	68
8	Naturaleza de Negocio	68
9	Presencia de las PYMES seleccionadas en los Municipios	70
10	Clasificación de las PYMES	70
11	Usted, tiene un plan de negocio.	71
12	Planificación estratégica ajustada a modelo de negocios	72
13	Reflexionar sobre el plan estratégico	73
14	Establecimiento de la Misión, la Visión y las Metas organizacionales.	73
15	Importancia del proceso de reclutamiento en su empresa	74
16	Conocimiento de los puestos necesarios para la operación de la empresa	75
17	Conocimiento de los puestos vacantes en la empresa	75
18	Conocimiento características preparación persona para ocupar el puesto vacante	76
19	Conocimiento aptitudes personales persona puesto vacante	76
20	Conocimiento requisitos físicos para desempeñar puesto vacante	77
21	Conocimiento para experiencias de trabajo desempeñar el puesto vacante	77
22	Conocimiento requisitos mínimos para puestos vacantes	78
23	Selección para cubrir puestos vacantes	79
24	Evaluación de compatibilidad aspirantes a empleo y requisitos del puesto	79
25	Evaluación de si los aspirantes a empleo pueden desempeñarse en el puesto, o no	80
26	Importante del proceso de selección	80
27	Importante identificación cualidades y características aspirantes a empleo	81
28	Importancia del proceso de entrevista para seleccionar al personal idóneo	81
29	Importancia de experiencias previas estén relacionadas con el puesto	82
30	Importancia verificación de referencias previas del aspirante a empleo	82
31	Existencia plan de negocios y planificación estratégica ajustada al modelo de negocio	86
32	Chi cuadrada de Pearson - Plan de Negocios y Planificación Estratégica	87

ÍNDICE TABLAS

Tabla		Página
33	Grado de importancia rol principal de los recursos humanos en plan estratégico	88
34	Importancia recursos humanos en el plan estrategico de negocios	88
35	Importancia proceso de reclutamiento en empresa y existencia plan de negocios	89
36	<i>Chi cuadrada</i> de Pearson - Plan de Negocios y Proceso de Reclutamiento	90
37	Coeficiente Correlación de Pearson - plan de negocios y proceso de reclutamiento	91
38	Tabulación Cruzada: Importancia proceso de selección y plan de negocios	91
39	<i>Chi cuadrado</i> de Pearson – Plan de Negocios y Proceso de Selección	92
40	Tabulación Cruzada: Importancia proceso de selección y proceso de reclutamiento	93
41	<i>Chi cuadrada</i> de Pearson –Proceso de selección y proceso de reclutamiento	94
42	Proceso de Reclutamiento	94
43	<i>Alfa</i> de Cronbach – Proceso de Reclutamiento	95
44	Proceso de Selección	95
45	<i>Alfa</i> de Cronbach – Proceso de Selección	96
46	Tabulación Cruzada: Evaluación compatibilidad entre aspirantes a empleo y requisitos del puesto y Evaluación aspirantes a empleo desempeño en puesto	96
47	Matriz de Evaluación compatibilidad entre aspirantes a empleo y requisitos del puesto / Evaluación aspirantes a empleo desempeño puesto	97
48	Tabulación Cruzada: Plan de negocios y evaluación aspirante a empleo	98
49	<i>Chi cuadrada</i> de Pearson –Plan de Negocio y Evaluación Aspirante a empleo	99
50	Agrupación por variables de las preguntas del instrumento de investigación	102
51	Tabulación cruzada: Planificación estratégica ajustada a modelo de negocios / Existencia plan de negocios	102
52	<i>Chi cuadrada</i> de Pearson –Plan estratégico de Negocio y Plan de negocio	104
53	<i>Alfa</i> de Cronbach – Plan estrategico de Negocios y Plan de negocio	104
54	Resultados prácticas de reclutamiento y selección en las PYMES	105
55	Prueba ANOVA: ¿Son adecuadas las prácticas de reclutamiento y selección que se llevan en las PYMES?	107
56	Relación plan estratégico de negocios de las PYME con las prácticas de reclutamiento y selección	108
57	Prueba de ANOVA: ¿Guardan relación el plan estratégico de negocio de la PYME con las prácticas de reclutamiento y selección?	109

ÍNDICE TABLAS

Tabla	Página
58 Por Género	110
59 Por Edad	110
60 Por Preparación Académica	111
61 Por tiempo de operación en la empresa	111
62 Por naturaleza de negocio	112
63 Por Municipio	112
64 Clasificación de PYMES	112
65 <i>Chi cuadrada</i> de Pearson Plan de Negocio	119
66 Coeficiente de Correlación Pearson	120
67 Coeficiente de Correlación Pearson	121
68 <i>Alfa</i> de Cronbach	122

ÍNDICE FIGURAS

Figura		Página
1	Esquema de las variables de investigación	16
2	Diagrama Modelo Marco Conceptual	18
3	Proceso de reclutamiento	28
4	Modelo combinado	31
5	Mapa de Caguas	46
6	Mapa de Fajardo	47
7	Mapa Ponce	48
8	Mapa San Germán	49
9	Interpretación de un coeficiente de confiabilidad	85
10	Variables Independientes y Dependientes	101
11	Interpretación del coeficiente de confiabilidad sobre el instrumento que mide el grado de importancia del rol de los recursos humanos en el plan estratégico, proceso de reclutamiento y proceso de selección	123
12	Modelo Conceptual Revisado	129

Capítulo 1

Introducción

Los procesos de reclutamiento y de selección de personal son considerados como la función más importante en el área de la Administración de los Recursos Humanos. Boxall y Purcell (2011) argumentan que la contratación de empleados sin las aptitudes apropiadas condenará a la empresa al fracaso o, al menos, a un crecimiento menor. Por lo cual, una de las principales causas de fracaso de la Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) recae en la mala gestión de los recursos humanos, a la que con frecuencia no se le da el valor que representa (López, Tricás y Toledano, 2013).

La investigación realizada por Navarrete y Sansore (2010) en el sector de las PYMES, señalan que uno de los factores determinantes por la cuales estas empresas fracasan es por la falta de un plan de negocio. Navarrete y Sansores (2010) señalan que: “Un plan de negocios es un documento que define el propósito y metas de la empresa. Sin un plan de trabajo se pierden de vista sus metas y se tornan vulnerables ante los factores negativos que propician su insostenibilidad” (p.23). La investigación realizada por estos autores señala que:

“De acuerdo con los resultados obtenidos en las pruebas estadísticas en esta investigación se identificó como factores que inciden en la decisión de cierre de las PYMES la competencia, la planeación estratégica, el conocimiento del mercado, la administración financiera y la administración de recursos humanos. Siendo el más significativo, estadísticamente, la poca o nula planeación de negocio” (p. 31).

Esta investigación se centra particularmente en las prácticas de recursos humanos, en función del plan estratégico de negocio de las PYMES. Específicamente, se observan

los procesos de reclutamiento y de selección, entendiendo que la utilización de estas prácticas permite atraer candidatos cualificados; retener y motivar a los empleados actuales, y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y a desarrollarse dentro de la empresa (Ordiz, citado en López, et. Al 2013).

Antecedente importante del problema

Los gobiernos alrededor del mundo han reconocido el papel prioritario que desempeñan las PYMES en el desarrollo económico de sus naciones (Delfín y Acosta, 2016). Las PYMES son reconocidas como un catalizador para la dirección del crecimiento económico (Abraham, Kaliannan, Mohan y Thomas, 2014). Estas se vinculan al desarrollo económico por las aportaciones que realizan al crecimiento de la economía, el cual está basado en la creación de empleo y la disminución de la pobreza (Vitale, 2014).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) resalta que las PYMES desempeñan un papel fundamental en la creación de empleo, generando dos terceras partes del empleo a nivel mundial y contribuyendo a la generación de ingresos (Informe OIT, 2015). En países como Japón, Corea, China y Filipinas se estima que el 90% de las empresas forman parte de las PYMES (Abraham, et al. 2014). En México estas constituyen el 95% consideradas como el centro del sistema económico generando decenas de empleo, por lo que se observa su importancia para el mercado de empleo, siendo un campo de estudio de gran interés (Luna, 2012).

En los Estados Unidos, las PYMES representan el 99.9% de 27 millones de empresas (*United States International Trade Commission*, 2010). Éstas emplean 120 millones de trabajadores en el sector privado no agrícola, para contribuir de manera

significativa con la empleabilidad y la innovación. Este sector es ampliamente considerado como el motor económico que impulsa la economía estadounidense (Hulett, 2014).

El desarrollo de PYMES en Puerto Rico, al igual que en los Estados Unidos y otros países del mundo, es uno de los aspectos que actualmente ha cobrado mayor interés. Se consideran como la piedra angular de la economía puertorriqueña, toda vez que comprende la mayoría de los negocios, y más de una tercera parte de los empleos en el sector privado del país (Informe Anual Sobre el Estado de Situación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Puerto Rico de 2014, 2015). La PYMES constituyen una mayoría significativa en la economía del país, y se consideran uno de los agentes socioeconómicos de mayor relevancia en nuestra economía (Rodríguez, 2012).

El desarrollo de este sector se torna un asunto imprescindible para el desarrollo económico del País, por lo cual se requiere la estabilidad de estas empresas para lograr la creación, y la estabilidad de empleos necesarios para el desarrollo económico. Sin embargo, estas empresas se enfrentan a un entorno político, económico, social, y tecnológico que pueden amenazar su posición en los mercados (Boxall y Purcell, 2011). Las investigaciones realizadas concuerdan en la importancia de la elaboración de una estrategia, que integre los recursos esenciales para responder a los entornos dinámicos, donde la función de los recursos humanos se convierte en un facilitador de información (Juul Andersen, y Minbaeva, 2013).

Problema de Investigación

El Banco Mundial señala la importancia de impulsar el desarrollo y el fortalecimiento de las PYMES como un asunto esencial para la creación de empleo y la

reducción de la pobreza (Informe Anual Banco Mundial, 2014). En Puerto Rico, ante la coyuntura histórica, única y compleja que enfrenta la economía, se reconoce la importancia en desarrollar legislación y programas encaminados a la creación, desarrollo y fortalecimiento de las PYMES, como un asunto social que ofrezca oportunidades para todos (Agenda para la Recuperación Económica, 2014).

En este sector, el gobierno de Puerto Rico cifra las esperanzas de un despunte económico que propicie el desarrollo, basado en la creación de empleos y, por ende, en el bienestar social (Agenda para la Recuperación Económica, 2014). El desarrollo de este sector se torna en un asunto imprescindible para el desarrollo económico. A pesar de esto, las PYMES enfrentan obstáculos que han propiciado una alta tasa de mortandad de las mismas, en sus primeros dos años de operación (Navarrete y Sansores, 2010, Colon, 2013).

Las demandas por el desarrollo de PYMES traen consigo nuevas oportunidades de negocios de todo tipo de empresas. Estas demandas fomentan los esfuerzos por desarrollar individuos con una mentalidad empresarial. Las políticas gubernamentales dirigidas para desarrollar un espíritu empresarial, basan parte de su esfuerzo en asuntos de incentivos económicos, o financieros, que si bien son importantes, no deben ser los únicos elementos para el desarrollo y la sustentabilidad de estas empresas. A pesar de los esfuerzos económicos y financieros invertidos en este sector, estas empresas enfrentan retos que propician su mortandad.

Sarmiento y Hernández (2015) señalan que las naciones reconocen como un mal para sus economías que estas empresas mueren. Las causas del fracaso de las PYMES están relacionadas con asuntos financieros; sin embargo, la escasa formación en el

desarrollo de habilidades empresariales, o en los asuntos relacionados con el reclutamiento y selección de personal pueden ser considerados como causas de sus cierres. Aspectos tales como la falta de un plan de negocio, en donde se defina su plan estratégico, sus procesos operacionales, y la ausencia de un proceso de reclutamiento y selección adecuados, pueden ser factores que incidan en los cierres de las PYMES.

El problema de investigación está relacionado con las prácticas inadecuadas que se producen en el proceso de reclutamiento, y de selección de personal, y la falta de un plan estratégico de negocio, que se lleve a cabo en las PYMES.

Justificación de estudio

Las PYMES han sido objeto de estudio por parte de los investigadores desde el siglo pasado. Constituyen un sector mayoritario en el componente empresarial de los países (Colón, 2013). Las investigaciones más recientes tienden a prestar atención a las PYMES, por la importancia que tienen en la economía de los países, y la creación de empleo (Magãlhaes, 2015). Sin embargo, en Puerto Rico, hay una escasez de estudios en este sector, que contribuyan a divulgar el conocimiento y los detalles relevantes de estas empresas, por lo cual la escasez de información y los estudios confiables, así como el problema socioeconómico, hace de ésta un área de investigación nueva, e importante (Rodríguez, Segarra y Carrasquillo, 2013).

Las investigaciones realizadas tienden a darle mayor importancia a asuntos relacionados con las finanzas, el mercadeo y la productividad. Las investigaciones que abordan el tema sobre los problemas que enfrentan las empresas al reclutar a sus empleados, han sido objetos de investigaciones realizadas en las grandes empresas, pero no en las PYMES. Por lo cual, los resultados no presentan las barreras, las dificultades, o

las necesidades que requieren las PYMES. Asimismo, los estudios realizados no consideran las prácticas existentes en la PYMES (Williamson, 2002; Figueroa, 2010). De manera que, la dirección para estudiar esta variable en las PYMES es relativamente nueva (Innes y Wiesner, 2012).

La necesidad de visualizar el personal como una fuerza interna relevante que promueve las ventajas competitivas, según lo propuesto por Jay Barney (1999) solo se puede conseguir si se desarrolla un enfoque estratégico del proceso de reclutamiento y de selección (Abraham, et al. 2014). Presenta la falta de conocimiento de los empresarios acerca de la práctica de recursos humanos en las PYMES (Huselid, 2003). Es, la evidencia que sugiere que las prácticas de recursos humanos en las PYMES son actividades más informales (Mayson y Barrett, 2006). Apoya aún más la utilidad de investigar el carácter estratégico de las prácticas de reclutamiento y de selección que adoptan estas empresas (Abraham, et al. 2014).

La investigación pretende observar el proceso de reclutamiento y de selección en las PYMES, para determinar si el proceso guarda relación con el plan estratégico del negocio. Esta investigación puede ayudar al ofrecer una guía práctica de cómo debe llevarse a cabo el proceso de reclutamiento y de selección, en función del plan estratégico del negocio. Se pretende contribuir con hallazgos empíricos sobre las prácticas de recursos humanos utilizadas en este sector. Se espera que aporte con detalles relevantes y un estudio confiable.

Propósito de la investigación

La investigación tiene el propósito de observar el proceso de reclutamiento y de selección que se llevan a cabo en las PYMES en Puerto Rico. Esta investigación pretende

determinar la relación que existe entre el plan estratégico de negocio y el proceso de reclutamiento y de selección.

Preguntas de Investigación

De conformidad con el propósito del estudio, se formularon las siguientes preguntas de investigación: ¿Es adecuado el plan estratégico de negocio que tienen las PYMES en Puerto Rico? En segundo lugar, ¿Son adecuadas las prácticas de reclutamiento y selección que se llevan en las PYMES? En tercer lugar, ¿Guardan relación el plan estratégico de negocio de la PYME con las prácticas de reclutamiento y selección? En cuarto lugar, ¿Existen diferencias entre las opiniones de la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en las PYMES en Puerto Rico, de acuerdo con las siguientes características sociodemográficas: género, edad, preparación académica, tiempo de operación en el mercado, ¿naturaleza del negocio y cantidad de empleados?

Hipótesis

Para propósito de esta investigación las siguientes hipótesis se someten a prueba:

H₁: Las PYMES en Puerto Rico tienen un plan de negocio estratégico y adecuado.

H₀₁: Las PYMES en Puerto Rico no tienen un plan de negocio estratégico y adecuado.

H₂: Las prácticas de reclutamiento y de selección que llevan a cabo las PYMES en Puerto Rico son adecuadas.

H₀₂: Las prácticas de reclutamiento y de selección que llevan a cabo las PYMES en Puerto Rico no son adecuadas.

H₃: Las prácticas de reclutamiento y de selección que llevan a cabo las PYMES en Puerto Rico guardan relación con el plan estratégico de negocio.

H₀₃: Las prácticas de reclutamiento y de selección que llevan a cabo las PYMES en Puerto Rico no guardan relación con el plan estratégico de negocio.

H₄: Existen diferencias entre las opiniones sobre el grado de importancia que otorga la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en las PYMES en Puerto Rico, con el plan estratégico de negocio, el proceso de reclutamiento, y el proceso de selección, de acuerdo con las características sociodemográficas.

H₀₄: No existen diferencias entre las opiniones sobre el grado de importancia que otorga la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en las PYMES en Puerto Rico, con el plan estratégico, el proceso de reclutamiento, y el proceso de selección, de acuerdo con las características sociodemográficas.

Marco teórico

Se presenta un resumen de los principales supuestos teóricos, y fundamentos conceptuales en torno al plan estratégico, el proceso de reclutamiento, y el proceso de selección. Además, se mencionan los supuestos teóricos sobre *Resource-Based View* de Barney (1999) para establecer la importancia de los recursos internos de las empresas.

Gerencia De Recursos Humanos

La gerencia de recursos humanos es la administración eficaz de la gente en el trabajo (Ivancevich, 2007). Esta tiene a su haber la responsabilidad de coordinar los esfuerzos del personal que componen la empresa con el propósito de lograr los objetivos mediante su participación (Mondy, 2010). La función de la gerencia de recursos humanos incluye como componente integral el proceso de reclutamiento y de selección (Abraham, et al. 2014). Estos deben estar conformados por acciones que se llevan a cabo para seleccionar una fuerza de trabajo adecuada, y, a la vez, mantenerla (Werther, Davis

y Guzmán, 2014). Tradicionalmente, estos han sido catalogados como una función integral de la gerencia de recursos humanos (Abraham, et al. 2014). No obstante, estos procesos han evolucionado, y se visualizan desde una dimensión estratégica (Millmore, 2003, Storey).

La integración de la gerencia de los recursos humanos en el proceso estratégico de la empresa está basada fundamentalmente en reconocer el rol principal de los recursos humanos (Peña y Hernández, 2007). El propósito fundamental se basa en conseguir empleados que contribuyan con las estrategias de una empresa (Werther, Davis y Guzmán, 2014). Estos deben ser reconocidos en el proceso de la formulación, y posteriormente, en la implantación de la estrategia. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) plantean la importancia de considerar los recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia de la empresa. Puntualizan que la relación entre los recursos humanos y la estrategia debe ser plena y recíproca. Guardan una relación que es significativa. Estos autores plantean que la necesidad de esta integración se establece por las siguientes razones: primero, proporciona un abanico de posibilidades para la resolución de los problemas en las organizaciones; segundo, asegura que los recursos humanos sean considerados en la formulación de objetivos y el establecimiento de las políticas necesarias para conseguirlos; tercero, la empresa consigue que los individuos sean considerados en la formulación de las estrategias puesto que son los encargados de la implantación de las mismas.

Esta nueva concepción es, en términos generales, beneficiosa para la empresa, puesto que implica la integración de los recursos humanos en el proceso de la dirección

estratégica. Como una cuarta razón, supone el reconocimiento de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva.

Proceso de reclutamiento

Las empresas inician el ciclo de empleo con una comprensión clara de los puestos a cubrir y de los planes para ocuparlos. Es aquí donde se comienza el reclutamiento y la selección de los empleados con el talento necesario para que la empresa alcance sus objetivos (Werther, Davis y Guzmán, 2014). Con este proceso se inicia una de las actividades más relevantes de la empresa, como es identificar hacia dónde debe dirigirse para adquirir los recursos humanos que se necesitan (Dolan, Valle, Jackson y Schuller, 2007). Mediante el proceso de reclutamiento y de selección, la empresa atrae y retiene a un grupo de individuos con habilidades, aptitudes, y capacidades los cuales reúnen unos elementos o características que están disponibles, y son empleadas por la empresa para su funcionamiento (Mozo y Pérez, p.925).

El reclutamiento se describe como un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces, para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2011). Dentro de este contexto, el empleador debe reconocer que las características de la organización son importantes para establecer los objetivos del proceso de reclutamiento, con el fin establecer estrategias para atraer individuos que ocupen los puestos (Breaugh, 2008).

La fuerza laboral es uno de los activos más importantes de las empresas. A través de su desempeño, se logra la misión. La fuerza laboral se considera el activo más valioso de las organizaciones (Carda, Balbastre y Canet, 2013). Este activo, a diferencia de otros en las organizaciones, se caracteriza por poseer la facultad de razonar, aprender,

interaccionar, y ejecutar las tareas que les sean designadas. La intervención de éstos en la organización permite el flujo de los diversos procesos de producción de bienes y servicios, a través del desarrollo de planes de trabajo, por lo cual, se requiere de una administración eficaz de recursos humanos (Mondy, 2010). De manera, que la empresa necesita personas talentosas, que demuestren una habilidad excepcional para desarrollar una serie de actividades o una tarea especializada (Grout y Perrin, 2005). Dolan, Valle, Jackson y Schuller, (2007) señalan que:

“El análisis del puesto de trabajo junto con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decir a quién recluta. Sin el análisis de puesto de trabajo, la organización sería incapaz de determinar con precisión qué tipo de aspirante se necesita, con qué perfiles y, por lo tanto, dónde buscarlas. Acometer un proceso de reclutamiento y selección si disponer de dicha información tendrá consecuencias graves sobre la productividad y sobre la validez de los procedimientos y decisiones de selección que se tomen. Solamente a partir de la información del análisis del puesto de trabajo puede demostrar específicamente una organización que sus procedimientos de selección están relacionados para cubrir el puesto". (p.58).

El análisis de los puestos conlleva recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de los trabajos. Conlleva conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Permite reclutar personas con experiencias y habilidades necesarias. Debe incluir aspectos lingüísticos, culturales y salariales adecuados (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

Proceso de selección

Es un proceso de elección de una persona, entre un grupo de solicitantes de empleo, que mejor se adapte a la descripción de deberes y ejecutorias de un puesto en particular, y a la organización (Mondy, 2010). El proceso de selección constituye una parte esencial de las actividades que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos. Le proporciona a la empresa su personal (Dolan, Valle, Jackson y Schuller, 2007). La efectividad de la selección debe comenzar por identificar las cualidades y las características de la persona con la mayor probabilidad de éxito en la empresa (Grout y Perrin, 2005).

Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso en el cual la alta gerencia determina los propósitos y los objetivos organizacionales generales, y la manera en que los alcanzará (Mondy, 2010). En los últimos años, el enfoque propuesto es uno donde la planificación de la empresa está acompañada por la planificación estratégica de los recursos humanos. Cada vez que se realiza el plan de la empresa es oportuna la planificación estratégica del recurso humano, para diagnosticar necesidades y aportar servicios, en favor de la empresa (Alles, 2005). Sirve como herramienta gerencial para identificar el personal con las destrezas, las actitudes y las aptitudes necesarias para ocupar los puestos.

Dentro del marco de área de recursos humanos, la planificación estratégica ofrece una herramienta al Gerente de Recursos Humanos que le permite establecer el ámbito de ejecución, para dirigir sus esfuerzos en proveer una fuerza laboral que armonice con el plan estratégico. Esta es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura del personal con el desarrollo de planes, que apoyen la estrategia de la

empresa y que permita llenar las vacantes (Werther, Davis y Guzmán, 2014). El proceso de planificación estratégica guía la acción del Gerente de Recursos Humanos para alcanzar las metas deseadas en armonía con la fuerza laboral (González, 2011). En tal sentido, un proceso de reclutamiento debe estar fundamentado en la misión de la empresa, a fin de proveer los recursos humanos con las habilidades, y los conocimientos necesarios para ejecutar las funciones esenciales de los puestos.

El plan estratégico es un aspecto fundamental en toda empresa. Ander-Egg (2007) señala que ésta tiene una función que emerge de manera inherente en todo proceso de acción o de actividades donde se procuren alcanzar determinados objetivos.

Ander-Egg (2007) plantea la planificación como un proceso estratégico que tiene en cuenta la totalidad, en cuanto a un contexto más amplio de las áreas de intervención que han sido programadas. De esta manera al establecer el plan estratégico, el empresario debe considerar la totalidad de su empresa a fin de identificar las necesidades operacionales, que para propósitos de este estudio, son aquellas que están relacionadas con el personal, con el fin de tener un concepto más amplio sobre el efecto que tendrá su intervención en los distintos procesos de la empresa.

Allen y Wright (2007) manifiestan la importancia de la planificación estrategia de recursos humanos y su relación con la estrategia de la empresa. Mondy (2010) señala que el plan estratégico de recursos humanos consiste en establecer un proceso sistemático para armonizar la oferta interna y externa del personal, con relación a la creación de los puestos que se anticipan debe tener una empresa. Se trata de determinar la necesidad del personal, a partir de los objetivos, y de la estrategia de la empresa, para conocer la disponibilidad del personal que se ajusta a las necesidades (Dolan, Valle, Jackson y

Schuller, 2007). Una estrategia de recursos humanos bien formulada sirve para agrupar y asignar los recursos de la empresa en una única entidad, de acuerdo con las fuerzas y las debilidades internas, los cambios del entorno, y las acciones que se esperan de la competencia (Ivancevich, 2007).

En cuanto al pronóstico de la disponibilidad de los recursos humanos, implica estimar el número, las habilidades y dónde se ubicarán como personal necesario en la organización, para alcanzar el logro de las metas (Mondy, 2010). Estos elementos básicos de la planificación estratégica de recursos humanos inician las acciones para apoyar la planificación estratégica de la empresa.

Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2007) señalan las siguientes condiciones que se deben cumplirse para llevar a cabo la práctica de la Gerencia de Recursos Humanos. Primero, la empresa debe tener definida una estrategia general, e identificadas las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes. Segundo, durante el proceso de elaboración de la estrategia general, deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos. Tercero, deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales, y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos en el proceso de la toma de decisiones de la organización. Cuarto, la organización debe establecer las responsabilidades de la Gerencia de los Recursos Humanos, en todos los niveles. Quinto, las iniciativas de la Gerencia de Recursos Humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa. Sexto, deben analizarse los entornos sociales, políticos, tecnológicos y económicos en los que la empresa desarrolla su actividad.

Resource -Based View de Jay B. Barney

Los fundamentos de la teoría basada en los recursos de la empresa, conocida en inglés como *Resource-Based View of the Firm* de Jay Barney (1999) plantea que las ventajas competitivas que poseen las organizaciones se atribuyen a los recursos internos que éstas poseen, y al uso de estos recursos, apoyado en un enfoque estratégico. De manera que estos recursos se consideran valiosos, desde un punto de vista estratégico. Los supuestos teóricos de Barney (1999) trasladaron las investigaciones sobre gerencia estratégica a un enfoque interno. Barney (1999) sugiere que las empresas deben mirar hacia adentro, y considerar los recursos, tanto físicos como intelectuales, que se poseen como fuente de ventaja competitiva. Estos recursos son valiosos y proveen ventajas competitivas, en la medida en que sostengan características particulares, únicas y no sustituibles (Allen y Wright, 2007).

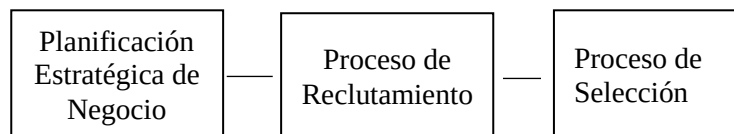
Barney y Wright (1998) establecen unos criterios que pueden ser una fuente de ventaja competitiva para la organización. Entre estos criterios, figura primero, el de reclutamiento, que puede agregar valor mediante la mejora de la eficiencia en los costos, labor y/o la percepción de los clientes de la empresa. Segundo, la estrategia de reclutamiento puede identificar y detectar el talento que es poco común en el mercado laboral. Tercero, las prácticas de reclutamiento de una organización pueden ser un conjunto complejo de tácticas, que apenas sea imitable. Cuarto, el reclutamiento puede constar de unas prácticas de la organización, que no sean sustituibles en la medida en que la estrategia de reclutamiento sea innovadora, y característica de la organización. Quinto, el reclutamiento debe estar alineado con las demás prácticas de recursos humanos. El reclutamiento debe apoyar y mejorar los beneficios de otras funciones de recursos

humanos, tales como la selección, la compensación o la evaluación del desempeño. Orlitzky (2207) señala que cuando estos criterios son considerados, el proceso de reclutamiento contribuye a los resultados financieros esperados por la empresa.

Variables de Investigación

Las variables que se someten a prueba en esta investigación son las siguientes: la planificación estratégica y el proceso de reclutamiento y de selección. Se observa su relación:

Figura 1. Esquema de las variables de investigación



Méndez, 2017

Modelo conceptual

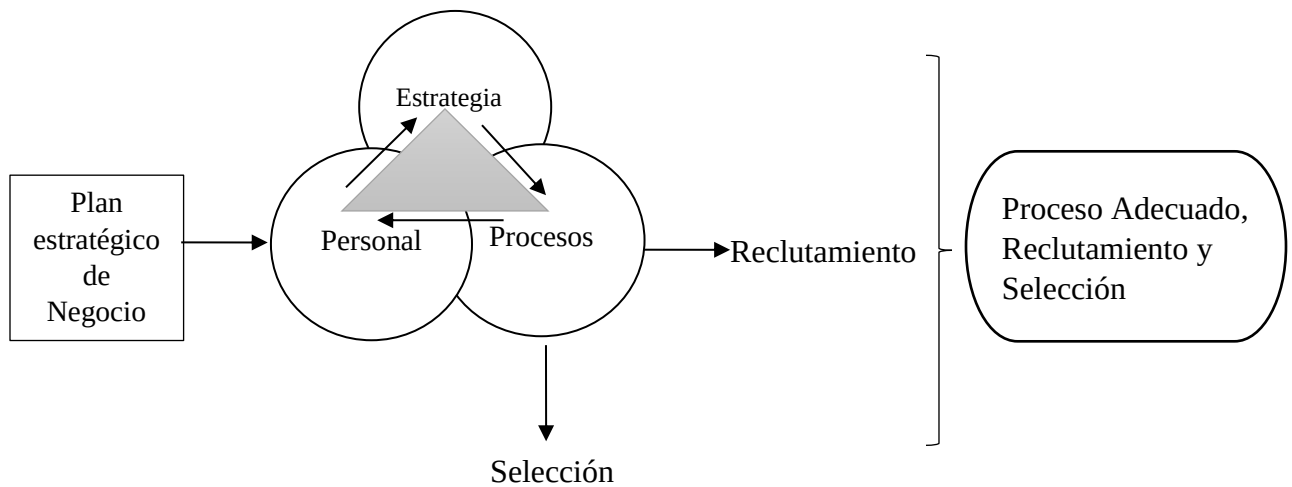
En el componente estratégico, el empresario debe iniciar un proceso de reflexión donde se establece la misión, la visión, y las metas organizacionales de la empresa. Para este proceso, se debe identificar dónde se está actualmente, y dónde se quiere estar en el futuro. Conlleva evaluar la necesidad de personal. La planificación estratégica de negocio ofrece una herramienta al empresario que le permite examinar su necesidad de recursos humanos, y posteriormente, le permite establecer el marco de ejecución para dirigir sus esfuerzos, con vías a armonizar los recursos con la estrategia. En el componente del proceso, el empresario define la política o la práctica para reclutar y seleccionar al personal. En tal sentido, el proceso de reclutamiento parte de una comprensión clara de los puestos a cubrir, y de cómo se planifica ocuparlos.

Se debe tener una comprensión del talento, las habilidades, las destrezas, y el conocimiento que debe poseer el candidato, y hacia dónde debe dirigirse para adquirir los recursos humanos que se necesitan. Luego, se inicia el proceso de elegir el individuo que mejor se adapte a un puesto en particular. Ambos procesos ofrecen al empresario el marco de referencia para formalizar el personal.

Al iniciar un proceso efectivo de reclutamiento y de selección, es importante que el empresario defina su plan estratégico negocio. En este sentido el empresario debe hacer una expresión sobre su misión, su visión, y establecer las metas organizacionales. A partir de ese punto, se inicia el establecimiento de un proceso que tenga el propósito de evaluar la necesidad de personal, cómo se reclutará, y se seleccionará la fuerza de trabajo. El proceso de reclutamiento y de selección debe estar alineado con la estrategia de la empresa, para mitigar un proceso inadecuado al momento de seleccionar el personal. Galbraith (2002) señala que las políticas de recursos humanos comienzan con el establecimiento de un proceso que sirva para atraer y contratar el personal, que se ajuste a la organización, y no sólo al trabajo.

Basado en los modelos de negocio de *Busines Model Canvas*, y *Star Model* para propósitos de la investigación, se desarrolló el siguiente modelo conceptual:

Figura 2. Diagrama Modelo Marco Conceptual



Méndez, 2017

Delimitación de estudio

La investigación que se pretende realizar está compuesta por una población de PYMES en los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán. Esta población estará limitada por una muestra que reúna una de las siguientes características: en el caso del pequeño comerciante, será aquel que tenga una plantilla de trabajo de 25 empleados o menos, o que genere un ingreso bruto anual menor de \$3, 000,000. El mediano comerciante será aquel que tenga una plantilla de trabajo de 50 empleados o menos, o que genere un ingreso bruto anual de menor de \$10, 000,000. Los sujetos responderán un cuestionario bajo anonimato, y de manera voluntariamente.

Definiciones conceptuales y operacionales

Se definen los conceptos conceptuales y operacionales pertinentes a la investigación. Las definiciones se agrupan, primeramente, en las conceptuales, y segundo en las definiciones operacionales.

PYMES. Según la definición de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (2016) el pequeño comerciante es un negocio o empresa que genera un ingreso bruto anual menor de \$3, 000,000, y posee 25 empleados o menos. El mediano comerciante es un negocio o empresa que genera un ingreso bruto anual menor de \$10,000,000, y posee 50 empleados o menos. En el contexto operacional, PYMES se define de igual modo.

Planificación estratégica. Consiste en el proceso por medio del cual la alta administración determina el propósito y el objetivo organizacional general, y la manera en la cual se alcanzará (Mondy, 2010, p104).

En el contexto operacional, la planificación estratégica de negocio se define basado en el cuestionario administrado al participante de la investigación de las PYMES en Puerto Rico, que incluye dos preguntas sobre el plan de negocio seleccionando, una alternativa en una escala de cuatro aseveraciones, y nueve aseveraciones correspondientes el grado de importancia, sobre el rol principal de los recursos humanos en el plan estratégico en su empresa. El sujeto encuestado le otorgará a cada premisa un valor, utilizando una escala *Likert*, del uno al cuatro.

Proceso de reclutamiento. La acción o actividades iniciadas por la organización con el fin de identificar y atraer individuos a la empresa, que posean las capacidades para ayudar a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos. En particular, dichas actividades deben generar un grupo de candidatos elegibles, aumentar su interés y atracción de éstos por la empresa, para aumentar la probabilidad de que se acepte una oferta de trabajo (Saks, 2005).

En el contexto operacional, el proceso de reclutamiento se define basado en el cuestionario administrado al sujeto de la investigación de las PYMES en Puerto Rico, que incluye ocho preguntas sobre el proceso de reclutamiento para seleccionar una alternativa en una escala de cuatro aseveraciones.

Proceso Selección. Un sistema que configura una serie de instrumentos, procedimientos y personas con el propósito de cualificar a los candidatos seleccionados para cierta posición, a fin de considerar si cumplen con unas expectativas que fueron definidas de manera óptima (Roe, 2005).

En el contexto operacional, el proceso de selección se define basado en el cuestionario administrado al sujeto de la investigación de las PYMES en Puerto Rico, que incluye 8 preguntas sobre el proceso de selección, identificando por una sola alternativa, a menos que se le indique lo contrario, en una escala de cuatro aseveraciones.

Las PYMES son piezas fundamentales para el crecimiento económico y transformación del país. La contribución de estos en los distintos sectores económicos estimula la creación de empleos, la riqueza, y el desarrollo social. Reducen así la pobreza. En Puerto Rico, las PYMES representan el 95% del sector privado. Se consideran la piedra angular de la economía, y aportan más de una tercera parte de los empleos. No obstante, este tipo de negocio se caracteriza por la elevada tasa de mortalidad, dónde está sobreviene entre los dos a cinco años, aproximadamente.

Una empresa es un ente vivo, el cual nace, se desarrolla, e integra una plantilla de empleados que debe tener la capacidad de enfrentar los desafíos que reclama su ambiente interno y externo. Desafíos que, en efecto, son cada vez de mayor complejidad y que requieren del desarrollo e implantación del plan estratégico y de una fuerza laboral capaz

de responder a estos retos. Las investigaciones en este sector tienden a prestar atención por su relevancia con el desarrollo económico de los países. Sin embargo, la escasez de estudios hace de esta un área de investigación nueva.

Capítulo II

Revisión de literatura

Allen y Wright (2007) señalan que con la exposición de las diversas teorías de los recursos humanos, surgieron investigaciones relacionadas con la gerencia estratégica. La planificación estratégica ha sido una de las variables estudiadas en el campo de la Administración de Empresas. El concepto se ha sido expuesta a diversas variables independientes, tales como estilos de dirección, prácticas de recursos humanos, percepción del líder, y cultura organizacional, entre otras.

El rol de las PYMES para los países

El *Global Entrepreneurship Monitor* reconoce la importancia de las PYMES para el crecimiento económico como un asunto indiscutible por la contribución que éstas hacen al aumento económico, así como por la creación de empleos, riquezas y el desarrollo social (GEM EUROACE, 2014). Las PYMES son empresas claves para el crecimiento de las economías, especialmente por la contribución que estas hacen al aumento de empleo (Alamir, 2014). Estas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo de un país, y sirven como medio para sostener y hacer crecer las economías por su contribución en la generación de fuentes de empleo (Díaz, 2010).

El rol de las PYMES es un factor clave para la política económica de los países, por su contribución al desarrollo económico y la lucha contra la pobreza (OIT, 2015). El grado de desarrollo de los países y el estado de sus condiciones del entorno para emprender, influyen en los valores, percepciones, capacidades y actitudes emprendedoras de la población. Por su parte, la actividad empresarial consolidada, y el proceso de diversificación de las PYMES, da lugar al crecimiento económico nacional, al crear

puestos de trabajo, innovar, y producir riquezas (GEM España, 2015). Por lo tanto, los gobiernos han considerado que las PYMES son un factor importante en la creación de empleos, y para la generación de ingresos (Alamir, 2014). El factor más influyente en la economía es en el empleo (Kamiya, 2012).

Las PYMES se consideran una parte importante para el crecimiento de la economía de los Estados Unidos (Lucy, Lepage y Ghosh, 2011). Es por esto que la Agencia Federal para el Desarrollo de las Pequeñas Empresas en Estados Unidos, desde su fundación en el 1953, ha impulsado el desarrollo de las PYMES, mediante la otorgación de préstamos, garantías de préstamos, contratos, y asesoramiento.

En Puerto Rico, la década de los 90 se conoció como la década de las PYMES, debido a la discusión, y a la atención que se le dio, tanto en foros públicos como en privados (Vega, Romagera, 1995). Fue raíz de la recesión de 1990-91 y la eliminación de la Sección 936, que generó el cierre de fábricas, y afectó el flujo de inversión, lo que colaboró a establecer nuevas empresas (Calderón, 2012). Ante este escenario, el gobierno ha continuado con el esfuerzo, con énfasis en los últimos años, para desarrollar programas sobre empresarismo, autoempleo, y el desarrollo de negocios propios, como estrategia para solucionar la crisis económica (Rodríguez, Segarra y Carrasquillo, 2013).

El *Plan de Desarrollo Económico y Transformación de Gobierno para Puerto Rico* (2006) propuso un plan que le permitiría adelantar la economía, en donde las PYMES asumían un rol principal en el desarrollo económico. Las estrategias contempladas en este plan buscaban fomentar al empresario local, mediante el *Programa de Apoyo al de Aquí*. Este plan incluía las siguientes herramientas para nutrir el sector de las PYMES: financiamiento y capacitación empresarial, acceso a mercados locales e

internacionales, agilidad en la evaluación de permisos. En el *Informe sobre el Modelo Estratégico para la Nueva Economía* (2009) se diseñó un modelo el que propuso incrementar el Producto Neto Bruto y reducir la tasa del desempleo.

Durante el año 2014, se crearon otras iniciativas públicas enfocadas en el desarrollo de legislaciones e incentivos económicos. Según, el *Primer Informe Anual Sobre el Estado de Situación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Puerto Rico* (2014), se señalan las siguientes legislaciones que incentivan y protegen este sector:

- Ley Núm. 1-2013 – “*Ley de Empleos Ahora*”- el objetivo de esta ley es reactivar la economía y crear nuevos empleos por medio de un programa de incentivo que viabilice la permanencia, estabilidad y continuidad de las empresas, en especial las PYMES. Además de crear oportunidades económicas para la creación de nuevas empresas mediante la otorgación de incentivo (Primer Informe Anual Sobre el Estado de Situación, 2014, p.6).
- Ley Núm. 120-2014 - “*Ley de Incentivos para la Generación y Retención de Empleos en PYMES*” - Esta ley establece un programa de incentivos contributivos, salariales y otra índole para PYMES a los fines de viabilizar el desarrollo económico de este sector (Primer Informe Anual Sobre el Estado de Situación, 2014, p.6).

El *Informe Anual Sobre el Estado de Situación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Puerto Rico* (2016) señala que, en Puerto Rico, el sector de las PYMES, se compone de 41,867 establecimientos, lo que representa un 95% del total de establecimientos privados. En el primer trimestre del 2015, éstas emplearon un promedio de 286,665 personas, lo que representa un 42.7% del empleo.

Las PYMES aportan aproximadamente el 39% al producto interno bruto, creando dos de cada tres nuevos empleos. Sin embargo, sólo el 25% de estas empresas se mantienen operado después de cinco años (Akaeze, 2016). Coincide con la publicación del *Small Business Administration* (conocida por sus siglas en inglés, SBA) quienes señalan que dos tercios de estas empresas sobreviven durante los primeros dos años, y aproximadamente la mitad de ellas sobreviven durante los primeros cinco años (*Small Business Fact*, 2012).

Los datos publicados por el *Bureau of Labor Statistics* de Estados Unidos, correspondiente al tercer trimestre del 2015, reflejaron que durante los últimos 10 años se han cerrado un promedio de 1,680 establecimientos en Puerto Rico. El *Informe Anual Sobre el Estado de Situación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Puerto Rico* (2015-2016) señala que en el 2015, 170 establecimientos considerados como PYMES, se cerraron.

Planificación Estratégica de Recursos Humanos

Uno de los aspectos más importantes para una empresa está en diseñar e implementar un plan negocios, como medio para orientar y dirigir al empresario, en términos de dónde se encuentra, hacia dónde quiere llevar a su empresa, y los recursos, tanto financieros como humanos, que necesita. Zott y Amit (2009) señalan que uno de los asuntos esenciales para las empresas, es el desarrollo de un plan de negocios que ofrezca un marco de trabajo. Se define el plan de negocios como un diseño lógico que abarca todos, y cada uno de los límites de la empresa. El plan de negocio ofrece al empresario un marco de trabajo, o un marco de referencia, que brinda oportunidades para atender necesidades y lograr competitividad.

Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2007) definen la planificación estratégica de recursos humanos como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas, a la hora de formular e implantar la estrategia de la empresa, o las decisiones con respecto de la orientación dada a los procesos de la gerencia de recursos humanos, y que afectan al comportamiento de los individuos, a medio y a largo plazo. Se toman como referencia tanto los factores internos, como las de contexto de la organización. La planificación estratégica de recursos humanos se define como un modelo que permite acomodar los recursos humanos de forma planificada en puestos, con la intención de que las actividades de trabajo que han sido previamente determinadas, se lleven a cabo para permitir que la empresa alcance su meta (Boxall 1998; Boxall y Purcell 2000 et al; citado en Allen y Wrigth en 2007).

Proceso de Reclutamiento

Los estudios realizados sobre empresarios coinciden en la relevancia de las PYMES como un factor clave para el desarrollo económico y social de las naciones. Sin embargo, las PYMES enfrentan una serie de limitaciones, las cuales pueden impedir su crecimiento. Entre estas limitaciones, se consideran las prácticas relacionadas con la gerencia de recursos humanos, las cuales son menos frecuentes y están menos desarrolladas en las PYMES (OIT, 2015). Werther, Davis y Guzmán (2014) señalan que es probable que algunas PYMES no cuenten con un Departamento de Recursos Humanos. Se debe a que suelen carecer de un presupuesto adecuado para atender esta área. Las difíciles condiciones financieras, culturales, y estructurales por las que atraviesan estas empresas, no les permiten contar con un área específica que atienda la

administración de sus recursos humanos, por lo cual estos asuntos son atendidos por el empresario o el gerente (Jaramillo, 2005).

Boxal y Prucell (2011) manifestaron que una empresa no puede crecer y mantenerse sólo con la gestión del empresario, por lo cual necesita del empleo de personas. De manera, que las PYMES dependen fundamentalmente de los recursos humanos que poseen, y de la habilidad que poseen para coordinarlos (López et. al., 2013). A pesar de esto, los estudios realizados en los Estados Unidos encontraron que el 89% de las grandes y medianas empresas tienen dificultad para atraer personas talentosas; el 90% tiene mayor dificultad para retener a estos (Grout y Perrin, 2005).

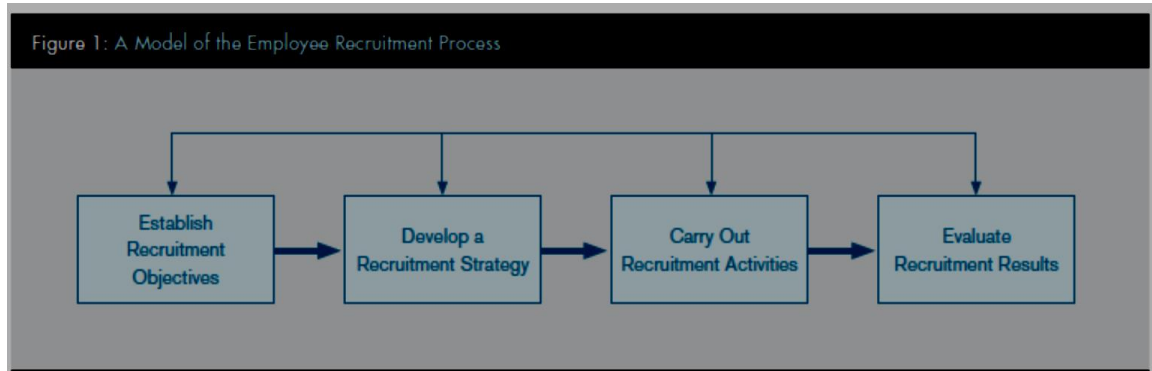
Las prácticas de recursos humanos, en áreas tales como el reclutamiento y la selección, se asocian con la satisfacción de empleados y clientes, la innovación, el desarrollo y la construcción de una marca, que contribuye a la atracción, y a la retención de los recursos humanos en las organizaciones (Torres, 2014). Sin embargo, no existe un modelo claro sobre la gerencia de recursos humanos en las PYMES, debido a su diversidad (Torres, 2014). Las industrias dedicadas al reclutamiento consideran que el proceso de reclutamiento, y de selección es la función más importante del área de los recursos humanos.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente cualificados, y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo (Alles, 2005). Son las actividades de una empresa que tiene que ver con el número y el tipo de solicitantes que buscan un trabajo, y si aceptan el trabajo que se les ofrece (Ivancevich, 2007). Es el proceso para desarrollar un grupo razonable de

candidatos, que estén cualificados para los puestos que estarán disponibles en la organización (Lussier y Hendon, 2016). Es el conjunto de políticas y de acciones destinadas a traer y a añadir el personal con el talento adecuado a la empresa, con el fin de dotarla de las competencias que necesita para lograr el éxito (Chiavento, 2008).

Breaugh (2009) presenta un modelo del proceso de reclutamiento en el cual se enlazan los pasos indispensables para la toma de decisiones del personal que ocupará el puesto de manera informada, tal y como se ilustra en la Figura 3.

Figura 3. Proceso de reclutamiento



Fuente. Breaugh 2009

Proceso de Selección

El proceso de selección de personal puede ser definido como una combinación de procesos que conducen a la elección de uno, o de más candidatos para un puesto (Edenborough, 2007). Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquéllos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido, para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil (Alles, 2005). Es el proceso por el cual una empresa escoge en una lista de solicitudes a la persona, o a las personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del

momento (Ivancevich, 2007). Es el proceso de elegir al mejor candidato, al mejor calificado que será reclutado para un determinado trabajo (Lussier y Hendon, 2016).

Business Model Canvas

Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que *Business Model Canvas* es un modelo de negocio que describe de forma lógica, como una empresa puede crear, entregar, y capturar valor. Se considera una herramienta para el diseño de modelos de negocios, que permite orientar el esfuerzo del empresario sobre el rumbo, y el funcionamiento correcto del negocio. Este modelo ayuda a examinar, describir, y a manipular, de forma fácil, un modelo de negocios para crear nuevas alternativas estratégicas, según el entorno en que opera la empresa.

Business Model Canvas consta del desarrollo de nueve bloques de construcción que muestra, de forma lógica, las áreas esenciales de un negocio para implementar la estrategia a través de estructuras organizativas, procesos y sistemas. Este modelo tiene el propósito de que el empresario pueda visualizar, de forma lógica, rápida y simple, qué recursos se necesitan en su empresa para crear valor. Interesan los bloques de activos claves, actividades claves, y propuestas de valor.

El bloque de activos claves describe los recursos más importantes que son requeridos por una empresa para hacer funcional un negocio. Los recursos considerados en este renglón son aquellos que se requieren en una empresa para crear y ofrecer su propuesta de valor. Entre estos recursos se identifican los recursos financieros, físicos, humanos e intelectuales. Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que en este renglón el empresario define los recursos humanos que la empresa requiere y que son cruciales por su conocimiento, y la creatividad, que son necesarios para la propuesta de valor. Este bloque

le describe al empresario la fuerza de trabajo que necesita, y que se ajusta a su modelo de negocio.

Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que el bloque de actividades claves describe el número de actividades desarrolladas en la empresa que son consideradas de relevancia. Las actividades claves son consideradas importantes. Son los esfuerzos que debe realizar la empresa para lograr operar exitosamente. En este bloque, se describen los procesos y las actividades que se requieren para operacionalizar la propuesta de valor.

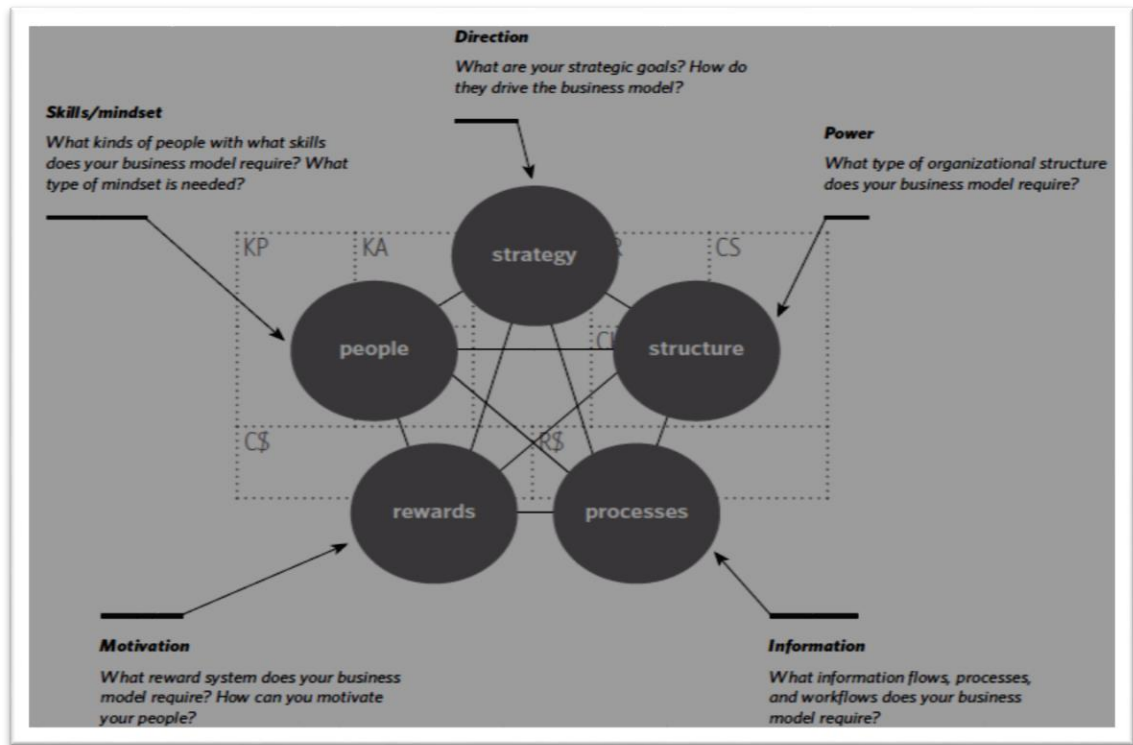
Osterwalder y Pigneur (2010) sostienen que las actividades claves y los activos interactúan entre sí para atender las necesidades del negocio. Otro bloque que interactúa con éstos, lo es la propuesta de valor. La propuesta de valor se define por los productos y los servicios que se ofrecen para satisfacer la necesidad de los clientes. La propuesta de valor permite establecer las estrategias para atender a los clientes. Interactúa con las actividades y los activos claves, a fin de armonizar los esfuerzos y los recursos que se requieren para atender la propuesta de valor.

Business Model Canvas es un recurso en la cual el empresario construye el modelo de negocio y observa la interdependencia de las áreas. Esta técnica ayuda al empresario en la construcción de un diagrama donde pueden precisar la influencia entre las áreas de la empresa, y el contexto del plan estratégico. Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que la elaboración de un modelo de negocios ofrece una comprensión de los componentes individuales y de las relaciones entre éstos.

Una vez establecido el modelo de negocios el empresario requiere un modelo que le permita la implantación. Para esto, los autores combinan el modelo *estrella* de Jay R.

Galbraith, como herramienta para ejecutar el modelo de negocios. La siguiente figura muestra la combinación de ambos modelos.

Figura 4. Modelo combinado



Fuente. Osterwalder y Pigneur (2010)

Modelo estrella de Jay R. Galbraith

Galbraith (2002) presenta un modelo para las organizaciones en el cual se desarrolla un proceso deliberado para configurar la estrategia, la estructura, los procesos y las personas que integran una empresa. El modelo estrella consta de los siguientes componentes: estrategia, estructura, recompensa, procesos y personas. La integración y la armonía de estos componentes son importantes para el logro estratégico. De estos componentes, el autor menciona que la estrategia, los procesos, y la gente son cada vez más importantes.

Galbraith (2002) señala que la estrategia determina la dirección de la empresa. Define las metas específicas y los objetivos organizacionales que formula la empresa para alcanzar su misión o la propuesta de valor. Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que la formulación de la estrategia, en el modelo estrella, se manifiesta en aquellas actividades claves que son importantes para dirigir el esfuerzo del personal. Es aquí donde se impulsa el modelo de negocio. El componente de procesos según presentado en el modelo estrella, Galbraith (2002) está relacionado con el flujo de información dentro de la empresa relaciona con los procesos y el establecimiento de metas.

En el componente de personas señalado por Galbraith (2002) se encuentran las políticas de recursos humanos relacionadas con el proceso de reclutamiento, y de selección del personal que se requiere. Bajo este componente las políticas de recursos humanos deben estar dirigidas a reclutar, y a seleccionar el personal con el talento requerido para apoyar la estrategia. Bajo este modelo, los componentes tienen que interactuar entre sí para apoyar la estrategia.

Estudios e Investigaciones relacionadas con las variables de la investigación

Se presentan estudios e investigaciones realizadas en Latino América, España, Estados Unidos y Puerto Rico sobre las PYMES y la planificación estratégica.

En Latino América

López, Tricás y Toledano (2013) en *Principales prácticas de recursos humanos de las PYMES industriales exitosas* realizaron un estudio cualitativo no experimental de tipo transversal. Tuvieron el propósito de generar hipótesis sobre los estilos de dirección y las principales prácticas de recursos humanos y las estrategias, como factor es determinante para el éxito competitivo de un grupo de expertos en el área de Recursos Humanos y de directivos de industrias exitosas en México y España.

Los investigadores utilizaron un proceso de entrevistas para medir sus variables. Las entrevistas fueron desarrolladas con el propósito de conocer la opinión en el área de recursos humanos, precisar el experto en las prácticas de recursos humanos, detectar la influencia en el éxito de la empresa e identificar la perspectiva de éstos sobre el futuro de la PYMES. Las entrevistas se realizaron a través de encuentros presenciales.

En sus hallazgos, se encontró una relación significativa entre las principales prácticas de recursos humanos y el éxito de la PYMES. En las cuales, se encuentra el proceso de reclutamiento y selección. En cuanto a este proceso, la investigación concluyó que el reclutamiento, selección debe considerar los proyectos, expectativas y la cultura de las personas para hacerlos compatibles con la empresa.

López, Tricás y Toledano (2013) plantean que hubo una limitación metodológica en su investigación. El estudio contactó a los expertos para las entrevistas. Otra limitación metodológica en su investigación es que el mismo no tuvo el propósito de generalizar los datos, debido a que las opiniones manifestadas por los expertos estaban basadas en sus experiencias profesionales y fueron interpretadas en ese contexto. La literatura menciona que en algunos casos la muestra de expertos es necesaria para algunos temas, cuando el propósito es generar una hipótesis más precisa sobre el tema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Los investigadores señalan que les permitió identificar las principales prácticas de recursos que se realizan en las PYMES en España y México. Sin embargo, la selección de la muestra estará basada de manera probabilística estratificada y se escogerá a través de una selección aleatoria. Esto proveerá que todos los sujetos de la población tengan la misma probabilidad de ser escogidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.305).

Solano, Riascos y Aguilera (2013) estudiaron los *Determinantes de los Planes Estratégicos de los Sistemas de Información en las PYMES Colombianas: Caso Santiago de Cali-Colombia*. El estudio utilizó un diseño no experimental, transversal de tipo exploratorio y descriptivo, con un enfoque cuantitativo. Se tuvo el propósito de analizar el uso de los determinantes de los procesos de planeación, para el diseño e implementación de herramientas tecnológicas en las PYMES.

Los investigadores utilizaron una encuesta para inferir sobre aspectos de la organización y de la planificación estratégica de los sistemas de información.

En los hallazgos, los investigadores encontraron una relación significativa entre la alineación de los planes estratégicos de sistemas de información y los planes estratégicos de la organización. Encontraron que los planes estratégicos permitirían que la organización estructurara estrategias competitivas para facilitar la implementación de éstos, y su posterior evaluación. Solano, Riascos y Aguilera (2013) plantean que hubo en su estudio limitaciones metodológicas. Señalan que el estudio no abordó los temas relacionados con la efectividad, y evaluación del plan estratégico.

Quijano, Arguelles, Sahuí y Magaña (2013) realizaron un *Estudio Diagnostico de Aplicación de las Administración Estratégica en PYMES del Sector Turístico de Campeche, México*. Se realizó mediante un diseño no experimental, transversal, de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Esta investigación se realizó con el propósito de identificar la percepción del líder de las PYMES, con respecto del desarrollo de estrategias, como elementos de la administración, que estaban identificadas como un factor que contribuye a la ventaja competitiva. La investigación utilizó como instrumento un formato de entrevistas semi-estructuradas, diseñadas por Brockhaus para

obtener la información cualitativa. Este instrumento contribuye a identificar las estrategias, y las herramientas de administración que desarrollaran las empresas para alcanzar los objetivos. En sus hallazgos, los investigadores encontraron que la percepción del líder de las PYMES del sector turístico, con respecto de la administración estratégica fue que se tienen nociones sobre la misma, pero que no las aplican a sus organizaciones, como una ventaja competitiva de largo plazo.

Medina, Delgado y Lavado (2012) en su investigación sobre *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional de una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)* realizó un estudio no experimental, de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo. Esta investigación tuvo el propósito de estudiar los fundamentos de un sistema de la gestión humana por competencias, para sostener la estrategia de una empresa mediana del sector de artes gráficas en Cali, Colombia.

La investigación utilizó las entrevistas y la discusión de grupos como métodos de recolección de datos, sin medición numérica. Lo realizó con el propósito de compilar la información para crear las competencias organizacionales, y distintivas de los cargos estratégicos que son críticos en una empresa mediana del sector de Cali, Colombia. La investigación resalta que su intención no busca que los datos sean generalizados, y la comprobación de su hipótesis.

Esta investigación utilizó estrategias de una empresa mediana y examinó la estrategia en función de las competencias de gestión humana por competencia.

Reyes, Córdova, Carrillo, Bustamante y Bravo (2014) en su investigación sobre *La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares de la Comunidad China de*

Mexicali realizaron un estudio no experimental, transversal, de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Esta investigación tuvo el propósito de determinar si entre los factores que inciden en la permanencia de las pequeñas empresas familiares, se encuentra una adecuada planificación estratégica.

Los investigadores utilizaron un cuestionario, diseñado por ellos, que consigno una serie de preguntas abiertas en forma de entrevistas. El cuestionario fue administrado a los sujetos quienes fundaron la empresa y se encontraban en servicio activo en esta, tomaban las principales decisiones de los negocios, e implementaban las políticas y las estrategias. Se encontró la falta de planes de acción enfocados en la organización. Así también como, la carencia de planes de crecimiento a mediano y a largo plazo, por lo que confirmaron que la administración de estas empresas no está basada en la planificación estratégica.

Esta investigación utilizó la planificación de estrategia de una empresa pequeña, de carácter familiar, para examinar los factores que inciden en una adecuada implementación de la planificación estratégica.

En España

Maeztu (2008) en su investigación sobre *Factores Determinantes de la Gestión de los Recursos Humanos en la PYMES* realizó un estudio exploratorio, de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo. Esta investigación tuvo el propósito de estudiar los recursos humanos como un elemento que proporciona una fuente de ventaja competitiva, que aporta a la gestión estratégica. El objetivo principal del estudio es explicar cómo el entorno y la orientación estratégica de la PYMES de la Comunidad Autónoma de

Andalucía, España influyen en la adopción de políticas de recursos humanos y cómo éstas afectan el desempeño de las empresas.

La investigadora utilizó un cuestionario conocido como *Eficiencia y Situación Económica-Financiera de las PYMES en Andalucía*, desarrollado por la Universidad de Sevilla y Cádiz, para el Instituto de Fomento de Andalucía. Consignó una serie de preguntas administradas a los gerentes de las empresas, con el propósito de compilar la información general sobre las características de la empresa, tales como; antigüedad, forma jurídica, sector de actividad, datos demográficos del gerente, nivel de educación del empresario, volumen de negocio, total de empleados, percepción del entorno, dirección estratégica, innovación, y políticas de recursos humanos. Los datos, una vez analizados, expusieron una vinculación entre los factores del entorno, y las políticas de recursos humanos desarrolladas en las PYMES. Decreto que la orientación estratégica influye en las prácticas de recursos humanos. Sin embargo, no pudo encontrar una relación entre las prácticas de recursos humanos, y el desempeño de los trabajadores, a través de variables como el conflicto, la rotación y el ausentismo laboral.

Maeztu (2008) planteó que hubo una limitación metodológica en su investigación. Una de estas es la escasez de literatura relacionada con los recursos humanos de las PYMES. El estudio utilizó una muestra de empresas de la Comunidad Autónoma Andaluza, por lo cual exhorta a tener cuidado al generalizar los resultados a otros países y continentes. Las medidas están basadas en percepciones individuales, registrados mediante una escala Likert.

La investigación utilizó una empresa mediana para examinar la estrategia en función de los factores determinantes de la gestión de recursos humanos, tales como el

grado de innovación, la calidad de producto, la posición financiera, las capacidades, la habilidad, la responsabilidad social, y las prácticas de reclutamiento.

Peña y Hernández (2007) en su investigación sobre *La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el Proceso de Formulación de la Estrategia como Determinante de los Resultados* realizó un estudio transversal, con un enfoque cuantitativo. La investigación tuvo el propósito de estudiar el efecto de la integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación estratégica, así como la influencia del plan estratégico en la efectividad del sistema de recursos humanos. La investigación valida la relación entre la integración de la dirección de recursos humanos dentro del proceso de formulación de la estrategia, como factor para obtener mejores resultados.

La población del estudio incluyó 83 empresas del sector financiero de economía social con más de 20 empleados. Se les suministró una encuesta postal a los Directores de Recursos Humanos. La muestra quedó constituida por 48 empresas. Las variables utilizadas fueron las fuentes internas de reclutamiento, la selección, la estabilidad en el empleo, la formación, la participación en la toma de decisiones, el diseño de los puestos y el sistema retributivo. El estudio estableció una relación positiva entre la integración de la dirección de recursos humanos y los resultados empresariales. Por lo cual, Peña y Hernández (2007) establecen que el impacto positivo de la aplicación del sistema de recursos humanos es mayor en aquellas organizaciones en las que se alcanzan altos niveles de integración entre la dirección de recursos humanos, y la dirección general en el proceso de formulación de la estrategia.

El estudio presentó unas limitaciones metodológicas debido al tamaño de la muestra, ya que sólo estudio un sector. Presenta limitaciones para generalizar los datos, y registra la imposibilidad de utilizar modelos de ecuaciones estructurales y restricciones en la interpretación de los resultados. Sin embargo, en términos de la variable de empleos, los datos pueden ser generalizados. El sector financiero que estudiaron representa el 75% de la cifra de negocios del sector financiero. Otra limitación del estudio estuvo relacionada con el uso de los datos transversales lo que no permitió establecer relaciones exactas de causalidad.

Esta investigación utilizó como variable la estrategia de empresas del sector financiero, tales como Cooperativas de Créditos y Cajas de Ahorro en España. El estudio estuvo encaminado a examinar la integración de la estrategia y la dirección de los recursos humanos, como factor determinante de los resultados.

En Estados Unidos

Akaeze (2016) realizó la investigación *Explorando las Estrategias Requeridas para la Sostenibilidad de las Pequeñas Empresas en Competitividad de los Entornos*. Siguió un diseño exploratorio de caso, con enfoque cualitativo. Esta investigación tuvo el propósito de explorar las estrategias que los propietarios de los concesionarios de automóviles, clasificados como PYMES, utilizaron para sostener sus empresas en la ciudad de New York. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructurada de tres participantes, dueños y concesionarios de autos que se han mantenido en el mercado por más de cinco años. Los hallazgos de la investigación reflejan que las estrategias son importantes para obtener el éxito en un ambiente competitivo.

Akaeze (2016) plantea que hubo en su estudio limitaciones metodológicas, por lo cual los resultados no pueden ser generalizados. Se debió al corto plazo para realizar las entrevistas, lo que ocasionó un sesgo del participante, por la incapacidad de recordar eventos con precisión. El tamaño de la muestra no representaba a las PYMES en los Estados Unidos. El estudio se limitó a un concesionario de automóviles 100 o menos, por lo cual los resultados no pueden ser aplicados a PYMES con hasta 500 empleados, según la definición de SBA.

Alamir (2014) realizó la investigación *Human Resource Strategies by SMEs to Comply with Labor Regulation*. Siguió un diseño exploratorio, de estudio de caso, con un enfoque cualitativo. Tuvo el propósito de explorar el cumplimiento de las prácticas estratégicas de recursos humanos en las PYMES, con las regulaciones en la industria de la ingeniería saudita.

Los datos fueron proporcionados mediante un proceso de entrevistas sobre las estrategias que la organización utilizaba en un proceso de reclutamiento de personal. Los hallazgos de la investigación reflejaron que las PYMES sauditas combinan el reclutamiento de la empresa, con la planificación estratégica de los recursos humanos. Plantea que hubo en su estudio limitaciones metodológicas. Entre éstas, figuran el alcance geográfico, debido a que el estudio se limitó a Arabia Saudita, y a que los sujetos de la muestra fueron los directores de recursos humanos que trabajan en las PYMES, dedicadas a ofrecer servicios de ingeniería. Como resultado, el estudio no puede ser generalizado. La estructura y los requisitos del mercado de trabajo son distintos de una empresa a otra.

En la investigación *Strategic Human Resource Management: A Qualitative Collective Case Study on Small to Medium Nonprofits* de Davis (2015) se sigue un diseño exploratorio de estudio de caso, con un enfoque cualitativo. Se examinó si las organizaciones sin fines de lucro utilizan las prácticas de la gerencia estratégica de recursos humanos, sin el conocimiento teórico o la comprensión, al llevar a cabo el proceso de atracción, reclutamiento, selección del capital humano clave para la organización. Los resultados fueron recolectados mediante entrevistas abiertas basadas en el protocolo de entrevistas y la observación del investigador.

Los resultados obtenidos revelaron que estas organizaciones no se concentraron en atraer y reclutar personal cualificado. Los administradores no tenían conocimiento de la gerencia estratégica de los recursos humanos.

Díaz (2010) realizó *Strategic Planning and Implementation Processes Impacting Small Business Success in Mexico: A Correlational Study*. La investigación siguió un diseño correlacional de enfoque cuantitativo y cualitativo. El propósito del estudio fue determinar el grado en que la planificación estratégica y el proceso para su implementación impactan el éxito de las PYMES, en términos de venta de negocio y crecimiento de empleados.

Los resultados de la investigación mostraron una relación estadísticamente significativa entre la planificación estratégica y su implantación para el éxito de la empresa.

Las investigaciones realizadas en el área de la planificación estratégica revelan que el éxito depende de la complementación entre los sistemas de planificación, y la administración organizacional. Las investigaciones realizadas concluyen que hay una

relación positiva entre la integración de la dirección de recursos humanos y los resultados empresariales. La investigación realizada establece que un impacto positivo de la aplicación del sistema de recursos humanos, era mayor en aquellas organizaciones en las que se alcanzan altos niveles de integración entre la dirección de los recursos humanos y, el proceso de formulación de la estrategia.

En Puerto Rico

Torres (1993) en su investigación *Estudio Sobre Cultura Organizacional y Planificación Estratégica: Aplicación en el Contexto Organizativo del Sector Público* en el que emplea con diseño exploratorio, de tipo descriptivo, que utiliza el enfoque cuantitativo y cualitativo, analiza las opiniones de los empleados de una entidad gubernamental sobre el grado de importancia que tiene la cultura organizacional para llevar a cabo el proceso de planificación.

En sus hallazgos, la investigadora encontró que existe una diferencia significativa entre las variables de cultura organizacional, y la planificación estratégica. Según señala los empleados tienen una opinión acerca la importancia del concepto cultura y los factores que definen la planificación estratégica.

Torres (1993) plantea que hubo en su estudio unas limitaciones metodológicas. Señaló que su primera limitación lo fue el alcance de la investigación dada la complejidad de las variables objeto de estudio. Segundo, los cambios administrativos gubernamentales pudieron causar algún tipo de sesgo. Tercero, la escala utilizada pudo ser limitante, ya que alguno de los sujetos a los cuales se les administró el cuestionario no tenían experiencia previa contestando este tipo de cuestionario.

De Jesús (2005) estudió las *Prácticas Gerenciales Participativas y su Impacto en el Grado de la Efectividad y Excelencia en Un Sistema Universitario*. La investigación que se realizó fue una no experimental, con un diseño exploratorio descriptivo. Esta investigación tuvo el propósito de determinar las prácticas participativas más utilizadas, y su impacto en la excelencia en una institución educativa del sector privado de nivel superior. Entre las prácticas participativas, se incluyó la planificación estratégica, como una de prácticas gerencial que promueve una mayor efectividad.

En sus hallazgos, la investigadora encontró que se percibe una mayor efectividad en las características de excelencia al adoptar prácticas de participación de planificación estratégica, en el escenario de educación superior que impactan efectivamente la excelencia.

Esta investigación examinó, la eficiencia de la planificación estratégica en una institución educativa del sector privado de nivel superior.

Claudio (1997) en su investigación sobre *Congruencia entre cómo los Ejecutivos Principales y sus Subalternos Inmediatos de las Instituciones Privadas de Educación Superior en Puerto Rico conceptualizan la Planificación Estratégica, y cómo Perciben que se operacionaliza* utilizó un diseño no experimental, de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Esta investigación tuvo el propósito de proveer conocimiento sobre la manera en que piensan los ejecutivos y los subordinados sobre los principios y las prácticas de la planificación estratégica, con el fin de establecer las bases para generar el cambio organizacional.

La investigadora utilizó dos instrumentos de investigación para el análisis de los documentos. El primero, un cuestionario de *Conceptualización y Operacionalización del*

Proceso de Planificación en las Instituciones Privadas de Educación Superior en Puerto Rico, para medir la importancia que de los ejecutivos y los subordinados les atribuyen a los principios y prácticas de la planificación estratégica. Las premisas utilizadas en el cuestionario se basaron en el instrumento *A Survey of Superintendents Perceptions of School Systems Planning Practices*. Consistió en una plantilla con preguntas relacionadas con la operacionalización de la planificación estratégica.

Entre sus hallazgos, se encontró que los principales ejecutivos les atribuían un grado menor de importancia a los procesos gerenciales; de manera que no consideraban como importante la planificación estratégica. En cuanto a los subalternos estos consideraban como importante la planificación estratégica.

Batista (1992) en *Estudio Sobre los Factores Facilitadores e Inhibidores que Propician o Dificultan el Proceso de Planificación Estratégica en el Recinto de Ciencias Médicas de la Universidad de Puerto Rico* realizó un estudio de tipo descriptivo observacional. Tuvo el propósito de determinar los factores que pueden promover, o impedir el proceso de planificación estratégica en el Recinto de Ciencias Médicas, e identificar el sistema que origina estos factores facilitadores o inhibidores: el sistema de planificación, el sistema administrativo o el sistema de cultura institucional. En sus hallazgos, se revela que el éxito de la planificación estratégica depende de la complementación entre los sistemas de planificación, la administración, y la cultura organizacional.

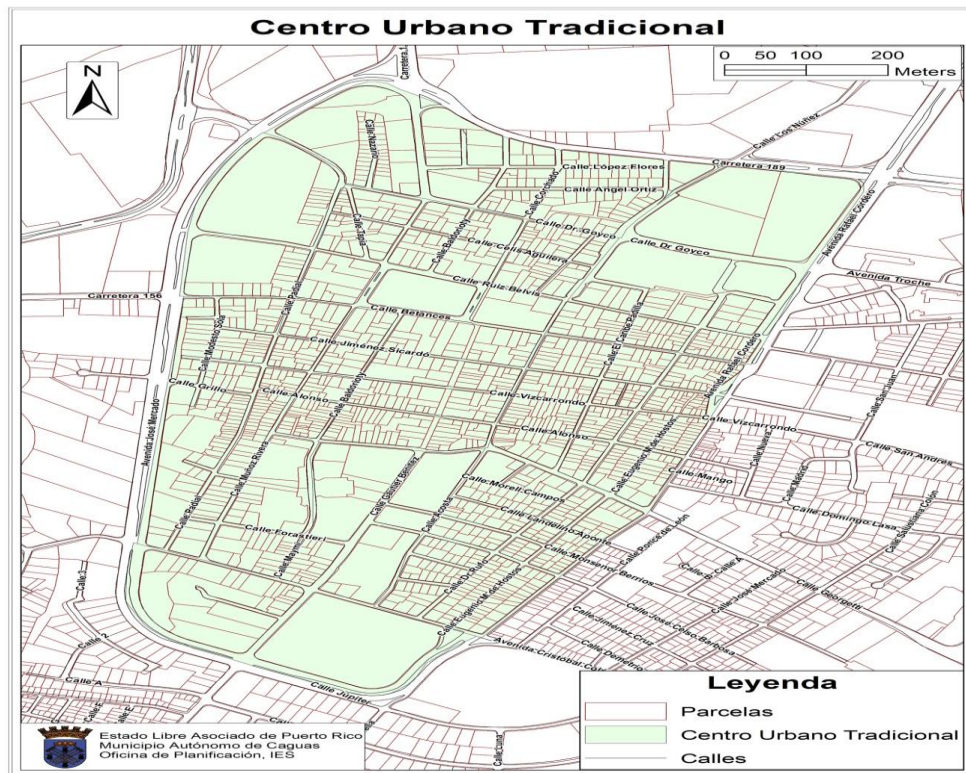
Entre las investigaciones realizadas en Puerto Rico, se encontraron diversos estudios sobre la planificación estratégica enfocados en los efectos sobre las prácticas gerenciales, los cambios organizacionales, y la cultura organizacional.

Perfil Económico de los Municipios Autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce y San Germán**Municipio Autónomo de Caguas**

El municipio autónomo de Caguas está establecido en el extremo oriental de la Cordillera Central de Puerto Rico. De acuerdo con el censo de 2010 el municipio autónomo de Caguas cuenta con una población de 142,893 habitantes. Los estimados sobre la fuerza trabajadora correspondientes al mes de diciembre de 2016, reflejaron que la misma era de 49,000 personas. Los estimados de empleo correspondiente al mes de diciembre de 2016 reflejaron 44,000 personas empleadas. Los estimados de desempleo correspondientes a diciembre de 2016, reflejaron 5,000 personal con una tasa de desempleo de 10.2%). El censo de 2010, señala que el ingreso per cápita de la población es de \$11,880. La población bajo el nivel de pobreza es de 33.1%.

El municipio autónomo de Caguas cuenta con una Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. Dentro de los objetivos que promueve la Secretaría, figuran desarrollar un ambiente favorable para la creación de PYMES, y las oportunidades de trabajo. Para el municipio autónomo de Caguas, el fomento de desarrollo empresarial es parte del eje de estrategias para el desarrollo económico.

Figura 5. Mapa de Caguas

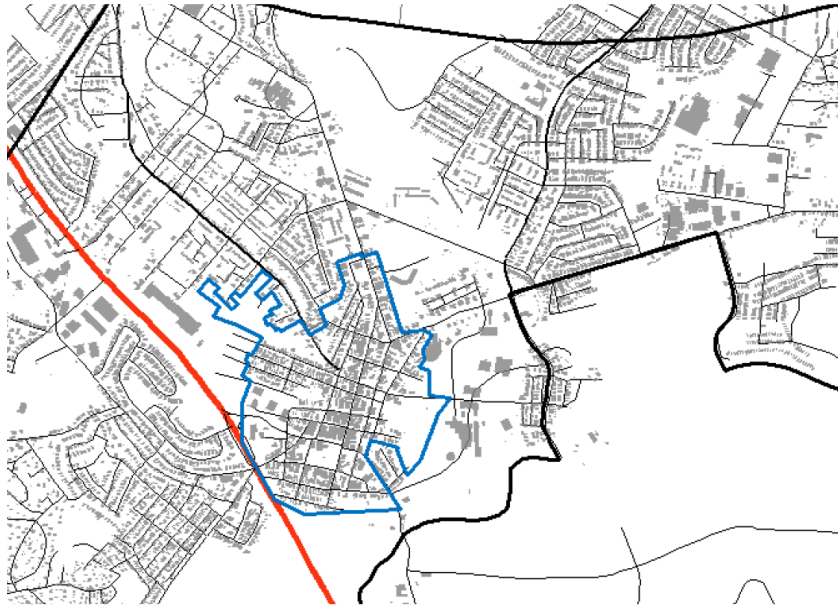


Municipio Autónomo de Fajardo

El municipio autónomo de Fajardo está establecido en el extremo este de Puerto Rico. De acuerdo con el censo de 2010, el municipio autónomo de Fajardo cuenta con una población de 36,993 habitantes. Los estimados sobre la fuerza trabajadora correspondientes a diciembre de 2016, reflejaron que se compone de 11,700 personas. Los estimados de empleo correspondiente a diciembre de 2016 reflejaron que había 10,000 personas empleadas. Los estimados de desempleo correspondientes al mismo mes reflejaron que había 1,700 personas, desempleadas. La tasa de desempleo era 14.8%. El

censo de 2010, señala que el ingreso per cápita de la población es de \$10,355. La población bajo el nivel de pobreza es de 34.7%.

Figura 6. Mapa del Fajardo



Municipio Autónomo de Ponce

El municipio autónomo de Ponce está establecido en el extremo sur de Puerto Rico. De acuerdo con el censo de 2010, el municipio autónomo de Ponce cuenta con una población de 166,327 habitantes. Los estimados sobre la fuerza trabajadora correspondientes a diciembre de 2016, reflejaron que hay 49,600 personas. Los estimados de empleo correspondientes al mismo período reflejaron que hay 43,100 personas empleadas. Los estimados de desempleo correspondientes reflejaron 6,500 personas con una tasa de desempleo de 12.2%. El censo de 2010, señala que el ingreso per cápita de la población es de \$9, 545. La población bajo el nivel de pobreza es 45.6%.

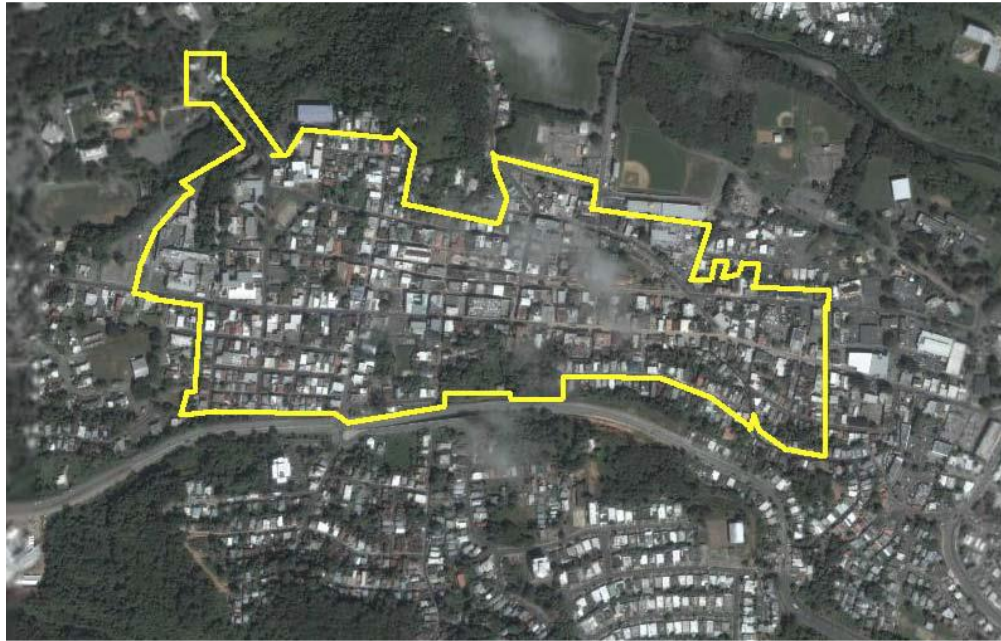
Figura 7. Mapa Ponce



Municipio Autónomo de San Germán

El municipio autónomo de San Germán está establecido en el extremo suroeste de Puerto Rico. De acuerdo con el censo de 2010, el municipio autónomo de San Germán cuenta con una población de 35,524 habitantes. Los estimados de la fuerza trabajadora correspondientes a diciembre de 2016, reflejaron que existía 10,800 personas. Los estimados de empleo correspondiente a diciembre de 2016 reflejaron 9,000 personas empleadas. Los estimados de desempleo correspondientes a este período reflejaron 1,800 personas desempleadas, con una tasa de desempleo de 12.3%. El censo de 2010, señala que el ingreso per cápita de la población es de \$8,066. La población bajo el nivel de pobreza es de 45.9%.

Figura 8. Mapa San Germán



Se establece que el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Puerto Rico ha sido uno de los aspectos que ha cobrado mayor interés en las dos últimas décadas. Numerosos esfuerzos se han desarrollado para fomentar e incentivar el sector de PYMES en Puerto Rico. Tanto el Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, como el Gobierno Federal, tienen la esperanza de alcanzar un despegue económico que propicie el desarrollo económico, a través de la creación de empleo, y por ende, el bienestar del País.

Los datos estadísticos del Censo de 2010 reflejan un nivel de pobreza que oscila entre 33.1% a 45.9 %. En aquellos municipios autónomos donde la tasa de desempleo es menor, se refleja a su vez un nivel de pobreza menor. Es importante para el País el desarrollo de las PYMES, para que fomenten el empleo. Se muestra la Tabla 1, en la cual se resume el perfil económico de los municipios autónomos incluidos en la investigación.

Tabla Núm. 1

Perfil socio económico de municipios de Puerto Rico

Municipio Autónomo	Habitantes	Fuerza de Trabajadora	Tasa de Desempleo	Ingreso Per Cápita	Nivel de Pobreza
Caguas	142,893	49,000	10.2%	\$11,880.00	33.1%
Fajardo	36,993	11,700	14.8%	\$10,355.00	34.7%
Ponce	166,327	49,600	12.2%	\$ 9,545.00	45.6%
San Germán	35,524	10,800	13.2%	\$ 8,066.00	45.9%

Para hacer viable el desarrollo y el fortalecimiento de este sector, no sólo se requiere de incentivos económicos o de legislación que fomente el desarrollo de PYMES, sino que también requieren de empresarios capaces de reconocer el entorno que afronta su empresa, para mantener su supervivencia. Las empresas deben afrontar numerosos desafíos en un ambiente que se perfila como uno altamente competitivo, donde la única herramienta diferenciadora con la que se cuentan son sus recursos humanos (Alles, 2005). Boxall y Prucell (2011) afirman que los empresarios necesitan conjugar la estrategia de la empresa con una fuerza de trabajo que sea capaz y apropiada para el tipo de industria.

Capítulo III

Metodología

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que el diseño del estudio presenta el método de investigación que habrá de adoptarse para llevar a cabo la investigación. En este capítulo, se presenta el marco metodológico que se utilizó durante la investigación. El objetivo es describir la población, el instrumento de medición, los métodos para la administración del cuestionario, los procedimientos, y el análisis estadístico que se utiliza. Entre los temas que se discuten se incluyen las siguientes secciones: el diseño de investigación, tipo de investigación, la población, el perfil sociodemográfico de la población y la selección de la muestra, la recolección de los datos, el cuestionario, y la validez del mismo.

Diseño de investigación

La investigación que se lleva a cabo sigue un diseño no experimental, transversal, cuyo tipo habrá de ser descriptivo correlacional, que utiliza un enfoque cuantitativo. Es no experimental por ser una investigación que se realiza sin manipular las variables de forma deliberada. Se observa el fenómeno en su contexto natural, para luego analizar los datos obtenidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Se observa las prácticas que llevan a cabo los sujetos, y que están relacionadas con el establecimiento de un plan estratégico del negocio, y si el mismo guarda relación con el proceso de reclutamiento y de selección. Posteriormente, se analiza los resultados obtenidos de una muestra de PYMES, ubicados en los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán.

El diseño de esta investigación es transversal. Tiene el objetivo de recolectar los datos en un solo momento, mediante la administración de un cuestionario a una muestra de sujetos de los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que en el diseño transversal los datos son recolectados en un momento, en un momento único en el tiempo, con el propósito de describir las variables del estudio, para analizar la incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Tipo de investigación

La investigación que se pretende es de tipo descriptivo correlacional. Se utiliza una metodología cuantitativa. Se debe a que el objetivo de la investigación consiste en observar el proceso de reclutamiento y de selección para determinar si existe relación con el plan estratégico del negocio. Se podrán contestar las preguntas de investigación que fueron formuladas a tales efectos. Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que este tipo de estudio descriptivo procura medir las variables, para expresar cómo son, y cómo se manifiestan. Sin embargo, este tipo de diseño no describe cómo se relacionan las variables entre sí. Por lo cual, la investigación que se pretende es correlacional con el propósito de evaluar la relación que existe entre las variables. A estos fines, se sigue un método cuantitativo. Las investigaciones cuantitativas correlacionales tienen el propósito de medir el grado de relación entre las variables.

Población de estudio

La población objeto de esta investigación está delimitada a las PYMES ubicadas en los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán. Las PYMES de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán, se clasifican como pequeños comerciantes por

aquellos que posean una plantilla de empleados 25 empleados o menos, o que generen un ingreso bruto menor de \$3,000,000 anuales; y los medianos comerciantes se identifican por ser aquellos que posean una plantilla de empleados de 50 empleados o menos, o que generen un ingreso bruto menor de \$10,000,000 anuales. Selltiz (1980) señala que en los enfoques cuantitativos una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Perfil sociodemográfico de la población

La población que se pretende estudiar se caracteriza por el siguiente perfil: género, edad, tiempo de operación en el mercado, preparación académica, tipo de empresa, cantidad de empleados y tipo de servicio que se ofrecen.

Selección de la muestra

Para cumplir con el propósito de esta investigación, la selección de la muestra se basa en una manera probabilística. Este tipo de muestra es esencial en la investigación que se pretende realizar, la cual contempla un diseño de investigación transversal cuantitativa. Se miden las variables mediante la administración de un instrumento, y se analizan a través de pruebas estadísticas. Se parte de la premisa de que todos los sujetos de la población de estudio tienen la misma oportunidad de ser elegidos. La muestra se escoge a través de una selección aleatoria. Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que cuando los elementos de la muestra se eligen de modo aleatorio, el investigador se asegura que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido.

Criterios de inclusión para la selección de la muestra

Los criterios de inclusión empleados para que un participante pueda ser parte de la muestra de esta investigación son las siguientes: (1) PYMES en los municipios

autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán; (2) pequeño comerciante que tenga una plantilla de trabajo de 25 empleados o menos, o que genere un ingreso bruto menor de \$3, 000,000 anuales; (3) mediano comerciante que tenga una plantilla de trabajo de 50 empleados o menos, o que genere un ingreso bruto menor de \$10, 000,000 anuales.

Criterios de exclusión para la selección de la muestra

Los criterios de exclusión, para que un participante no pueda ser parte de la muestra de esta investigación son las siguientes: (1) PYMES que no estén en los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán; (2) pequeño comerciante que no tenga una plantilla de trabajo de 25 empleados o menos, o que no genere un ingreso bruto menor de \$3, 000,000 anuales; (3) mediano comerciante que no tenga una plantilla de trabajo de 50 empleados o menos, o no genere un ingreso bruto menor de \$10, 000,000 anuales.

Descripción de la Muestra

La selección de la muestra de esta investigación estará discriminada por ser aquellos sujetos de la PYMES de los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán. Los sujetos que constituyen esta muestra se seleccionaron teniendo como requisitos aquellas empresas en los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán, que de acuerdo con los parámetros previamente descritos como criterios de inclusión para la selección de la muestra.

La muestra es una de carácter probabilístico estratificado, tomando en consideración y por conveniencia el tipo de empresa en cada segmento de la población

que se pretende estudiar. En la muestra por conveniencia, los sujetos se seleccionan basándose en su disponibilidad para ejercer la participación en la investigación.

La selección de los sujetos que constituyen la muestra se efectúa utilizando la base de datos del *County Business Patterns* del Censo de los Estados Unidos, para el 2015. La base de datos arrojó un total de 2,413 empresas en el municipio autónomo de Caguas. Con el fin de que la muestra fuera representativa, se considera una proporción del 5%. Por lo cual, se calcula que el tamaño de la muestra será de 121 sujetos.

La base de datos arrojó un total de 504 empresas en el municipio autónomo de Fajardo. Con el fin de que la muestra fuera representativa se considera una proporción de 5%. Por lo cual, se calcula que el tamaño de la muestra es de 25.

La base de datos arrojó un total de 2,269 empresas en el municipio autónomo de Ponce. Con el fin de que la muestra fuera representativa, se considera una proporción de 5%. Por lo cual, se calcula que el tamaño de la muestra es de 113 sujetos.

La base de datos arrojó un total de 358 empresas en el municipio autónomo de San Germán. Con el fin de que la muestra fuera representativa, se considera una proporción de 5%. Por lo cual, se calcula que el tamaño de la muestra es de 18 sujetos.

Cuestionario para el perfil de la muestra

La literatura revisada sobre la metodología investigativa ha establecido el enfoque cuantitativo en las investigaciones para observar y evaluar aspectos relacionados con las empresas. Bajo el crisol de este enfoque, su uso permite al investigador realizar la recolección y el análisis de los datos con el fin de contestar las preguntas de investigación y probar su hipótesis. Provee confianza en la medición numérica, el conteo, y el uso estadístico para establecer con exactitud los patrones de comportamiento en una

población (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). De manera que esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo para la recolección de los datos con una base de medición numérica, y un análisis estadístico.

La recolección del perfil de los sujetos que participan en la investigación se realiza a través de un cuestionario, que se presenta en el Apéndice B. El cuestionario consiste de una serie de preguntas que el sujeto voluntariamente y de forma anónima debe contestar. Estas preguntas tienen el propósito de establecer el perfil. De manera que las preguntas recopilan información, tales como: puesto que ocupa la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en la empresa, género, edad, preparación académica, tiempo de operación de la empresa, naturaleza del negocio, municipio autónomo y clasificación de PYMES.

Con el propósito de proteger la confidencialidad del participante, no se requiere el nombre del negocio, ni el de los participantes que contestan los cuestionarios. La participación en esta investigación es anónima. Los cuestionarios se guardan en un archivo, con llave, en la casa de la investigadora. Solamente la investigadora, y de ser necesario los miembros del Comité de Disertación, pueden tener acceso a los cuestionarios. Los cuestionarios se custodian por la investigadora, y se destruyen después de tres años de haber finalizado la investigación, mediante un triturador de papel.

Cuestionario para la recopilación de datos de la investigación

Por ser una investigación cuantitativa, se utiliza un cuestionario diseñado por la investigadora, que se entrega a los participantes como un instrumento para la recopilación de datos. El cuestionario, según se muestra en el Apéndice B, consiste de cuatro (4) secciones.

En la primera sección, se recopila la información sociodemográfica. Está constituido de ocho preguntas de opción múltiple, diseñadas con el propósito de recopilar información y datos pertinentes a la investigación. En la segunda sección sobre el plan estratégico de negocio, hay dos preguntas con una escala de cuatro alternativas. Se utiliza una escala Likert, con una leyenda de cuatro puntos, enumerados del cuatro al uno. La interpretación de los puntos comienza desde cuatro que significa *Muy Importante*, tres que significa *Importante*, dos que significa *Poco Importante* y uno que significa *No Importante*. Estas tienen el propósito de presentar a los sujetos en un conjunto de aseveraciones ante los cuales se le pedirá su reacción en cuanto al grado de importancia que les otorgan.

La tercera sección sobre el proceso de reclutamiento está constituida por ocho preguntas, con una escala de cuatro alternativas de opciones múltiples. La cuarta sección sobre el proceso de selección está constituida por ocho preguntas con una escala de cuatro alternativas de opciones múltiples.

En la Tabla 2, se observa, la relación entre las preguntas de investigación, las hipótesis del estudio y las aseveraciones en el cuestionario.

Tabla 2

Relación entre preguntas de investigación, hipótesis y aseveraciones en el cuestionario

Preguntas de Investigación	Hipótesis del estudio	Preguntas en el cuestionario
¿Es adecuado el plan estratégico de negocio que tienen las PYMES en Puerto Rico?	Las PYMES en Puerto Rico tienen un plan de negocio estratégico y adecuado.	• Usted tiene un plan de negocio. • La planificación estratégica se ajusta a su plan de negocio. • Reflexionar sobre el plan estratégico. • Establecer la misión, visión y metas organizaciones.
¿Son adecuadas las prácticas de reclutamiento y selección que se llevan en las PYMES?	Las prácticas de reclutamiento y de selección que llevan a cabo las PYMES en Puerto Rico son adecuadas.	• ¿Cuán importante es el proceso de reclutamiento en su empresa? • ¿Conoce usted cuáles son los puestos necesarios para la operación en su empresa? • ¿Conoce usted cuáles son los puestos vacantes en su empresa? • ¿Conoce usted las características de preparación que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante? • ¿Conoce usted las aptitudes personales que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante? • ¿Conoce usted los requisitos físicos que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante? • ¿Conoce usted las experiencias de trabajo que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante? • ¿Conoce usted los requisitos mínimos que debe tener los puestos vacantes? • Generalmente, la selección para cubrir los puestos vacantes se realiza mediante: • ¿Evalúa usted la compatibilidad entre los aspirantes a empleo y los requisitos del puesto? • ¿Evalúa usted si los aspirantes a empleo pueden desempeñar el puesto? • ¿Cuán importante es el proceso de selección? • ¿Cuán importante es para usted identificar las cualidades y características de los aspirantes a empleo en su empresa?

Preguntas de Investigación	Hipótesis del estudio	Preguntas en el cuestionario
¿Guardan relación el plan estratégico de la PYME con las prácticas de reclutamiento y selección?	Las prácticas de reclutamiento y de selección que llevan a cabo las PYMES en Puerto Rico guardan relación con el plan estratégico.	• ¿Considera usted importante el proceso de entrevista para seleccionar al personal idóneo? • ¿Cuán importante es para usted que las experiencias previas del aspirante a empleo estén relacionadas con el puesto? • ¿Cuán importante es para usted verificar las referencias previas del aspirante a empleo? • Considerar los recursos humanos en la formulación de los objetivos organizacionales y las metas para alcanzarlos. • Integrar los recursos humanos en el plan estratégico guía la acción del empresario para alcanzar las metas. • Integrar los recursos humanos en el plan estratégico guía la acción para solución de problemas. • Incluir el plan estratégico en el plan de negocio. • Establecer el plan estratégico provee información de los puestos que se requieren y los planes para ocuparlos. • Identificar las características que debe poseer los empleados basado en el plan estratégico. • El diseño del plan estratégico tiene una comprensión clara sobre las aptitudes, las destrezas, el conocimiento y las actitudes que debe poseer los recursos humanos.
¿Existen diferencias entre las opiniones de la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en las PYMES en Puerto Rico, de acuerdo con las siguientes características sociodemográficas: género, edad, tiempo de operación en el mercado, preparación académica, ¿tipo de empresa y cantidad de empleados?	Existen diferencias entre las opiniones sobre el grado de importancia que el otorga la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en las PYMES en Puerto Rico, con el plan estratégico de negocio, el proceso de reclutamiento y el de selección, y de acuerdo con las características sociodemográficas.	• Puesto que ocupa la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en la empresa • Género • Edad • Preparación Académica • Tiempo de operación de la empresa • Naturaleza de Negocio • Municipio autónomo • Clasificación de PYMES

Procedimiento para la recopilación de los datos

En cumplimiento con la *Política y Normas sobre la Protección en los Derechos de los Sujetos Humanos que participan en Proyectos de Investigación* la investigadora cumple con los siguientes requisitos: Conducta de Investigación Responsable (conocida por sus siglas en inglés CRC); el endoso por el Director de Departamento y el Decano de Estudio; y la aprobación de la Junta de Revisión Institucional. Una vez, recibida la aprobación de la Junta de Revisión Institucional, la investigadora inicia el proceso de investigación de campo.

Se es responsable de identificar, reclutar y contactar a los sujetos que participan en esta investigación. Se visita los comercios de los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán para identificarlos como posibles participantes. La investigadora se presenta como estudiante del Programa Doctoral en Filosofía en Desarrollo Empresarial y Gerencial, con especialidad en Recursos Humanos de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán.

En esta visita, le entrega una carta de presentación al prospecto participante donde le informa brevemente el propósito de la investigación, los números de teléfonos y las direcciones electrónicas de la investigadora, y del Director del Comité de Disertación. Se le especifica que la investigación es requisito de una Disertación Doctoral. Se les solicita a los sujetos su participación voluntaria como posibles participantes, mediante el documento conocido como *Consentimiento Informado*. Se le especifica que su participación no conlleva ningún beneficio económico, y se le apercibe que su participación es voluntaria, por lo cual puede retirarse cuando así lo desee. Esta acción no conlleva penalidad alguna si es su deseo retirarse de la investigación. Una vez firmado el *Consentimiento Informado*, se inicia el proceso de administrar el cuestionario.

El cuestionario que se les entregará a los participantes consta de cuatro partes. Las contestaciones de cada sección deben escribirse con un bolígrafo. Cada sección especifica las instrucciones para cumplimentarlo. La primera sección consta de los datos sociodemográficos, y las secciones de la segunda a la cuarta están relacionadas con las variables de la investigación. Las restantes secciones contienen instrucciones para contestar los conceptos establecidos, de acuerdo con la escala indicada. Los cuestionarios se contestan de manera individual, de forma anónima por los participantes que aceptaron su participar voluntariamente.

Confidencialidad

Con el fin de garantizar la confidencialidad y la privacidad, el cuestionario es individual y anónimo. Para proteger la confidencialidad, ni el nombre del participante o del negocio está identificado en el estudio. Solo se divulgan los resultados obtenidos.

Validez de la Investigación

Para lograr que el cuestionario tenga mayor validez de contenido, de criterio y de constructo, se acerca más a representar la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). De esta manera, se mantiene el control de la validez interna y externa. Se observa que otras variables no influyan en los resultados esperados.

De acuerdo con Campbell y Stanley (2003) existen ciertas amenazas que pueden afectar la validez de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). La validez interna busca dar confianza en los resultados que se obtengan. Sí la misma es lograda, se considera que la investigación es verdadera. De manera que es importante identificar las amenazas que puedan afectar la validez interna de la investigación. Entre estas amenazas o fuentes de invalidación interna se han identificado como las siguientes: primero, la

historia. Esta amenaza podría surgir si durante el proceso de la investigación surge algún acontecimiento, por el cual ocurra un cierre de la empresa que impida la recolección de los datos. Segundo, la maduración. Ocurre si en el proceso de administrar el cuestionario el participante está agotado, estresado, o con alguna situación personal, física, o interna, que puedan influenciar o afectar las respuestas.

Esta investigación conlleva un riesgo mínimo. No se espera que la participación en esta investigación pueda generar daño alguno a los participantes. Para minimizar el riesgo, se toma en cuenta a la hora en que se administra, y se contesta el cuestionario. Se utiliza las horas de la mañana, por considerar que el participante estará más relajado. Tercero, la mortalidad experimental. Está podrá ser causada por la pérdida de participantes.

Otro renglón a considerarse en esta investigación es la validez externa. La validez externa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados de la investigación a otras investigaciones. Entre las amenazas que puedan afectar la validez externa, se ha identificado el efecto de interacción entre los errores de selección y el tratamiento experimental. Esta amenaza podría ocurrir si al administrar el cuestionario solo se tuviera el efecto de observar la relación en aquellos sujetos seleccionados que posean destrezas gerenciales, y no en otros.

Análisis de los Hallazgos

El análisis de los datos se basa en estadística descriptiva con medidas de tendencia central para los datos que se recopilan. Estas medidas, tales como la moda, la media y la mediana, son los valores medidos que nos ayudarán a ubicar los datos dentro de una escala de medición (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Para llevar a cabo

el análisis estadístico se utilizará el programa de estadísticas *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Los hallazgos se ilustrarán mediante la representación visual de tablas, gráficas, y una narración.

Capítulo IV

Presentación, análisis y discusión de los resultados

Se presenta la información recopilada como resultado de la investigación realizada *Relación entre la planificación estratégica de negocios, el proceso de reclutamiento y de selección de los recursos humanos: Un estudio comparativo de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Rico*.

La selección de la muestra se trabajó de manera probabilística. Contempla un diseño trasversal de tipo cuantitativo. Para los criterios de inclusión de la muestra, se discriminó por empresas clasificadas como PYMES, ubicadas en los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán.

Los datos analizados se obtuvieron mediante el instrumento de investigación, que conllevó una recopilación y búsqueda exhaustiva de información relacionada con el tema de interés. El instrumento de investigación tomó en consideración las siguientes preguntas de investigación que fueron desarrolladas en torno al plan estratégico de negocios y los procesos de reclutamiento y de selección:

1. ¿Es adecuado el plan estratégico de negocios que tienen las PYMES en Puerto Rico?
2. ¿Son adecuadas las prácticas de reclutamiento y de selección que se llevan en las PYMES?
3. ¿Guarda relación el plan estratégico de las PYMES con las prácticas de reclutamiento y de selección?
4. ¿Existen diferencias entre las opiniones de la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en las PYMES en Puerto Rico, de acuerdo con las siguientes

características sociodemográficas: género, edad, tiempo de operación en el mercado, preparación académica, tipo de empresa, ¿y cantidad de empleados?

El cuestionario diseñado para esta investigación se dividió en cuatro secciones, con preguntas de selección múltiple, y aseveraciones que utilizan una escala Likert.

Inicialmente, se visitaron los comercios de los municipios incluidos en la muestra para identificar los posibles participantes del estudio.

Una vez cumplido con las debidas autorizaciones, se procedió a administrar el instrumento de investigación. Se visitaron 405 empresas en los municipios considerados. Como resultado, se obtuvo la respuesta de 277 personas, cuya responsabilidad estaba dirigida con el manejo de cubrir los puestos vacantes de la empresa. Esta participación representa el 100% de la muestra determinada.

Presentación y análisis de los resultados cuantitativos

Se presentan los datos recopilados, desde un punto de vista de estadística descriptiva, con sus respectivas distribuciones de frecuencias, los porcentajes, los porcentajes válidos y los porcentajes acumulados. Se incluye, además, el insumo de los resultados obtenidos, para cada una de las preguntas.

Información Sociodemográfica

En la siguiente la tabla, se observan la respuesta a la pregunta sobre el puesto que ocupa la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en la empresa.

Tabla 3

Puesto persona responsable de cubrir los puestos vacantes en la empresa

	F	%	% válido	% acumulado
Dueño	177	63.9	63.9	63.9
Gerente	86	31.0	31.0	94.9
Personal de Recursos Humanos	14	5.1	5.1	100.0
Total	277	100.0	100.0	

De acuerdo con los resultados, el estudio reflejó una participación total de 277 personas. De las 277 personas participantes del estudio, hubo 177 de estas que marcaron la categoría *dueño*. En términos porcentuales el 63.9% se identificó como dueño. Es una identificación mayoritaria entre la población encuestada. Las 86 personas que marcaron la categoría de *gerente*, representaron el 31% de participantes. Por otra parte, las 14 personas que marcaron la categoría *personal de recursos humanos* representaron el 5.1% de participantes. De este modo, los resultados referentes a esta pregunta mostraron un total de 100% de participantes que respondieron a la pregunta concerniente al puesto que ocupa la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en la empresa.

La pregunta referente al género de los participantes reflejo el siguiente desglose:

Tabla 4

Género de los participantes

	F	%	% válido	% acumulado
Femenino	150	54.2	54.2	54.2
Masculino	127	45.8	45.8	100.0
Total	277	100.0	100.0	

Los resultados del estudio mostraron que 150 personas marcaron la categoría *femenino*. De otro lado, hubo 127 personas que marcaron la categoría *masculino*. En términos porcentuales hubo una participación mayoritaria de féminas, con el 54.2%. Las 127 personas que marcaron la categoría *masculino* representaron el 45.8% de

participantes. Los resultados mostraron un total de 100% de personas que participaron en la pregunta referente al género.

Con respecto de la edad de los participantes, se les brindó una distribución de edades divididas en intervalos de 21-25 años; 26-35 años; 36-45 años; 46-55 años; y 56 años o más. Se recibieron los resultados desglosados a continuación:

Tabla 5

<i>Edad de los participantes</i>				
	F	%	% válido	% acumulado
21 años a 25 años	11	4.0	4.0	4.0
26 años a 35 años	61	22.0	22.0	26.0
36 años a 45 años	68	24.5	24.5	50.5
46 años a 55 años	82	29.6	29.6	80.1
56 años o más	55	19.9	19.9	100.0
Total	277	100.0	100.0	

Los resultados demostraron que las personas a cargo de cubrir los puestos vacantes en los municipios que fueron parte de la muestra, en su mayoría, eran personas en la categoría de 46 años a 55 años. Los resultados a esta pregunta mostraron un total de 100% de personas que contestaron la pregunta. En términos porcentuales, las personas en la categoría indicada en el intervalo de 46 a 55 años representan una participación mayoritaria, con el 29.6%. A estos, le siguen en términos porcentuales, las personas en el intervalo entre 36 a 45 años, con un 24.5%. La investigación refleja que el 54.1% de las personas a cargo de cubrir los puestos vacantes en los municipios que fueron parte de la muestra, está comprendida por personas entre 36 a 55 años. El 45.9% de los encuestados resultó estar entre las edades de 21 a 35 años, y 56 o más.

La pregunta referente a la preparación académica de los participantes demostró la siguiente distribución:

Tabla 6

Preparación académica de los participantes

	F	%	% válido	% acumulado
Bachillerato	152	54.9	54.9	54.9
Maestría	47	17.0	17.0	71.8
Doctorado	17	6.1	6.1	78.0
Otra	61	22.0	22.0	100.0
Total	277	100.0	100.0	

Se reflejó que 152 participantes marcaron la preparación académica la categoría de *bachillerato*; seguido por 61 participantes que marcaron *otros tipos de preparación académica*. Entre los participantes, 47 de ellos seleccionaron la categoría de *maestría*. Sólo 17 participantes indicaron poseer *doctorado*. Este fue el reglón de menor participación. Representan el 6.1%. En términos porcentuales, se obtuvo una participación mayoritaria de personas en la categoría de *bachillerato*.

La pregunta referente al tiempo de operación de la empresa ofrecía a los encuestados una distribución del tiempo de operación de la empresa dividida en intervalos de 0-5 años; 6-10 años; 11-15 años; 16-20 años; y 21 años o más. Se obtuvo el resultado siguiente:

Tabla 7

Tiempo de Operación

	F	%	% válido	% acumulado
0 a 5 años	91	32.9	32.9	32.9
6 a 10 años	54	19.5	19.5	52.3
11 a 15 años	35	12.6	12.6	65.0
16 a 20 años	31	11.2	11.2	76.2
21 o más	66	23.8	23.8	100.0
Total	277	100.0	100.0	

Se muestra que, en su mayoría, son empresas que llevan una operación de 0 a 5 años. Los resultados a esta pregunta mostraron un total de 100% de participación. En términos porcentuales, las empresas indicadas en la categoría de 0 - 5 años, representan el 32.9% de los participantes. A éstas, le siguen en términos porcentuales las empresas en la categoría de 21 o más años, con un 23.8%. La investigación refleja que el 56.7% de las personas a cargo de cubrir los puestos vacantes en los municipios, que fueron parte de la muestra, está comprendida por empresas con un tiempo de operación entre 0 a 5 años, y 21 años o más. El 43.3% de las empresas resultó estar entre las 6 a 20 años.

La pregunta referente a la naturaleza del negocio identificó los resultados detallados a continuación:

Tabla 8

Naturaleza de Negocio

	F	%	% válido	% acumulado
Familiar	59	21.3	21.3	21.3
Individual	78	28.2	28.2	49.5
Sociedad	5	1.8	1.8	51.3
Corporación	131	47.3	47.3	98.6
Franquicia	4	1.4	1.4	100.0
Total	277	100.0	100.0	

De las 277 empresas consideradas, 131 se identificaron como una *corporación*. En términos porcentuales, refleja una participación mayoritaria, con el 47.3%. Otras 78 personas marcaron la categoría de *individual*, y representan el 28.2% de participantes; seguido por 59 personas que marcaron la categoría *familiar* que representa el 21.3% de participantes. Las 5 personas que marcaron la categoría *sociedad* representan el 1.8%; y, las 4 personas que marcaron la categoría *franquicia* representan el 1.4%. De este modo,

los resultados referentes a esta pregunta mostraron un total de 100% de personas que respondieron a la pregunta concerniente a la naturaleza del negocio.

Se muestra el nivel de presencia de las PYMES seleccionadas en los municipios autónomos, que forman parte del estudio:

Tabla 9

Presencia de las PYMES seleccionadas en los Municipios

	F	%	% válido	% acumulado
Caguas	121	43.7	43.7	43.7
Fajardo	25	9.0	9.0	52.7
Ponce	113	40.8	40.8	93.5
San Germán	18	6.5	6.5	100.0
Total	277	100.0	100.0	

En términos porcentuales, se obtuvo un 43.7% de empresas en el Municipio Autónomo de Caguas; 9% de empresas en el Municipio Autónomo de Fajardo; 40.8% de empresas en el Municipio Autónomo de Ponce, y 6.5% en el Municipio Autónomo de San Germán. De este modo, los resultados referentes al nivel de participación mostraron un total de 100%.

La pregunta referente a la clasificación de las PYMES reflejó la información siguiente:

Tabla 10

Clasificación de las PYMES

	F	%	% válido	% acumulado
Pequeño comerciante	251	90.6	90.6	90.6
Mediano comerciante	26	9.4	9.4	100.0
Total	277	100.0	100.0	

De las 277 empresas, hubo 251 que indicaron la categoría de *pequeños comerciantes*. Son la participación mayoritaria de negocios, con el 90.6%. Las 26

personas que marcaron la categoría de *mediano comerciante* representaron el 9.4% de participantes.

Plan estratégico de negocios

Una vez obtenida la información sociodemográfica de interés, encaminó la investigación hacia lo que sería el plan estratégico de negocios. Se les preguntó mediante el instrumento de investigación a los participantes, si tenían un plan de negocios. Se le ofrecieron al participante las categorías de: *no*; *sí, poco específico*; *sí, pero general*; y *sí, muy estructurado*.

Tabla 11

Usted, tiene un plan de negocio.

	F	%	% válido	% acumulado
No	28	10.1	10.1	10.1
Sí, poco específico	41	14.8	14.8	24.9
Sí, pero general	116	41.9	41.9	66.8
Sí, muy estructurado	92	33.2	33.2	100.0
Total	277	100.0	100.0	

La mayoría de los participantes contestaron en la categoría de *sí, pero general*. Para reflejar el 41.9% de los encuestados. Le siguieron, en términos porcentuales, los participantes que contestaron la categoría de *sí, muy estructurado*, con un 33.2%. El 14.8% respondió a la categoría *sí, pero específico*. La investigación refleja que el 89.9% de los participantes en PYMES de los municipios estudiados sí establecen un plan de negocios. El porcentaje más bajo fue el obtuvo de los participantes que respondieron a la categoría *no* con un 10.1%.

También, se les preguntó a los participantes del estudio ¿cómo la planificación estratégica se ajusta a su modelo de negocio? Para la misma, se les ofrecieron a los participantes las categorías de: *no*; *poco*; *más o menos*; y *perfectamente*.

Tabla 12

Planificación estratégica ajustada a modelo de negocios

	F	%	% válido	% acumulado
No	20	7.2	7.2	7.2
Poco	10	3.6	3.6	10.8
Más o menos	106	38.3	38.3	49.1
Perfectamente	141	50.9	50.9	100.0
Total	277	100.0	100.0	

La mayoría de los participantes contestaron que *perfectamente*, para el 50.9% de los encuestados. A estos, le siguieron en términos porcentuales los participantes que contestaron la categoría *más o menos*, con un 38.3%. La investigación refleja que el 89.2% de los participantes en PYMES de los municipios estudiados, indicaron que su planificación estratégica se ajusta a su modelo de negocio.

Los porcentajes más bajos se obtuvieron en los participantes que respondieron a la categoría *no*, con el 7.2%; seguidos por los participantes que respondieron a la categoría *poco* con 3.6%. En términos porcentuales, el 10.8% de los participantes en PYMES de los municipios estudiados, indicaron que su planificación estratégica se ajusta poco o nada a su modelo de negocios.

En la pregunta siguiente, con respecto del grado de importancia sobre el rol principal de los recursos humanos en el plan estratégico de la empresa, se utilizó una escala *Likert*, como método de obtención de datos a las aseveraciones presentadas en el instrumento de investigación. La escala les ofreció a los participantes seleccionar entre las categorías tales como: *Muy Importante; Importante; Poco importante; y No importante*. Para llevar a cabo dicha distribución, se escogió el número 4 como el número con mayor importancia; y el número 1, con menor importancia. A continuación, se

registran las aseveraciones y los resultados de cada uno de los cuestionarios diseñados bajo la escala:

Tabla 13

Reflexionar sobre el plan estratégico

	F	%	% válido	% acumulado
No importante	7	2.5	2.5	2.5
Poco importante	10	3.6	3.6	6.1
Importante	106	38.3	38.3	44.4
Muy importante	154	55.6	55.6	100.0
Total	277	100.0	100.0	

Se preguntó a los participantes el grado de importancia del rol principal de los recursos humanos para reflexionar sobre el plan estratégico. Los resultados reflejaron que las personas que consideran como *muy importante* o *importante* componen el 93.9% de los participantes. El 6.1% de los participantes del estudio indicó que *no es importante*, o que es *poco importante*.

Por otro lado, se preguntó a los participantes acerca de establecer la misión, la visión y las metas organizacionales. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14

Establecimiento de la Misión, la Visión y las Metas organizacionales

	F	%	% válido	% acumulado
No importante	6	2.2	2.2	2.2
Poco importante	5	1.8	1.8	4.0
Importante	63	22.7	22.7	26.7
Muy importante	203	73.3	73.3	100.0
Total	277	100.0	100.0	

La mayor parte de los participantes, un 73.3% de ellos, contestó que es *muy importante*, y otro 22.7% lo consideró *importante*, por lo que, la investigación refleja que el 96% de los participantes en las PYMES de los municipios estudiados, considera el rol

principal de los recursos humanos, al establecer la misión, visión y metas organizacionales. Sólo el 4% de los encuestados lo consideraron *poco importante* o *no importante*.

Proceso de reclutamiento

En la tercera sección del cuestionario, se encuestó a los participantes acerca del proceso de reclutamiento. En una de las preguntas iniciales en torno al tema, se les preguntó mediante el instrumento, cuán importante es el proceso de reclutamiento en su empresa. Se le ofreció al participante las opciones entre las categorías de: *muy importante*; *importante*; *poco importante*; y *no es importante*. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15

Importancia del proceso de reclutamiento en su empresa

	F	%	% válido	% acumulado
No importante	6	2.2	2.2	2.2
Poco importante	2	.7	.7	2.9
Importante	62	22.4	22.4	25.3
Muy importante	207	74.7	74.7	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 97.17% de los participantes respondió que es *muy importante* o *importante* el proceso de reclutamiento. Sin embargo, el 2.9% de los participantes del estudio respondió que *no es importante* o que es *poco importante*.

Se les preguntó a los encuestados sobre si conocen cuáles eran los puestos necesarios para la operación en su empresa. Para esta pregunta, se le ofrecieron al participante cuatro opciones: *conozco perfectamente*, *conozco mucho*, *conozco algo* y *no conozco*. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 16

Conocimiento de los puestos necesarios para la operación de la empresa

	F	%	% válido	% acumulado
No conozco	0	0	0	0
Conozco algo	12	4.3	4.3	4.3
Conozco mucho	38	13.7	13.7	18.1
Conozco perfectamente	227	81.9	81.9	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 81.9% de los participantes respondió que, *conoce perfectamente*. Sin embargo, el 18% de los participantes del estudio respondió a las opciones de, *conozco mucho* o *conozco algo*. Ninguno seleccionó desconocer.

Se les preguntó a los encuestados si conocía cuáles eran los puestos vacantes en la empresa. Indicaron lo siguiente:

Tabla 17

Conocimiento de los puestos vacantes en la empresa

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
No conozco	0	0	0	0
Conozco algo	6	2.2	2.2	2.2
Conozco mucho	30	10.8	10.8	13.0
Conozco perfectamente	241	87.0	87.0	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 87% de los participantes respondió que, conoce perfectamente los puestos vacantes en la empresa. Sin embargo, el 13 % de los participantes del estudio respondió que *conoce mucho*; o *conoce algo*. Ninguno seleccionó desconocer.

Se les pregunto, además, a los encuestados si conocían las características de preparación que debía poseer la persona que desempeñaría en el puesto vacante. De este modo, indicaron sus respuestas:

Tabla 18

Conocimiento características preparación persona para ocupar el puesto vacante

	F	%	% válido	% acumulado
No conozco	4	1.4	1.4	1.4
Conozco algo	8	2.9	2.9	4.3
Conozco mucho	32	11.6	11.6	15.9
Conozco perfectamente	233	84.1	84.1	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 84.1% de los participantes respondió que, conoce perfectamente los puestos vacantes en la empresa. Sin embargo, el 15.9 % de los participantes del estudio respondió que, conoce mucho, que conoce algo, o que no conoce.

También se les preguntó a los encuestados si conocían las aptitudes personales que debía poseer la persona que se desempeñará en un puesto vacante:

Tabla 19

Conocimiento aptitudes personales persona puesto vacante

	F	%	% válido	% acumulado
No conozco	1	.4	.4	.4
Conozco algo	7	2.5	2.5	2.9
Conozco mucho	58	20.9	20.9	23.8
Conozco perfectamente	211	76.2	76.2	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 76.2% de los participantes respondió que, conoce perfectamente las aptitudes personales que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante. Sin embargo, el 23.8 % de los participantes del estudio respondió que conoce mucho, conozco algo, o que no conoce.

Se les preguntó a los encuestados sobre si conocía los requisitos físicos que debía poseer la persona que se desempeñará en un puesto vacante. Contestaron lo siguiente:

Tabla 20

<i>Conocimiento requisitos físicos para desempeñará puesto vacante</i>				
	F	%	% válido	% acumulado
No conozco	4	1.4	1.4	1.4
Conozco algo	27	9.7	9.7	11.2
Conozco mucho	69	24.9	24.9	36.1
Conozco perfectamente	177	63.9	63.9	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 63.9% de los participantes respondió que conoce perfectamente los requisitos físicos que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante. No obstante, el 36% de los participantes del estudio respondió que conoce mucho, conoce algo, o que lo desconoce.

A la pregunta de si conocía las experiencias de trabajo que debía poseer la persona que desempeñará en puesto vacante, expresaron;

Tabla 21

<i>Conocimiento para experiencias de trabajo desempeñar el puesto vacante</i>				
	F	%	% válido	% acumulado
No conozco	3	1.1	1.1	1.1
Conozco algo	19	6.9	6.9	7.9
Conozco mucho	64	23.1	23.1	31.0
Conozco perfectamente	191	69.0	69.0	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 69% de los participantes respondió que, conoce perfectamente las experiencias de trabajo que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante. Sin embargo, el 31.1% de los participantes del estudio respondió que conoce mucho, conoce algo, o que no conozco.

A la pregunta de si conocía los requisitos mínimos que se deberían tener para ocupar los puestos vacantes contestaron:

Tabla 22

Conocimiento requisitos mínimos para puestos vacantes

	F	%	% válido	% acumulado
No conozco	1	.4	.4	.4
Conozco algo	15	5.4	5.4	5.8
Conozco mucho	55	19.9	19.9	25.6
Conozco perfectamente	206	74.4	74.4	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 74.4% de los participantes respondió que conocía perfectamente los requisitos mínimos que se debían tener para ocupar los puestos vacantes. El 25.6% de los participantes del estudio respondió que: conocían mucho, conocían algo, o que no conocían.

Proceso de selección

Se cuestionó a los participantes acerca del proceso de selección. Se les preguntó mediante el instrumento de investigación, cómo se realizaba el aviso de empleo para la selección de los puestos vacantes. Se le ofrecieron al participante las opciones de:

Referencia de familiares, Referencia de amigo, Referencia de otros empleados de la empresa, Publicación del puesto vacante, Entidades gubernamentales o Agencias de Empleo.

Los mayores porcentajes (54.2% y 50.9%), contestaron que la selección para los puestos vacantes se realizaba por *referencia de otros empleados de la empresa*, o por *publicación del puesto vacante*, respectivamente. Al observar los resultados, en términos generales, basados en que la selección para los puestos vacantes se realiza por referencia de amigos o referencia de familiares, se obtuvo un 30.7%. Por otro lado, los porcentajes más bajos se obtuvieron de los participantes que respondieron por agencias de empleo, o por entidades gubernamentales; 7.2%. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 23

Selección para cubrir puestos vacantes

	F	%	% válido	% acumulado
Referencia de familiares	69	24.9	13.8	13.8
Referencia de amigos	101	36.5	20.2	34.0
Referencia otros empleados empresa	150	54.2	29.9	63.9
Publicación del puesto vacante	141	50.9	28.1	92.0
Entidades gubernamentales	13	4.7	2.6	94.6
Agencias de empleo	27	9.7	5.4	100.0
Total	501	180.9		
Perdidos Sistema	883	3.0		
Total	277	100.0		

Se les preguntó a los encuestados sobre si evaluaba la compatibilidad entre los aspirantes a empleo y los requisitos del puesto. Para la misma, se le ofreció al participante las opciones de: *no se hace, más o menos, adecuadamente o perfectamente*. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 24

Evaluación de compatibilidad aspirantes a empleo y requisitos del puesto

	F	%	% válido	% acumulado
No se hace	3	1.1	1.1	1.1
Más o menos	18	6.5	6.5	7.6
Adecuadamente	111	40.1	40.1	47.7
Perfectamente	145	52.3	52.3	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 92.4% de los participantes respondió que *adecuadamente o perfectamente*. Sin embargo, el 7.6% de los participantes del estudio, respondió que *no se hace* o que *más o menos se hace*.

A los encuestados, se les preguntó sobre si se evaluaba que los aspirantes a empleo se podían desempeñar en el puesto. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 25

Evaluación de si los aspirantes a empleo pueden desempeñarse en el puesto, o no

	F	%	% válido	% acumulado
No se hace	3	1.1	1.1	1.1
Más o menos	8	2.9	2.9	4.0
Adecuadamente	93	33.6	33.6	37.5
Perfectamente	173	62.5	62.5	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 62.5% contestó que *perfectamente*. Le siguieron, en términos porcentuales, los participantes que contestaron que *adecuadamente*, para un 33.6%. La investigación refleja que el 96.1% de los participantes en PYMES evalúan si los aspirantes a empleo pueden desempeñarse en el puesto. Los porcentajes más bajos se obtuvieron en los participantes que respondieron *más o menos*, un 2.9%; seguidos por los participantes que respondieron *no se hace*, un 1.1%. De manera que, en términos porcentuales, el 4% de los participantes en PYMES de los municipios estudiados, indicaron que, *más o menos o no se hace* la evaluación.

Otras de las preguntas a los encuestados fueron cuán importante era el proceso de selección en la empresa. Se le ofrecieron al participante las opciones de *sumamente importante; muy importante; importante; y no es importante*. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 26

Importancia del proceso de selección

	F	%	% válido	% acumulado
No importante	1	.4	.4	.4
Importante	8	2.9	2.9	3.2
Muy importante	53	19.1	19.1	22.4
Sumamente importante	215	77.6	77.6	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 77.6% de los encuestados contestó que es *sumamente importante*. Por otro lado, un 19.1% respondieron que es *muy importante*. Otro 2.9% señaló que es *importante*; y sólo un .4% indico que *no son importante*.

Se les preguntó a los encuestados sobre cuán importante era identificar las cualidades y las características de los aspirantes a empleos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 27

<i>Importancia identificación cualidades y características aspirantes a empleo</i>					
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	No importante	1	.4	.4	.4
	Importante	2	.7	.7	1.1
	Muy importante	49	17.7	17.7	18.8
	Sumamente importante	225	81.2	81.2	100.0
Total		277	100.0	100.0	

El 81.2% de los encuestados contestó que es *sumamente importante*. El 17.7% lo consideró *muy importante*. Solo el 1.1% de los encuestados lo consideraron *importante* o, *no importante*.

Se les preguntó a los encuestados la importancia del proceso de entrevista para seleccionar al personal idóneo. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 28

<i>Importancia del proceso de entrevista para seleccionar al personal idóneo</i>					
		F	%	% válido	% acumulado
	No importante	3	1.1	1.1	1.1
	Importante	9	3.2	3.2	4.3
	Muy importante	46	16.6	16.6	20.9
	Sumamente importante	219	79.1	79.1	100.0
Total		277	100.0	100.0	

El 79.1% de los encuestados contestó que es *sumamente importante*, y otro 16.6% lo consideró *muy importante*. El 3.2% lo consideró *importante*; y *no importante*, el 1.1%.

A la pregunta de cuán importante es que las experiencias previas del aspirante a empleo, estuviesen relacionadas con el puesto, se identificó que:

Tabla 29

Importancia de experiencias previas estén relacionadas con el puesto

	F	%	% válido	% acumulado
No importante	16	5.8	5.8	5.8
Importante	47	17.0	17.0	22.7
Muy importante	74	26.7	26.7	49.5
Sumamente importante	140	50.5	50.5	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 50.5% de los encuestados contestó que es *sumamente importante*. Otros de los participantes respondieron *muy importante*, para el 26.7%; seguidos por los participantes que respondieron *importante*, para el 17%, y *no importante*, para el 5.8%.

Se preguntó a los encuestados sobre cuán importante es verificar las referencias del aspirante a empleo. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 30

Importancia verificación de referencias previas del aspirante a empleo

	F	%	% válido	% acumulado
No importante	13	4.7	4.7	4.7
Importante	43	15.5	15.5	20.2
Muy importante	78	28.2	28.2	48.4
Sumamente importante	143	51.6	51.6	100.0
Total	277	100.0	100.0	

El 51.6% contestó que es *sumamente importante*; pero las demás categorías reflejaron, porcentajes más bajos. La clasificación de *muy importante* fue identificada

por el 28.2% de los participantes. Otros respondieron *importante*, un 15.5%; y *no importante*, un 4.7%.

Análisis de los resultados

Presentada el desglose estadístico descriptivo de los resultados obtenidos por medio del instrumento de investigación, analizar los mismos estadísticamente, desde el punto de vista inferencial. Este análisis pretende probar las hipótesis, con el propósito de generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población. Para la prueba de hipótesis, se utilizó el concepto del nivel de significancia.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que para probar la hipótesis inferencial, con respecto a la media, se debe evaluar si es alta o baja la probabilidad de que la media de la muestra esté cerca de la media en una distribución muestral. Se parte de la premisa de que, si la probabilidad es baja, se considera que existe duda para generalizar a la población. Sin embargo, si se considera que es alta, se pueden generalizar los resultados de la muestra a la población. Si al realizar las pruebas se determina un porcentaje alto, se provee la confianza de que estadísticamente se pueden generalizar los resultados de la muestra de la población.

Se reconoce que probablemente puede haber un error en el muestreo. De ahí que, el nivel de significancia se encuentra en términos de la probabilidad de .05 y de .01. Para poder generalizar a la población con confianza, esta investigación utilizó los niveles de significancia convenidos en las Ciencias Sociales. El nivel de significancia se expresa en términos de la probabilidad de .05, y de .01, y la distribución muestral como probabilidad, el área de esta como 1.00. El primer nivel de significancia es de .05, el cual implica que el investigador tiene el 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse, y

sólo 5% como margen de error. El segundo nivel de significancia es .01, el cual implica que el investigador tiene el 99% en su favor, y sólo 1% como margen de error.

El análisis estadístico de los datos se realizó mediante el programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Las pruebas para evaluar la confiabilidad, o fiabilidad y la validez del instrumento de investigación fueron realizadas utilizando los siguientes coeficientes de correlación: *chi cuadrada* de Pearson, *coeficiente Alfa* de Cronbach y la *correlación* de Pearson.

La prueba de *chi cuadrada* de Pearson no considera relaciones causales. Analiza las diferencias entre las variables categóricas. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que algunas veces, solamente se utiliza el valor de la *chi cuadrada* para ver si hay, o no, relación entre las variables. La *chi cuadrada* evalúa si las variables están correlacionadas.

Para calcular la confiabilidad del instrumento de investigación se realizó la prueba utilizando el coeficiente de fiabilidad, conocida como *coeficiente Alfa* de Cronbach. El *coeficiente Alfa* de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Hernández, Fernández y Baptista (2014) exponen que los valores del coeficiente de fiabilidad oscilan entre cero, donde un coeficiente cero significa nula confiabilidad, y uno representa un máximo de confiabilidad donde se considera fiabilidad total, perfecta. De manera que, a mayor *Alfa*, mayor fiabilidad. Para facilitar la interpretación de este coeficiente de confiabilidad se utilizó la siguiente escala:

Figura 9. Interpretación de un coeficiente de confiabilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

	Nula	Muy Baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada	Total, o perfecta
0							1
	0% de Confiabilidad en la medición (está contaminada de error)			100% de confiabilidad (no hay error)			

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el coeficiente de *correlación* de Pearson es una prueba estadística utilizada para analizar la relación entre dos variables medidas, en un nivel por intervalos, o de razón. Este coeficiente se calcula a partir de las puntuaciones obtenida en una muestra de dos variables. El coeficiente de *correlación* Pearson puede variar de -1 a +1, donde: -1 es igual a una correlación negativa perfecta.

Las preguntas fueron agrupadas de modo tal que se facilite el análisis de los datos y se brinde la oportunidad de obtener un resultado confiable, que permita probar las hipótesis y generalizar los resultados para la población. Los resultados obtenidos por medio del instrumento de investigación fueron agrupados para cada una de las preguntas del cuestionario asociadas a las preguntas de investigación, y que tuvieran relación o pertinencia con cada una de éstas. De este modo, se pudieron medir las respuestas emitidas para cada pregunta, por medio de tablas cruzadas, que es un cuadro de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En la Tabla 31, se presentan los resultados de las variables categóricas *plan de negocios* y *planificación estratégica*, cada una con sus cuatro categorías. Se les preguntó a los participantes si tenían, o no, un plan de negocios, y cómo éste se ajustaba a la planificación estratégica, de su modelo de negocios. Se desglosan las contestaciones recibidas:

Tabla 31

<i>Existencia plan de negocios y planificación estratégica ajustada al modelo de negocio</i>			Planificación estratégica ajustada al modelo negocio.				Total
			No	Poco	Más o menos	Perfectamente	
Usted, tiene un plan de negocio.	No	Recuento	19	3	4	2	28
		%	95.0%	30.0%	3.8%	1.4%	10.1%
	Sí, poco específico	Recuento	0	6	24	11	41
		%	0.0%	60.0%	22.6%	7.8%	14.8%
	Sí, pero general	Recuento	1	1	65	49	116
		%	5.0%	10.0%	61.3%	34.8%	41.9%
	Sí, muy estructurado	Recuento	0	0	13	79	92
		%	0.0%	0.0%	12.3%	56.0%	33.2%
Total		Recuento	20	10	106	141	277
		%	100.0%	100.0%	100%	100.0%	100.0%

Al comparar ambas preguntas en términos de el plan de negocios y cómo se ajusta su planificación estratégica, el 56% de los encuestados contestaron que sí tienen un plan de negocios muy estructurado, y su planificación estratégica se ajusta perfectamente a su modelo de negocios. Por otro lado, el grupo de encuestados que contestó que no tiene un plan de negocios, y que su planificación estratégica no se ajusta a su modelo de negocios representa el 95%. Por tanto, los resultados demuestran que hay valores altos para aquellos participantes que sí tiene un plan de negocios muy estructurado y su planificación estratégica se ajusta perfectamente a su modelo de negocios. Asimismo, se demuestran valores altos para aquellos encuestados que señalaron que no tienen un plan de negocios y su planificación estratégica no se ajusta a su modelo de negocios. Esto significa una correlación positiva de las variables.

La siguiente tabla muestra una prueba de correlación para evaluar la hipótesis acerca de la relación de las variables categóricas: plan de negocios y planificación estratégica de negocios. Para evaluar la hipótesis se utilizó la prueba estadística *chi*

cuadrada de Pearson. Se presenta el valor de la *chi cuadrada* de Pearson para describir conjuntamente las variables *plan de negocios* y el *plan estratégico de negocios*.

Tabla 32

<i>Chi cuadrada</i> de Pearson - <i>Plan de Negocios y Planificación Estratégica</i>			
	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)
<i>Chi cuadrada</i> de Pearson	253.344	9	.000
Razón de verosimilitud	179.942	9	.000
Asociación lineal por lineal	132.283	1	.000
N de casos válidos	277		

La Tabla 32 muestra el valor de la *chi cuadrada* de Pearson que es igual a 253.344, y la significancia es de .000. En este caso el valor de la *chi cuadrada* es significativo al nivel de .01. Se acepta la hipótesis de que existe relación entre las variables plan de negocios y la planificación estratégica de negocios.

En la siguiente tabla, se muestra una matriz para la sección del instrumento de investigación que refleja los promedios relacionados con el grado de importancia del rol principal de los recursos humanos en el plan estratégico de la PYMES. En la Tabla se agruparon las correlaciones relacionadas con el grado de importancia que les otorgaron los participantes del estudio. Los resultados de las correlaciones fluctúan entre .766 y .841. Es este último el valor mayor.

Tabla 33

Grado de importancia rol principal de los recursos humanos en plan estratégico

	Componente
	1
Considerar los recursos humanos en la formulación de los objetivos organizacionales y las metas para alcanzarlos.	.766
Integrar los recursos humanos en el plan estratégico guía la acción del empresario para alcanzar las metas.	.792
Integrar los recursos humanos en el plan estratégico guía la acción para solución de problemas.	.786
Incluir el plan estratégico en el plan de negocio.	.796
Reflexionar sobre el plan estratégico.	.780
Establecer la misión, visión y metas organizaciones.	.775
Establecer el plan estratégico provee información de los puestos que se requieren y los planes para ocuparlos.	.841
Identificar las características que debe poseer los empleados basado en el plan estratégico.	.814
El diseño del plan estratégico tiene una comprensión clara sobre las aptitudes, las destrezas, el conocimiento y las actitudes que debe poseer los recursos humanos.	.835

La siguiente tabla muestra el resultado obtenido para la prueba de confiabilidad

Alfa de Cronbach.

Tabla 34

Importancia recursos humanos en el plan estratégico de negocio

<i>Alfa</i> de Cronbach	N de elementos
.835	7

Con respecto de la Tabla 34, el instrumento midió el grado de importancia del rol principal de los recursos humanos en el plan estratégico de negocios, el cual se fundamentó en una escala Likert, con una leyenda de cuatro puntos. Los resultados, demuestran un valor *Alfa* de Cronbach de .835 que es muy elevado. A mayor valor de *Alfa*, mayor fiabilidad. Considerando que el valor de *Alfa* de Cronbach es un valor elevado, que se encuentra cerca de 1, existe mayor fiabilidad. Significa que la medida para el grado de importancia del rol principal de los recursos humanos en el plan

estratégico de negocios es sumamente confiable. Para la mayoría de los participantes, es muy importante el rol de los recursos humanos en el plan estratégico de su empresa.

En la siguiente Tabla, se presentan los resultados de las variables categóricas *plan de negocios* y el *proceso de reclutamiento*. Se les preguntó a los participantes si tenían o no un plan de negocios, y cuán importante es el proceso de reclutamiento para su empresa. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 35

Importancia proceso de reclutamiento en empresa y existencia plan de negocios

			Usted, tiene un plan de negocio.				Total
			No	Sí, poco específico	Sí, pero general	Sí, muy estructurado	
¿Cuán importante es el proceso de reclutamiento en su empresa?	No importante	Recuento	2	1	2	1	6
		%	7.1%	2.4%	1.7%	1.1%	2.2%
	Poco importante	Recuento	1	1	0	0	2
		%	3.6%	2.4%	0.0%	0.0%	0.7%
	Importante	Recuento	8	10	32	12	62
	Muy importante	%	28.6%	24.4%	27.6%	13.0%	22.4%
		Recuento	17	29	82	79	207
		%	60.7%	70.7%	70.7%	85.9%	74.7%
Total		Recuento	28	41	116	92	277
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

El 85.9% de los encuestados contestaron que sí tienen un plan de negocios muy estructurado, y que es muy importante el proceso de reclutamiento. Por otro lado, el 7.1% de los encuestados respondieron que no tienen un plan de negocios, y consideran que no es importante el proceso de reclutamiento. Los resultados demuestran que hay valores altos para las respuestas de aquellos participantes que sí tienen un plan de negocios muy estructurado y que consideran que es muy importante el proceso de reclutamiento. Existe una correlación positiva de estas variables. Asimismo, se demuestran valores bajos para aquellos encuestados que señalaron que no tienen un plan de negocios, y que no

consideran importante el proceso de reclutamiento. Existe una correlación entre las variables.

La siguiente tabla muestra una prueba de correlación para evaluar la hipótesis acerca de la relación de las variables categóricas: *plan de negocios* y el *proceso de reclutamiento*. Se utilizó la prueba *chi cuadrada* de Pearson, y se presentan los valores:

Tabla 36

<i>Chi cuadrada de Pearson - Plan de Negocios y Proceso de Reclutamiento</i>			
	Valor	df	Sig.asintótica (bilateral)
<i>Chi cuadrada</i> de Pearson	18.286	9	.032
Razón de verosimilitud	16.983	9	.049
Asociación lineal por lineal	10.629	1	.001
N de casos válidos	277		

La Tabla 36 muestra el valor de la *chi cuadrada* de Pearson de 18.289, con la significancia es de .001. En este caso el valor de la *chi cuadrada* es significativo al nivel de .01. Se acepta la hipótesis de que existe relación entre las variables: *plan de negocios* y el *proceso de reclutamiento*.

En la siguiente tabla, se muestra una prueba de *correlación* de Pearson para las variables *plan de negocios* y el *proceso de reclutamiento*. Obsérvese que se muestra en la Tabla 37 la correlación de las dos variables: *plan de negocios* y el *proceso de reclutamiento*. La correlación es de .196 y es significativa en el nivel .001. Existe el 99% de confianza de que la correlación sea verdadera, con una probabilidad de error de 1%. De manera que, a mayor plan de negocios, mayor reconocimiento sobre la importancia del proceso de reclutamiento.

Tabla 37

Coefficiente Correlación de Pearson - plan de negocios y proceso de reclutamiento

		Usted, tiene un plan de negocio.	¿Cuán importante es el proceso de reclutamiento en su empresa?
Usted, tiene un plan de negocio.	Correlación de Pearson	1	.196**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	277	277
¿Cuán importante es el proceso de reclutamiento en su empresa?	Correlación de Pearson	.196**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	277	277

En la siguiente Tabla se presentan los resultados de las variables categóricas
proceso de selección y plan de negocios:

Tabla 38

Tabulación Cruzada: Importancia proceso de selección y plan de negocios

			Usted, tiene un plan de negocio.				Total
			No	Sí, poco específico	Sí, pero general	Sí, muy estructurado	
¿Cuán importante es el proceso de selección?	No importante	Recuento	0	1	0	0	1
		%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.4%
	Poco importante	Recuento	3	3	1	1	8
		%	10.7%	2.6%	2.4%	1.1%	2.9%
	Importante	Recuento	6	26	11	10	53
		%	21.4%	22.4%	26.8%	10.9%	19.1%
	Muy importante	Recuento	19	86	29	81	215
		%	67.9%	74.1%	70.7%	88.0%	77.6%
Total			28	116	41	92	277
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Al comparar ambas preguntas, el 88% de los encuestados contestaron que consideran que es muy importante el proceso de selección, y que tienen un plan de negocios muy estructurado. Por otro lado, el 67.9 % de los encuestados respondieron que consideran muy importante el proceso de selección, y que no tienen un plan de negocio.

Los resultados demuestran que hay valores altos a aquellos participantes que consideran que es muy importante el proceso de selección y tener un plan de negocio muy estructurado. Significa una correlación positiva de las variables. Asimismo, se demuestran valores altos para aquellos encuestados que señalaron que sí consideran muy importante el proceso de selección y que tienen un plan de negocios. Los promedios van aumentando de 70.7% a 74.1%, en los casos de aquellos participantes que respondieron sí a tener un plan de negocios, y considerar muy importante el proceso de selección. Significa que existe una correlación positiva entre las variables *plan de negocios* y *proceso de selección*.

La siguiente tabla muestra la prueba de correlación para evaluar la hipótesis de la relación de las variables categóricas: *plan de negocio* y *proceso de selección*. Se utilizó la prueba *chi cuadrada* de Pearson:

Tabla 39

<i>Chi cuadrado de Pearson – Plan de Negocios y Proceso de Selección</i>			
	Valor	df	Sig.asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.770	9	.072
Razón de verosimilitud	14.402	9	.109
Asociación lineal por lineal	8.408	1	.004
N de casos válidos	277		

El valor de la *chi cuadrada* de Pearson es igual a 15.770, con la significancia de .004. El valor es significativo al nivel de .01. Se acepta la hipótesis de que existe relación entre las variables *plan de negocios* y *proceso de selección*. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que a veces el nivel de significancia puede ser más riguroso. Por ejemplo, .001; 00001; o .00000001; pero al menos debe ser .05; pero no es aceptable el nivel de .06. Por tanto, se acepta el nivel de significancia .004.

En la siguiente Tabla, se presentan los resultados de las variables categóricas *proceso de selección* y el *proceso de reclutamiento*. Se les preguntó a los participantes la importancia que les otorgaban a los procesos de reclutamiento y de selección:

Tabla 40

Tabulación Cruzada: Importancia proceso de selección y proceso de reclutamiento

			¿Cuán importante es el proceso de reclutamiento en su empresa?				Total
			No importante	Poco importante	Importante	Muy importante	
¿Cuán importante es el proceso de selección?	No	Recuento	1	0	0	0	1
	importante	%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
	Importante	Recuento	0	1	4	3	8
		%	0.0%	50.0%	6.5%	1.4%	2.9%
	Muy importante	Recuento	0	1	30	22	53
		%	0.0%	50.0%	48.4%	10.6%	19.1%
Sumamente importante		Recuento	5	0	28	182	215
		%	83.3%	0.0%	45.2%	87.9%	77.6%
Total		Recuento	6	2	62	207	277
		%	100.0%	100.0%	100%	100.0%	100.0%

En la comparación de las preguntas sobre la importancia de los procesos de selección y de reclutamiento, el 87.9% de los encuestados contestaron que ambos procesos son sumamente importantes. Por otro lado, el 16.7 % de los encuestados respondieron que consideran que estos procesos no son importantes. Por tanto, los resultados demuestran que hay valores altos en aquellos participantes que consideran que son sumamente importantes los procesos de selección y de reclutamiento. Significa que existe una correlación positiva entre la importancia del proceso de reclutamiento y de selección.

La siguiente tabla muestra la prueba de correlación para evaluar la hipótesis acerca de la relación de las variables categóricas: *proceso de reclutamiento* y *proceso de selección*. Se utilizó la prueba *chi cuadrada* de Pearson:

Tabla 41

<i>Chi cuadrada de Pearson –Proceso de selección y proceso de reclutamiento</i>			
	Valor	df	Sig. Asintótica (bilateral)
<i>Chi cuadrada</i> de Pearson	115.445	9	.000
Razón de verosimilitud	63.141	9	.000
Asociación lineal por lineal	36.142	1	.000
N de casos válidos	277		

La Tabla 41 muestra el valor de la *chi cuadrada* de Pearson el cual es igual a 115.445 y la significancia es de .000. En este caso el valor de la *chi cuadrada* es significativo al nivel de .01. Se acepta la hipótesis de que existe relación entre las variables *plan de negocio* y el *proceso de selección*.

En la siguiente tabla se muestra una matriz para la sección del instrumento de investigación que recogió los resultados relacionados con el proceso de reclutamiento:

Tabla 42

<i>Proceso de Reclutamiento</i>	
	Componente 1
¿Conoce usted cuáles son los puestos necesarios para la operación en su empresa?	.554
¿Conoce usted cuáles son los puestos vacantes en su empresa?	.563
¿Conoce usted las características de preparación que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante?	.747
¿Conoce usted las aptitudes personales que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante?	.797
¿Conoce usted los requisitos físicos que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante?	.753
¿Conoce usted las experiencias de trabajo que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante?	.767
¿Conoce usted los requisitos mínimos que debe tener los puestos vacantes?	.774

Se muestran los resultados sobre el conocimiento de los participantes con relación al proceso de reclutamiento. Se agruparon las correlaciones relacionadas con el grado de conocimiento que les otorgaron los participantes del estudio. Los resultados de las correlaciones fluctúan entre .554 y .797, siendo este último, el valor mayor. La siguiente

tabla muestra el resultado obtenido para la prueba de confiabilidad *Alfa* de Cronbach para ambos componentes:

Tabla 43

<i>Alfa de Cronbach – Proceso de Reclutamiento</i>	
<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
.753	2

Se obtuvo un valor *Alfa* de Cronbach de .753. Es elevado. A mayor valor de *Alfa* mayor fiabilidad. Es un valor aceptable, se encuentra cerca de 1. Significa que la medida para el grado de conocimiento del proceso de reclutamiento es estadísticamente confiable.

En la siguiente Tabla, se muestra una matriz para la sección del instrumento de investigación que recogió los resultados relacionados con el proceso de selección. Las preguntas de esta sección del instrumento de investigación se fundamentaron en una escala de 4 alternativas de opciones múltiples, con el propósito de determinar la importancia de los participantes, en cuanto al proceso de selección.

Tabla 44

<i>Proceso de Selección</i>		
	Inicial	Extracción
¿Cuán importante es el proceso de selección?	1.000	.752
¿Cuán importante es para usted identificar las cualidades y características de los aspirantes a empleo en su empresa?	1.000	.759
¿Considera usted importante el proceso de entrevista para seleccionar al personal idóneo?	1.000	.520
¿Cuán importante es para usted que las experiencias previas del aspirante a empleo estén relacionadas con el puesto?	1.000	.742
¿Cuán importante es para usted verificar las referencias previas del aspirante a empleo?	1.000	.657

Se agruparon las correlaciones que les otorgaron los participantes del estudio al proceso de selección. Los resultados de las correlaciones fluctúan entre .520 y .759.

La siguiente tabla muestra el resultado obtenido para la prueba de confiabilidad *Alfa* de Cronbach para ambos componentes.

Tabla 45

<i>Alfa de Cronbach – Proceso de Selección</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.627	5

El resultado que se obtuvo refleja un valor *Alfa* de Cronbach de .627, que es aceptable. Significa que la medida para la evaluación del aspirante a empleo en términos de la compatibilidad, los requisitos mínimos y poder desempeñar el puesto es estadísticamente confiable.

Para agrupar las preguntas relacionadas con la evaluación del aspirante, en cuanto a la compatibilidad y a los requisitos del puesto, con la evaluación relacionada, en cuanto a si los aspirantes pueden desempeñar el puesto, se utilizó el análisis estadístico del coeficiente de *correlación* de Pearson, al utilizar una tabla cruzada.

En la Tabla 46, se presentan los resultados de las variables asociadas con la evaluación del aspirante a empleo.

Tabla 46

Tabulación Cruzada: Evaluación compatibilidad entre aspirantes a empleo y requisitos del puesto y Evaluación aspirantes a empleo desempeño en puesto

		¿Evalúa usted la compatibilidad entre los aspirantes a empleo y los requisitos del puesto?	¿Evalúa usted si los aspirantes a empleo pueden desempeñar el puesto?
¿Evalúa usted la compatibilidad entre los aspirantes a empleo y los requisitos del puesto?	<i>Correlación de Pearson</i>	1	.606**
	<i>Sig. (bilateral)</i>		.000
	<i>N</i>	277	277
¿Evalúa usted si los aspirantes a empleo pueden desempeñar el puesto?	<i>Correlación de Pearson</i>	.606**	1
	<i>Sig. (bilateral)</i>	.000	
	<i>N</i>	277	277

La correlación para estas variables es de .606 y la significancia es de .000 en el nivel significativo de .01, por tanto, existe el 99% de confianza de que la correlación sea verdadera, con una probabilidad de error de 1%. A mayor evaluación de la compatibilidad de los aspirantes a empleo y los requisitos del puesto, mayor evaluación de que los aspirantes a empleo puedan desempeñar el puesto.

En la siguiente Tabla, se muestra una matriz para la sección del instrumento de investigación que recogió los resultados relacionados con la evaluación del aspirante a empleo. Las preguntas de esta sección del instrumento de investigación se fundamentaron en una escala de 4 alternativas de opciones múltiples con el propósito de conocer cómo evalúa al aspirante a empleo.

Tabla 47

Matriz de Evaluación compatibilidad entre aspirantes a empleo y requisitos del puesto / Evaluación aspirantes a empleo desempeño puesto

	Componente 1
¿Evalúa usted la compatibilidad entre los aspirantes a empleo y los requisitos del puesto?	.896
¿Evalúa usted si los aspirantes a empleo pueden desempeñar el puesto?	.896

Los resultados obtenidos de las correlaciones fueron de .896.

La siguiente tabla cruzada relaciona el plan de negocios con la evaluación del aspirante a empleo. Las categorías fueron agrupadas en tres clasificaciones: nada, poco y mucho.

Tabla 48

Tabulación Cruzada: Plan de negocios y evaluación aspirante a empleo

			Evaluación del aspirante			
			Nada	Poco	Mucho	Total
Usted, tiene un plan de negocios.	Poco	Recuento	5	27	37	69
		%	62.5%	32.9%	19.8%	24.9%
	General	Recuento	3	43	70	116
		%	37.5%	52.4%	37.4%	41.9%
	Estructurado	Recuento	0	12	80	92
		%	0.0%	14.6%	42.8%	33.2%
	Total	Recuento	8	82	187	277
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En términos de la comparación de las preguntas sobre si el participante tiene un plan de negocios, y cómo realiza la evaluación del aspirante a empleo, se refleja que el 42.8% de los encuestados que tienen un plan de negocios es estructurado, y realiza muchas evaluaciones del aspirante. Por otro lado, el 62.5 % de los encuestados que respondieron que tienen un plan de negocios poco estructurado, y no realizan la evaluación del aspirante a empleo. Por tanto, los resultados demuestran que hay valores altos para aquellos participantes que sí tienen un plan de negocios muy estructurado, y realizan mucho la evaluación del aspirante a empleo. Asimismo, se demuestran valores altos para aquellos encuestados que señalaron que no tienen un plan de negocios, y que no realizan la evaluación de los aspirantes a empleo. Esto significa una correlación positiva de las variables.

La siguiente Tabla muestra una prueba de correlación para evaluar la hipótesis acerca de la relación de las variables categóricas: plan de negocios y la evaluación del aspirante. Se utilizó la prueba *chi cuadrada* de Pearson:

Tabla 49

Chi cuadrada de Pearson –Plan de Negocio y Evaluación Aspirante a empleo

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)
<i>Chi-cuadrada</i> de Pearson	28.061	4	.000
Razón de verosimilitud	31.033	4	.000
Asociación lineal por lineal	24.014	1	.000
N de casos válidos	277		

El valor de la *chi cuadrada* de Pearson es igual a 28.061 y la significancia es de .000. En este caso, el valor de la *chi cuadrada* de Pearson es significativo al nivel de .01. Se acepta la hipótesis de que existe relación entre las variables plan de negocio y la evaluación de aspirante.

Respuesta a preguntas de investigación

Presentado el análisis estadístico, desde el punto de vista descriptivo e inferencial, el estudio se direccionó a analizar los datos estadísticos obtenidos, con el fin de responder a las preguntas de investigación. La investigación presentó cuatro preguntas principales como guías para el estudio. Tales preguntas se formularon con el objetivo de identificar y de observar el comportamiento de las variables: plan estratégico de negocios y los procesos de reclutamiento y de selección en las PYMES en Puerto Rico. La recopilación y análisis de los datos cuantitativos facilitaron las observaciones que ayudaron a responder las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Es adecuado el plan estratégico de negocios que tienen las PYMES en Puerto Rico?
2. ¿Son adecuadas las prácticas de reclutamiento y selección que se llevan en las PYMES?
3. ¿Guarda relación el plan estratégico de la PYME con las prácticas de reclutamiento y selección?

4. ¿Existen diferencias entre las opiniones entre las opiniones de la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en las PYMES en Puerto Rico, de acuerdo con las siguientes características sociodemográficas: género, edad, preparación académica, tiempo de operación en el mercado, ¿naturaleza del negocios y cantidad de empleados?

Una vez obtenidos los resultados del instrumento de investigación, se agruparon cada una de las preguntas del cuestionario, asociadas a las preguntas de investigación y que tuvieran relación con en cada una de éstas. Se pudo medir la frecuencia de las respuestas emitidas para cada una de las preguntas. Las pruebas realizadas fueron el coeficiente de correlación *chi cuadrada* de Pearson y el análisis de varianza unidireccional (ANOVA). Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen el análisis de varianza unidireccional (ANOVA) como una prueba estadística que se utiliza para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí. Su uso permite el análisis de dos o más grupos. La prueba de hipótesis sugiere la diferencia entre los grupos. Este supuesto teórico está basado en que la hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre sí, y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente. Por tanto, si el valor es significativo implica que los grupos difieren entre sí en sus promedios, entonces se acepta la hipótesis de investigación, rechazando la nula.

Para facilitar el análisis de los datos, se agruparon las variables de estudios entre las variables categóricas que se muestran en la figura 10.

Figura 10. Variables Independientes y Dependientes

Variables Independientes		Variables Dependientes	
Plan de Negocio	Poco General Estructurado	Reconocimiento Proceso de Reclutamiento	Poco General Estructurado
Importancia Reclutamiento	Poco General Estructurado	Conocimiento Reclutamiento	Poco General Estructurado
Evaluación Aspirante Empleo	Poco General Estructurado	Entrevista	Poco General Estructurado
		Referencia y Experiencia	Poco General Estructurado

Este proceso consistió en igualar las variables categóricas con relación a alguna variable, considerada para propósito de este estudio como independiente, que específicamente influye de modo decisivo en las variables dependientes. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la técnica de emparejamiento es un método alternativo que consiste en igualar a los grupos, con relación a alguna variable específica, que puede influir de manera decisiva en la variable dependiente.

La siguiente tabla muestra cómo se agruparon las preguntas del instrumento de investigación con las variables de estudio:

Tabla 50

Agrupación por variables de las preguntas del instrumento de investigación

Variables del Estudio	Preguntas del instrumento de investigación
Plan de Negocio	Preguntas de la 1 a la 2, Sección II. Plan Estratégico de Negocio
Grado de importancia de los recursos humanos en el plan de negocio	Escala de grado de importancia, Sección II. Plan Estratégico de Negocio
Importancia proceso de reclutamiento	Pregunta 1, Sección III. Proceso de Reclutamiento
Proceso de reclutamiento	Preguntas de la 2 a la 8, Sección III. Proceso de Reclutamiento
Evaluación aspirante empleo	Preguntas de la 2 a la 3, Sección IV. Proceso de Selección
Importancia del Proceso de Selección	Pregunta 4, Sección IV Proceso de Selección
Entrevistas	Preguntas de la 5 a la 6, Sección IV. Proceso d Selección
Experiencias y Referencias	Preguntas de la 7 a la 8, Sección IV. Proceso de Selección

Se presenta la respuesta a la primera pregunta de investigación: ¿Es adecuado el plan de negocios que tienen las PYMES en Puerto Rico? Para responder a esta pregunta, se utilizaron las preguntas del instrumento de investigación en las cuales se auscultó a los participantes sobre, cómo se ajusta la planificación estratégica al modelo de negocios, y si tenían o no un plan de negocios.

Tabla 51

Tabulación cruzada: Planificación estratégica ajustada a modelo de negocios / Existencia plan de negocios

			Usted, tiene un plan de negocio.				Total
			No	Sí, poco específico	Sí, pero general	Sí, muy estructurado	
La planificación estratégica se ajusta a su modelo de negocio.	No	Recuento	19	0	1	0	20
		%	67.9%	0.0%	0.9%	0.0%	7.2%
	Poco	Recuento	3	6	1	0	10
		%	10.7%	14.6%	0.9%	0.0%	3.6%
	Más o menos	Recuento	4	24	65	13	106
		%	14.3%	58.5%	56.0%	14.1%	38.3%
	Perfectamente	Recuento	2	11	49	79	141
		%	7.1%	26.8%	42.2%	85.9%	20
		Recuento	28	41	116	92	277
		%	100.0%	100.0%	100%	100.0%	100.0%

Al comparar ambas preguntas en términos de cómo se ajusta la planificación estratégica y el plan de negocio, el 85.9% de los encuestados contestaron que su planificación estratégica se ajusta perfectamente a su modelo de negocios, y que tienen un plan de negocios muy estructurado. Por otro lado, el grupo de encuestados que contestó que su planificación estratégica no se ajusta a su modelo de negocios representa el 67.9%, y no tienen un plan de negocios. Por tanto, los resultados demuestran que hay valores altos para aquellos participantes que su planificación estratégica se ajusta perfectamente a su modelo de negocios, y que tienen un plan de negocios muy estructurado.

Asimismo, se demuestran valores altos para aquellos encuestados que señalaron que su planificación estratégica no se ajusta a su modelo de negocios, y no tienen un plan de negocio. Existe una correlación positiva de las variables plan estratégico de negocios y plan de negocios. Se identificaron que ambas variables están presentes en las PYMES en Puerto Rico. Los resultados reflejaron que aquellos participantes de las PYMES que tienen un plan de negocios muy estructurado, consideran el que plan estratégico de negocios se ajusta perfectamente. De manera que, se establece que a mayor plan estratégico de negocios, mayor plan de negocios.

La siguiente tabla muestra una prueba de correlación para evaluar la hipótesis con relación de las variables planificación estratégica de negocios y plan de negocios. Se utilizó la prueba *chi cuadrada* de Pearson. La siguiente tabla presenta el valor de la *chi cuadrada* de Pearson para describir conjuntamente las variables plan estratégico de negocios y plan de negocios.

Tabla 52

<i>Chi cuadrada de Pearson –Plan estratégico de Negocio y Plan de negocio</i>			
	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)
<i>Chi cuadrada</i> de Pearson	253.344	9	.000
Razón de verosimilitud	179.942	9	.000
Asociación lineal por lineal	132.283	1	.000
N de casos válidos	277		

La Tabla 52, muestra el valor de la *chi cuadrada* de Pearson, es igual a 253.344 y la significancia es .000. El valor de la *chi cuadrada* es significativo al nivel de .01. Se acepta la hipótesis de que existe relación entre las variables plan de negocios y la planificación estratégica de negocios.

En la siguiente tabla se muestra el resultado para la prueba coeficiente de fiabilidad *Alfa* de Cronbach.

Tabla 53

<i>Alfa de Cronbach – Plan estratégico de Negocio y Plan de negocio</i>	
<i>Alfa</i> de Cronbach	N
.929	9

El resultado que se obtuvo refleja un valor *Alfa* de Cronbach de .929, que es muy elevada. Es un valor total o perfecto, ya que se encuentra cerca de 1. Existe mayor fiabilidad. Significa que las PYMES en Puerto Rico que tienen un plan de negocios muy estructurado, consideran que el que plan estratégico de negocios se ajusta perfectamente a su plan de negocios. Se contesta la primera pregunta de investigación, de que es adecuado el plan estratégico de negocios que tienen las PYMES en Puerto Rico. Se acepta la hipótesis de investigación.

La segunda pregunta de investigación estuvo dirigida a las prácticas de reclutamiento y de selección en las PYMES de Puerto Rico. En esta, se enfatiza

determinar si las prácticas de reclutamiento y de selección son adecuadas. Se desarrolló la siguiente pregunta de investigación, con su respectiva hipótesis: ¿Son adecuadas las prácticas de reclutamiento y selección que se llevan en las PYMES? En la siguiente Tabla se presenta los resultados de las variables.

Tabla 54

Resultados prácticas de reclutamiento y selección en las PYMES

Variables	N	Media	Desv. Std.	Desv. Error	95% Intervalo Confianza		Mín.	Máx.
					Límite inferior	Límite superior		
Grado de importancia Recursos Humanos en el Plan de Negocio	277	3.56	.413	.025	3.510	3.608	1.47	4.0
Importancia Proceso de Reclutamiento	277	3.55	.550	.033	3.482	3.613	1.00	4.0
Proceso de Reclutamiento	277	3.70	.410	.025	3.656	3.753	1.57	4.0
Proceso de Selección	277	3.51	.570	.034	3.438	3.572	1.00	4.0
Importancia Proceso de Selección	277	3.55	.443	.027	3.500	3.605	1.00	4.0
Entrevista	277	3.76	.418	.025	3.709	3.808	1.00	4.0
Experiencia y Referencia	277	3.24	.760	.046	3.154	3.333	1.00	4.0

Se presentan los promedios de las distintas variables, entre otras estadísticas relevantes, como lo es la desviación estándar y los intervalos de confianza. Los resultados reflejan que, para una muestra de 277 participantes, la media constituye lo que aumenta en cada una de las categorías de manera porcentual y progresivas. La variable con mayor promedio fue la entrevista con una media de 3.76 y el promedio de la desviación estándar, con respecto a la media, es de .418, con un nivel de significancia estadística de 95%. La media de variable entrevista su promedio se encuentra cerca del límite superior que refleja un promedio de 3.808. Es indicador de que los participantes del estudio consideran sumamente importante el proceso de entrevista. Los participantes le dan

mayor peso a identificar las cualidades y las características que debe poseer el aspirante a empleo. Reconocen la importancia de proceso de entrevista para seleccionar el personal idóneo.

No obstante, el resultado más bajo se observa en la variable de experiencia y referencia. Esta refleja una media de 3.24, la desviación estándar con respecto a la media es de .760, acercándose a su límite superior que refleja un promedio de 3.333. Significa que los participantes del estudio, no consideran importante las experiencias y las referencias del aspirante a empleo. Contrasta con lo expresado por los participantes en el proceso en que se les administró el instrumento de investigación. Se muestra los valores para la prueba el análisis de varianza unidireccional (ANOVA), como una prueba estadística para analizar si los grupos difieren significativamente entre sí.

Con relación a la variable entrevista, el resultado ANOVA fue de 37.895 y resulta significativa en el nivel .000. La variable experiencia y referencia, el resultado de la ANOVA fue de 4.492 y resulta significativa en el nivel .01. Existe diferencia significativa entre los grupos. A tales efectos, se acepta la hipótesis de investigación. De manera que las prácticas de reclutamiento y de selección que llevan a cabo en las PYMES en Puerto Rico son adecuadas.

Tabla 55

Prueba ANOVA: ¿Son adecuadas las prácticas de reclutamiento y selección que se llevan en las PYMES?

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Grado de Importancia Recursos Humanos Plan de Negocio	Entre grupos	4.805	2	2.403	15.561	.000
	Dentro grupos	42.304	274	.154		
	Total	47.110	276			
Importancia Proceso Reclutamiento	Entre grupos	3.171	2	1.586	5.407	.005
	Dentro grupos	80.342	274	.293		
	Total	83.513	276			
Proceso Reclutamiento	Entre grupos	10.919	2	5.460	42.062	.000
	Dentro grupos	35.565	274	.130		
	Total	46.484	276			
Proceso Selección	Entre grupos	75.351	2	37.676	717.35	.000
	Dentro grupos	14.391	274	.053		
	Total	89.742	276			
Importancia Proceso Selección	Entre grupos	8.043	2	4.022	23.848	.000
	Dentro grupos	46.207	274	.169		
	Total	54.251	276			
Entrevista	Entre grupos	10.428	2	5.214	37.895	.000
	Dentro grupos	37.700	274	.138		
	Total	48.128	276			
Experiencia y Referencia	Entre grupos	5.058	2	2.529	4.492	.012
	Dentro grupos	154.244	274	.563		
	Total	159.301	276			

La tercera pregunta de investigación, estuvo dirigida a determinar si existe relación entre el plan estratégico de negocios con las prácticas de reclutamiento y de selección en las PYMES en Puerto Rico. Se guió por la siguiente pregunta de investigación con su respectiva hipótesis: ¿Guarda relación el plan estratégico de negocios de la PYME con las prácticas de reclutamiento y selección? En la Tabla siguiente se presenta los resultados de las variables.

Tabla 56

Relación plan estratégico de negocios de las PYME con las prácticas de reclutamiento y selección

Variables	N	Media	Desv. Std.	Desv. Error	95% Intervalo Confianza		Mín.	Máx.
					Límite inferior	Límite superior		
Grado importancia recursos humanos plan de negocio	277	3.5591	.41314	.02482	3.5102	3.6080	1.47	4.00
Importancia proceso reclutamiento	277	3.5475	.55008	.03305	3.4825	3.6126	1.00	4.00
Proceso de reclutamiento	277	3.7045	.41039	.02466	3.6559	3.7530	1.57	4.00
Proceso selección	277	3.5054	.57022	.03426	3.4380	3.5729	1.00	4.00
Importancia proceso selección	277	3.5523	.44335	.02664	3.4999	3.6048	1.00	4.00
Entrevista	277	3.7581	.41758	.02509	3.7087	3.8075	1.00	4.00
Experiencia y referencia	277	3.2437	.75972	.04565	3.1538	3.3335	1.00	4.00

Se presentan los promedios de las distintas variables entre otras estadísticas relevantes, como lo es la desviación estándar y los intervalos de confianza. Los resultados reflejan que, para una muestra de 277 participantes, la media aumenta en cada una de las categorías de manera porcentual y progresivas. Una de las variables que observa la relación entre el plan estratégico del negocio y las prácticas de reclutamiento y de selección, es el grado de importancia de los recursos humanos en el plan de negocio. Refleja una media de 3.5591 y el promedio de la desviación estándar con respecto a la media es de .41314, con un nivel de significancia estadística de 95%. La media de la variable *grado de importancia de los recursos humanos* en el plan de negocio, refleja que su promedio se encuentra cerca del límite superior, refleja un promedio de 3.6080. Es indicador de que los participantes del estudio consideran muy importante el rol principal de los recursos humanos en el plan estratégico de su empresa.

En la siguiente tabla se muestran los valores para la prueba el análisis de varianza unidireccional (ANOVA) como una prueba estadística para analizar si los grupos difieren significativamente entre sí.

Tabla 57

Prueba de ANOVA: ¿Guardan relación el plan estratégico de negocio de la PYME con las prácticas de reclutamiento y selección?

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Grado de Importancia de los Recursos Humanos en Plan de Negocio	Entre grupos	10.071	2	5.036	37.253	.000
	Dentro de grupos	37.038	274	.135		
	Total	47.110	276			
Importancia Proceso Reclutamiento	Entre grupos	6.143	2	3.072	10.878	.000
	Dentro de grupos	77.370	274	.282		
	Total	83.513	276			
Proceso reclutamiento	Entre grupos	8.252	2	4.126	29.570	.000
	Dentro de grupos	38.232	274	.140		
	Total	46.484	276			
Proceso de selección	Entre grupos	20.866	2	10.433	41.504	.000
	Dentro de grupos	68.876	274	.251		
	Total	89.742	276			
Importancia selección	Entre grupos	20.093	2	10.046	80.586	.000
	Dentro de grupos	34.158	274	.125		
	Total	54.251	276			
Entrevista	Entre grupos	32.458	2	16.229	283.791	.000
	Dentro de grupos	15.669	274	.057		
	Total	48.128	276			
Experiencia y referencia	Entre grupos	8.566	2	4.283	7.785	.001
	Dentro de grupos	150.736	274	.550		
	Total	159.301	276			

Con relación a la variable grado de importancia de los recursos humanos en el plan de negocios, la ANOVA fue 37.253 y resultó significativa en el nivel .000. La variable entrevista, el resultado de la ANOVA fue de 283.791 y resulta significativa en el nivel .01. Existe diferencia significativa entre los grupos. Se acepta la hipótesis de investigación. Guarda relación el plan estratégico de negocios de la PYME con las prácticas de reclutamiento y de selección.

En las siguientes tablas, se muestran los resultados para la cuarta pregunta de investigación. Se agruparon las preguntas sociodemográficas. Se utilizó las pruebas t y

ANOVA. El objetivo de la prueba fue observar la diferencia entre las variables sociodemográficas. En la siguiente tabla, se presentan los siguientes resultados obtenidos.

Tabla 58

Por Género

	Genero	N	Media	Prueba T
				Grado de Sig.
Grado de importancia	Femenino	150	3.5413	.438
	Masculino	127	3.5801	
	Total	277		

La variable de género se muestra en la tabla 58, que contó con la participación de 277 personas, constituida por 150 féminas y 127 varones. Los resultados fueron de 3.54 para las féminas y 3.58 para los varones. La prueba t revela que el nivel de significancia entre género es de .438. No existe diferencia estadísticamente significativa.

En cuanto a la variable edad, que se muestra en la Tabla 59, los resultados de la media para cada una de las categorías fluctúan entre 3.65 y 3. 56. La ANOVA revela que el nivel de significancia entre género es de .799. No existe diferencia estadísticamente significativa.

Tabla 59

Por Edad

	Edad	N	Media	ANOVA
				Grado de Sig.
Grado de Importancia	21 años a 25 años	11	3.6485	.799
	26 años a 35 años	61	3.5563	
	36 años a 45 años	68	3.5931	
	46 años a 55 años	82	3.5512	
	56 años o más	55	3.5139	
	Total	277	3.5591	

Respecto de la variable por preparación académica, se muestra en la Tabla 60, que los resultados de la media para cada una de las categorías fluctúan entre 3.51 y 3. 60. La

ANOVA revela que el nivel de significancia entre género es de .766. No existe diferencia estadísticamente significativa.

Tabla 60

Por Preparación Académica

	Preparación Académica	N	Media	ANOVA
				Grado de Sig.
Grado de Importancia	Bachillerato	152	3.5732	.766
	Maestría	47	3.5603	
	Doctorado	17	3.6000	
	Otra	61	3.5115	
	Total	277	3.5591	

La variable por tiempo de operación en la empresa, que se muestra en la Tabla 61, los resultados de la media para cada una de las categorías. Fluctúan entre 3.51 y 3.60. La ANOVA revela que el nivel de significancia entre género es de .646. No existe diferencia estadísticamente significativa.

Tabla 61

Por tiempo de operación en la empresa

	Tiempo Operación	N	Media	ANOVA
				Grado de Sig.
Grado de Importancia	0 a 5 años	91	3.6037	.646
	6 a 10 años	54	3.5284	
	11 a 15 años	35	3.5790	
	16 a 20 años	31	3.5699	
	21 o más	66	3.5071	
	Total	277	3.5591	

Con relación a la variable por naturaleza de negocio que se muestra en la Tabla 62, presenta que los resultados de la media para cada una de las categorías fluctúan entre 3.48 y 3.59. La ANOVA revela que el nivel de significancia entre género es de .701. No existe diferencia estadísticamente significativa.

Tabla 62

Por naturaleza de negocio

	Naturaleza de Negocio	N	Media	Anova Grado de Sig.
Grado de Importancia	Familiar	59	3.5672	.701
	Individual	78	3.5085	
	Sociedad	5	3.4800	
	Corporación	131	3.5903	
	Franquicia	4	3.5000	
	Total	277	3.5591	

Con relación a la variable clasificada por municipio, que se muestra en la Tabla 63, los resultados indican que media para cada una de las categorías fluctúa entre 3.54 y 3.61. La ANOVA revela que el nivel de significancia entre género es de .903. No existe diferencia estadísticamente significativa.

Tabla 63

Por Municipio

	Municipios	N	Media	Anova Grado de Sig.
Grado de Importancia	Caguas	121	3.5444	.903
	Fajardo	25	3.5893	
	Ponce	113	3.5599	
	San Germán	18	3.6111	
	Total	277	3.5591	

Tabla 64

Clasificación de PYMES

	PYMES	N	Media	Prueba T Grado de Sig.
Grado de importancia	Pequeño	251	3.5556	.667
	Mediano	26	3.5923	
	Total	277		

La variable de clasificación de PYMES contó con la participación de 277, constituida por 251 PYMES clasificadas como pequeñas, y 26 clasificadas como

mediana. El resultado de la media es de 3.56 para las pequeñas; y de 3.59 para las medianas. La prueba revela que el nivel de significancia entre las PYMES es de .667. No existe diferencia estadísticamente significativa.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

La discusión de este capítulo se ha dividido en cinco partes fundamentales para facilitar al lector la comprensión. En la primera parte, se presenta el resultado del análisis y discusión de los hallazgos; en la segunda parte, se presenta el modelo conceptual; en la tercera parte, las conclusiones generales; en la cuarta parte, las aportaciones del estudio; y en la quinta parte, se sugieren recomendaciones para nuevos estudios.

El estudio se llevó a cabo con el propósito de observar si el plan estratégico de negocios y los procesos de reclutamiento y de selección que se llevan a cabo en las PYMES en Puerto Rico son adecuados, y si éstos guardan alguna relación entre sí. Además de observar si existen diferencias de opiniones entre el grado de importancia que le otorgan participantes a las referidas variables del estudio. El problema de investigación se basó en determinar si el plan estratégico de negocios y las prácticas de los procesos de reclutamiento y selección son adecuados.

El tema de investigación fue abordado desde varios ángulos. Se presentó la importancia de la planificación estratégica de negocios y de los procesos de reclutamiento y de selección para las empresas. Asimismo, se presentó un trasfondo de la importancia que tienen las PYMES en el desarrollo económico de las naciones. En particular, en Puerto Rico estas empresas constituyen una mayoría significativa y son consideradas como el motor que impulsa la economía puertorriqueña.

Esta investigación ha presentado el grado de importancia y conocimiento sobre el rol principal de los recursos humanos en el plan estratégico de negocios de las PYMES en Puerto Rico, y los procesos de reclutamiento y de selección. Estas variables son

consideradas como herramientas administrativas beneficiosas para las empresas. La investigación mostró que los participantes otorgaron un alto grado de importancia a las variables de estudio.

Análisis y discusión de los hallazgos

Mediante la discusión del marco teórico, la revisión de literatura y el manejo de los resultados del estudio, se pudieron obtener datos relevantes en torno al plan estratégico de negocios y los procesos de reclutamiento y de selección. Para la realización del estudio, se ha obtenido información a partir de una muestra de 277 PYMES en Puerto Rico. La muestra objeto de estudio son la PYMES situadas en los municipios autónomos de Caguas, Fajardo, Ponce, y San Germán.

La administración del instrumento de investigación se realizó en cada empresa, por medio de la persona responsable de las prácticas de recursos humanos. El instrumento de investigación utilizado para el estudio fue cumplimentado por los participantes y fue estructurado en cuatro partes. Inicialmente, en el estudio se trabajó la parte sociodemográfica, en el cual se mostraron características de las PYMES, las cuales aportan en proveer información sobre el perfil de los participantes. Se destacó el perfil laboral de la persona responsable de cubrir los puestos, de acuerdo con por su género, escolaridad y edad.

Como resultado de la participación de los encuestados en la investigación, los hallazgos reflejaron que el 63.9% de las personas responsables de cubrir los puestos vacantes corresponde a la posición de dueños; el 31.0%, a los gerentes, y el 14%, al personal de recursos humanos. Estos datos claramente reflejan una mayoría participativa dentro de la categoría de dueños. En este sentido, el estudio reveló que la responsabilidad

de la gestión que conlleva cubrir los puestos vacantes recae fundamentalmente en los dueños de las PYMES en Puerto Rico.

Los resultados del estudio mostraron las características de las personas a cargo de cubrir los puestos vacantes en las PYMES en Puerto Rico. Los resultados reflejaron que el género femenino representa el 54.2%, seguido por el 45.8% que representa al género masculino. En sector de las PYMES se registra mayor proporción de mujeres a cargo de la responsabilidad de cubrir los puestos vacantes.

La información relacionada con la edad y escolaridad de las personas responsables de cubrir los puestos vacantes, refleja que en las 277 PYMES que componen a la muestra, el rango de edades se concentra entre los 26 a 55 años, correspondiendo al 76.1% de participantes. El rango entre 56 años o más obtuvo el 19.9% y el de 21 a 25 años obtuvo la menor representación, con un 4%. Basado en los resultados del estudio, se resalta que las personas a cargo de cubrir los puestos vacantes, ocupó un lugar significativo el porcentaje de los que tienen edad entre el rango de 26 a 55 años, equivalente a 211 participantes.

De los participantes entrevistados que respondieron el nivel de escolaridad, se encontró que el 54.9% indicaron un nivel de educación de Bachillerato, equivalente a 152 participantes. El 17% indicaron poseer un nivel de educación de maestría, y el 6.1%, un nivel de educación doctoral. Por lo que se identifica que el nivel de educación de Bachillerato es el que ocupó un lugar significativo, en cuanto a la participación del estudio. Basado en estos los resultados, la formación profesional de los participantes que tienen la responsabilidad de cubrir los puestos vacantes en las PYMES, se concentra

mayormente en el grado académico de Bachillerato, denotándose una buena aceptable cualificación académica.

Los resultados obtenidos en cuanto a la pregunta referente al tiempo de operación del negocio se muestra que las empresas más jóvenes, entre el rango de 0 a 5 años de establecido, obtuvieron, una mayoría participativa de 32.9%. El rango entre 16 a 20 años obtuvo la menor representación, con un 11%. Por lo cual se resalta que las PYMES que llevan operando entre el rango de 0 a 5 años, ocupan un lugar significativo, contestaron de 91 participantes.

Con respecto de la pregunta referente a la naturaleza del negocio, de una muestra de 277 clasificadas como PYMES, el estudio reflejó que el 47.3% o 131 negocios indicaron ser corporaciones; el 28.2%, individuos; el 21.3%, familias; el 1.8%, sociedad y el 1.4%, franquicia. Se resalta que en el sector de las PYMES, se registra mayor proporción en corporaciones.

A la pregunta sobre la clasificación de las PYMES, los resultados reflejaron que el 90.6% tenía menos de 25 empleados, consideradas como pequeños comerciantes, y el 9.4% tenían menos de 50, clasificados como medianas. Esto datos claramente reflejan una mayoría participativa de pequeños negocios que ofrecieron información sobre las variables del estudio fueron equivalentes a 251 participantes.

Otras de las preguntas realizadas en el estudio hizo referencia a las prácticas para la publicación de los puestos vacantes. Los resultados reflejaron que el 54.2% de los participantes utilizan las referencias de otros empleados de la empresa para cubrir los puestos vacantes. El 50.9% utilizan la publicación del puesto vacante; el 36.5% utilizan las referencias familiares; el 9.7%, agencias de empleos; y el 4.7% utilizan las entidades

gubernamentales. Se infiere que una mayoría de los participantes utilizan medios informales, tales como las referencias de otros empleados de la empresa, o de familiares, para cubrir los puestos vacantes. Los resultados del estudio contrastan con el estudio de Innes y Wiesner (2012) quienes señalan que las PYMES utilizan diversos medios de publicación, entre los que se encuentran la prensa, la internet, las revistas profesionales, la radio, los contactos informales, las asociaciones familiares, o las instituciones educativas.

La literatura destaca la importancia de las empresas para diseñar e implementar planes estratégicos como medios para dirigir sus esfuerzos. Asimismo, se destaca la importancia de integrar en el plan estratégico de negocios los recursos humanos. El estudio reveló una serie de resultados que reflejan la relación entre el plan de negocio y la planificación estratégica de negocios, así como el grado de importancia de los recursos humanos. Evidenciaron altos valores para estas variables.

Para poder determinar las relaciones entre el plan de negocios la planificación estratégica y los procesos de reclutamiento y de selección por parte de la PYMES en Puerto Rico, se procedió a agrupar las preguntas del instrumento de investigación conforme con su inherencia. Posteriormente, los resultados de las variables fueron agrupados mediante un análisis factorial. Luego, para las pruebas de confiabilidad y de validez de las diferentes hipótesis se analizaron las relaciones establecidas entre las variables al utilizar los coeficientes de correlación, tales como *chi cuadrada* de Pearson, coeficiente, la *Correlación* de Pearson, ANOVA y el *Alfa* de Cronbach,

Para evaluar las hipótesis sobre la relación entre el plan de negocios en el contexto de la PYMES en Puerto Rico y las variables, tales como planificación

estratégica, proceso de reclutamiento y proceso de selección, se utilizó la prueba *chi cuadrada* de Pearson. La información queda recogida en la siguiente Tabla, en la que se ofrecen los valores para cada una de estas variables.

Tabla 65

Chi cuadrada de Pearson Plan de Negocio

Variables	Plan de Negocio		
	Valor	df	Sig.
Planificación Estratégica	253.344	9	.000
Proceso de Reclutamiento	18.286	9	.001
Proceso de Selección	15.770	9	.001
Evaluación Aspirante a Empleo	28.061	4	.000

Los resultados de la Tabla 65 evidencian altos valores para las variables. Para las variables *planificación estratégica* y *evaluación aspirante a empleo*, el valor de la *chi cuadrada* de Pearson es significativo al nivel .000. En el caso de las variables *proceso de reclutamiento* y *proceso de selección* el valor de la *chi cuadrada* de Pearson es significativo al nivel .001, por lo que, el nivel de significancia elegido está en un nivel de .05 y de .01. Por tanto, se estima que el valor del área de confianza para las variables *planificación estratégica* y *evaluación aspirante a empleo* es de 99% a favor y 1% en contra. Se estima que el valor del área de confianza para las variables *proceso de reclutamiento* y *proceso de selección* es de 95% a favor, y de 5% en contra. Basado en lo anterior, se generaliza sin temor, que la hipótesis de que existe una relación entre el plan de negocios y la planificación estratégica, así mismo se relacionan el plan de negocios con la evaluación del aspirante a empleo. En cuanto, a la relación entre el plan de negocios y los procesos de reclutamiento y de selección, tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse. En tal sentido, el nivel de significancia provee la confianza de generalizar los resultados a otras poblaciones.

En vista de los resultados obtenidos en el estudio, se puede inferir la presencia de estas variables en las PYMES en Puerto Rico y su relación. Por lo cual, se concluye que existe relación entre las variables *plan de negocio* y los *procesos de reclutamiento* y de *selección*, asimismo con el *plan estratégico* y la *evaluación del aspirante*. Se acepta la hipótesis.

En la siguiente Tabla, se recogen los valores para el coeficiente de correlación de Pearson para la prueba de hipótesis, en donde se evaluó la relación entre el *plan de negocios* y la *importancia del proceso de reclutamiento*.

Tabla 66

Coeficiente de Correlación Pearson

		Valor	Sig.
Plan de negocio	1	.196**	.001
Importancia proceso reclutamiento	1	.196**	.001

Se evidenció que los valores para las variables: *plan de negocios* e *importancia del proceso de reclutamiento*, muestran que existe una correlación positiva perfecta. Esta prueba no considera una de las variables como independiente, y otra como dependiente, aunque en términos teóricos es posible establecer su relación, la prueba no asume causalidad de estas variables.

Obsérvese la correlación de las variables *plan de negocios* e *importancia del proceso de reclutamiento*, la correlación es de .196 y es significativa al nivel .001. Para esta prueba se estima el valor del área de confianza, para las variables *plan de negocios* y *la importancia del proceso de reclutamiento* es de 99% a favor, y 1% en contra. En tal sentido, el nivel de significancia provee la confianza de generalizar los resultados a otras poblaciones.

En vista de los resultados obtenidos en el estudio, se puede inferir la presencia de estas variables en las PYMES en Puerto Rico y su relación. Por lo cual, se acepta la hipótesis de que existe correlación entre las variables *plan de negocios* y los procesos de *reclutamiento*, a mayor presencia del plan de negocios, mayor importancia que los participantes le otorgan al proceso de reclutamiento en las PYMES en Puerto Rico. Esta correlación no tiene la finalidad de establecer relaciones causales entre las variables.

En la siguiente Tabla, se recogen los valores para el coeficiente de correlación de Pearson para esta prueba de hipótesis que consideró la relación entre *la evaluación de la compatibilidad del aspirante de los requisitos del puesto*, y *la evaluación para desempeñar el puesto*.

Tabla 67

Coeficiente de Correlación Pearson

		Valor	Sig.
Evaluación de requisitos	1	.606**	.000
Evaluación para desempeñar el puesto	1	.606**	.000

De acuerdo con los resultados observados, se evidenció que los valores para las variables: evaluación de requisitos y la evaluación para desempeñar el puesto muestran que existe una correlación positiva perfecta. Esta prueba no considera una de las variables como independiente, y otra como dependiente. La prueba no adjudica causalidad de estas variables, sólo su relación.

Obsérvese que en la correlación de las variables *evaluación de los requisitos* y *la evaluación para desempeñar*, la correlación es de .606 y es significativa, al nivel .001. Para esta prueba, se estima el valor del área de confianza para las variables *plan de negocios* y *la importancia del proceso de reclutamiento* es de 99% a favor, y 1% en

contra. En este sentido, el nivel de significancia provee la confianza de generalizar los resultados a otras poblaciones.

En vista de los resultados obtenidos en el estudio, se puede inferir la presencia de estas variables en las PYMES en Puerto Rico y su relación. Por lo cual, se acepta la hipótesis de que existe correlación entre las variables *evaluación de requisitos* y *evaluación para desempeñar el puesto*. A mayor evaluación de requisitos, mayor evaluación para desempeñar el puesto. Esta correlación no tiene la finalidad de establecer relaciones causales entre las variables.

En la siguiente Tabla, se recogen los valores para estimar la fiabilidad del instrumento de investigación. Para esta prueba se realizó una prueba utilizando el método de consistencia interna, basado en el *Alfa* de Cronbach. La información queda recogida en la siguiente Tabla, que ofrece los valores para cada una de estas variables.

Tabla 68

<i>Alfa de Cronbach</i>	Valor
Importancia recursos humanos en el plan estratégico de negocio	.835
Proceso de Reclutamiento	.753
Proceso de Selección	.627

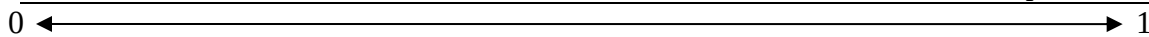
Se muestran los valores de *Alfa* de Cronbach elevados, los cuales se acercan a 1, lo que representa que el instrumento de estudio tiene un menor margen de error en la medición. Conforme se muestra en la figura 11, Interpretación de un coeficiente de confiabilidad, referente al valor, significa que mientras más se acercan a 1, la fiabilidad del instrumento es considerada total o perfecta.

El instrumento de investigación incluyó una pregunta para medir el grado importancia sobre el rol principal de los recursos humanos en el plan estratégico de la

empresa, al utilizar una escala Likert. Para estimar la confiabilidad del instrumento de investigación que fue administrado a la muestra, y sobre la base de los resultados, se obtuvo un valor de *Alfa* de Cronbach de .84. Dicho valor es considerado muy elevado, lo que significa que la medida de la importancia del rol de los recursos humanos en el plan estratégico que le otorgan los participantes, es sumamente confiable. Asimismo, al estimar los valores para la importancia de los procesos de reclutamiento y de selección, se obtuvo un valor de *Alfa* de Cronbach de .75 y .66, respectivamente. Estos valores, son considerados elevados. Lo que significa que la medida de la importancia de los procesos de reclutamiento y de selección que le otorgan los participantes, es aceptable. Por lo cual, conforme con los resultados obtenidos en el estudio, se puede demostrar que los resultados obtenidos mediante el uso del instrumento de investigación son confiables.

La siguiente ilustración muestra la representación de los valores de Alfa de Cronbach antes señalados.

Figura 11. Interpretación del coeficiente de confiabilidad sobre el instrumento que mide el grado de importancia del rol de los recursos humanos en el plan estratégico, proceso de reclutamiento y proceso de selección

Nula	Muy Baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada	Total, o perfecta
0						1
					.66	.84
					Elevados	Sumamente confiable

Conclusiones Generales

Con el objetivo de llevar a cabo las conclusiones generales, el estudio en su esencia fue dividido desde cuatro perspectivas. La primera, determina si el plan estratégico de negocios es adecuado. La segunda, plantea cuán adecuadas son las prácticas de reclutamiento y de selección. La tercera, expone la relación entre el plan estratégico con

las prácticas de reclutamiento y de selección. Por último, las diferentes opiniones sobre la importancia que le otorgan al plan estratégico y los procesos de reclutamiento y de selección, de acuerdo con características sociodemográficas.

La primera perspectiva, basada en cuán adecuado es el plan estratégico de negocios, finalmente obtuvo un resultado positivo, reflejando que el 85.9 % en la tabulación cruzada que se muestra en la Tabla 35 del Capítulo IV. Además, los resultados expuestos en la Tabla 32 presentan una *chi cuadrada* de Pearson de 253.344, bastante cercana +1. Esta correlación presenta un valor alto nivel, lo que indica que existe una relación entre el plan de negocio y la planificación estratégica. También, reflejó que la relación que existe es una correlación positiva. Este resultado indica que, a mayor estructuración del plan de negocios, también su estrategia se ajusta perfectamente a su modelo de negocios. Basado en los resultados obtenidos en el estudio, se señala que las PYMES en Puerto Rico establecen con mayor frecuencia el plan de negocios como una herramienta necesaria para guiar sus acciones y describir su estrategia, entre otros aspectos. Esto coincide con lo planteado por Osterwalder y Pigneur (2006) quienes indican que el plan de negocio es una descripción lógica para la empresa que permite orientar el esfuerzo del empresario y crear sus alternativas de estrategias.

En este sentido, se infiere que el plan de negocios de la PYMES en Puerto Rico es una herramienta que le provee a los empresarios un marco de referencia que describe su naturaleza de negocios, guía sus acciones y ayuda a establecer su estrategia. A estos fines, se acepta la hipótesis de investigación, **H₁**, ya que se aprecia una relación positiva entre el plan de negocio y la planificación estratégica de negocios. Como conclusión

general, se determina que la mayoría de las PYMES en Puerto Rico tienen un adecuado plan estratégico de negocios.

La segunda perspectiva trabajada en el estudio, dirigida a determinar a cuán adecuadas son las prácticas de reclutamiento y de selección, resultó con datos muy relevantes para fines de esta investigación. La importancia sobre los procesos de reclutamiento y de selección obtuvo consistencia en las respuestas de los participantes. El resultado obtenido para la importancia del proceso de reclutamiento y de selección, demuestra un resultado positivo, reflejando que el 87.9% en la tabulación cruzada que se muestra en la Tabla 40 del Capítulo IV. También, los resultados expuestos en la Tabla 41, presentan una *chi cuadrada* de Pearson de 115.445, bastante cercana a +1. Esta correlación presenta un alto valor, lo que indica que existe una relación entre el proceso de reclutamiento y el proceso de selección. También reflejó que existe una correlación positiva. Este resultado indica que, a mayor importancia del proceso de reclutamiento, también se otorga mayor importancia al proceso de selección.

En otro de los resultados, expuestos en la Tabla 54, se observa que la variable denominada proceso de reclutamiento, obtuvo una media de 3.7045%, resultado que ubicaron las respuestas de los participantes en la categoría de mucha importancia. Además, la variable denominada proceso de selección, obtuvo una media de 3.5054%, resultado que ubicaron las respuestas de los participantes en la categoría de mucha importancia. El resultado para estas variables refleja altos valores, los cuales aumentan de manera porcentual y progresiva. Por lo que, a mayor proceso de reclutamiento, mayor el proceso de selección. Además, los resultados expuestos en la Tabla 55, presentan una ANOVA de 4.626, para el proceso de reclutamiento y una ANOVA de 15.760, para el

proceso de selección. Lo que significa que existe diferencia significativa entre los grupos, por lo que se concluye que se acepta la hipótesis de investigación, **H₂**. Como conclusión general, se determina que las prácticas de reclutamiento y de selección que llevan a cabo las PYMES en Puerto Rico son adecuadas.

En tal sentido, los resultados demuestran que en las PYMES en Puerto Rico ambos procesos son importantes, ya que le provee a la empresa el personal necesario para su operación. Por lo que se concluye que se acepta la hipótesis de investigación, **H₂**, ya que se aprecia una relación positiva entre el proceso de reclutamiento y el proceso de selección. Los resultados demuestran que, en las PYMES en Puerto Rico, la persona encargada de cubrir los puestos, les otorga mucha importancia a estos procesos, con el fin de atender la necesidad de recursos humanos.

Los resultados obtenidos reflejan el alto grado de conocimiento de los participantes, en aspectos tales como el proceso de reclutamiento, los puestos necesarios para la operación, puestos vacantes, las características del aspirante a empleo, los requisitos físicos, la experiencia y los requisitos mínimos. Estos obtuvieron valores altos, que son estadísticamente confiables. Para propósitos de este estudio, los resultados demuestran que los participantes de las PYMES en Puerto Rico tienen una comprensión clara de los puestos y de cómo ocuparlos. En igual forma, los resultados obtenidos en cuanto a la importancia que le otorgan los participantes al proceso de selección, revelan altos valores. Estos resultados reflejan el grado de importancia que le otorgan los participantes, en aspectos tales como identificar las cualidades y características de los aspirantes a empleo, al proceso de entrevista, a las experiencias y a las referencias. Para propósitos de este estudio, los resultados demuestran que los participantes de las PYMES

en Puerto Rico consideran el proceso de selección como un elemento esencial que proporciona el personal a su empresa.

También se presenta, la tercera perspectiva, que atiende la relación entre el plan estratégico de negocios y las prácticas de reclutamiento y de selección. Los resultados obtenidos en el estudio son indicadores de que existe una relación entre estas variables. En la Tabla 35, del Capítulo IV, se presentan estadísticas relevantes de altos valores los cuales aumentan de manera porcentual y progresiva entre los grupos, reflejando un resultado positivo de 85.9%. Además, el resultado expuesto en la Tabla 36, presenta una *chi cuadrada* de Pearson de 18.286, bastante cercana a +1. Esta correlación presenta un valor de alto nivel, lo que indica que existe una relación entre el plan estratégico de negocios y el proceso de reclutamiento. También, refleja que existe una correlación positiva. Este resultado indica que, a mayor estructuración del plan estratégico de negocios, mayor importancia del proceso de reclutamiento.

El resultado obtenido para la importancia del proceso de selección y el plan estratégico de negocios, demuestra un resultado positivo, para reflejar que el 88% en la tabulación cruzada. También, los resultados expuestos en la Tabla. 39, presentan una *chi cuadrada* de Pearson de 15.770, bastante cercana a +1. Esta correlación presenta un valor de alto nivel, lo que indica que existe una relación entre el plan estratégico de negocios y el proceso de selección. También, refleja que existe una correlación positiva. Este resultado indica que, a mayor estructuración del plan estratégico de negocios, mayor importancia al proceso de selección.

Otro de los resultados obtenidos, expuestos en la Tabla 54, observa que la variable denominada como *importancia del proceso de reclutamiento*, obtuvo una media

de 3.5474, resultado que se ubica en *mucho*, además la variable *importancia del proceso de selección*, obtuvo una media de 3.5523%, resultado que se ubica en *mucho*. Los resultados de estas variables reflejan altos valores, los cuales aumentan de manera porcentual y progresiva. Por lo que, a mayor importancia en el proceso de reclutamiento, mayor importancia en el proceso de selección. Los resultados expuestos en la Tabla 57, presentan una ANOVA de 29.570 para la importancia del proceso de reclutamiento y una ANOVA de 80.586, para la importancia del proceso de selección. En tal sentido, se concluye que estén diferencias significativas entre el plan estratégico del negocio y los procesos de reclutamiento y de selección. Por lo que se concluye que se acepta la hipótesis de investigación, H_3 se determina que las prácticas de reclutamiento y de selección que llevan a cabo las PYMES en Puerto Rico son adecuadas.

Los resultados demuestran que en las PYMES de Puerto Rico se establecen un plan estratégico de negocios que consideran relevantes los procesos de reclutamiento y de selección, con el fin de atender su necesidad de recursos humanos. Le asignan un mayor nivel de importancia a integrar los recursos humanos en su plan estratégico. En tal sentido, los resultados demuestran que en las PYMES de Puerto Rico se establecen planes de negocio que son muy estructurados.

Se llega a la conclusión de que en las PYMES de Puerto Rico es muy importante el plan estratégico negocios. Estas empresas cuentan con un plan estratégico que le asignan un alto nivel de importancia a la integración de los recursos humanos, como guía para la solución de problemas. De igual manera, es evidente el alto valor que le otorgan al diseño de un plan estratégico de negocios que tiene una comprensión clara sobre las

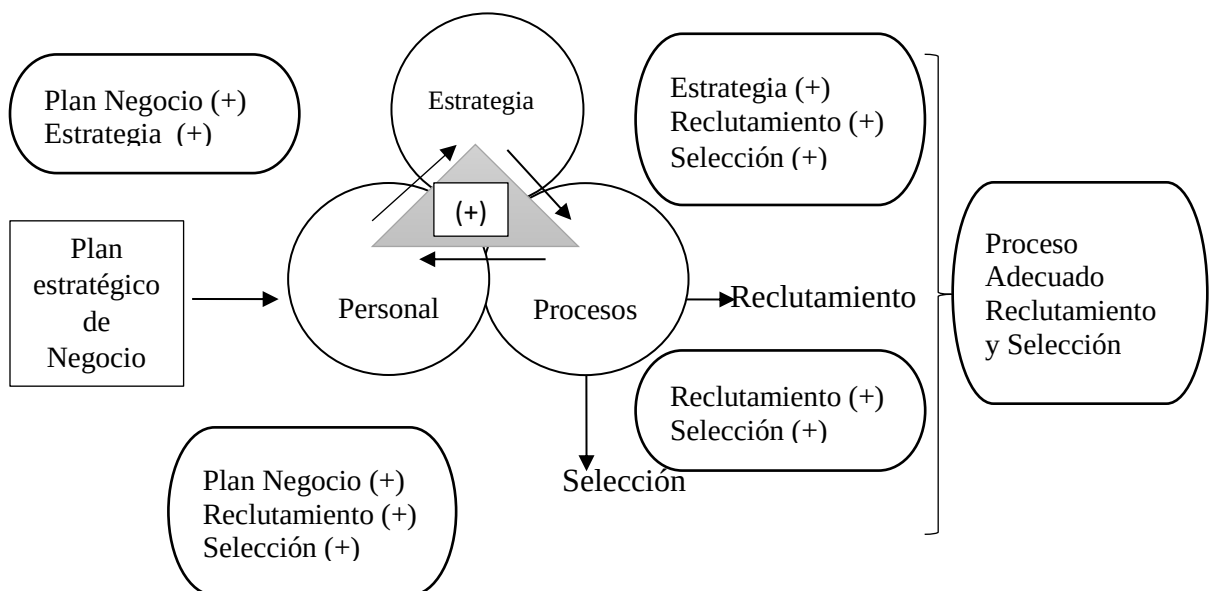
aptitudes, destrezas, el conocimiento y las actitudes que deben poseer los recursos humanos.

Las diferencias entre la opinión sobre la importancia que les otorgan al plan estratégico, y los procesos de reclutamiento y de selección, de acuerdo con las características sociodemográficas revela que no existen diferencias estadísticamente significativas, en cuanto a las diferencias de opiniones. Por lo que se concluye que se rechaza la hipótesis de investigación, **H₄**. Se determinó que no existen diferencias entre las opiniones sobre el grado de importancia que otorgan la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en las PYMES de Puerto Rico al plan estratégico de negocios, al proceso de reclutamiento y al proceso de selección, de acuerdo con las características sociodemográfica.

Modelo Conceptual Revisado

El modelo conceptual presentado en el Capítulo I, se revisa de la siguiente manera:

Figura 12: Modelo Conceptual Revisado



De acuerdo con los resultados obtenidos se establece que, en efecto, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables. La variable *plan estratégico de negocio* se relaciona con la variable *estrategia* de manera positiva. Mientras más estructurado es el plan de negocio, más se ajusta a la planificación estratégica. Esta relación es consistente con la muestra estudiada. Se observó la misma tendencia a través de las PYMES que constituyeron la muestra, lo que llevó a concluir que la PYMES en Puerto Rico diseñan planes de negocios en el cual implementan estrategias, como medios para dirigir a su empresa.

El modelo establece una relación entre el plan estratégico y el personal. Con respecto de la relación entre el plan estratégico y el personal, los resultados obtenidos establecen que existe una mayoría de los participantes, que señalan como *muy importante* que el diseño del plan estratégico debe tener una comprensión clara sobre las aptitudes, las destrezas, el conocimiento y las actitudes que deben poseer los recursos humanos. Los resultados obtenidos reflejaron que los participantes otorgaron altos valores de importancia para establecer los puestos que se requieren en las empresas, y los planes para ocupar los mismos; así como las características que debe poseer el empleado. Significa que para una mayoría de los participantes del estudio, es muy importante considerar el rol del personal, para establecer su diseño estratégico.

El modelo establece una relación entre el plan de negocios y el proceso de reclutamiento. La variable *plan de negocio* se relaciona con la variable *proceso de reclutamiento* de manera positiva. Los resultados demuestran que mientras más estructurado es el plan de negocios, más importancia adquiere el proceso de

reclutamiento. Se concluye que las PYMES en Puerto Rico que tienen planes de negocios consideran importante el proceso de reclutamiento.

La relación entre el plan de negocios y el proceso de selección que se presenta en el modelo conceptual establece una relación positiva entre las variables. La variable *plan de negocios* se relaciona con la variable *proceso de selección* de manera positiva.

Mientras más estructurado es el plan de negocios, más importancia adquiere el proceso.

Las PYMES en Puerto Rico que tiene planes de negocios consideran importante el proceso de selección.

Implicaciones prácticas

Los temas sobre la estrategia de negocios, los procesos de reclutamiento y de selección, así como de las PYMES, abarca áreas de interés general. Las estrategias de las PYMES, han sido estudiadas por diversos investigadores, con relación a diferentes variables, tales como, los estilos de dirección y las prácticas de recursos humanos, entre otras. Los estudios se han realizado en países de Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Sin embargo, en Puerto Rico, así como en Estados Unidos, y en países internacionales, las investigaciones realizadas con estas variables dentro del sector de las PYMES no son tan abundantes, como ocurre en el sector de las grandes empresas. Se revela una escasez de estadísticas e investigaciones relativas a la relación entre éstas variables. Esta investigación se enfocó en observar la relación entre el plan estratégico de negocios y los procesos de reclutamiento y de selección en las PYMES en Puerto Rico. Los resultados del estudio contribuyen al campo de la investigación de las PYMES, al proveer datos empíricos confiables sobre las prácticas de recursos humanos. El estudio contribuye al campo de la administración de recursos humanos, al ofrecer información

relevante y confiable, tanto para la academia, como para a otros sectores interesados en el tema de las PYMES.

De las observaciones realizadas, surgen aspectos que podrían ser analizados con mayor detenimiento, o desde otro punto de vista. El estudio sugiere el análisis del tema a mayor profundidad, mediante un estudio de casos para analizar detenidamente cada variable en su contexto. Los datos del estudio pueden ser utilizados para ser replicados, o para realizar otras investigaciones, en las que se puedan comparar tendencias, ya sea, en Puerto Rico, o en otros países.

Calderón (2012) en su investigación exploratoria sobre el perfil del empresario puertorriqueño, señala que la escasez de estadísticas y literatura, acerca del perfil actual del empresario, limita el conocimiento necesario para diseñar políticas de incentivos. El estudio actual presenta datos empíricos relevantes sobre el perfil de los empresarios puertorriqueños. La investigación revela información sociodemográfica, acerca de la edad, el género, y la educación, entre otros factores, que pueden ser utilizados como bases para obtener información de cómo se comportan estos sectores, y así desarrollar investigaciones que identifiquen el comportamiento de los empresarios de las PYMES.

La investigación planteada contribuye a generar un modelo para entender la importancia de estas variables en el contexto de la PYMES. Los resultados del estudio ayudan a crear una mayor conciencia sobre la importancia de alinear los recursos humanos al plan estratégico de negocios de las empresas. El estudio en ofrecer una guía práctica de cómo debe llevarse a cabo el proceso de reclutamiento y de selección, alineado con las estrategias de negocios.

Limitaciones del estudio

Se identificó como la mayor limitación del estudio, la revisión de literatura. Fue como resultado de la limitada investigación sobre el tema de la planificación estratégica de negocios y los procesos de reclutamiento, y de selección en las PYMES en Puerto Rico se ha realizado por otros investigadores. Ante esta limitación de información relevante, la revisión de literatura se enfocó en estudios y en otras publicaciones realizadas en los Estados Unidos, y en otras publicaciones internacionales.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Los resultados obtenidos en el estudio contribuyen y permiten profundizar en futuros trabajos de investigación en el área de la PYMES, y la administración de recursos humanos, tanto para estudiantes, investigadores y expertos en el tema. Las PYMES, a nivel global, se reconocen por su relevancia en el desarrollo económico de las naciones. Debe recordarse que las PYMES en Puerto Rico constituyen una mayoría significativa en la economía del país. Se consideran la piedra angular de la economía puertorriqueña. Evidencian la relevancia de estudiar con mayor profundidad el tema, por su pertinencia para la economía de Puerto Rico.

Esta investigación presume de ser uno de los primeros trabajos que muestran resultados sobre las prácticas administrativas de las PYMES en Puerto Rico relacionadas con las estrategias y los procesos de reclutamiento y de selección del personal. Las investigaciones futuras deben continuar intentando mejorar el conocimiento que se tiene en el ámbito de la Administración de Recursos Humanos en las PYMES.

Innes y Wiener (2012) señalan que la gerencia de recursos humanos ha sido estudiada en las grandes empresas; sin embargo, es un tema relativamente nuevo en el

enfoque de las PYMES. Las futuras investigaciones podrían considerar otros aspectos y profundizar en sus procesos y prácticas de recursos humanos.

En la disciplina de la Administración de Recursos Humanos, esta investigación contribuya al presentar datos y estadísticas confiables sobre el plan estratégico y los procesos de reclutamiento y de selección en las PYMES en Puerto Rico. Esta información aporta a la academia, al proveerle datos empíricos cuantitativos sobre estas variables de estudio. Contribuye con resultados válidos y confiables para futuras investigaciones realizadas por expertos e interesados en la materia.

Bibliografía:

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., y Thomas, S. (2014). *A Review of SMES*

Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. Journal of Developing

Areas, pp1-17. Recuperado de: [https://www.aabss.org.au / system/files](https://www.aabss.org.au/system/files)

[/published/AABSS2014_099.pdf](https://www.aabss.org.au/system/files/published/AABSS2014_099.pdf)

Akazeze, C. (2016). *Exploring strategies required for small business sustainability in*

competitive environments (3746398). Walden University, Minnesota. US.

Disponible en ProQuest Dissertations y Theses Global. (1755882918).

Recuperado

de <http://search.proquest.com/docview/1755882918?accountid=45811>

Alamir, S.T. (2014). *Human Resource Strategic Implemented by Saudi SMEs to Comply*

with Labor Regulations. Walden University, Minnesota, U.S. Disponible en

ProQuest Dissertations y Theses Global. (1438060343). Recuperado de:

<http://search.proquest.com/docview/1556541910?accountid=45811>

Allen, M., Wright, P. (2007). *Strategic Management and HRM*. En The Oxford

Handbook of Human Resource Management. (1er. ed.), Boxall, P., Purcell, J.,

Wright, P. Oxford, New York. Oxford University Press Inc. New York. (pp. 88-

102)

Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. (1era. Ed.). Buenos

Aires, Argentina. Ediciones Granicas S.A

Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. (1era. Ed.). Argentina.

Grupo Editorial Lumen

Ayyagar, M., Demirguc-Kunt, A. y Maksimovic, V (2011, Abril). *Small vs. Young Firms across the World: contribution to employment, job creation, and growth.*

Policy Research Working Paper. No. 5631, Washigthon: The World Bank.

Banco Mundial, (2014). *Informe Anual 2014*. El Banco Mundial. Recuperado de:
worldbank.org/annualreport2014.

Boxall, P y Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. (3ed.)
Palgrave Macmillan New York, N.Y. (p. 1-34).

Breaugh, J. (2009). *Recluting an attracting talent: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation's Effective practice
Guidelines Series. Alexandria, V.A; Society for Human Resources Management.

Breaugh, J. (2008). *Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research*. *Human Resource Management Review*. (Vol. 18) pp. 103– 118.
Recuperado de: doi:10.1016/j.hrmr.2008.07.003

Calderón, T. (March, 2012). *Perfil del Empresario Puertorriqueño: Una Investigación exploratoria*. Recuperado de:
http://quest.uprrp.edu/Quest_files/ProceedingsQ8/Concurrent_session_13/Perfil-del-empresario-puertorriqueno.pdf

Carda, N., Benavent, F., y Giner, T. (2013). *Prácticas de recursos humanos y su impacto en los resultados de innovación: una revisión teórica*. (Spanish). *Ciencia Y Sociedad*, 38(3), 463-495. Recuperado
de:<http://sirsiut.inter.edu:8008/login?URL=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fuay&AN=91263379&lang=es&site=eds-live>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (9na. ed.). Mc Graw Hill Interamericana Editores. DE C.V. México, D.F.
- Colon Bermúdez, C. G. (2013). *Identificación de los factores determinantes de éxito de los pequeños negocios en una muestra en la región centro-oriental de puerto rico* (3566063). Disponible en ProQuest Dissertations y Theses Global. (1415894866). Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/1415894866?accountid=45811>
- Davis, W. D. (2015). *Strategic human resource management: A qualitative collective case study of small to medium nonprofits* (3682572). Disponible en: ProQuest Dissertations y Theses Global. (1658144233). Recuperado en <http://search.proquest.com/docview/1658144233?accountid=45811>
- Delfín Pozos, F. L., y Acosta Márquez, M. P. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Pensamiento y Gestión*, (40), 184-202. Recuperado de: <http://webserver.br.inter.edu:2048/menu?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117018481&site=ehost-live>
- Díaz Saenz, J. (2010). *Strategic planning and implementation processes impacting small business success in Mexico: A correlational study* (3448394). Disponible en: ProQuest Dissertations y Theses Global. (860122560). Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/860122560?accountid=45811>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos Cómo Atraer, Retener y Desarrollar con Éxito el Capital Humano en Tiempos de Transformación*. (3er.ed.) Mc Graw Hill Interamericana, España.

Edenborough, R.(2007). *Assessment Methods in Recruitment, Seleccion y Performance*.

Kogan Page, US.

Figuerola, R. I. (2010). *Administración de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de la región oeste de puerto rico* (1487532). Disponible en: ProQuest

Dissertations y Theses Global. (822426791). Recuperada de:

from <http://search.proquest.com/docview/822426791?accountid=45811>

Galbraith, J. (2002). *Designing Organizations*. (1ra.ed. actualizada). California, USA:

Jossey- Bass.

González, A. (2011). *La planificación estratégica en recursos humanos. Debates IESA*,

16(1), 11-12. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fuay&AN=64156054&site=ehost-live>

Grout, J., Perrin, A. (2005) *Recruiting Excellence*. Mc Graw Hill Interamericana, UK

Hernández, R. Díaz, J.C., Sánchez. M.C., Fernández, A., Almodóvar, M., A otros,

(2014). *"Global Entrepreneurship Monitor"*. Informe sobre el Emprendimiento en

la EUROACE, (1era.Ed) p.9. Editor: Gobierno de Extremadura. DG Acción

Exterior. Plaza del Rastros Mérida, Badajoz. España. ISBN: 978-84-697-1410-2.

Recuperado de [http:// www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).

Hernández, P., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación*.

(6ta.ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, P., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de investigación*.

(3era.ed.). México: McGraw-Hill.

Hulett, J.K. (2014). *What efforts have small businesses made in economic grow for north Minneapolis?*. College of St. Scholastica, Duluth, Minnesota, United State.

(1558100). Disponible en: ProQuest Dissertation y Theses Global. (1551763200).

Recuperado en:

<http://search.proquest.com/docview/1551763200?accountid=45811>

Innes, P., y Wiesner, R. (2012). Beyond HRM intensity: Exploring intra-function HRM clusters in SMEs. *Small Enterprise Research*, 19(1), 32-51.

Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82603010&site=ehost-live>

Ivancevich, J.M.(2007). *Human Resource Management*. (10ed.) Mc Graw Hill, New York. N.Y.

Juul Andersen, T., y Minbaeva, D. (2013). The Role of Human Resource Management in Strategy Making. *Human Resource Management*, 52(5), 809-827.

doi:10.1002/hrm.21562 Recuperado de:

<http://webserver.br.inter.edu:2048/menu?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=90469061&site=ehost-live>

Kamiya, M. (2012). *El Apoyo a la Pyme en América Latina*. *Debates IESA*, 17(4), 26-31.

Recuperado

de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83721473&site=ehost-live>

Lengnick-hall, C. A., y Lengnick-hall, M. L. (1988). *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology*. *Academy of*

Management Review, 13(3), 454-470. doi:10.5465/AMR.1988.4306978

Recuperado de

: <http://webserver.br.inter.edu:2048/menu?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4306978&site=ehost-live>

López Suárez, L., Tricás Preckler, J., y Toledano O'Farril, R. (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PYMES industriales exitosas. (Spanish). P. 21 *Universidad y Empresa*, 2319-40. Recuperado de:

<http://sirsiut.inter.edu:8008/login?URL=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fuay&AN=90579111&lang=es&site=eds-live>

Lucy, D. M., Lepage, F. O., y Ghosh, J. (2011). Going global: U.S.-based SMEs' change imperatives. *Revue Sciences De Gestion*, (80), 21-36. Recuperado de:

<http://webserver.br.inter.edu:2048/menu?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=64840183&site=ehost-live>

Luna, J.E. (2012). Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las PYMES en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato. Universidad de Celaya, Celaya, Guanajuato, México.

Lussier, R.N. y Hendon, J.R. (2016), *Human Resource Management*, (2ed.). Sage Publications, Inc.

Magalhães, A.M. (2015). *El mantenimiento del Rendimiento de las PYMES en Entornos Inciertos y en Recesión: Un enfoque contingente sobre los efectos de la estrategia y de los procesos en el rendimiento*. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.

Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/38438>

- Millmore, M.(2003). *Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection?* The Irish Journal of Management, 2003, (pp.87-108) Recuperado de:
<https://search.proquest.com/docview/2076477053?pq-origsite=gscholar#center>
- Mondy, R.W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11th.ed.). México. Prentice Hall
- Mozo, F.S. y Perez, M.P. (1999). *Una perspectiva dual para la gestión de los recursos humanos: ¿Optimizar recursos o reducir costes contractuales?* Universidad de Valladolid, España. (pp 923-931) Recuperado de: <http://dialnet-Una perspectiva para la gestión de los recursos humanos-565121.pdf>.
- Naranjo, O. J. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Pensamiento y Gestión, (18), 103-137.
Recuperado de:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36664599&site=ehost-live>
- Navarrete, E. y Sansores, G. (Mayo, 2010). *El Fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante*. Global Conference on Business and Finance Proceeding. (Vol. 5, Num.2), 1169-1174.
Recuperado de Google Académico:
https://www.researchgate.net/profile/Lyman_Mlambo/publication/233361855_Accounting_for_the_Depletion_of_Mineral_Resources_in_Zimbabwe_Using_the_User_Cost_Approach_A_Case_Study_of_the_Gold_Sector/links/0912f50edad6c599b7000000.pdf#page=1197

- Organización Internacional del Trabajo, (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. (Inf. IV No.104.^a). Impreso Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza. (1era. Ed.). p.28. Recuperado de <https://www.ilo.org/publns>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley ySon, Inc. Hoboken, New Jersey. ISBN: 978-0470-8741-1. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32253198/businessmodelgenerationpreview.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3AyExpires=1521563877ySignature=9hV9V7g3MubKu6R9R9%2FR5E2y7Zs%3Dyresponsaries.pdf&disposition=inline%3B%20filename%3DYoure_holding_a_handbook_for_visionaries.pdf
- Peña, I., Guerrero, M., González, J.L. (2015). "*Global Entrepreneurship Monitor*". *Informe GEM España*, (1era.Ed) p.7. Editor: Universidad de Cantabria. España. ISSN: 1695-9302. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org>.
- Peña García-Pardo, I., y Hernández Perlines, F. (2007). *La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados*. (Spanish). *Universia Business Review*, (15), 68-87. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fuay&AN=26683950&lang=es&site=ehost-live>
- P.R. Estado Libre Asociado de Puerto Rico. (Abril, 2014). *Agenda para la Recuperación Económica*. Recuperado de <http://Fortaleza.pr.gov>

P.R. Junta de Planificación. (Septiembre, 2009). *Modelo Estratégico para la Nueva Economía*. p. 2-71. Recuperado de <http://gis.jp.pr.gov/>

P.R. Junta de Planificación. (Octubre, 2006) *Plan de Desarrollo Económico y Transformación de Gobierno para Puerto Rico*, p. 1-71. Recuperado de <http://gis.jp.pr.gov/>

P.R. Cámara de Comercio y Exportación. (Mayo, 2015) *Primer Informe Anual Sobre el Estado de Situación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Puerto Rico -2014*. p.1-63. Recuperado de: www.comercioyexportacion.com/

P.R. Cámara de Comercio y Exportación. (Mayo, 2016) *Segundo Informe Anual Sobre el Estado de Situación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Puerto Rico -2015*. p.1-74. Recuperado de: www.comercioyexportacion.com/

Rodriguez, Segarra y Carrasquillo. (2013). Foro Empresarial. *Una mirada inicial al empresarismo como política pública para combatir la pobreza en Puerto Rico* .(Vol. 18, Num. 12). Universidad de Puerto Rico. Recuperado de: <https://www.google.com.pr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&yespv=2&ie=UTF-8&q=ISSN+1541-8561+vol.18>

Rodríguez, L. (2012). *Las Redes de Pequeñas y Medianas Empresas*. Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico. (Año XIX Num.1). San Juan, Puerto Rico

Small Business Facts. (Junio, 2012). *Do economic or industrial factor affect business survival?* Recuperado de: <https://www.sba.gov/sites/default/files/Business-Survival.pdf>

Small Business Facts.*Historia*. Recuperado de: <https://es.sba.gov/acerca-de-la-sba/lo-que-hacemos/historia>

Sarmiento, I, Hernandez, J. (2015) “*Bussiness Model Canvas*”. Recuperado de: <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/123456789/16573>

Torres, C. C. (2014). *Tarea Pendiente: La Gestión De Recursos Humanos En Las PYMES*. *Debates IESA*, 19(4), 22-25. Recuperado de:

Torres, C. C. (2014). *Recursos humanos: un gran problema para las PYMES*. *Debates IESA*, 19(2), 38-41. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108920390&site=ehost-live>

U.S. International Trade Commission. (Enero, 2010). *Small and Medium-Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports* (No. de publication USITC 4125). Washington, D.C.: Autor. Recuperado de <http://www.usitc.gov>

Vega, J. I., Romaguera, J.M. (Marzo,1995) *Los Dueños de Pequeñas y Medianas Empresas en Puerto Rico: Características y Necesidades*. 1-28. Recuperado de: http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/informes/Estudio_PYMES.pdf

Vitale, S. (Marzo, 2014). *La Contribución de las PYMES*, *Debates IESA*, 1(60-62). Recuperado de: <http://webserver.br.inter.edu:2048/menu?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108920363&site=ehost-live>

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. (7ed.) Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México D.F.

Williamson, I.O., Cable, D.M., y Aldrich, H.E. (2002), *Smaller but not necessarily weaker: how small businesses can overcome barriers to recruitment.*

Managing People in Entrepreneurial Organisations, Vol. 5, pp.86-106.

Recuperado de:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.5844&rep=rep1&type=pdf>

Zott, C. y Amit, R. (2009). *Cómo Diseñar Modelos de Negocio*. IESE Insight.

Recuperado de: <http://www.ieseinght.com/doc.aspx?id=966&ar=16>

Apéndices

Apéndice A

Certificación de validación cuestionario de investigación

Carta de Validación

Yo, Carlos E. Irizarry Guzmán, he leído, analizado y evaluado el cuestionario a ser utilizado en la disertación: Relación Entre la Planificación Estratégica, el Proceso de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos: Un Estudio Comparativo de las Pequeñas y Medianas Empresas de Puerto Rico. Este cuestionario cumple con los requisitos de validación y el mismo puede ser sometido a la muestra a ser estudiada.

Nombre	:	<u>Dr. Carlos E. Irizarry Guzmán</u>
Título	:	<u>Catedrático</u>
Firma	:	<u></u>
Fecha	:	<u>1 de noviembre de 2017</u>

Carta de Validación

Yo, Robernie Rivera Rivera he leído, analizado y evaluado el cuestionario a ser utilizado en la disertación: Relación Entre la Planificación Estratégica, el Proceso de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos: Un Estudio Comparativo de las Pequeñas y Medianas Empresas de Puerto Rico. Este cuestionario cumple con los requisitos de validación y el mismo puede ser sometido a la muestra a ser estudiada.

Nombre : Robernie Rivera
Título : Profesor
Firma : [Firma]
Fecha : 14 / Septiembre / 2013

Carta de Validación

Yo, Lisa Mariel Escobales he leído, analizado y evaluado el cuestionario a ser utilizado en la disertación: Relación Entre la Planificación Estratégica, el Proceso de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos: Un Estudio Comparativo de las Pequeñas y Medianas Empresas de Puerto Rico. Este cuestionario cumple con los requisitos de validación y el mismo puede ser sometido a la muestra a ser estudiada.

Nombre :

Título :

Firma :

Fecha :

Lisa Mariel Escobales
Profesora / Investigadora
[Firma]
2/nov/2017

Apéndice B

Documentos relacionados al cuestionario de investigación



Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán
Escuela de Estudios Graduados e Investigación
Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial

19 de abril de 2018
San Juan, Puerto Rico

Estimado encuestado:

Soy estudiante de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán. Actualmente, estoy realizando una disertación doctoral como requisito para obtener el grado de Doctora en Filosofía en Desarrollo Empresarial y Gerencial (PhD), con especialidad en Recursos Humanos. A estos fines, estamos realizando una investigación en el cual solicitamos su participación voluntaria en una encuesta. En el cuestionario que pretendemos administrarle, solicitamos nos provea cierta información acerca de su empresa.

La investigación tiene el propósito de observar el proceso de reclutamiento y de selección que se llevan a cabo en las PYMES en Puerto Rico. Esta investigación pretende determinar la relación que existe entre el plan estratégico de negocio y los procesos de reclutamiento y de selección. De manera que el cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre el plan estratégico de negocio y las prácticas del proceso reclutamiento y la selección de los recursos humanos que se lleva a cabo en su empresa.

La información que usted nos ofrezca será procesada de manera anónima y manipulada bajo estricta confidencialidad. Es por esto que ni su nombre o el de su negocio serán nombrados en este estudio, informe o publicación. Solo serán divulgados los resultados obtenidos. Los cuestionarios serán custodiados por la investigadora en un archivo con llave en la residencia principal y destruidos luego de tres años haber finalizado la investigación, mediante un triturador de papel.

Usted tiene la potestad de retirar el consentimiento para la participación de considerarlo oportuno. Si decide no participar en esta investigación no conllevará castigo o reproche por parte de la investigadora, ni de persona alguna.

El estudio no conlleva un riesgo mínimo, ni recibirá ningún beneficio o compensación monetaria por participar. No obstante, de sufrir algún tipo de incomodidad como parte del proceso, la investigadora se compromete a llamar al Cuerpo de Emergencias Médicas mediante el 9-1-1.

Los resultados estarán disponibles una vez culmine la investigación si así desea solicitarlos.

Estamos a sus órdenes de requerir información sobre este asunto con la que suscribe. Se puede comunicar al número de teléfono 787-396-2018, o correo electrónico Sheyla.mendez@upr.edu, o con el Dr. Andrés Gutiérrez, Director del Comité de Disertación al



Página 2
19 de abril de 2018

787-214-1912, ext. 7443 ó 1544 drandresgutierrez@gmail.com o con la Junta de Revisión Institucional de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, al número 787-766-1912, extensión 2241.

Su colaboración será de gran utilidad y beneficio, ya que de la información provista aportará al campo de la Administración de Recursos Humanos y Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.

Agradecemos anticipadamente su colaboración en este asunto.

Cordialmente,



Sheyla M. Méndez Román

Estudiante

Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial

smr





**UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO
PARA PARTICIPANTES**

Título de la Investigación:

Relación entre el plan estratégico de negocio, el proceso de reclutamiento y la selección de los Recursos Humanos: un estudio comparativo de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Rico

Nombre del Investigador:

Sheyla M. Méndez Román

I. Propósito de la Investigación

El propósito de la investigación a la cual se le está invitando a participar es observar el proceso de reclutamiento y de selección que se llevan a cabo en las PYMES en Puerto Rico. Esta investigación pretende determinar la relación que existe entre el plan estratégico de negocio y los procesos de reclutamiento y de selección.

II. Procedimientos

Si usted decide ser parte de esta investigación, su participación consistirá en facilitarnos una entrevista donde se administrará un cuestionario. La entrevista tendrá una participación aproximadamente de quince minutos, en la cual se le harán una serie de preguntas que se encuentran en el cuestionario diseñado para esta investigación. La misma se llevará a cabo en su establecimiento. Esta entrevista no será gravada.

Su participación en esta investigación será confidencial y anónima. Es importante que tenga claro que toda la información que se obtenga mediante la administración del cuestionario es estrictamente confidencial y permanecerá bajo la custodia de la investigadora. Solamente la investigadora y de ser necesario los miembros del Comité de Disertación podrán tener acceso a los cuestionarios.

Se apercibirá que una vez consienta voluntariamente participar en la investigación, podrán retirarse de la investigación cuándo así lo desee. No habrá penalidad alguna si se retira de la investigación. Una vez completado este paso, la investigadora leerá las instrucciones del cuestionario y le entregará el mismo para que conteste las preguntas según se establecen.

III. Riesgos

No se espera que la participación en este estudio pueda generar daño alguno. No obstante, de surgir algún tipo de incomodidad como parte del proceso, nos comprometemos a llamar al Cuerpo de Emergencia Médica (9-1-1) o el número de teléfono del hospital más cercano del área para coordinar el servicio de emergencia.



IV. Beneficios

Usted no se beneficiará directamente de esta investigación. Sin embargo, con su participación en esta investigación contribuirá en el campo de la investigación de la PYMES con hallazgos empíricos sobre las prácticas de recursos humanos utilizadas en este sector. También, contribuir en el campo de la administración de empresas con detalles relevantes y estudio confiable.

Los resultados estarán disponibles para los participantes una vez culmine la investigación. De estos solicitarlos podrán comunicarse con la investigadora la 787-396-2018.

V. Cláusula de Confidencialidad

Los datos que se recojan de esta investigación se manejarán de forma confidencial. Por lo cual no se requerirá el nombre del participante, ni el nombre del negocio. La participación en esta investigación será considerada de manera anónima. Los cuestionarios se guardarán en un archivo, con llave, en la casa de la investigadora. Solamente la investigadora y de ser necesario los miembros del Comité de Disertación pueden tener acceso a los cuestionarios. Los cuestionarios serán custodiados por la investigadora y destruidos después de tres años de haber finalizado la investigación, mediante un triturador de papel.

Los datos serán almacenados en un dispositivo electrónico ("Pen drive") que solamente la investigadora tendrá acceso y de ser necesario los miembros del Comité de Disertación. El dispositivo electrónico será custodiado por la investigadora. Luego de realizar los análisis necesarios este dispositivo será formateado y los datos serán eliminados después de tres años de haber finalizado la investigación.

Los resultados de la investigación serán publicados, pero no hay manera de identificar los mismos con su persona.

VI. Compensación

Esta investigación no concederá compensación monetaria o de otra índole. De manera que el participante no recibirá incentivo económico por su participación voluntaria en la investigación.

VII. Voluntariedad

Su participación es voluntaria y puede retirarse de la investigación cuando así lo desee. Si decide no participar, sus datos se retirarán de la investigación. No hay penalidad alguna si se retira ni castigo o reproche por parte de persona alguna.

VIII. Responsabilidades del Participante

Acepto participar voluntariamente en esta investigación. Entiendo que mis responsabilidades como participante es responder las preguntas del cuestionario de la mejor forma que pueda.

IX. Aceptación del Participante

Certifico que he leído este documento en el que se me explica los procedimientos y condiciones para participar en esta investigación y acepto participar voluntariamente en la misma.



Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

De tener alguna duda o pregunta en relación a esta investigación o sus derechos como participante puede comunicarse con:

LAUPR Institutional Review Board
PO BOX 363255 SAN JUAN PR 00936-3255
787-766-1912 ext. 2213

De surgir alguna otra duda o pregunta puede comunicarse con el investigador o con el director de disertación a su número de teléfono celular o dirección de correo electrónico:

(787) 396- 2018 o Sheyla.mendez@upr.edu
Teléfono celular Investigador o correo electrónico

(787) 264-1912- Extensión 7443 ó 1544 drandresgutierrez@gmail.com
Teléfono y correo electrónico del Director de Disertación





Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán
Escuela de Estudios Graduados e Investigación
Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial

Relación entre el plan estratégico de negocio, el proceso de reclutamiento y la selección de los recursos humanos: un estudio comparativo de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Rico

Cuestionario

Introducción

La teoría moderna sobre administración de empresas destaca la pertinencia que tiene la práctica de recursos humanos en el área de reclutamiento y selección con el fin de proveer el personal idóneo para el logro del plan estratégico de la organización. Para efectos de esta investigación:

- *Plan estratégico de negocio* es el proceso en virtud de la cual se determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán.
- *Reclutamiento* es la acción y las actividades iniciadas por la organización con el fin de identificar y atraer individuos a la empresa que posean las capacidades para ayudar a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos. En particular, dichas actividades deben generar un grupo de candidatos elegibles, aumentar su interés y atracción de éstos por la empresa, y aumentar la probabilidad de que acepte una oferta de trabajo.
- *Selección de personal* es un sistema que configura una serie de instrumentos, procedimiento y personas con el propósito de cualificar a los candidatos seleccionados para cierta posición a fin de considerar que cumplen con unas expectativas que fueron definidas de manera óptima.

Instrucciones

Este cuestionario tiene el propósito de observar el plan estratégico de negocio de su empresa, las prácticas del proceso de reclutamiento y la selección del personal de una muestra de pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico. Favor de contestar las siguientes secciones, circulando una sola alternativa. No deberá marcar más de una alternativa a menos que se le indique.



I. Información sociodemográfica

La información se utilizará solamente para propósitos de establecer el perfil de los participantes. Favor de contestar las siguientes preguntas, circulando una alternativa a menos de que se indique lo contrario.

1. Puesto que ocupa la persona responsable de cubrir los puestos vacantes en la empresa:
 - a. Dueño
 - b. Gerente
 - c. Personal de recursos humanos
2. Género:
 - a. Femenino
 - b. Masculino
3. Edad:
 - a. 21 años a 25 años
 - b. 26 años a 35 años
 - c. 36 años a 45 años
 - d. 46 años a 55 años
 - e. 56 años o más
4. Preparación Académica:
 - a. Bachillerato
 - b. Maestría
 - c. Doctorado
 - d. Otra (especifique) _____
5. Tiempo de operación de la empresa:
 - a. 0 a 5 años
 - b. 6 a 10 años
 - c. 11 a 15 años
 - d. 16 a 20 años
 - e. 21 o más
6. Naturaleza de Negocio:
 - a. Familiar
 - b. Individual
 - c. Sociedad
 - d. Corporación
 - e. Franquicia



7. Municipio autónomo:

- a. Caguas
- b. Fajardo
- c. Ponce
- d. San Germán

8. Clasificación de PYMES

- a. Pequeño comerciante con menos de 25 empleados o un ingreso bruto menor de \$3,000,000 anual en Puerto Rico.
- b. Mediano comerciante con menos de 50 empleados o un ingreso bruto menor de \$10,000,000 anual en Puerto Rico.

II. Plan Estratégico de Negocio

Conteste las siguientes preguntas sobre el modelo de negocio en su empresa. Favor de seleccionar una sola alternativa a menos de que se le indique lo contrario.

1. Usted tiene un plan de negocio.
 - a. Sí, muy estructurado
 - b. Sí, pero general
 - c. Sí, poco específico
 - d. No
2. La planificación estratégica se ajusta a su modelo de negocio.
 - a. Perfectamente
 - b. Más o menos
 - c. Poco
 - d. No

Utilizando la escala provista, por favor indique, mediante una marca de cotejo en el renglón correspondiente, el grado de importancia sobre el rol principal de los recursos humanos en el plan estratégico en su empresa.

Leyenda: 4-Muy Importante; 3-Importante; 2-Poco Importante; 1-No Importante

Reconocimiento	Muy Importante	Importante	Poco importante	No importante
	4	3	2	1
Considerar los recursos humanos en la formulación de los objetivos organizacionales y las metas para alcanzarlos.				
Integrar los recursos humanos en el plan estratégico guía la acción del empresario para alcanzar las metas.				



Reconocimiento	Muy Importante	Importante	Poco importante	No importante
	4	3	2	1
Integrar los recursos humanos en el plan estratégico guía la acción para solución de problemas.				
Incluir el plan estratégico en el plan de negocio.				
Reflexionar sobre el plan estratégico.				
Establecer la misión, visión y metas organizaciones.				
Establecer el plan estratégico provee información de los puestos que se requieren y los planes para ocuparlos.				
Identificar las características que debe poseer los empleados basado en el plan estratégico.				
El diseño del plan estratégico tiene una comprensión clara sobre las aptitudes, las destrezas, el conocimiento y las actitudes que debe poseer los recursos humanos.				

III. Proceso de Reclutamiento

Conteste las siguientes preguntas sobre el proceso de reclutamiento en su empresa. Favor de seleccionar una sola alternativa a menos de que se le indique lo contrario.

1. ¿Cuán importante es el proceso de reclutamiento en su empresa?
 - a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Poco importante
 - d. No es importante

2. ¿Conoce usted cuáles son los puestos necesarios para la operación en su empresa?
 - a. Conozco perfectamente
 - b. Conozco mucho
 - c. Conozco algo
 - d. No conozco



3. ¿Conoce usted cuáles son los puestos vacantes en su empresa?
 - a. Conozco perfectamente
 - b. Conozco mucho
 - c. Conozco algo
 - d. No conozco
4. ¿Conoce usted las características de preparación que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante? Por ejemplo, grado de escolaridad, dominio de uno o más idiomas, área de especialización.
 - a. Conozco perfectamente
 - b. Conozco mucho
 - c. Conozco algo
 - d. No conozco
5. ¿Conoce usted las aptitudes personales que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante? Por ejemplo, iniciativa, creatividad, y capacidad de juicio.
 - a. Conozco perfectamente
 - b. Conozco mucho
 - c. Conozco algo
 - d. No conozco
6. ¿Conoce usted los requisitos físicos que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante? Por ejemplo, agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, fuerza muscular, capacidad para transportar pesos.
 - a. Conozco perfectamente
 - b. Conozco mucho
 - c. Conozco algo
 - d. No conozco
7. ¿Conoce usted las experiencias de trabajo que debe poseer la persona que desempeñará el puesto vacante?
 - a. Conozco perfectamente
 - b. Conozco mucho
 - c. Conozco algo
 - d. No conozco
8. ¿Conoce usted los requisitos mínimos que debe tener los puestos vacantes?
 - a. Conozco perfectamente
 - b. Conozco mucho
 - c. Conozco algo
 - d. No conozco



IV. Proceso de Selección

Conteste las siguientes preguntas sobre el proceso de selección en su empresa. Favor de seleccionar una sola alternativa a menos de que se le indique lo contrario.

1. Generalmente la selección para cubrir los puestos vacantes se realiza mediante (puede seleccionar más de una alternativa):
 - a. Referencia de familiares
 - b. Referencia de amigos
 - c. Referencia de otros empleados de la empresa
 - d. Publicación del puesto vacante
 - e. Entidades gubernamentales
 - f. Agencias de empleo
2. ¿Evalúa usted la compatibilidad entre los aspirantes a empleo y los requisitos del puesto?
 - a. Perfectamente
 - b. Adecuadamente
 - c. Más o menos
 - d. No se hace
3. ¿Evalúa usted si los aspirantes a empleo pueden desempeñar el puesto?
 - a. Perfectamente
 - b. Adecuadamente
 - c. Más o menos
 - d. No se hace
4. ¿Cuán importante es el proceso de selección?
 - a. Sumamente importante
 - b. Muy importante
 - c. Importante
 - d. No es importante
5. ¿Cuán importante es para usted identificar las cualidades y características de los aspirantes a empleo en su empresa?
 - a. Sumamente importante
 - b. Muy importante
 - c. Importante
 - d. No es importante
6. ¿Considera usted importante el proceso de entrevista para seleccionar al personal idóneo?
 - a. Sumamente importante
 - b. Muy importante
 - c. Importante
 - d. No es importante



7. ¿Cuán importante es para usted que las experiencias previas del aspirante a empleo estén relacionadas con el puesto?
 - a. Sumamente importante
 - b. Muy importante
 - c. Importante
 - d. No es importante

8. ¿Cuán importante es para usted verificar las referencias previas del aspirante a empleo?
 - a. Sumamente importante
 - b. Muy importante
 - c. Importante
 - d. No es importante



Apéndice C

Documentos aprobación Junta de Revisión Institucional



DATE: May 7, 2018

TO: Shelya Mendez, PhD
FROM: IAUPR Institutional Review Board

PROJECT TITLE: [1235688-1] Relación Entre la Plan Estratégico de Negocio, el Proceso de Reclutamiento y la Selección de los Recursos Humanos: Un Estudio Comparativo de las Pequeñas y Medianas Empresas de Puerto Rico

REFERENCE #: SG PHD BUS ADM
SUBMISSION TYPE: New Project

ACTION: APPROVED
APPROVAL DATE: May 7, 2018
EXPIRATION DATE: May 7, 2019
REVIEW TYPE: Expedited Review

REVIEW CATEGORY: Expedited review category # 7

This letter is to inform you that the IAUPR Institutional Review Board has APPROVED your submission. This approval is based on an appropriate risk/benefit ratio and a project design wherein the risks have been minimized. All research must be conducted in accordance with this approved submission.

This submission has received Expedited Review based on the applicable federal regulation.

The following conditions must be taken into account:

1. Remember that informed consent is a process beginning with a description of the project and insurance of participant understanding followed by a signed consent form. Informed consent must continue throughout the project via a dialogue between the researcher and research participant. Federal regulations require that each participant receives a copy of the consent document.
2. Please note that any revisions to previously approved materials must be approved by the IAUPR IRB prior to initiation and human subject's inclusion. Please use the appropriate revision forms for this procedure."
3. All UNANTICIPATED PROBLEMS involving risks to subjects or SERIOUS and UNEXPECTED adverse events must be reported promptly to this office. Please use the appropriate reporting forms for this procedure. If applicable, all FDA as well as, sponsor reporting requirements should also be followed.
4. All NON-COMPLIANCE issues or COMPLAINTS regarding this project must be reported promptly to this office."



5. The researcher must submit a report of findings within 30 days after the expiration day of the IRB approval if no continuing review is been requested to further continue the protocol."
6. This project has been determined to be a Minimal Risk project. Based on the risks, this project requires continuing review by this committee on an annual basis. Please use the appropriate forms for this procedure. Your documentation for continuing review must be received with sufficient time for review and continued approval before the expiration date of May 7, 2019.
7. Please note that all research records must be retained for a minimum of three years after the completion of the project."

If you have any questions, please contact the IAUPR Institutional Review Board at 787-766-1912 exts. 2213, 2241 or irb@inter.edu. Please include your project title and reference number in all correspondence with this committee.

Important notices (Spanish):

Revisión o modificaciones a todo documento o material previamente autorizado por la JRI deberá ser sometido a la Junta para revisión y autorización previo a incluir sujetos humanos o aplicar los procesos a los sujetos humanos.

Cualquier evento adverso o problemas no anticipados deberán ser reportados a la JRI con prontitud.

Será responsabilidad del investigador someter un reporte final de hallazgos dentro de 30 días luego de la fecha de expiración de la autorización del protocolo si no se ha solicitado una revisión de continuación del protocolo a la JRI.

Deberá mantener en archivo todos los documentos relacionados por un periodo de tres años luego de la fecha de expiración del protocolo.

This letter has been electronically signed in accordance with all applicable regulations, and a copy is retained within Inter American University of Puerto Rico's Institutional Review Board records.

