



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Gestión por competencias mediante el reclutamiento y selección del personal, para empresas familiares en la región centro del estado de Coahuila.

Gabriel Aguilera Mancilla¹
Juan Jesús Nahuat Arreguin *
Orlando Dariel Badillo Morales **

Resumen

Las empresas familiares son la médula del sistema económico de nuestro país y son legítimos enlaces del desarrollo de México. Representan el 89.8% de las unidades económicas, ocupan el 72% del personal económicamente activo y cuya aportación al producto interno bruto es del 52% (INEGI, 2011). El objetivo de la investigación es proponer una Gestión de innovación para el reclutamiento y selección de personal por competencias, que aporta una perspectiva real de incremento del desempeño económico para la empresa. La Gestión que se propone está formada por opiniones extraídas de una muestra de empresas familiares de la industria del 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 de un sistema integral de competencias, que consta de veintinueve unidades verificadas en una empresa piloto, obteniendo la evidencia necesaria a través de resultados.

Palabras clave: Empresa familiar, Reclutamiento, selección, competencias, desempeño.

Abstract

Family businesses are the core of our country's economic system and are legitimate links to the development of Mexico. They represent 89.8% of the economic units, occupy 72% of economically active personnel and whose contribution to the gross domestic product is 52% (INEGI, 2011). The objective of the research is to propose an Innovation Management for the recruitment and selection of personnel by competences, which provides a real perspective of increasing the economic performance for the company. The proposed Management consists of opinions taken from a sample of family businesses in the industry of the center of the State of Coahuila, forming a robust and dynamic research instrument applied to objectively measurable results. The empirical complement

¹ ** Universidad Autónoma de Coahuila Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

is achieved through the elaboration of an integral system of competences, which consists of twenty-nine units verified in a pilot company, obtaining the necessary evidence through results.

Keywords: Family business, Recruitment, selection, competencies, performance.

Introducción

Las empresas se constituyen en dispositivo analítico para el estudio de la sociedad capitalista y su proceso evolutivo. Es por ello que hablar de las empresas familiares son: las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad. Su origen más remoto está inscrito, en el seno de la familia, ya que los procesos productivos distributivos asignativos fueron originalmente una actividad familiar.

Se ha observado que el área de Recursos Humanos por las nuevas exigencias que demanda el entorno en la actualidad ha tenido que cambiar sus prioridades, entre las se encuentran podemos mencionar; que los empleados deben ser competitivos, que el área debe ser absolutamente profesional, que sus mediciones se hacen en función a resultados financieros, que debe crear valor, no reducir costos y debe crear compromisos y no solo vigilar al personal (Alles, 2013).

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.

Cuando se habla del proceso que se requiere para cubrir las vacantes que surgen en una organización, hablamos del proceso elemental para este fin, como lo es el de reclutamiento y selección de personal, el cual permite que las empresas contraten al personal adecuado para ocupar un puesto, en la actualidad en las empresas es imperante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal, y en lo consecuente inducción, capacitación, promoción y la evaluación del desempeño del personal . Ya que es fundamental para las empresas contar con el personal apto para las funciones y actividades diarias, es el punto clave, ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así 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).

Por lo que es de suma importancia que antes de cubrir una vacante de la organización, deba encontrarse aquellas personas que cumplan con las características idóneas que la empresa necesita.

Sin embargo, el hablar de las condiciones del mercado laboral, podemos decir que éstas son cada vez más difíciles en nuestro país México, debido a los constantes cambios estructurales, la forma

como se reproducen e invierten los capitales, las necesidades de abaratamiento de los costos y la competencia en el ámbito internacional que ha traído consigo la globalización, entre otras cosas (Olave, 2011)

Por lo cual podríamos decir que las economías enfrentan un proceso de globalización que ha generado cambios importantes en diferentes aspectos, como podríamos mencionar la forma de vivir de la competencia empresarial y que ha puesto al alcance de cualquier organización, una igualdad de recursos competitivos, lo que esto conlleva al hecho de querer contar con una ventaja competitiva, que permita marcar la diferencias con el resto de las organizaciones y por consiguiente se alcance el tan anhelado éxito que busca.

Por lo cual si el capital humano es aquel que contribuyen al éxito o al fracaso que pueda alcanzar una organización, entonces estos nos lleva a la necesidad de poner una atención especial al proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que este tiene como función principal el dotar a la organización de personal con un alto potencial, para ocupar un cargo específico dentro de las diferentes vacantes que surjan en la organización; así como el también atender y superar aquellos desafíos que actualmente existen en un mercado laboral en donde los cambios están a la orden de día, esto como resultado de los constantes cambios tecnológicos, culturales, sociales; y como se mencionó anteriormente, a una economía y mercado laboral cada vez más globalización.

De ahí la importancia de que las organizaciones dado las condiciones actuales de mercado laboral, tengan que 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 nuevo enfoque de competencias, para que podamos garantizar que el desarrollo de ese personal que pasa a formar parte de la organización, y permita que esta mejore sus indicadores, como lo pueden ser la productividad y la competitividad y que esto se vea reflejado por ende en su efectividad, por el hecho de que el contar con un personal más calificado, esto 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 para un desempeño competente.

Revisión literaria

Empresa familiar

En la actualidad, en nuestro país la noción de lo que es la empresa familiar carece aún de consenso a pesar de la preferencia que los investigadores tienen para retomar el modelo de los tres círculos de que nos habla Tagiuri y Davis (1982) donde de una manera condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. Croutsche y Ganidis (2008) mencionan, que su concepción puede ser tan diversa como tantos autores traten sobre ella; ya que estos reconocen que esta heterogeneidad esta 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 comportamental; 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 detalladamente sus características distintivas en relación con las empresas no familiares.

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). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Es importante determinar de Una manera precisa cuales son las características que identifican claramente a una empresa familiar por lo que de acuerdo a lo que menciona Trevinyo-Rodríguez (2010) que 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.

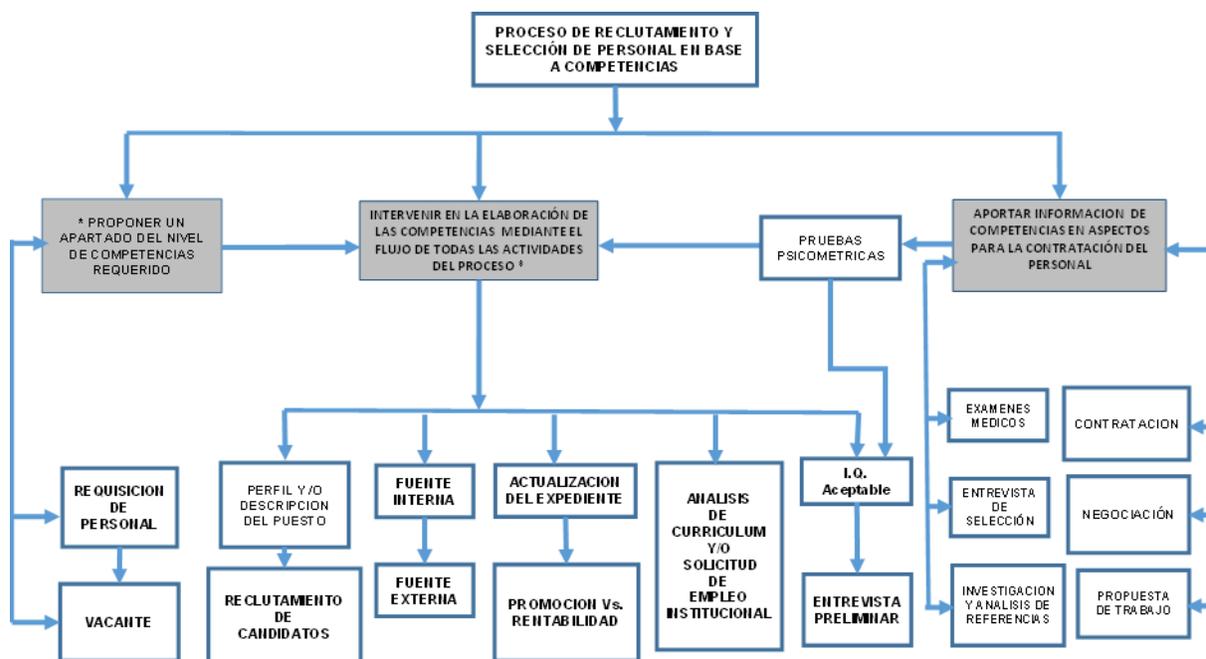
Rendón (2009) propone un análisis a partir del concepto de configuración organizacional en el cual agrupa a pequeñas empresas familiares en función de la organización de su trabajo y del tipo de relaciones que establecen entre los individuos que las conforman, principalmente cuando estos son miembros de la familia. De esta manera, la autora reconoce la existencia de configuraciones como la organizacional unitaria, la simple, la departamental, la domiciliaria, la múltiple, la autónoma o en red.

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, en la proposición de un modelo actualizado de contratación, capacitación, formación y desarrollo del personal basado en la Gestión por Competencias el cual incluya los conocimientos, las habilidades y las aptitudes, así como aquellos valores importantes a modo de actividades para el recurso humano que conforma la empresa.

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).

Con respecto a este tema, el cual es abordado por F. Arias Galicia, 2015, se presenta a continuación un diagrama conceptual del proceso de reclutamiento y selección de personal, referido al incremento del desempeño (Ver figura 1).

Figura 1. Diagrama conceptual del proceso de reclutamiento y selección de personal.



Fuente: Básicamente (Arias Galicia, 2015).

La presente investigación surge de la problemática detectada a la que las empresas familiares de hoy en día se enfrentan, 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).

Podemos decir que la finalidad del reclutamiento es:

- Conseguir un grupo suficiente de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados que se requieren.
- 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 esencialmente selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores será la calidad de los candidatos se presentarán al jefe de la vacante para poder llevar a cabo el proceso selectivo.

- Permite el 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...etc.
- Permite contar con 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 empresa 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”, y los medios de reclutamiento que son canales mediante los cuales, se comunica al mercado de recursos humanos, sobre las vacantes disponibles en el mercado de trabajo, tales como: revistas, periódicos, internet y radio (Llanos, 2013).

El proceso de reclutamiento y la selección de personal son continuos y estos a la vez 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 el 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.

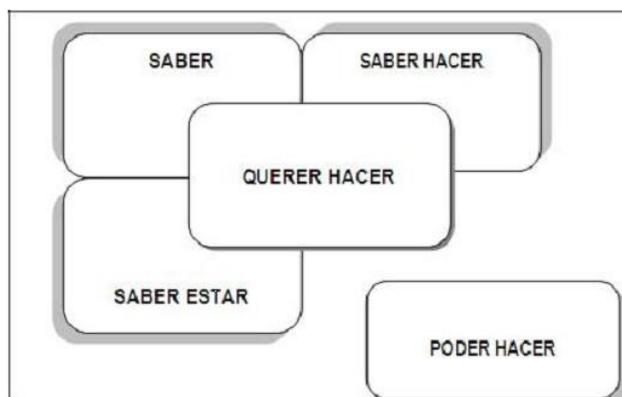
Hernández (2012) refiere que la selección de personal es un proceso que se hace necesario en las organizaciones toda vez que la empresa requiere identificar competencias propias del personal que ingresa en la empresa.

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 (ver figura 2) de la siguiente manera:

Figura 2. Los componentes de las competencias.



Fuente: pág. 144. (Pereda & Berrocal, 2014)

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).

Metodología

VARIABLES DE ESTUDIO

Para este estudio las propiedades o características observables del fenómeno de estudio, adquieren 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. (Ver tabla 1).

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 Estado de salud mental
INTELECTUAL	Nivel de escolaridad Nivel de Experiencia Habilidad para la comunicación. Nivel cultural
ETICA	Estatus ético Facilidad de tomar riesgos Ideología religiosa
RELACIONAL	Tendencia hacia el involucramiento Características familiares Tendencia al liderazgo Nivel de mentalidad psicológica.
TRABAJO Y/O OPERATIVA	Competencias laborales Características Socioeconómicas Disposición hacia la innovación Influencia Sindical

Fuente: elaboración propia.

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

Población y muestra.

Tomando en consideración una población aproximada de ciento ochenta medianas empresas de la región centro del Estado de Coahuila, se realiza el cálculo para obtener una muestra con la siguiente formula, utilizando los datos de tabla 2 que se muestra a continuación:

De acuerdo a:

Tabla I2. 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 F. Mario (2013), Estadística, 11a ed. Pearson.

Con la aplicación de la fórmula para el cálculo de n óptima, se obtiene:

Muestra Optima de empresas disponibles	10
--	----

Análisis estadístico y resultados

Este análisis se realiza a través de la interpretación de un instrumento de medición, cuyos resultados se concentran en una base de datos que contiene las cuarenta variables expresadas en forma numérica y su aplicación en una encuesta aplicada a cuarenta sujetos representativos de diez empresas familiares del centro del Estado de Coahuila.

Los análisis a realizar serán los siguientes:

1. 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 (Ver tabla 3).

Tabla 3II. Cálculo de confiabilidad del instrumento, Alfa de Cronbach.

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

Fuente: extraída del software SPSS, versión 19.

2. 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), (Ver tabla 4).

Tabla III4. Valores de la media de las variables intervinientes.

ESTADIGRAFO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Media	3.350	3.500	3.650	2.875	3.925	2.900	3.450	3.050	4.150	3.200	3.600	3.175	3.625	2.950	3.150	3.275	2.425	2.575	3.600	4.100
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Media	3.750	3.700	2.375	2.900	3.250	3.525	3.650	3.050	3.700	3.675	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.

Se determinan las variables significativas que se muestran a continuación (Ver tabla 5).

Tabla 5. Variables significativas.

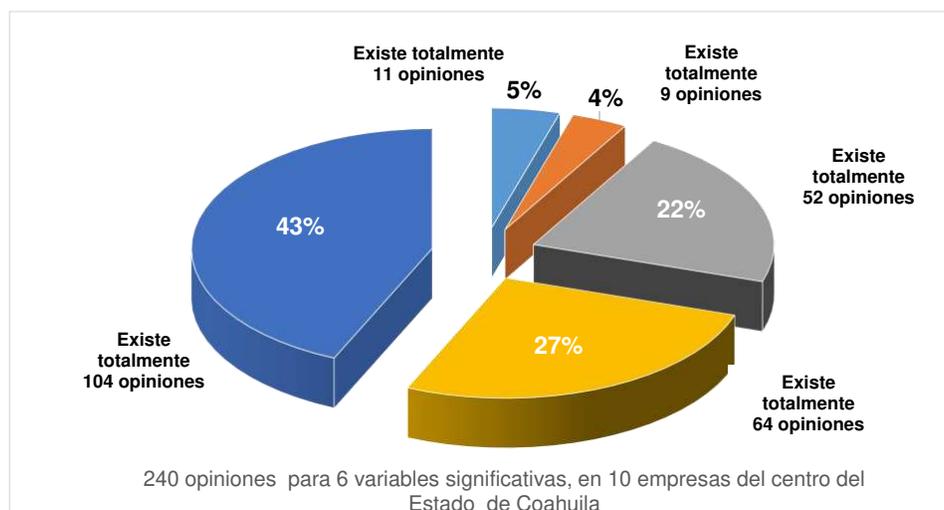
VARIABLES DEPENDIENTES	MEDIA	DESCRIPCIÓN
5	3.925	La importancia que da la empresa al estado de salud física del candidato
9	4.150	La empresa considera las características mentales del candidato, en la búsqueda y contratación
20	4.100	Los candidatos seleccionados por la empresa, deben de incluir niveles importantes de ética
32	3.950	Utiliza la empresa, las evaluaciones psicométricas para la evaluación del candidato
33	3.950	Grado de importancia le da 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.

De acuerdo con esta tabla se enuncia el aprovechamiento de los aspectos intelectuales, éticos y de trabajo aplicados mediante un modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, se facilitara la obtención de un recurso humano de mayor nivel, en beneficio de los objetivos de efectividad 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.

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

De acuerdo al análisis efectuado se obtienen los siguientes resultados (Ver gráfica 1).



Gráfica 1. Conocimiento del aprovechamiento de los aspectos intelectuales, éticos y de trabajo aplicados mediante un modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, para 6 variables significativas.

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

De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que: 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.

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 (Ver tabla 6).

Tabla IV6. Ocurrencia de la variable significativa No. 33: Importancia que le da la empresa, a las competencias, en la búsqueda y contratación del candidato.

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

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

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

4. 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), (Ver 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	Aspecto ético	Aspecto relacional
		2	3	4
Competencias laborales	34	0.790		
Características socioeconómicas	36			0.738
Disposición hacia la innovación	38		0.775	
Influencia sindical	40		0.751	

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

Como se puede observar en la tabla anterior, donde se indican 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 las competencias (Var.dep.34), como un aspecto importante en relación a la aportación original de este trabajo; en cuanto al aspecto ético del candidato (Var.Indep.3), también guarda una relación correlativa alta ($r=0.775$) con relación disposición hacia la innovación y la influencia sindical ($r=0.751$) que pueda tener el candidato, estos enfoques pudieran ser debidos a las tendencias personales del candidato, que se conjugan para formar un perfil específico del mismo. Finalmente, el 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. **V** Para la realización de estas pruebas se utilizara 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

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 las se encuentran podemos mencionar lo siguiente: 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, por lo cual una vez obtenida la información necesaria a través del proceso del presente trabajo, se encontró que en relación con: 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; este objetivo se encuentra ampliamente enfocado y respaldado desde un análisis del problema de estudio.

Dado que 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; esta fundamentación facilita un marco de criterios esenciales para desarrollar estas técnicas, permitiendo consolidarse como un factor fundamental del logro de los objetivos de las organizaciones, esta Gestión por competencias que se implementa en el presente estudio.

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 Vs. 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 en base a 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, facilitará la obtención de candidatos de mayor nivel, es importante destacar que existe una aceptación de las empresas encuestadas, quienes han indicado la necesidad de contar con esta Gestión para la contratación de su personal, lo cual es la base fundamental de la aportación original mostrada en el presente estudio de investigación.

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, ya que 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 indica como conclusión final en 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 este Gestión propuesta.

Referencias

- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de Recursos Humano: Gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.: Granica, 448.
- 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. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: 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.
- 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, Direction et Gestion, avril* (230): 93-98.
- 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>.
- Llanos, J. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas. México: (2ª ed.).
- Pérez, D. d. (2000). Modelos probabilísticos y tablas estadísticas. *Edición y Comunicación*, S.L.; ISBN 84-95118-14-9.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: Editorial ESIC.
- Olave, P. (2011). Estudian el mercado laboral en México. *La Jornada en la ciencia*. Obtenido de www.ciencias.jornadas.com.mx.
- Rendón, M. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* (55), 119-141.

- 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.
- Suárez, M. O. (2014). *Coefficiente de correlación de Karl Pearson*. Recuperado 5 de Febrero.
- Triola, M. (2013). *Estadística*. México: Pearson.
- Tagiuri, R. y J. Davis. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Working Paper, Harvard Business School*, Cambridge, Massachusetts. [Reprinted in 1996 by Family Business Review IX (2): 199-208].