

Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila

Aguilera Mancilla, Gabriel; Nahuat Arreguín, Juan Jesús; Badillo Morales, Orlando Daniel
Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila
Mercados y Negocios, núm. 40, 2019
Universidad de Guadalajara, México
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888005>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila

A Competence#Based Approach to Recruitment and Selection: family businesses in the State of Coahuila

Gabriel Aguilera Mancilla
Universidad Autónoma de Coahuila, México
gabo76mancilla@hotmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888005>

Juan Jesús Nahuat Arreguín
Universidad Autónoma de Coahuila, México
jna.2009@gmail.com

Orlando Daniel Badillo Morales
Universidad Autónoma de Coahuila, México
daro.mrls@hotmail.com

Recepción: 27 Mayo 2019
Aprobación: 24 Junio 2019

RESUMEN:

El objetivo de esta investigación es proponer una Gestión por competencias para el reclutamiento y selección de personal en las empresas familiares. La Gestión que se propone está formada por las opiniones extraídas de ejecutivos de las empresas familiares de la región centro del Estado de Coahuila, conformando un instrumento de investigación robusto y dinámico, aplicado a resultados objetivamente medibles. El complemento empírico se logra mediante la elaboración e implantación de un sistema integral de competencias, que consta de veintinueve unidades verificadas en una empresa piloto, obteniendo la evidencia necesaria a través de resultados.

Código Jel: M12, M51.

PALABRAS CLAVE: Empresa familiar, Reclutamiento, selección, competencias.

ABSTRACT:

The objective of this research is to propose Management by competencies for the recruitment and selection of personnel in family businesses. The Management that is proposed is formed by the opinions drawn from executives of family businesses in the central region of the State of Coahuila, forming a robust and dynamic research instrument applied to objectively measurable results. The empirical complement is achieved through the elaboration and implementation of a comprehensive competency system, which consists of twenty-nine verified units in a pilot company, obtaining the necessary evidence through results.

Jel Code: M12, M51.

KEYWORDS: Family business, Recruitment, selection, competencies.

INTRODUCCIÓN

Recursos Humanos es objeto de nuevas exigencias del entorno externo e interno en que se desarrolla, por lo que se ha visto en la necesidad de cambiar sus prioridades, entre las cuales se mencionan que: los empleados deben ser competitivos, el área debe ser absolutamente profesional, sus mediciones se hacen en función a resultados financieros, se debe crear valor en lugar de reducir costos y se debe crear compromisos para evitar vigilar al personal (Alles, 2013).

Tanto las economías más ricas como las más pobres cuentan con un conjunto de empresas familiares. En muchos países del mundo, estas empresas constituyen la mayoría de las unidades empresariales existentes. La abundancia, perdurabilidad y éxito relativo de esta forma organizacional, ha atraído la atención de

investigadores de diferentes disciplinas (Dunn, 1995; Litz, 1995; Donckels y Lambrecht, 1999; Bird et al., 2002; Gonçalves, 2000; Cortés, García y Ramón, 2006; Romero, 2006; Navarro, 2008; Gómez-Betancourt et al., 2012; Silveira-Pérez, Cabeza-Pullés y Fernández-Pérez, 2016).

En palabras de Castillo (2009), los autores han trabajado durante años pretendiendo caracterizarlas, establecer diferencias entre éstas y las empresas no familiares, y/o desmitificar creencias generalizadas acerca de su funcionamiento. Por lo que el modelo de competencias será un medio eficaz de referencia de donde parta el modelo y desarrollo de un modelo atracción-capacitación y desarrollo de la mentalidad del talento humano.

Es por ello que cuando se refiere al proceso que se requiere para cubrir las vacantes que surgen en una organización, se habla del proceso elemental para este fin: reclutamiento y selección de personal. Este proceso permite que las empresas contraten al personal adecuado para ocupar un puesto. En las empresas es imperante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal, y en lo consecuente la inducción, la capacitación, la promoción y la evaluación del desempeño del personal.

Es fundamental para las empresas contar con el personal apto para las funciones y actividades diarias. Es cada vez más importante tener un capital humano fuerte para ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente y cambiante.

De manera general, toda empresa requiere del capital humano para subsistir, ya sea en forma de trabajo intelectual, físico, afectivo y/o social. Dicho capital no emerge en una empresa, se requiere atraerlo y a la vez conservarlo (Arias y Heredia, 2006). Antes de cubrir una vacante de la organización, se debe encontrar a las personas que cumplan con las características idóneas que la empresa necesita.

Sin embargo, las condiciones del mercado laboral son cada vez más difíciles en México. Debido a los constantes cambios estructurales, la forma como se reproducen e invierten los capitales, las necesidades de abaratamiento de los costos de producción y la competencia en el ámbito internacional que ha traído consigo la globalización, entre otras cosas (Olave, 2011).

El capital humano representa el único potencial que le queda a las empresas a la hora de diferenciarse, puesto que, al hablar de la tecnología, esta es fácil de imitar. En un mundo donde cada vez se tiene la necesidad de más conocimientos para trabajar y donde paulatinamente crece el nivel de servicio a los clientes, las personas y su adecuada gestión suponen el principal activo de las empresas y por ende su ventaja competitiva.

Si el capital humano contribuye al éxito o al fracaso que pueda alcanzar una organización, entonces surge la necesidad de poner una atención especial al proceso de reclutamiento y selección de personal. Este proceso tiene como función principal dotar a la organización de personal con alto potencial para ocupar un cargo específico dentro de las diferentes vacantes en la organización. Así como atender y superar aquellos desafíos que actualmente existen en el mercado laboral debido a los constantes cambios tecnológicos, culturales, sociales; y por a una economía cada vez más globalizada.

Las organizaciones se ven en la necesidad de contar con un proceso más eficiente y eficaz que les permita estar a la vanguardia, por lo cual se tiene la necesidad de pasar de un proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal, a un enfoque por competencias.

Un enfoque por competencias garantiza el desarrollo de ese personal que pasa a formar parte de la organización, y permite que mejoren los indicadores, tanto de productividad como de competitividad. Esta mejora se ve reflejada en la efectividad, ante el hecho de incluir personal más calificado. Esto último como consecuencia directa de que las competencias son aquellas capacidades productivas que pasan a ser objetivas dentro del contexto laboral, en donde se abarcan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para un desempeño competente.

REVISION LITERARIA

Empresa Familiar

Las empresas familiares no se limitan en tamaño: las hay en grandes grupos empresariales; grandes empresas industriales y comerciales especializadas; en negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria; y en pequeñas y medianas empresas de cualquier sector económico (Romero, 2006; Castillo, 2009).

Croutsche y Ganidis (2008) mencionan, que su concepción puede ser tan diversa como tantos autores traten sobre ella. Estos autores (Croutsche y Ganidis, 2008) reconocen que esta heterogeneidad está relacionada principalmente con la dificultad de llevar a cabo una delimitación de sus fronteras que se relacionadas con tres elementos importantes, como lo son el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa.

En este mismo sentido, Chua y Sharma (1999) suponen que es insuficiente definir a una empresa familiar solamente por sus componentes y reconocen que su diferencia es por su comportamiento. Así, la visión de la empresa, la unión de intenciones de sus miembros para lograr esa visión y el comportamiento encaminado a prolongar su posesión a través de distintas generaciones de una misma familia explican de una manera más detallada sus características distintivas en relación con las empresas no familiares.

Las empresas familiares afrontan el desprestigio promovido por algunos eruditos de las ciencias de gestión, para quienes este tipo de empresas son sinónimo de ineficiencia, falta de racionalidad y de profesionalismo en el manejo del negocio (Fukuyama, 2003; Castillo, 2009). Sin embargo, Castillo (2009) señala que esto se contradice con los resultados económicos sobresalientes que muchas alcanzan, y que los índices de reconocimiento universal como el Standard & Poors 500, el Dow Jones y el Fortune 500 dan testimonio (Croutsche y Ganidis, 2008; Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006; Lester y Cannella, 2006; Castillo, 2009).

Los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares. Entre los factores de carácter familiar, se incluye la influencia de las características de la relación familiar, como la fuerza de la relación en términos de interdependencia, cohesión y adaptabilidad (Navarrete, 2008; Maciel, 2013; Quejada, Gutiérrez y Nelson, 2016).

Existen diversas definiciones sobre lo que es una empresa familiar. Por lo que, para este artículo, cuando hablemos de la empresa familiar, La definiremos como un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belasusteguigoita, 2010).

A pesar de la diversidad en las definiciones de empresa familiar, se tienen bases suficientes para proponer las siguientes características: las formas de gobierno familiares, la conformación equipos de alta gerencia, la mayor facilidad para realizar desinversiones y el grado de influencia familiar en el negocio, inciden en la mayor o menor formación de habilidades al interior de este tipo de organizaciones (Chrisman et al., 2005).

Es importante precisar las características que identifican claramente a una empresa familiar. De acuerdo a Treviño-Rodríguez (2010), para que una empresa pueda ser considerada como familiar, debe cumplir puntualmente con cada uno de los siguientes requisitos:

- Que la familia o familias posean por lo menos el 51% de las acciones.
- Que estén involucradas en la gestión y administración del negocio.
- Que exista la vocación de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.
- Que los miembros de la siguiente generación estén interesados en continuar con la empresa.
- Que se transmita el conocimiento a las siguientes generaciones.

Habbershon y Williams (1999) proponen el término de *familiness*, para el conjunto único de recursos que una empresa familiar tiene a causa de la interacción de tres subsistemas: la familia, sus miembros individuales

y el negocio. De acuerdo con esta perspectiva, la investigación sobre el desempeño empresarial se centra en identificar el familiness de la firma y evaluar su impacto en las capacidades estratégicas propias (Castillo, 2009).

Rendón (2004), por su parte, propone un análisis a partir del concepto de configuración organizacional. En este se agrupan a las pequeñas empresas familiares en función de la organización de su trabajo y del tipo de relaciones que establecen entre los individuos que las conforman, principalmente cuando estos son miembros de la familia. De esta manera, Rendón (2004) reconoce la existencia de configuraciones como la organizacional unitaria, la simple, la departamental, la domiciliaria, la múltiple, la autónoma o en red.

Un hito importante fue la aparición del modelo de los tres círculos desarrollado en la tesis doctoral de John Davis en la Universidad de Harvard en 1982 (Sharma et al., 2007; Tàpies, 2011). Este modelo explica que en la empresa familiar interrelacionan tres sistemas: la propiedad, la empresa y la familia (Tàpies, 2011).

En un artículo publicado en el año 2006, W. Gibb Dyer explica el efecto de la familia sobre la empresa, plasmándose en una serie de factores que contribuyen al mejor funcionamiento de la compañía. Estos efectos positivos son: menores costos de agencia, debido a la alineación de objetivos de los principales responsables y al mayor nivel de confianza porque se comparten valores entre los miembros de la familia; ventajas relacionadas con el capital humano, referidas a las ventajas de la familia en términos de habilidades especiales, flexibilidad y motivación; ventajas para la formación de capital social, debido a que la familia y la empresa son dos fuentes generadoras de networking que se superponen para el beneficio de la empresa; ventajas en términos de marca y reputación; ventajas en términos de capital psicológico y financiero, ya que la familia puede tener activos de ambos tipos susceptibles de ser usados para ayudar la empresa (Dyer, 2006).

El presente trabajo de investigación es en sí mismo un primer acercamiento a conocer los modelos de reclutamiento y selección por competencia que es aplicable a las medianas empresas familiares del sector industrial de la región centro del Estado de Coahuila. Incluye la propuesta de un modelo actualizado de contratación, capacitación, formación y desarrollo del personal, basado en la gestión por competencias, que incluye los conocimientos, las habilidades y las aptitudes, así como aquellos valores importantes a modo de actividades para el recurso humano que conforma la empresa (Calderón y Naranjo, 2004; Alles, 2013).

La contratación reside en decidir si la persona a seleccionar posee buenos conocimientos y experiencia adecuada en el puesto que va a desarrollar continuamente (Salgado y Moscoso, 2008). Este tema, es abordado por Arias (2015) y se presenta a continuación mediante un diagrama conceptual del proceso de reclutamiento y selección de personal, referido al incremento del desempeño (figura 1).

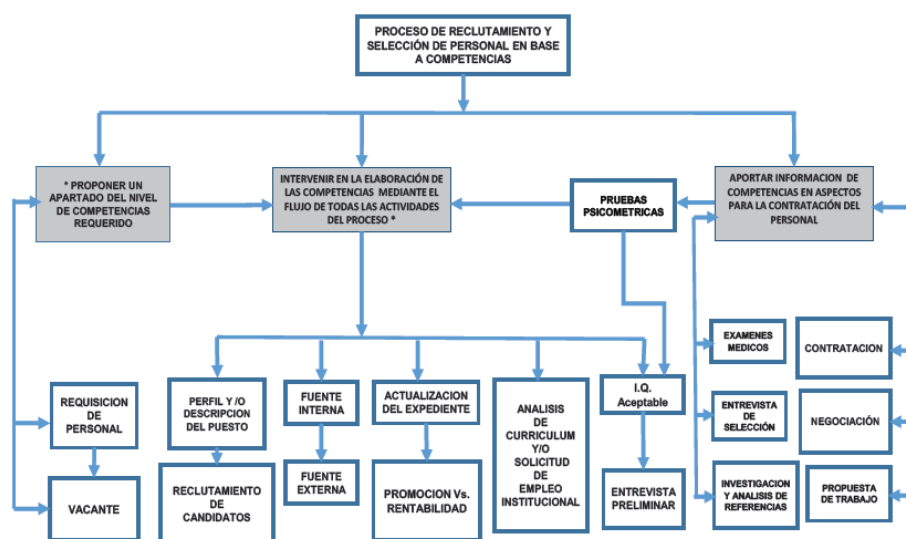


FIGURA 1

Diagrama conceptual del proceso de reclutamiento y selección de personal

Fuente: Arias (2015).

La presente investigación surge de la problemática detectada en las empresas familiares, ante escenarios cada día más competitivos y desafiantes, que demandan un proceso de reclutamiento y selección de personal en lo que a la captación del personal se refiere, dado que es precisamente el proceso de reclutamiento y selección de personal donde se manifiesta la importancia de la calidad del recurso humano que será primeramente para obtención directa de la efectividad de la empresa, frente a un mercado laboral con múltiples aspectos a considerar.

Los administradores quieren tener éxito económico. Para ello han de reclutar y seleccionar primero empleados capaces. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse que reciban un desarrollo adecuado. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo ello no tendrá caso, si no se da bien el primer paso.

Es por ello que el aporte de esta investigación es en relación con la generación de un modelo de reclutamiento y selección por competencias, que permita un mejor funcionamiento en un sistema integrado de gestión de recursos humanos y que a la vez los procesos de selección puedan ser diseñados estratégicamente.

La delimitación del alcance del presente trabajo de investigación, se ha enfocado al término descrito de proponer mediante la inclusión del aporte que ofrecen las competencias incluidas en el modelo propuesto.

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Éstas últimas, escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación (Chiavenato, 2011).

Para Chiavenato (2011), el reclutamiento es:

Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar (pág. 117).

Llanos (2013) por su parte, considera que el reclutamiento es:

El proceso mediante el cual se capta candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles de puesto para ocupar las vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la organización los elementos humanos necesarios en momento oportuno y calidad y cantidad requerida para mantener la homeostasis interna, siendo ésta la base de la productividad y sinergia del sistema (pág. 87).

La finalidad del reclutamiento es conseguir un grupo suficiente de candidatos que permita seleccionar a los empleados calificados que se requieren. Así como contar con la cantidad de personal disponible en el momento oportuno.

La importancia del proceso de reclutamiento es evidente, toda vez que es un proceso en que a medida que mejor se lleve a cabo, más y mejor será la calidad de los candidatos que se presentarán al jefe de la vacante para poder llevar a cabo el proceso selectivo.

El proceso de reclutamiento permite encontrar más y mejores candidatos; por lo que la capacidad de la empresa para la atracción de buenos candidatos depende sin lugar a dudas del prestigio del que cuenta la empresa en el mercado de trabajo en el cual participa activamente, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, las condiciones de sueldos, el ambiente de trabajo, entre otros.

También facilita una bolsa de trabajo actualizada y eficiente; ya que sin el reclutamiento no podríamos contar con candidatos, que pudieran ocupar las futuras vacantes que se vayan generando el futuro inmediato de la empresa. El proceso de reclutamiento de personal, etapa que antecede al proceso de selección, constituye sin lugar a dudas uno de pilares estratégicos en la gestión de los recursos humanos que algunas empresas quisieran tener.

Las fuentes de reclutamiento son los “lugares” en los cuales candidatos idóneos, pueden cubrir los puestos vacantes en la organización. Estos “lugares” pueden encontrarse dentro de la empresa, por lo que son denominados “fuentes internas”; o bien, las localizadas fuera de ella, que son llamadas “fuentes externas”. Los medios de reclutamiento son canales que comunican al mercado de recursos humanos sobre las vacantes disponibles en el mercado de trabajo, tales como las revistas, periódicos, internet y radio (Llanos, 2013).

El proceso de reclutamiento y selección del personal es continuo. Reclutamiento y selección se interrelacionan entre sí para favorecer la incorporación de personal competente y apto para la empresa y que, en la actualidad, representa un estratégico para la realización de las operaciones que lleva a cabo una empresa u organización. Esto conlleva elevar los índices de productividad y/o los estándares de calidad para incorporarse al mercado competitivo, buscando lograr una mayor efectividad, que le permita mantenerse activo y vigente en el mercado.

Hernández (2012) refiere que la selección de personal es un proceso que se hace necesario en las organizaciones toda vez que la empresa requiere identificar competencias propias del personal que ingresa en la empresa.

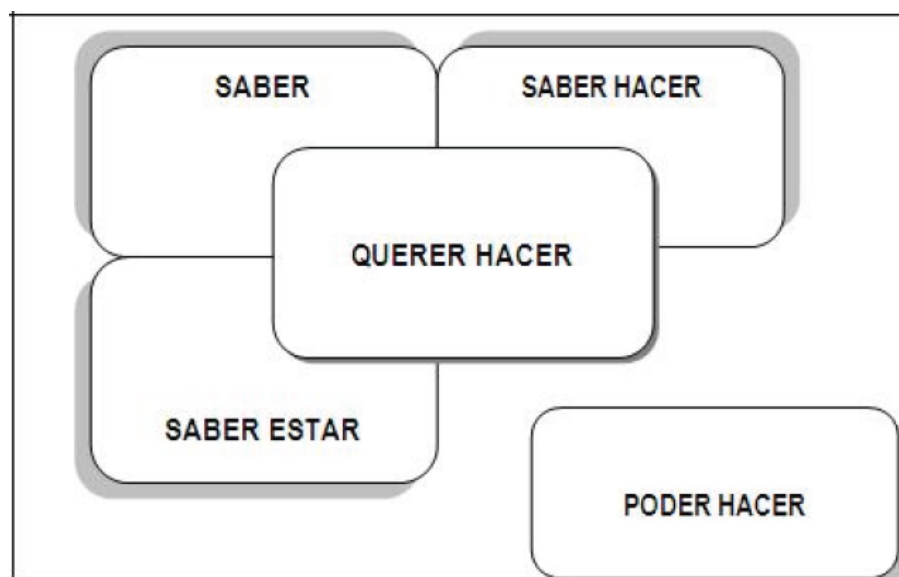


FIGURA 2
Los componentes de las competencias
Fuente: Pereda y Berrocal (2014)

Modelo de Gestión por competencias

En cuanto a Porret (2010), por su parte, define el término de competencias como: “una actuación ‘profesional’ o competente por el ‘buen hacer’, dejando atrás, la inclinación por cumplir única y estrictamente con lo que está previsto en las normas” (pág. 426). De acuerdo a Pereda y Berrocal (2014), las competencias se componen (figura 2) de la siguiente manera:

SABER. Todo trabajador para tener buenos o excelentes resultados en su actividad laboral, necesita poseer los conocimientos que exige su trabajo; esto es, necesita saber.

SABER HACER. Sin embargo, el poseer los conocimientos para realizar las actividades del puesto, no garantiza alcanzar la eficacia y eficiencia en su trabajo. Para lograr esto, es necesario que el trabajador aplique los conocimientos a los problemas cotidianos, y posea las habilidades y las destrezas necesarias, por ello, la persona debe saber hacer.

SABER ESTAR. Además de los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para desempeñar el trabajo con eficiencia, el trabajador al desarrollar su actividad debe adaptarse a la cultura y normas organizacionales. Lo que se plantea aquí está relacionado con las actitudes, los valores y los intereses que se van a reflejar en el saber estar de la persona.

QUERER HACER. Aun con lo anterior, no es suficiente para alcanzar la eficiencia en su trabajo, es necesario que, además, la persona esté motivada para llevar a cabo los comportamientos exigidos en su trabajo. En pocas palabras, se está hablando del querer hacer, lo cual es indispensable para realizar cualquier comportamiento voluntario.

PODER HACER. Este quinto aspecto no forma parte de las competencias, pero es indispensable para que la persona pueda llevar a cabo los comportamientos del puesto. Este aspecto se refiere a los medios y recursos que exige la actividad, por lo que es indispensable el poder hacer.

El aprendizaje que se da, sobre los elementos de las competencias, nos permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de cada persona, pudiendo con ello actuar de forma adecuada, para reforzar sus puntos fuertes y ayudarle a superar sus debilidades (Pereda y Berrocal, 2014).

TABLA 1
Variables de la investigación

VARIABLE COMPLEJA (INDEPENDIENTE)	VARIABLE SIMPLE (DEPENDIENTE)
HUMANA	Rangos de edad
	Genero
	Estado de salud física
	Estatus del aspecto personal
	Estatus de la salud mental
INTELLECTUAL	Nivel de escolaridad
	Nivel de Experiencia
	Habilidad para la comunicación
ETICA	Nivel cultural
	Estatus ético
	Facilidad de tomar riesgos
RELACIONAL	Ideología religiosa
	Tendencia hacia el involucramiento
	Características familiares
	Tendencias al liderazgo
	Nivel de mentalidad psicológica
TRABAJO Y/O OPERATIVA	Competencias laborales
	Características Socioeconómicas
	Disposición hacia la innovación
	Influencia sindical

Fuente: elaboración propia.

METODOLOGIA

Variables de estudio

Para la realización de esta investigación, las características observables del fenómeno de estudio, son objeto de diversos valores los cuales serán susceptibles de medirse mediante un instrumento. En la siguiente tabla se muestra el listado de variables complejas y simples, mediante las cuales se pretende efectuar una medición completa de los elementos necesarios para la formulación y justificar desde el punto de vista operativo el fenómeno de estudio (tabla 1).

La investigación a desarrollar aplica los métodos necesarios para integrar una investigación mixta (Creswell, 2013). Está conformada por la parte explicativa y la aplicativa, así como su implantación y su validación, de los cuales se obtendrán resultados de las empresas disponibles.

Población y muestra

Se consideró una población de aproximadamente ciento ochenta empresas familiares, las cuales se ubican en la región centro del Estado de Coahuila, y se procedió a realizar el cálculo para obtener una muestra con la siguiente fórmula, utilizando los datos de la tabla 2 que se muestra a continuación:

TABLA 2
Valores para cálculo de la muestra óptima de empresas

INGRESO DE PARAMETROS	
Tamaño de la Población (N)	22
Error Muestral (E)	0.05
Proporción de Éxito (P)	0.95
Proporción de Fracaso (Q)	0.05
Valor para Confianza (Z)	1.96

Fuente: Triola (2013).

Aplicando la fórmula para el cálculo de n óptima, se obtiene el siguiente resultado:

Muestra óptima de empresas disponibles 10

ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y RESULTADOS

Para la realización de este análisis, se lleva a cabo la lectura de un instrumento de medición, cuyos resultados se sustentan en una base de datos, la cual está compuesta de cuarenta variables expresadas en forma numérica, y que, para su proceso de aplicación, se consideraron a cuarenta representantes de diez empresas familiares del centro del Estado de Coahuila.

Los análisis a realizar fueron los siguientes:

Análisis de fiabilidad del instrumento (Triola, 2013)

De acuerdo a la prueba realizada tomando en cuenta un instrumento de 40 reactivos, aplicado a cuarenta sujetos de las empresas encuestadas, se obtuvo un alfa de cronbach de 0.937, utilizando el software SPSS, versión 19, lo que muestra un instrumento altamente confiable (tabla 3).

TABLA 3
Cálculo de confiabilidad del instrumento, Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N. elementos
.937	.936	40

Fuente: extraída del software SPSS, versión 19.

Relevancia de las variables (Pérez, 2000)

Para esta prueba se utilizó el teorema de límite central (Pérez, 2000), en la siguiente tabla se muestran los valores de la media de las cuarenta variables: obteniendo las variables cuyas medias han quedado ubicadas por encima del límite superior de normalidad ($LI=3.815$), (tabla 4).

TABLA 4
Valores de la media de las variables intervinientes

ESTADIGRAFO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Media	3.350	3.500	3.650	2.875	3.925	2.900	3.450	3.050	4.150	3.200
Media	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ESTADIGRAFO	3.750	3.700	2.375	2.900	3.250	3.525	3.650	3.050	3.700	3.675
Media	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Media	3.600	3.175	3.625	2.960	3.150	3.275	2.425	2.575	3.600	4.100
Media	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Media	3.250	3.950	3.950	3.475	3.225	3.950	3.575	3.200	2.875	2.800

Fuente: valores tomados del cálculo con SPSS, versión 19.

TABLA 5
Variables significativas

VARIABLES DEPENDIENTES	MEDIA	DESCRIPCION
5	3.925	La importancia que da la empresa al estado de salud física del candidato.
9	4.150	La empresa considera las características mentales del candidato, en la búsqueda y contratación.
20	4.100	Los candidatos seleccionados por la empresa, deben de incluir niveles importantes de ética.
32	3.950	Utiliza la empresa, las evaluaciones psicométricas para la evaluación del candidato.
33	3.950	Grado de importancia de la empresa, a las competencias laborales, en la búsqueda y contratación del candidato.
36	3.950	La mentalidad del candidato, aporte hacia el mejoramiento de los fines económicos y de la rentabilidad de la empresa.

Fuente: valores tomados del cálculo con SPSS, versión 19.

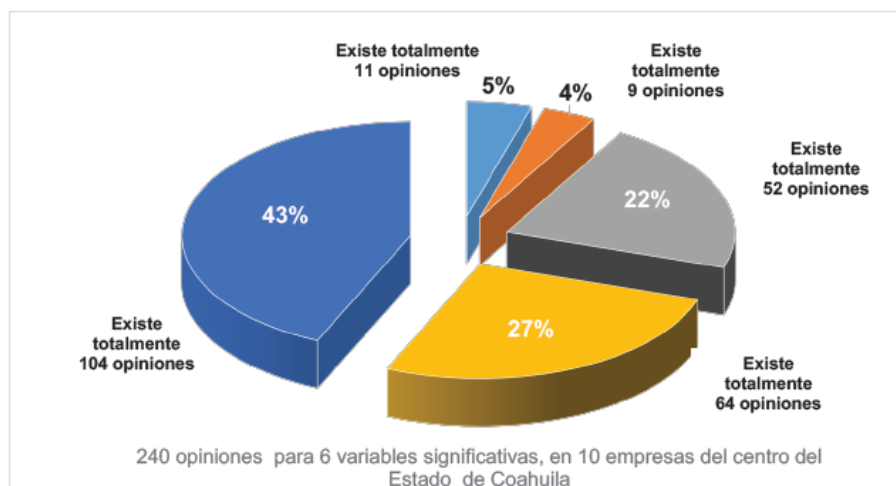
Se determinan las variables significativas que se muestran en la tabla 5. De acuerdo con esta tabla, se enuncia la importancia que da la empresa al estado de salud física del candidato, la consideración de las características mentales del candidato, la búsqueda y contratación deben de incluir niveles importantes de ética, así como las evaluaciones psicométricas para la evaluación del candidato, aunado a la importancia que la empresa, le da a las competencias laborales, en la búsqueda y contratación del candidato, así como el aspecto de la mentalidad del candidato, por lo que lo antes mencionado aporte hacia el mejoramiento de los fines económicos y de la rentabilidad de la empresa, ya que las variables significativas: 5 ($X=3.925$), 9 ($X=4.15$), 20 ($X=4.1$), 32 ($X=3.95$), 33 ($X=3.95$) y 36 ($X=3.95$), de manera particular se observa que la variable 33 aparece dando una validación importante a la Gestión por competencias, propuesta como aportación original.

Análisis de frecuencia y porcentaje de las opiniones emitidas (Triola, 2013)

De acuerdo al análisis efectuado se obtienen los siguientes resultados (gráfica 1). De acuerdo a la gráfica uno se observa en la escala de Likert utilizada: el 43% existe totalmente, que corresponde a ciento cuatro opiniones registradas (104/240), indica que el aprovechamiento de los aspectos intelectuales, éticos y de

trabajo aplicados mediante la Gestión por competencias del reclutamiento y selección de personal, en beneficio de los objetivos de efectividad de la empresa.

Así mismo, el 27% que representan sesenta y cuatro opiniones (64/240), el concepto indicado es que existe de manera muy frecuente; por otra parte el 22% (52/240), indica que es existe medianamente, el 5% (11/240) nos dice que existe de manera poco frecuente y solo el 4% que corresponde a nueve opiniones (9/240), indica que existe de manera frecuente.



GRÁFICA 1

Aprovechamiento de los aspectos intelectuales, éticos y de trabajo

Fuente: valores tomados del cálculo con SPSS, versión 19.

Es importante destacar que el porcentaje mayor de las opiniones 92% (suma de las tres más altas categorías) indica que el comportamiento mediante la percepción expresada por las empresas encuestadas, existe con una frecuencia alta. Por otra parte, con respecto al grado de importancia que le da la empresa, a las competencias, en la búsqueda y contratación del candidato, que se plantea con el comportamiento de la variable treinta y tres, como se indica (tabla 6).

TABLA 6

Ocurrencia de la variable significativa número 33. Importancia que le da la empresa, a las competencias, en la búsqueda y contratación del candidato

VALORES DE LA ESCALA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Muy poco frecuentes</i>	1	0	0%
<i>Existe de manera frecuente</i>	2	0	0%
<i>Existe medianamente</i>	3	13	33%
<i>Existe de manera muy frecuente</i>	4	16	40%
<i>Existe totalmente</i>	5	11	28%
TOTAL		40	100%

Fuente: valores tomados del cálculo con SPSS, versión 19.

Es relevante indicar mediante las opiniones expresadas por los empresarios de la mediana empresa familiar de la región centro del Estado de Coahuila, que existe una interacción total (100%) en cuanto a que sus empresas, cuenten con un sistema de Gestión por competencias para la reclutamiento y selección de su personal.

Correlación de Pearson (Suárez, 2014)

Las variables que muestran correlación es una manera de indicar como estas comparten información y variabilidad en relación con el proceso de reclutamiento y selección de personal, abordando el modelo propuesto por competencias. Se toma en cuenta en la tabla siguiente, bajo el criterio para considerar los valores a partir de $r = 0.7$ a 0.89 como correlación positiva alta (Suárez, 2014), (tabla 7).

TABLA 7

Datos de correlación simplificada, bajo el criterio de indicar valores superiores a $r=0.7$

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES	Aspecto intelectual 2	Aspecto ético 3	Aspecto intelectual 4
<i>Competencias laborales.</i>	34	0.790		
<i>Características socioeconómicas.</i>	36			0.738
<i>Disposición hacia la innovación.</i>	38		0.775	
<i>Influencia sindical</i>	40		0.751	

Fuente: valores tomados del cálculo con SPSS, versión 19.

Observando la tabla anterior, donde se muestran únicamente valores de correlación superiores a ($r=0.7$), con respecto al aspecto intelectual (Var.indep.2), se presenta una correlación alta ($r=0.790$) con respecto al tema de las competencias (Var.dep.34), el cual es un aspecto importante en relación con la aportación original con respecto a este trabajo; en lo que se refiere al aspecto ético del candidato (Var.Indep.3).

También guarda una relación correlativa alta ($r=0.775$) en relación a la disposición hacia los aspectos de la innovación y la influencia sindical ($r=0.751$) que en un momento determinado pueda tener el candidato, estos enfoques que se presentan, pudieran presentarse debido a las predilecciones personales del candidato, que se combinan para formar un perfil específico del mismo. Finalmente, en lo referente al aspecto relacional (Var.Indep.4), que presenta el candidato, guarda también correlación alta ($r=0.738$) con sus características socioeconómicas (Var.dep.36).

Es importante resaltar, como se ha encontrado, la característica de relación alta, con el valor más alto, que presenta la capacidad intelectual del candidato ($r=790$), con el modelo de competencias en apoyo a la aportación original del presente trabajo. Para la realización de estas pruebas se utilizó el paquete estadístico SSPS, versión 19. Aplicación práctica en empresas, que tiene como objetivo identificar las causas que promueven la gestión del reclutamiento y la selección del talento humano por competencias.

CONCLUSIONES

En los últimos años, las organizaciones han utilizado el término competencia para describir aquellas características humanas que identifican los comportamientos de los empleados cuando realizan su labor con alto desempeño.

Es por ello que la administración del proceso de reclutamiento y la selección de personal, en lo relativo a la gestión por competencias y a la necesidad observada a través de las experiencias de recursos humanos por las nuevas exigencias que demanda el entorno en la actualidad ha tenido que cambiar sus prioridades.

Entre estas se pueden mencionar las siguientes: los empleados deben ser competitivos, que el área debe ser absolutamente profesional, que sus mediciones se hacen en función a resultados económicos, que no

solamente consista en la reducción de costos, sino en la creación de valor a través de fincar compromisos y no solo vigilar al personal.

Con base en el objetivo propuesto de rediseñar la Gestión por Competencias para el proceso de reclutamiento y selección del personal, que permita la obtención del personal más idóneo, como medio para mejorar la efectividad del desempeño para la empresa familiar en la región centro del estado de Coahuila, se obtuvo la información. Una vez obtenida la información necesaria a través del proceso del presente trabajo este objetivo se encuentra ampliamente enfocado y respaldado desde un análisis del problema de estudio.

El sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias facilita la ejecución y efectividad de las técnicas de administración, como son el reclutamiento y la selección de personal. El enfoque para el reclutamiento por competencias combina los conocimientos (sé hacer), experiencia (puedo hacer) y la actitud o motivación (quiero hacer). Esta combinación de factores, se relacionan con la capacidad de una persona para interactuar efectivamente con colegas y clientes y es de aplicación general, tanto dentro como fuera del trabajo. Las competencias laborales marcan en la empresa moderna una visión de calidad continua signada por desempeños exitosos.

Las conclusiones sobre uso y aplicación de la Gestión por competencias ofrecen los siguientes beneficios en relación con el problema planteado en el presente estudio, las cuales son:

- Adaptación de los perfiles y/o descripciones de puestos versus competencias específicas.
- Establecimiento de competencias para el análisis de solicitudes de empleo personalizadas, con mayor información específica para la empresa.
- Mejorando el proceso de entrevista con base en criterios de competencias.
- Elaboración de manual de políticas de contratación basado en competencias.
- Presentando un modelo de Gestión por competencias, en favor de la efectividad de la empresa.

La Gestión por competencias para el reclutamiento y selección de personal, facilita la obtención de candidatos de mayor nivel, para mantener una organización productiva es contratar a personas de alta calidad. La buena selección de profesionales aporta numerosas ventajas al gerente y a la organización.

Del mismo modo, la empresa manifiesta la gran importancia al proceso de reclutamiento y selección, al estatus económico, a las características personales, a la habilidad y experiencia de liderazgo y a la mentalidad positiva del candidato. En lo referente a los mecanismos del proceso de reclutamiento y selección, también da valor a las evaluaciones psicométricas, a lo positivo que puede tener la contratación de familiares, y a las tendencias hacia la comunicación e innovación de sus procesos. Todas estas características las aplica la empresa de manera tradicional y rutinaria dentro de sus alcances, es por eso que se ofrecen elementos que busquen aportar y que ayuden a justificar la implementación de la Gestión sistemática basada en competencias que complemente y fortalezca este proceso.

Finalmente, la empresa da un considerable grado de importancia a las competencias. De acuerdo al desarrollo de las opiniones que ha expresado para este estudio sería de invaluable valor contar con un sistema de Gestión documentado, como se pudo indicar en sus objetivos.

Por lo anterior, se indica como conclusión final con base a la muestra manejada, que incluye diez empresas como muestra en el presente estudio, la mejora en la aplicación, efectividad y desarrollo e implementación del sistema de Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, todo esto podrá ser verificado una vez que se implementen los elementos totales para esta Gestión propuesta.

REFERENCIAS

Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de Recursos Humano: Gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 448 p.

- Arias Galicia, I. F. (2015). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arias, G. y Heredia, E. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Belausteguigoitia, R. I. U. S. (2010). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: McGraw Hill.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 14(23), 79-97.
- Castillo, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-129.
- Corbetta, G.; Huse, M.; Ravasi, D. (2004). *Crossroads of Entrepreneurship*. Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Corbetta, G. (2008). Learnig from Practice: how to avoid mistakes in succession processes. en J. Tapies y J. L. Ward, *Family values and value creation*, Palgrave MacMillan.
- Corbetta, G. y Tomaselli S. (1996). Boards of directors in Italian family businesses, *Family Business Review*, 9 (4), pp. 403-421.
- Chrisman, J., Chua, J. y Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. *Entrepreneurship: theory and practice*, 29(3), 237-247.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: (9ª ed.), Ed. McGraw-Hill.
- Chua, J., J. Chrisman y P. Sharma (1999). **Defining the family business by behavior**. *Entrepreneurship theory and practice* 23 (4): 19-39.
- Cortés, E. C., García, L. R., & Ramón, D. Q. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de gestión*, 6(2), 11-25.
- Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure, John L. Ward (2010): *Family business succession: the final test of greatness*, Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Croutsche, J-J. y B. Ganidis (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion* (2), 93-98.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1999). The re - emergence of family - based enterprises in east central Europe: What can be learned from family business research in the Western world?. *Family Business Review*, 12(2), 171-188.
- Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8(1), 17-28.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19 (4), 253-273.
- Fukuyama, F. (2003). *Capital social y desarrollo: la agenda venidera*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). *As empresas familiares no Brasil*. *Revista de Administração de empresas*, 40(1), 7-12.
- Habbershon, T.G.; Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
- Hernández, S. (2012). La Selección de Personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. Obtenido de *Semestre Económico*, 15(31) 173-186: Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165024299007>.
- Lester, R.H. y Cannella, Jr., A.A. (2006). Interorganizational familiness: how family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 755-775.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.

- Llanos, J. (2013). *Integración de Recursos Humanos* (2ª ed.). México: Trillas.
- Maciel, A. S. (2013). La empresa familiar en México situación actual de la investigación. *Contaduría y administración*, 58(2), 135-171.
- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. *Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada, No. 16*, Centro de empresas familiares de la Universidad de Monterrey, México.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 30-45.
- Olave, P. (2011). Estudian el mercado laboral en México. *La Jornada en la ciencia*. Obtenido de <http://www.ciencias.jornadas.com.mx>.
- Pérez, D. d. (2000). *Modelos probabilísticos y tablas estadísticas*. Edición y comunicación, S.L.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: Editorial ESIC.
- Poutziouris P. (2000). *Tradition or entrepreneurship in the new economy?* Manchester, England: The University of Manchester, Manchester Business School.
- Quejada Pérez, R. F., Gutiérrez, Á., & Nelson, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 149-158.
- Rendón, M. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista de ciencias sociales y humanidades* (55): 119-141.
- Romero, L.E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, (57) 131-142.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las APP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo* 29 (1), 16-24.
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H. and Koironen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research* 60, 1012–1021.
- Silveira-Pérez, Y., Cabeza-Pullés, D., & Fernández-Pérez, V. (2016). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77.
- Suárez, M. O. (2014). Coeficiente de correlación de Karl Pearson. Ecuador: Universidad Técnica del Norte. Link: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/766>
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25.
- Triola, M. (2013). *Estadística*. México: Pearson.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 Lessons learned from long lasting, successful families in business*, Springer

ENLACE ALTERNATIVO

[http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/7393/pdf\(pdf\)](http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/7393/pdf(pdf))