



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UN  
CENTRO DE ENTRETENIMIENTO DE JUEGOS DE AZAR**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
KARLA BEATRIZ VARGAS AVILA**

**DIRECTORA DE LA TESINA:  
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ**



Ciudad Universitaria, D.F.

Junio, 2015.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por haberme permitido concluir este trabajo, por sus bendiciones, por protegerme durante el camino venciendo cada obstáculo y adversidad, por estar presente en cada etapa de mi vida, iluminando mis sueños y mis metas.

A mis padres y a mi hermano que los amo con todo mi corazón, por su apoyo y cariño incondicional a lo largo de los años, dándome fuerza para seguir adelante y luchar por cada propósito que me plantee en mi vida, guiándome con sus consejos y sabiduría permitiéndome una formación profesional.

A Gaby mi asesora quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha permitido que logre llegar hasta aquí, apoyándome a cada instante, convirtiéndose en una gran amiga y maestra de mi vida.

Gracias a la Maestra Mirna Valle por su paciencia y tolerancia durante la elaboración del presente trabajo y por compartir sus conocimientos y experiencia en la materia, además de su incondicional apoyo para la revisión y termino de este.

A mis amigos y amigas que me alentaron con sus palabras, su ánimo y su comprensión hasta el final. Haciendo que el camino se hiciera menos pesado y divertido.

Gracias a cada una de las personas que me acompañaron en mi desarrollo profesional brindándome toda su confianza y su apoyo para poder llevar a cabo este proyecto, dejándome las puertas abiertas para que con mi esfuerzo y dedicación concluyera sin ninguna dificultad y poder llegar a este momento.

Finalmente agradezco a una persona muy especial que apareció en uno de los momentos más importantes de mi vida y ahora forma parte de ella, con la que afortunadamente podre compartir este logro, le agradezco por ayudarme con los pequeños e importantes detalles de este trabajo. Te amo Manuel Alejandro Espinoza Valdez.

Dios los bendiga a todos.

# ÍNDICE

## RESUMEN

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I. LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

1.1 La Conducta en las Organizaciones	1
1.2 Importancia y objetivos de la Gestión del Capital Humano	4
1.2.1 Funciones del Área de Recursos Humanos o Capital Humano	6

### CAPÍTULO II. LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 El Análisis de Puestos: Base del Proceso de Selección de Personal	10
2.1.2 Utilidad del Análisis de Puestos	11
2.1.3 Metodología del Análisis de Puestos	12
2.1.4 Métodos de Obtención de Información	15
2.1.5 Descripción del Puesto	17
2.1.6 El Perfil Psicológico del Puesto	18
2.2 Reclutamiento	21
2.2.1 Fuentes y Medios de Reclutamiento	23
2.2.2 Reclutamiento por las Redes Sociales	26
2.3 El Proceso de Selección de personal	28
2.4 La Entrevista	30
2.4.1 Etapas de la Entrevista	32
2.4.2 Tipos de Entrevista	34
2.4.3 Áreas a investigar dentro de la Entrevista	35
2.4.4 La Entrevista a Profundidad	38
2.5 El Papel del Psicólogo Organizacional en el Reclutamiento y Selección de Personal	40

## **CAPÍTULO III. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

3.1 Modelo de Selección Tradicional	43
3.1.2 Ventajas y Desventajas del Modelo de Selección Tradicional	55
3.2 Modelo por Competencias	57
3.2.1 Pasos para implementar un Modelo de Gestión por Competencias	61
3.2.2 Clasificación de las Competencias	63
3.2.3 Consolidación del Diccionario de Competencias	66
3.2.4 Validación del Modelo de Competencias	67
3.2.5 Ventajas y Desventajas de la Gestión por Competencias	68
3.3 Modelo de Centros de Evaluación (Assesment Center)	70
3.4 Evaluación Psicométrica	77
3.5 Observación Directa del Desempeño del Trabajo	79

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UN CENTRO DE ENTRETENIMIENTO DE JUEGOS DE AZAR**

4.1 Antecedentes (historia y organización de un casino)	81
4.2 Problemática Identificada	85
4.3 Riesgos de no contar con un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar	85
4.4 Justificación	86
4.5 Objetivo general	88
4.6 Objetivos específicos	88
4.7 Desarrollo de la propuesta	89

**Alcances**

**Limitaciones**

**Discusión**

**Referencias**

**Anexos**

## **RESUMEN**

En esta tesina se propone un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que responda a las necesidades de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, abarca, de acuerdo al nivel jerárquico del puesto de que se trate, una combinación de pasos del Modelo Tradicional, con dos técnicas derivadas del Modelo de Competencias: Centros de Evaluación (Assesment Center) y la Observación Directa del Desempeño de Trabajo, con esta propuesta se pretende que el proceso de Reclutamiento y Selección cubra las necesidades de personal para este tipo de negocio, en forma objetiva y flexible mediante la integración de los dos modelos tomados como base.

Palabras clave: Reclutamiento, Selección de Personal, Modelo por Competencias, Centros de Evaluación (Assesment Center), Observación Directa y Desempeño en el Trabajo.

## INTRODUCCIÓN

Los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar se legalizaron en México en el año 2005 y desde entonces se han expandido por todo el territorio nacional, en algunos de éstos, no existe un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal fundamentado y científico que facilite y permita tomar decisiones pertinentes en las contrataciones.

La Selección de Personal es un proceso indispensable para cualquier organización y puede llegar a ser costosa o contraproducente para aquella que no cuente con personal profesional en el ramo, o que carezca de un proceso confiable y eficaz. La llamada *selección negativa* es una realidad que aún existe y que a veces propicia quedarse con candidatos que no cumplen con el perfil del puesto sin considerar a los que pudieran ser excelentes colaboradores (Blanco, 1978).

Por ello, en el proceso de Selección se requieren métodos y técnicas efectivas y científicas que permitan llevar a cabo evaluaciones acertadas, que pronostiquen el comportamiento humano y reduzcan los riesgos que implica el no contratar personal competente. A lo largo del tiempo, han surgido diversos modelos, los cuales han sido utilizados por las organizaciones, en algunos casos los aplican sin tomar en cuenta sus características y/o necesidades particulares.

El Psicólogo Organizacional es el profesional que evalúa las características de personalidad y el comportamiento de los candidatos a los puestos vacantes, para determinar si cumplen con los conocimientos, experiencia, aptitudes, valores y actitudes que se requieren en el desempeño óptimo del puesto.

El principal objetivo de esta propuesta es crear un Modelo de Selección de Personal que responda a las necesidades de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar.

El primer capítulo describe la importancia y los objetivos del área de Recursos Humanos en las organizaciones, pues su contribución es crucial para el logro de los objetivos.

En el capítulo II se aborda la importancia de contar con los análisis de puestos, el proceso para su implementación y la necesidad de definir el perfil psicológico del puesto, necesario para llevar a cabo un adecuado Reclutamiento y Selección. Así mismo, se define el proceso de Reclutamiento, como paso previo del proceso de selección, sus etapas y las estrategias.

También se conceptualiza el proceso de Selección de Personal, desde diferentes autores, así como las etapas que proponen y las técnicas utilizadas, particularmente la entrevista de selección, su definición, tipos y etapas; haciendo énfasis en la entrevista a profundidad, sus áreas y su utilidad para el Psicólogo Organizacional, especialista en el comportamiento humano y agente de cambio dentro de las organizaciones, resaltando que no es un simple aplicador de pruebas.

En el capítulo III se describen los diversos modelos y técnicas que sirvieron de base para elaborar la presente propuesta, como el Modelo Tradicional y el Modelo por Competencias, del que se describen sus beneficios, específicamente las técnicas de los Centros de Evaluación (Assesment Center) y la Observación Directa del Desempeño del Trabajo, se proponen con el propósito de enriquecer el Modelo Tradicional y reducir los riesgos en la contratación.

En el capítulo IV, se hace una breve descripción de los antecedentes de los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar en México, así como sus características y necesidades.

La propuesta cubre en forma objetiva las necesidades de un centro de este tipo, integrando el Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal Tradicional, así como las técnicas de los Centros de Evaluación (Assesment Center) y la Observación Directa del Desempeño del Trabajo del Modelo de Competencias.



## **CAPÍTULO I. LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

### **1.1 La Conducta en las Organizaciones**

El hecho de que el hombre sea un ser con diversas necesidades (materiales, espirituales y sociales), que no puede satisfacer por sí mismo, lo lleva desde la prehistoria a conformar organizaciones que le permitan alcanzar sus objetivos. Esto ha hecho surgir la creatividad y el ingenio humano ya que a medida que estas generen resultados tienden a crecer mediante el aumento del número de individuos y de recursos.

Por ello, desde que se generaron las primeras organizaciones industriales y se contaba con personas para la ejecución de tareas, procesos y productos fue necesario buscar la manera de atraerlas y retenerlas para lograr la permanencia y crecimiento de las industrias. Si bien las personas poseen habilidades, capacidades, conocimientos y competencias, estas no son siempre las mismas, es decir van cambiando con el tiempo.

Conforme fueron surgiendo diversas teorías de las organizaciones, se han tenido diferentes visiones acerca de la naturaleza humana en ellas. Desde la teoría de la administración científica de Taylor, en la que se consideraba al ser humano motivado exclusivamente por recompensas salariales y materiales; concepción adecuada a las necesidades económicas de la época en las que se buscaba altos niveles de producción. Detrás de esta concepción del ser humano existía también la idea de que las personas necesitan ser controladas por ser indolentes y prejuiciosas. Alrededor de los años 30's surgió la teoría de las relaciones humanas a consecuencia de las teorías de Mayo, Lewin y otros psicólogos sociales que proponían al homo social, esta perspectiva consideraba a la motivación como resultado de recompensas no solo materiales sino también sociales y simbólicas, es decir las personas trabajan y se esfuerzan no solo porque van a recibir una remuneración sino también porque el trabajo les permite convivir con otros y formar parte de grupos sociales y organizaciones.

posteriormente en la década de los 50's surgió una concepción basada en la teoría estructuralista sobre el hombre organizacional aquel que desempeña diversas tareas en las organizaciones muy relacionada con la teoría de los roles, en la que cada persona representa un papel diferente en cada organización de la que forma parte esta perspectiva, de alguna manera íntegra la concepción del hombre económico (que trabaja para obtener una remuneración económica y satisfacer sus necesidades primarias) y del hombre social (aquel que siente satisfacción por la simple convivencia humana).

A consecuencia de los trabajos de Simón (1965) de acuerdo con Chiavenato (2011), poco a poco se fue pasando de la concepción romántica y humana propuesta por los psicólogos sociales a la propuesta por la psicología organizacional de esa época que proponía al hombre administrativo, que implica la capacidad de procesamiento de información del ser humano y la toma de decisiones a partir de esta.

Por los años 70's y con la teoría de la contingencia es cuando surge la teoría del hombre complejo, resultado de los trabajos de Lorsch y Lawrence, (1973) y Schein (1970) quienes buscaban aplicar la teoría de los sistemas a las organizaciones.

Esta concepción del hombre complejo de acuerdo con Schein (1970) considera diversos factores que influyen en su motivación y se basa en los siguientes razonamientos:

- 1.- El ser humano además de ser complejo es variable, posee diversos niveles de motivación (jerarquía) los cuales pueden variar dependiendo de la situación e interrelacionarse dando como resultado perfiles motivacionales complejos.
- 2.- Los cambios que puede presentar el ser humano a nivel motivacional, son consecuencia de la interacción psicológica que establece con la organización.
- 3.- Dependerá del tipo de organización que se trate el que estas motivaciones difieran.

4.- De acuerdo con el carácter de su labor, habilidades y experiencia en el puesto y las características de los demás, se producirá un perfil en cuanto al trabajo y sentimientos resultantes.

5.- El comportamiento humano dependerá del tipo de estrategia y dirección que se utilice.

Esta teoría del hombre complejo, establece que los individuos dentro de una organización se ven dominados por un deseo de emplear sus habilidades para solucionar conflictos o vencer los problemas a los que se enfrentan motivados por dominar el mundo exterior (Chiavenato, 2011).

Parte de esta teoría es considerar la conformación de la personalidad individual como un estándar de valores, percepciones y motivaciones, resultado de la interacción entre las características biológicas del individuo y sus experiencias acumuladas desde la niñez hasta la vida adulta.

De tal forma que cada individuo posee características únicas y complejas. De acuerdo con Lawrence, 1972, (en Chiavenato, 2011) existen otros dos puntos importantes:

1.- Un sistema individual está conformado por un patrón único de percepción, valores y motivos. La percepción se refiere a la información que el sistema obtiene de su ambiente, los valores son las creencias conscientes sobre lo bueno, lo malo, lo importante o irrelevante, los motivos son los impulsos o las necesidades que se desarrollan de manera inconsciente cuando el individuo logra o no dominar su ambiente. Esta triada de variables está estrechamente interrelacionadas y determinan la percepción individual en una percepción particular.

2.- Este sistema individual no es estático, va cambiando a medida que se asumen nuevas experiencias. Si bien los mecanismos perceptuales permiten la interpretación y adaptación de acuerdo a experiencias pasadas también es cierto que estas se ven alteradas por el aprendizaje de nuevas experiencias.

## **1.2 Importancia y Objetivos de la Gestión del Capital Humano**

Hoy en día las áreas de Administración de Recursos Humanos han tenido cambios profundos, consecuencia de la economía globalizada que obligan a los países a modernizarse y optimizar el funcionamiento de sus organizaciones públicas y privadas.

Las organizaciones que se encuentran en nuestro país enfrentan una serie de dificultades para crecer de forma dinámica y estable. Uno de los problemas prioritarios es, probablemente la falta de importancia que se le brinda en las organizaciones a la Administración de los Recursos Humanos.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones cuentan con un área de Recursos Humanos (RH), la cual es resultado de las aportaciones de diversas disciplinas como la Psicología Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería Industrial, Derecho Laboral, Ingeniería de Seguridad, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas entre otras (Chiavenato, 2011).

Esta área trata asuntos tanto internos (de la organización) como externos (socioeconómicos), también se puede referir al nivel individual y al nivel grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización. Si bien la mayoría de las organizaciones en la actualidad cuentan con un área de Recursos Humanos como reconocimiento de la importancia que estos tienen para el logro de los objetivos de las mismas. Las características de dicha área serán situacionales, es decir, dependerán de la organización, del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes e incluso de la filosofía administrativa que se tenga así como de la concepción del ser humano que predomine.

Lo anterior implica que la conformación de un área de Recursos Humanos (RH) que puede ser exitosa en una organización puede no serlo en otra, igual se debe mencionar que el área de RH, es más bien un medio con el que cuentan las empresas u organizaciones para alcanzar sus objetivos mediante las personas, este razonamiento conlleva la necesidad de conciliar los objetivos individuales con los organizacionales.

Con base a lo anterior en algunas organizaciones los departamentos o áreas de RH, se puede encontrar en la estructura organizacional al mismo nivel que otras áreas o direcciones como lo ilustra la fig.1. También se puede encontrar en el nivel intermedio por lo que no toma decisiones; en este caso se reporta a un departamento resolutivo, por lo general ajeno a sus actividades tal como se muestra en la fig. 2. Y en otras podremos encontrarla a nivel de asesoría interna (staff), lo cual significa que dicha área está directamente vinculada a la presidencia de la organización y que todos los procedimientos y políticas desarrolladas por dicha área deben avalarse y comunicarse en primer término con esta misma para después descender en la escala jerárquica definida (ver fig. 3).

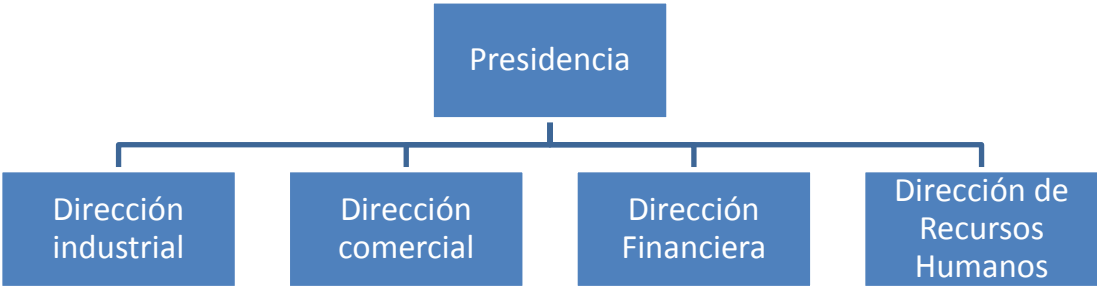


Fig. 1. Estructura organizacional simple en la que la función de RH se encuentra en el nivel institucional.

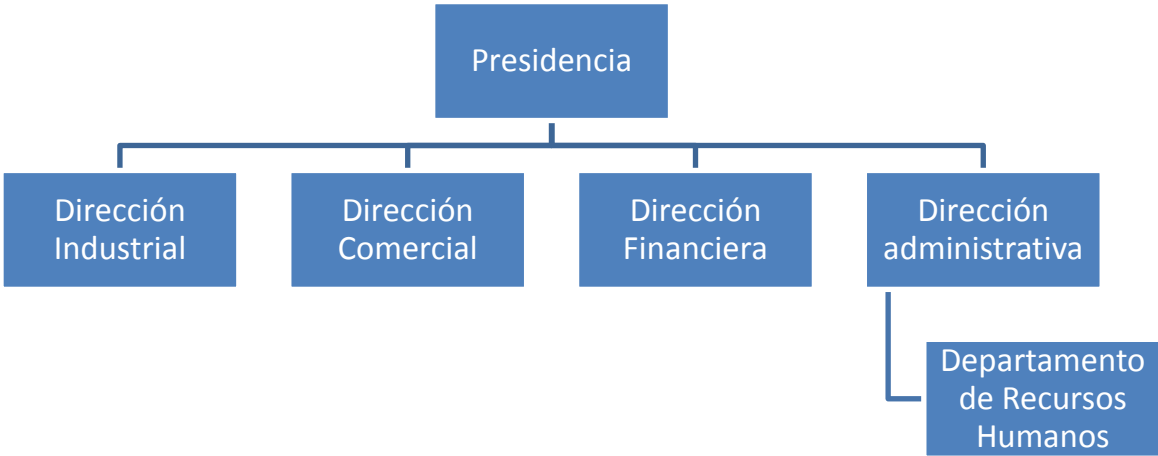


Fig. 2. Estructura organizacional simple en donde la función de RH se encuentra en el nivel intermedio.

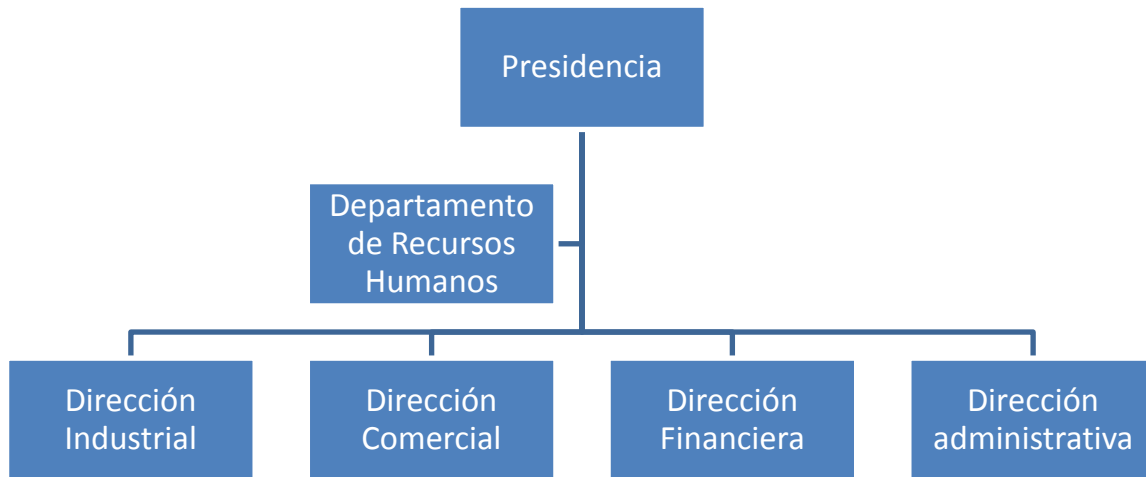


Fig. 3. Estructura Organizacional en la que la función de RH se encuentra en la posición de asesoría interna (staff).

### 1.2.1 Funciones del Área de Recursos Humanos o Capital Humano

La responsabilidad principal del área de RH es llevar a cabo la Gestión del Capital Humano de una organización.

En 1996 Gary Becker empleo por primera vez el término de Capital Humano considerándolo como parte de una teoría económica más general.

Este concepto designa a las habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, ya sea formalmente (escuelas) o informalmente (la experiencia de vida diaria), lo que se considera actualmente el mayor tesoro de las sociedades (Werther y Davis, 2008).

Para cumplir con dicha responsabilidad, el área de RH o Capital Humano, lleva a cabo cinco procesos básicos, de acuerdo con Chiavenato (2011).

- 1.- Integración
- 2.- Organización
- 3.- Retención
- 4.- Desarrollo
- 5.- Evaluación

Estos procesos están íntimamente relacionados y son interdependientes, forman parte de un sistema por lo que todo cambio en uno afecta a los otros, juntos constituyen un proceso global y dinámico desde el cual se capta y atrae a las personas, se les integra, organiza, retiene, desarrolla y evalúa.

Dichos procesos igualmente son contingentes y situacionales, esto quiere decir que varían de acuerdo con diversas características y cualidades de la organización (Chiavenato, 2011).

La Gestión del Capital Humano en la actualidad, requiere de un manejo integral del mismo y este manejo integral abarca todo lo que tiene que ver con la relación laboral, desde el atraer a las personas idóneas: Reclutamiento, Selección, Contratación, Pago de salarios, Capacitación, Evaluación del personal, Plan de carrera, hasta el despido o cuando el empleado(a) renuncia a la relación laboral (Alles, 2005).

Dicha Gestión desempeña un papel clave en toda organización, logrando allegarse de las personas más capacitadas para el logro de sus objetivos, pero también generando las condiciones internas para propiciar su desarrollo humano al mismo tiempo.

Según Werther y Davis (2008) una organización al definir los objetivos del área responsable del Capital Humano, deberá considerar los desafíos tanto internos como externos para sobrevivir y crecer. Por lo que podemos destacar cuatro objetivos fundamentales:

1. **Objetivos Corporativos:** Deberá tenerse en mente la contribución al logro de los objetivos generales de la organización y generar sinergia con los objetivos financieros, los valores y la cultura de la organización.
2. **Objetivos Funcionales:** Implica que esta área dé respuesta efectiva a las necesidades de la organización, ya que de no hacerlo se pagarán altas cuotas económicas, psicológicas y sociales.

3. **Objetivos Sociales:** No se debe olvidar que toda organización tiene una función social insoslayable como lo es el contribuir al desarrollo económico y social de su entorno, si no cumple con ésta responsabilidad, tarde o temprano sufrirá las consecuencias.
4. **Objetivos personales:** Cada uno de los elementos que forman parte del Capital Humano de una empresa, son seres que tienen necesidades específicas y están motivados por el logro de su desarrollo personal, económico y social, en la medida en que encuentren dentro de la organización la oportunidad y el clima propicio para lograrlo, aumentará su compromiso con la institución.

Al respecto, para Butteris (2004) el objetivo del área de Recursos Humanos o Capital Humano es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

- ❖ Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- ❖ Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- ❖ Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- ❖ Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- ❖ Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- ❖ Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.



- ❖ Cumplir con las obligaciones legales.
  
- ❖ Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

En conclusión, el área del Capital Humano, es esencialmente un área de servicio, sus funciones dependerán del tipo y tamaño de la organización a la que pertenezca, es un hecho que a medida que una organización crece y se vuelve más compleja, dichas funciones del área o departamento, aumentan en complejidad y se vuelven cruciales para el logro de los objetivos de la organización (Wayne y Noe, 2005).

## **CAPÍTULO II. LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.1 El Análisis de Puestos: Base del Proceso de Selección de Personal**

Una de las aportaciones de la psicología a las organizaciones es precisamente el proceso de selección de personal, ya que por medio de la implementación de diferentes técnicas e instrumentos psicológicos, se tomará la decisión sobre quién es entre los aspirantes al puesto, el candidato idóneo para el desempeño del mismo.

Un prerequisite para llevar a cabo la selección de personal, es el contar con los análisis de los puestos que conforman a la organización, por ello se abordará lo referente a este proceso.

Toda compañía requiere definir explícitamente la información sobre los puestos que la conforman, esto es parte indispensable de una adecuada organización sobre todo a medida que la empresa se va haciendo cada vez más compleja, por ello es indispensable contar con los análisis de cada puesto. Estos constituyen una parte importante del proceso de selección de personal ya que serán la base para la búsqueda del talento humano que la organización requiera. Igualmente cabe mencionar que será labor del área de Recursos Humanos la elaboración de dichos análisis, en caso de que no existan.

El análisis de puestos implica, recabar información sobre las diferentes actividades que se realizan en cada puesto de manera sistemática y precisa, generalmente los que llevan a cabo esta actividad en una organización son los llamados analistas de puestos o analistas organizacionales, cuya labor consiste, en obtener la información de cada puesto y analizarla para identificar las funciones vitales de los mismos.

El obtener la información relevante de los puestos de trabajo en una organización requiere identificar lo siguiente:

- a. Que se hace en cada puesto
- b. Porque se hace
- c. Como se hace
- d. Con que se hace
- e. Donde se hace
- f. En qué condiciones se hace
- g. Que responsabilidades implica (Alles, 2005).

Para llevar a cabo estos se parte del organigrama vigente en la institución, ya que permite ilustrar gráficamente la ubicación de cada puesto, su interrelación, las líneas jerárquicas y los niveles de comunicación.

### **2.1.2 Utilidad del Análisis de Puestos**

Según Grados (2003) muchas son las ventajas que obtiene una empresa al contar con un óptimo análisis de puesto ya que permiten:

- 1.-Identificar las actividades y responsabilidades que componen un puesto y así evitar la duplicación de las mismas.
- 2.-Tener claro que requisitos o perfil del puesto requieren cubrir las personas en caso de que el puesto quede vacante.
- 3.-Evaluar el desempeño adecuado de las actividades que conforman el puesto por parte de los empleados.
- 4.-Valuar la remuneración de acuerdo con las actividades y las responsabilidades que se llevan en el puesto.

- 5.-Identificar áreas de oportunidad para la implementación de planes de capacitación y desarrollo.
- 6.-Definir las relaciones que se dan entre los diferentes puestos de un área y de la organización en general.
- 7.-Evaluar la manera en que los cambios intrínsecos o extrínsecos a la organización afectan el desempeño del personal.
- 8.-Eliminar actividades repetitivas o requisitos innecesarios racionalizando los procesos.
- 9.-Ubicar al personal en puestos adecuados (promociones o movilidad interna).
- 10.-Conocer y evaluar las necesidades reales de Recursos Humanos de la organización.

Es necesario resaltar que para que se lleve a cabo un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de personal los especialistas de Recursos Humanos, deberán consultar o realizar (en caso de que no existan) los análisis de puestos ya que a partir de estos es que se tendrán claros los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias para cada puesto.

### **2.1.3 Metodología del Análisis de Puestos**

Una vez que se tienen claros los beneficios o ventajas que se obtienen al contar con un análisis de puestos, si es necesario realizarlo se deberá tener muy clara la metodología para la recopilación de la información y para la organización de la misma.

La información que Alles (2005) considera necesaria para realizar el análisis de puestos es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado
- Estándares de rendimiento
- Máquinas u otros elementos necesarios

- Condiciones laborales o contexto de la posición
- Requerimientos de Personalidad

Grados (2003) recomienda los siguientes pasos para la realización de un Análisis de Puestos:

**a. Aprobación de la Gerencia**

Para llevar a cabo el proceso del análisis de puestos de una organización se requiere contar con la aprobación y el apoyo de los directivos de la empresa, ya que involucra a todos los que la conforman.

**b. Fijar Objetivos**

Identificar los objetivos del análisis es fundamental, para recabar la información que se considera necesaria en la organización, como: ¿qué es lo que necesitamos saber? y ¿para qué nos va a servir?

**c. Establecimiento de un programa de acción**

Implica determinar en qué secuencia o pasos se llevará a cabo el análisis, considerando el tiempo aproximado y los recursos necesarios para su realización.

**d. Seleccionar al personal que realizará el análisis**

El recabar la información del análisis de puestos, es una tarea especializada, por lo que se tiene que contar con personal calificado para llevarla a cabo, el analista deberá poseer capacidad de observación, mente analítica, ser un buen entrevistador y saber expresarse oral y por escrito en forma objetiva y clara.

#### **e. Entrenar a los analistas**

Para que lo anterior se cumpla, es fundamental de ser necesario, que los analistas se familiaricen con la empresa conociendo perfectamente su misión, visión, organización, políticas, objetivos, procedimientos etc.

#### **f. Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos**

De este punto se deriva el “como” recopilaremos la información, implica el diseño de instrumentos, su piloteo y su corrección, esto será tratado con mayor profundidad más adelante.

#### **g. Campaña de Información y Motivación a los trabajadores**

Es imprescindible que los trabajadores o empleados de la organización, estén informados de la trascendencia, los objetivos y el proceso que se llevará a cabo para obtener los análisis de puestos; para llevar a cabo esto, se deberá contar con la aceptación y autorización del Sindicato, en caso de que éste exista, dicha divulgación y motivación se llevará a cabo a través de los medios apropiados para evitar rumores y malos entendidos que obstaculicen su implementación.

#### **h. Selección de los titulares del puesto**

Conlleva el identificar los puestos que es necesario analizar, así como determinar con que empleados se contara para recopilar la información del mismo. Es necesario considerar a aquellos que tengan más experiencia en el puesto, rendimiento adecuado, facilidad para comunicarse, responsabilidad, apego a las normas, buenas relaciones con otros trabajadores y áreas.

#### **2.1.4 Métodos de Obtención de Información**

Existen diversos métodos o técnicas para recopilar la información del análisis de puestos.

Un método útil, según Grados (2003), es convocar a un grupo de expertos integrado por trabajadores con amplia experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos con el propósito de obtener la información a través de una serie de preguntas planteadas al grupo. Este método aunque es muy benéfico, es algo costoso y de lenta ejecución y requiere la participación de empleados de diversos niveles, pero tiene la ventaja de favorecer la colaboración y participación del grupo para lograr los objetivos propuestos.

Otro método útil para recabar información sobre los puestos que resulta más rápido y menos costoso consiste en distribuir por correo el cuestionario con las preguntas para obtener la información, pero tiene la desventaja de que si alguna pregunta no se comprende bien, pueden quedar incompletas o imprecisas. Además de que se puede retrasar el envío oportuno de los mismos. Una variante de esta modalidad es el generar encuestas a través del internet para que los empleados las respondan en un plazo determinado.

Grados (2003) menciona un método más, consiste en pedir a cada empleado que lleve un registro diario cuidadoso de sus actividades, a esto se le llama bitácora. Por supuesto, requerirá posteriormente del análisis de la información por parte del analista lo que eleva el tiempo y el costo.

Respecto a las técnicas útiles para este tipo de procesos, se cuenta con la observación que tiene la ventaja de ser práctica y sencilla de comprender aunque su implementación puede ser lenta. Esta se lleva a cabo por el analista quien registra las actividades realizadas por los empleados en cada puesto.

Tiene la desventaja que los resultados no sean del todo precisos. Finalmente debemos destacar que se pueden utilizar dos o más de los métodos anteriores combinados y de esta manera obtener información mucho más precisa y útil.

De todos los medios, la forma más común de obtener información, es el cuestionario.

Este consiste en “la formulación de preguntas concretas y a las cuales responde de forma auto-aplicada el empleado seleccionado para hacerlo. Pero también existe otra técnica que es la entrevista en la cual, el analista contara con las preguntas estructuradas preestablecidas para obtener la información”.

Se recomienda que el analista no solo se entreviste con los empleados preseleccionados para obtener la información del puesto, sino también con el supervisor con el propósito de cruzar o verificar la información obtenida (Werther y Davis, 2008).

A continuación mostramos el proceso metodológico del Análisis de Puestos propuesto por Werther y Davis, (2008) (ver fig.4).

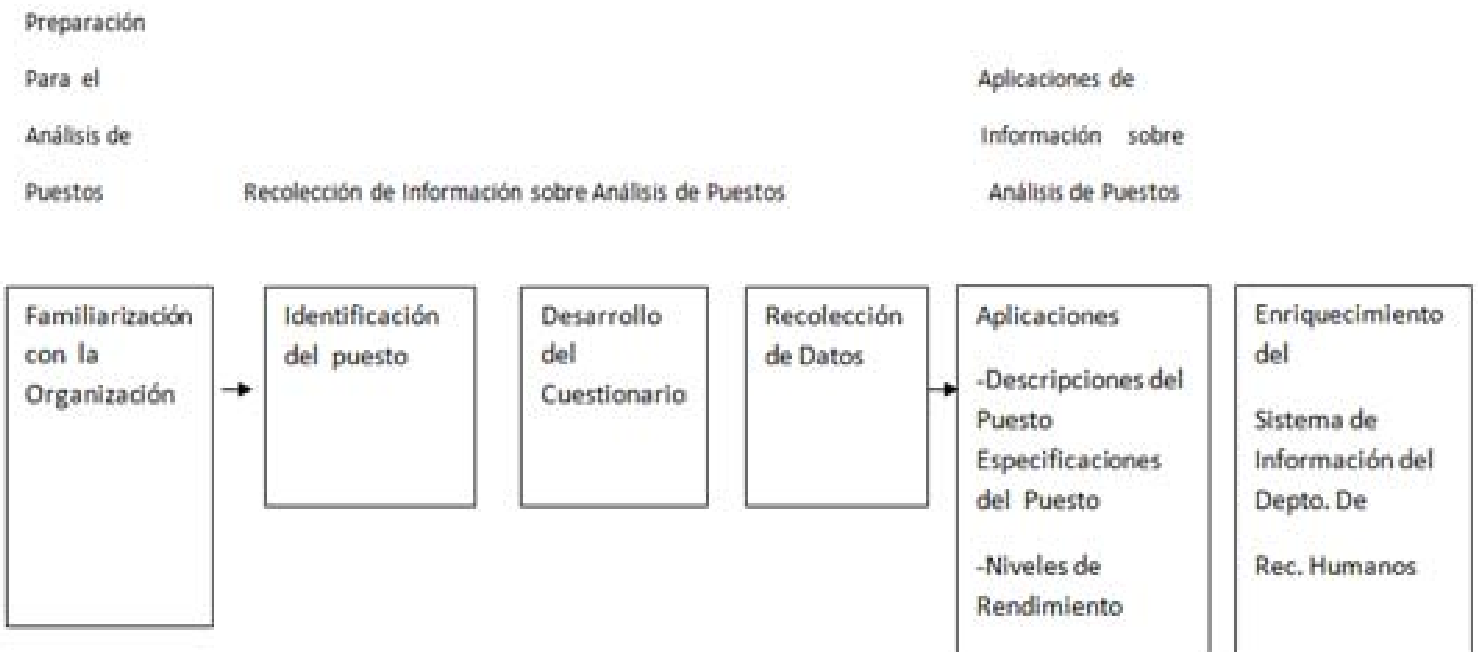


Fig. 4. Fases del Análisis de Puestos de acuerdo con Werther y Davis (2008).



Es importante mencionar que la descripción de puestos es muy confundida con el perfil de puestos o con el análisis de puestos; sin embargo la descripción de puestos enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados, y por el contrario, el perfil del puesto establece o “perfila” las características de personalidad, las competencias, la experiencia, la formación e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá idealmente tener y el análisis es la recopilación de la información que define paso a paso un puesto en su totalidad como se mencionó anteriormente; por ello a continuación se revisa su función y estructura.

### **2.1.5 La Descripción del Puesto**

Ivancevich (2005), propone que la descripción de puestos es uno de los principales resultados de un análisis sistemático de puestos. Dicho de una forma más simple, una descripción de un puesto, es una explicación por escrito de lo que implica ese puesto. En los últimos años numerosos cambios han incrementado la necesidad de tales descripciones: 1) la cantidad inaudita de reestructuraciones que han ocurrido en las organizaciones (por ejemplo, recortes de personal), 2) la necesidad de implementar formas nuevas y creativas de motivar y remunerar a los empleados, 3) el ritmo acelerado con el que la tecnología altera los entornos de trabajo y 4) nuevas y más rigurosas normas gubernamentales de las prácticas de empleo.

No hay un formato uniforme para la descripción de puestos, sin embargo las descripciones útiles y bien escritas llevan la siguiente información:

**Título del puesto.** El nombre del puesto y otros datos de identificación como la clasificación del salario y prestaciones.

**Resumen.** Uno o dos enunciados breves de la finalidad del puesto y los resultados que se esperan de los titulares.

**Equipo.** Enunciado claro de las herramientas, equipo e información que se requieren para realizar bien el trabajo.

**Ambiente.** Descripción de las condiciones de trabajo, la ubicación del puesto y otras características pertinentes del entorno laboral inmediato, como peligros y nivel de ruido.

**Actividades.** Descripción de los deberes, responsabilidades y comportamientos del puesto. Se mencionan también las relaciones sociales del puesto; por ejemplo: tamaño del grupo de trabajo, grado de dependencia en el trabajo.

**La especificación del puesto se realiza a partir de la descripción.** Se ocupa de la pregunta: ¿Qué rasgos personales y experiencia se necesitan para desempeñar bien el trabajo? De acuerdo al tema de interés, es aquí donde el análisis cobra importancia, dado que la descripción del puesto se vuelve particularmente una guía, este momento es el preciso para definir el perfil psicológico, comenzar el reclutamiento y la selección de candidato al generarse una vacante.

### **2.1.6 El Perfil Psicológico del Puesto**

Como resultado del análisis de la información obtenida sobre el puesto, las características de la tarea y como están ubicadas en el contexto, será el Psicólogo quien elabore el perfil psicológico del puesto, clarificando el puesto en función de las situaciones que afronta y los problemas que debe resolver.

“El perfil requerido deberá incluir tanto aspectos en común como otros que permitan esperar nuevos aportes, que favorezcan el crecimiento organizacional” (Cervantes Jimenez, 2014).

Para definir el perfil psicológico, este autor menciona que se deberán realizar las siguientes preguntas: ¿Qué hace? ¿En qué consiste su tarea? ¿Qué resultado se espera? ¿Cuál es el nivel de responsabilidad en el resultado? ¿Por qué rinde cuentas? ¿Por qué se le evalúa? ¿Cuál es el nivel de autonomía? ¿Es un asistente o es alguien que maneja íntegramente una operación? ¿Dónde está ubicado? ¿De quién depende? ¿Trabaja solo? ¿Trabaja acompañado? ¿Forma parte de un equipo?

El Psicólogo deberá evaluar la información referente al puesto, analizar y ponderar de qué manera inciden determinadas características personales en el desempeño cotidiano (Richino V., 2000).

Una vez que el psicólogo ha recibido la requisición, y ha estudiado la descripción del puesto, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las especificaciones del puesto. Los datos que deberá contener básicamente se referirán al: área intelectual, características de personalidad, habilidades, aptitudes y/o competencias (Grados 2003).

Según (Cervantes Jiménez, 2014) el contenido del perfil deberá reunir la siguiente información:

**Características intelectuales:** estarán determinadas por los factores de rendimiento intelectual. Definido como la capacidad global para actuar con finalidad, pensar racionalmente, tratar de enfrentarse de modo eficaz con su ambiente y aprender o beneficiarse por medio de la experiencia (hablando desde un punto de vista general).

Sin embargo, de acuerdo al perfil pueden analizarse otras características intelectuales y de personalidad como: capacidad del aprendizaje, organización, memoria, atención y concentración, comprensión de instrucciones, productividad, exactitud, rapidez, juicio práctico, cooperación, ajuste emocional.

Finalmente dentro del formato debe incluirse un espacio para comentarios y observaciones.

**Características de habilidades:** se refieren a las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar.

**Características de personalidad:** se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

A continuación se presenta una guía de lo que deberá contener el perfil psicológico:

#### I.- Datos de identificación

Nombre  
Edad  
Estado civil  
Domicilio  
Teléfono  
Formación académica  
Escolaridad y experiencia  
Nombre de la vacante por la que concursa

#### II.- Información obtenida

1.- Impresión superficial, presentación y conducta  
Comentarios

#### 2.- Capacidad intelectual

3.- Características de trabajo, como:  
a. Capacidad para seguir instrucciones  
b. Creatividad y productividad  
c. Relaciones sociales  
d. Habilidad para actuar bajo presión  
e. Enfoque a problemas

#### 4.- Aspectos de personalidad:

a. Estabilidad emocional  
b. Rigidez y flexibilidad  
c. Motivación e intereses

#### 5.- Conclusiones

Limitaciones

Aspectos positivos y sobresalientes.

Una vez que el psicólogo encargado de realizar la evaluación ha definido el perfil psicológico, procede a diseñar una batería de pruebas psicológicas de acuerdo a los datos contenidos en el perfil y este a su vez, en los que presenta la requisición.

Finalmente esta batería deberá estar definida y lista para aplicarse a los candidatos que cumplan con el perfil del puesto y que hayan sido atraídos o contactados a través del proceso de Reclutamiento seleccionado.

## **2.2 Reclutamiento**

Una de las funciones del área de Recursos Humanos como lo hemos mencionado anteriormente es “atraer a las personas indicadas” que se postulen para cubrir la vacante existente en la organización con las capacidades y habilidades requeridas para que se lleven a cabo tareas más eficientes, con las cuales se beneficiara a corto y largo plazo a dicha organización.

El Reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización (Mondy 2010).

Para Grados (2003) es “la técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (p.209).

“Conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, p.128).

González y Montes, (2006) mencionan que el Reclutamiento tiene que ser un proceso continuo, es decir, las organizaciones tienen que estar dispuestas a realizar siempre labores de Reclutamiento aunque no estén buscando personal en esos momentos. Si no se actúa de ese modo y el Reclutamiento se convierte en un proceso aislado, cuando se necesite incorporar a alguien, el esfuerzo, la inversión y el tiempo empleado será mucho mayor (ver figura 5).

## Proceso de Reclutamiento

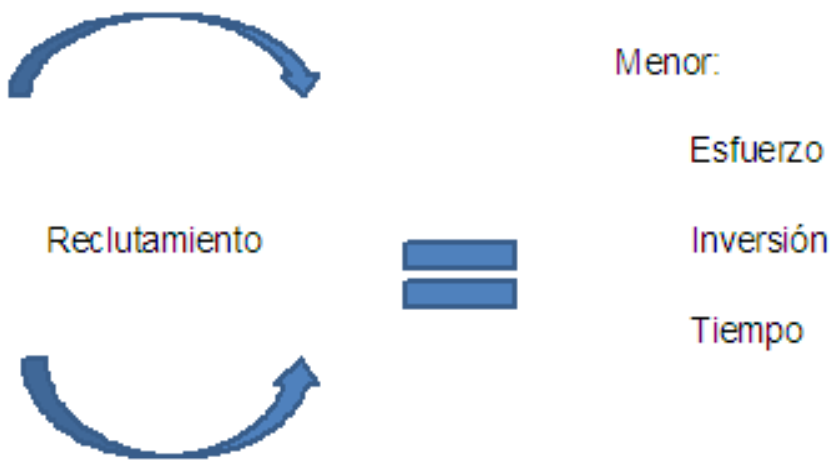


Fig. 5. Fuente: Adaptado de González, P. y Montes, M. (2006). Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado. (1° ed.). España: Ideas propias Editorial.

Se puede concluir que el Reclutamiento consiste en atraer y localizar a los aspirantes a los puestos vacantes que cumplen con los requisitos establecidos, con el propósito de participar en el proceso de Selección para que los mejores aspirantes sean contratados.

El proceso de Reclutamiento es importante, ya que hoy en día el crecimiento tan repentino de las empresas requiere de mayor personal con capacidad de adaptarse a los cambios como por ejemplo el tecnológico. Particularmente los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar en México, son relativamente recientes y requieren de un sistema de Reclutamiento y Selección de personal que proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Respecto al Reclutamiento éste, implica una serie de pasos que deben tomar en consideración la misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional de la empresa, así como los aspectos legales que menciona la ley federal del trabajo.

En el caso de una empresa u organización, podría plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuándo se necesita un reclutamiento? Se puede requerir en dos casos: 1) cuando es un puesto de nueva creación o 2) cuando se tiene un puesto vacante ya sea por promoción, renuncia voluntaria o liquidación (despido).

De esta manera, la investigación interna de las necesidades deberá ser continua, incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y las características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominado planeación de personal (Chiavenato, 2011).

La planeación de personal “Es el proceso de decisión sobre los Recursos Humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura” (Chiavenato, 2011, p.128).

### **2.2.1 Fuentes y Medios de Reclutamiento**

De acuerdo con Chiavenato (2011) se pueden considerar tres tipos de Reclutamiento: el interno, el externo y el mixto. El primero consiste en localizar dentro de la organización aquellos candidatos que cumplan con las características establecidas en el perfil del puesto vacante, según Grados (2003) este se puede llevar a cabo haciendo uso de las fuentes de Reclutamiento internas, como son:

- Sindicatos (son obligadamente una fuente importante de personal, al contarse con un Contrato Colectivo de trabajo).
- Archivos o cartera de personal (se consulta la cartera de los CV o solicitudes de empleo de candidatos anteriormente reclutados).

- Familiares y recomendados (se da a conocer a los trabajadores y/o empleados la existencia de las vacantes, permitiendo que recomienden a conocidos o familiares que cumplan con el perfil del puesto).
- Promociones o transferencia interna de personal (se identifica entre los actuales empleados o trabajadores de la organización si existe o no un candidato que cumpla los requisitos en forma real o potencialmente-establecidos para el puesto).

Respecto al reclutamiento externo, este implica buscar a los candidatos que posean los requisitos y características necesarias para cubrir la vacante y que se encuentran fuera de la organización. Esto se logrará haciendo uso de las fuentes externas, que pueden ser:

- Profesionales y educativas (instituciones que preparan a los profesionales en las diferentes áreas).
- Asociaciones profesionales (en ellas se encuentra personal con experiencia en determinada área).
- Bolsas de trabajo (organizaciones que organizan los datos del talento especializado).
- Agencias de colocación (se dedican a colocar a personas que buscan empleo en diversas empresas a las que les cobran una cuota por ello).
- Ferias del empleo (se organizan entre instancias de gobiernos locales y empresas u organizaciones para promover una serie de vacantes entre las personas desempleadas o que desean conseguir un mejor empleo).

Conformando parte del Reclutamiento externo, algo que se utiliza mucho en la actualidad y se originó a fines de los 90's es lo que se llama "outsourcing" que literalmente significa del inglés "recursos de fuentes externas", consiste en la contratación de un elemento o especialistas (un grupo consultor) local, nacional o internacional, para que desempeñe un trabajo o servicio especializado, sin que este forme parte de la empresa en forma "oficial", es decir se le pagan sus servicios por honorarios, al término o entrega del producto o servicio acordado, que se especifica en un contrato el cual deja muy claras las responsabilidades



de ambas partes (el que realizará el trabajo especializado y la empresa que pagará por este servicio).

Romero (2007, p.2) lo define como “tercerización” (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Menciona que esta subcontratación también puede ser cuando se acude a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

El tercer tipo de Reclutamiento es el mixto, el cual consiste en complementar tanto el interno con el externo, pues al identificar dentro de la empresa un candidato idóneo para ocupar el puesto y promoverlo o transferirlo, necesariamente se deberá contratar finalmente a alguien externo, para cumplir con las funciones del último puesto vacante.

Respecto a los medios de Reclutamiento son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante (Grados, 2003); y son capaces de transmitir información tanto a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado. Los principales medios son:

**Medios impresos:** Como la prensa en la cual se ofrece una amplia cobertura a un costo relativamente bajo. Estos anuncios generan un amplio número de candidatos y generan interés sobre la empresa, así como las oportunidades que ofrece ésta.

**Boletines y volantes:** Se utilizan cuando se pretende captar Recursos Humanos a nivel operativo, que se encuentren localizados cerca de la empresa y en los que se señalan las vacantes, prestaciones, teléfonos de la empresa, la dirección entre otros.

**La radio y televisión:** Son medios con un costo elevado que no permiten que se utilicen con frecuencia, aunque es un medio muy eficiente porque llega a una gran parte de la población; el costo varía según la cobertura de este.

## **2.2.2 Reclutamiento por las Redes Sociales**

El internet es un medio que ha ganado más adeptos en los últimos años. Sus principales ventajas es la reducción del esfuerzo y de los costos, permite un ahorro de tiempo y de búsqueda de candidatos y el contenido del anuncio puede ser mayor con respecto a los anuncios tradicionales.

Actualmente con los avances tecnológicos es común que las empresas utilicen lo que se conoce como Reclutamiento 2.0 el cual es la evolución del Modelo Tradicional de Selección de personal, este se basa en difundir ofertas, buscar candidatos y crear marca empleadora (Employer Branding) en páginas Web 2.0 (LinkedIn, Twitter, Facebook, entre otros), donde exista esta interacción directa entre usuarios y donde la mayor parte del contenido se basa en lo que los usuarios suben o comparten desde sus casas (Guilá, 2013).

El término de la Web 2.0 fue acuñado por el americano Dale Dougherty de la editorial O'Reilly en el año 2004, quien lo usó para referirse a nuevos sitios web cuya característica principal es la participación colaborativa de los usuarios con los materiales o recursos de la web.

El uso de esta se da a través de:

- Listas de distribución de Emails
- Web site Corporativo
- Redes sociales

- Portales de Empleo
- Ferias de Empleos virtuales
- Head Hunting (cazatalentos)

Este último es un método de Selección de personal en el que el headhunter” o “cazatalentos” realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente (Sampayo, 2013).

LinkedIn, la cual es una red social con un perfil profesional y en ella se puede publicar información laboral, personal, preguntas, debates, se pueden tener grupos de interés y generar contactos con una profesión igual o similar y ver las vacantes de las empresas de interés para la persona.

Otra plataforma es Facebook, la cual es una página personal en donde se muestran las actividades o eventos a realizar por esa persona, hay quien la ocupa para comunicarse con su familia y amigos, aunque también se está ocupando con el objetivo de mostrar la experiencia laboral. Los profesionales y empresas deben tener cuidado al utilizar esta red social para buscar posibles candidatos, para investigarlos o saber más sobre ellos, debido a que esta red presenta características muy especiales que no permiten a los usuarios tener el control total de la información que se publica sobre ellos. Buscar un perfil específico en Facebook puede convertirse en un problema más que una solución, porque su combinación de contenido relajado con aspectos profesionales, pueden dejar una impresión errónea sobre cualquier persona (Rojas, 2010).

Twitter ha evolucionado como recurso de Reclutamiento y Selección 2.0, superando con creces a muchos de los actuales métodos tradicionales. Su multidireccionalidad permite encontrar una gran cantidad de personas poseedoras de perfiles específicos. El mayor provecho que tiene es utilizarlo como puente hacia otras herramientas como webs, blogs y redes sociales (Rojas, 2010).

Estas plataformas dirigidas a un perfil profesional ayuda al reclutador a difundir vacantes y a que lleguen candidatos con los requisitos especificados. En cualquier caso, a la hora de elegir una u otra fuente o medio de Reclutamiento, hay una serie de factores que se deben tener en cuenta como las necesidades de personal de la empresa, el tipo de puesto ofertado, la época en la que se realiza el Reclutamiento, la calidad de los resultados y el tiempo de respuesta de la fuente o medio.

Se puede utilizar cuando se requiere hacer una difusión de los puestos a un público global y que utilice tecnología; como es el caso de los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar; sin embargo, el reclutador que utiliza las redes sociales debe estar preparado para recibir una mayor cantidad de curriculum vitae de los que normalmente puede llegar a recibir (Aguilar, 2010). Las organizaciones pueden dar a conocer a sus vacantes a través de internet a usuarios en México, América Latina y otros países.

Muchos profesionistas navegantes de internet, colocan su página personal donde ofrecen sus servicios proporcionando información acerca de quiénes son, a que se dedican, sus resultados en otras empresas entre otros datos.

### **2.3 El proceso de Selección de Personal**

Respecto al proceso de Selección, Grados (2003) define a la Selección de personal como “la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto” (p.223).

“Es identificar los talentos que mejor se adecuan a las necesidades de la empresa, para finalmente proceder a la contratación de uno o más solicitantes”. Werther y Davis, (2008 p.188).

Alles (2011) considera que el objetivo de la Selección de personal “es escoger al candidato más idóneo, para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación” (p.32).

En conclusión la Selección de personal es el proceso que tiene por objetivo identificar a las personas mejor calificadas y a las que mejor se adapten a la cultura de la organización, para desempeñar un trabajo determinado al interior de la misma.

Grados (2003) menciona que la trascendencia de la Selección es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo humano de la persona seleccionada, ya que de no estar capacitado para el desempeño del puesto esto le generará frustración y conflictos que pueden afectar su autoestima y pueden llevarlo(a) a abandonar la organización envuelto(a) en el resentimiento y la desesperanza; por ello es de suma importancia que la evaluación sea profunda y se investiguen los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

La organización que contrata personal que no está capacitada para el puesto vacante, se enfrentara a múltiples problemáticas de baja productividad debido a la falta de motivación, se generará un clima de negativismo laboral, además de los gastos que esto conlleva en la productividad, en la necesidad de capacitación constante y el atraso en el cumplimiento de las metas.

De esto se deriva que el desempeño de un trabajo tiene consecuencias importantes tanto a nivel personal, como social, de tal manera que las organizaciones que tienen un adecuado proceso de Selección de personal cuentan con una sinergia indispensable en pro de la consecución de las metas de la organización.

Según Ansorena (1996) un proceso de Selección deberá reunir ciertas características con el propósito de lograr sus metas tanto eficaz como eficientemente:

- **Incluir los menos elementos posibles:** esto implica que el proceso de Selección deberá contar con los elementos necesarios para garantizar el resultado final, pero sin excederse en costos tanto para la organización como para el aspirante, en lo anterior debe considerarse el tiempo y el procesamiento de la Selección como elementos fundamentales a cuidar.
- **Usar fuentes relevantes de datos:** esta característica implica el identificar de donde obtendremos la información necesaria para la toma de decisiones, pues entre más fuentes confiables se utilicen realizaremos una decisión adecuada al final.
- **Tener puntos de decisión claramente especificados:** en un proceso de Selección se deberán tener muy claros los momentos y mecanismos de decisión dependiendo el tipo y alcance de la información utilizada y sobretodo deberá estar muy claro el responsable de estas decisiones, así como, la evaluación de la calidad de las mismas a posteriori implicados en el proceso.

Si bien en toda organización es fundamental contar con los recursos necesarios y/o la asesoría especializada para la realización de este proceso, no se debe excluir a sus directivos en los diferentes niveles de decisión.

## **2.4 La Entrevista**

La entrevista dentro del proceso de Selección de personal independientemente del modelo desde el que se utilice, es uno de los instrumentos más empleados por todos los profesionales del área, sus resultados tienen un alto impacto en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato.

Martha Alles (2011) describe a la entrevista como un diálogo que sostiene con un propósito definido y no por mera satisfacción de conversar. Aclara que entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de

la acción recíproca entre ambos se constituye en posturas, gestos, y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren el amplio intercambio de conceptos que constituyen a la entrevista.

Por otro lado, Chiavenato (2011) la considera como un proceso de comunicación entre dos personas que interactúan y en el que una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra, por un lado está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y por otro lado el entrevistado o candidato.

Finalmente Grados (2003) la define como una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas: entrevistado y entrevistador, debidamente planeada con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

En conclusión la entrevista de Selección de personal, es un contacto directo con el entrevistado en la cual se obtienen datos coherentes y de cierta validez, representando la oportunidad para verificar los mismos. Para ello el entrevistador debe esforzarse en ser lo más objetivo posible al abordar las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos por el cargo vacante.

Los propósitos de la entrevista de empleo según Villalpando (2014) son:

- Corroborar la información proporcionada por el candidato, o bien, ahondar más en algún dato proporcionado que no queda claro o se especifica correctamente.
- Verificar los resultados que el candidato obtuvo en las pruebas psicométricas.
- Obtener información suficiente del candidato, a fin de determinar si este tiene las características necesarias y el deseo para poder desarrollar el puesto al cual aspira.

- Proveer de suficiente información al candidato acerca de la organización, la plaza vacante y otros aspectos considerados relevantes para que el mismo pueda tomar una decisión adecuada en cuanto a aceptar o rechazar la oferta de empleo.
- Conocer, con base a los dos anteriores, las posibilidades de la organización para cubrir las expectativas del aspirante.
- Inferir si las características de la estructura de carácter y personalidad del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que el puesto exige.
- Crear en el aspirante una actitud positiva de buena voluntad hacia la organización, a través del establecimiento de una relación interpersonal cálida por parte del entrevistador.
- Determinar si existe química personal entre los candidatos y las personas con quienes va a trabajar, si es posible que sus personalidades encajen para mantener un ambiente laboral de cordialidad.

#### 2.4.1 Etapas de la Entrevista

A continuación se mencionaran las etapas en las que se divide la entrevista a partir de las aportaciones de Grados (2003), Llanos (2005), Salgado y Moscoso (2001):

- **Preparación:** Una entrevista sin preparación corre el riesgo de llegar a convertirse en una simple conversación, por lo que antes de recibir al candidato se requiere preparar tanto al entorno físico donde se llevará a cabo la entrevista (despacho, mesa, silla, limpieza, luz, que esté libre de ruidos, cómodo, etc.) como el contenido de la entrevista, teniendo en cuenta el objetivo general de la entrevista, el cual es conocer si el candidato es apto para el puesto, es fundamental conocer el perfil del puesto y sus requerimientos, así como los datos del candidato, para ello se debe revisar el curriculum vitae, la solicitud de empleo y los resultados de las pruebas



aplicadas antes de entrevistar al candidato y tener claro que aspectos deben abordarse dependiendo el puesto.

- **Apertura:** Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez y de esta primera impresión en muchas ocasiones dependerá el transcurso de la entrevista.
  
- **Rapport:** Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador, si ésta se establece adecuadamente disminuye la ansiedad del solicitante y crea un clima de confianza y espontaneidad haciendo más fácil el transcurso de la entrevista.
  - a) **Approach:** Esta técnica también llamada distancia o distancia psicológica permite poner en condición a la persona para comunicarse, siendo necesario que el entrevistador establezca una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista que desea llevar.
  - b) **Empatía:** Es la capacidad de sentir lo que otros sienten o como comúnmente se dice: “ponernos en el lugar del otro”, en la apertura ésta juega un lugar importante ya que es posible percibir el estado emocional del entrevistado y, actuar en consecuencia, con certeza y no con simples inferencias.
  
- **Desarrollo:** El objetivo de esta etapa es obtener información cuantitativa por lo que el entrevistador debe usar su percepción para registrar todas las actitudes y conductas que emite el entrevistado así como identificar las competencias que ha desarrollado a lo largo de su experiencia. El tipo de preguntas en esta etapa son directas como: ¿Dónde vive usted?, ¿Cuál es el sueldo deseado?, por ello el entrevistador tiene mayor participación.
  
- **Cima:** En ella existe ya un clima de confianza, espontaneidad y seguridad, su objetivo básico es obtener información cualitativa por lo que se realizan de preferencia, preguntas abiertas haciendo que el entrevistado tenga

mayor participación, así mismo, es la etapa donde también se obtiene mayor cantidad de información relevante. Dependiendo de las necesidades que se tengan, se podrá dar énfasis en analizar con profundidad ciertas áreas que otras.

- **Cierre:** De tres a cinco minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final e invitar al candidato a que realice preguntas sobre dudas que tenga acerca del trabajo y la organización, al terminar se debe agradecer el interés demostrado y el tiempo dedicado a la entrevista e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder después en el proceso.

#### **2.4.2 Tipos de Entrevista**

La manera más tradicional de clasificar una entrevista se basa en su grado de estructuración o rigidez, es decir, el grado de libertad de acción que posee el entrevistador y el entrevistado, bajo esta definición la entrevista puede clasificarse de la siguiente manera:

**Entrevista directa o estructurada:** En ella el entrevistador tiene mayor actuación, se realizan preguntas a partir de un interrogatorio previamente diseñado, se obtiene información sobre áreas específicas. Por lo tanto las respuestas son más cortas y concretas.

Ésta entrevista es la que se utiliza en la primera fase del proceso de Selección, es el filtro para ver que candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto.

**Entrevista indirecta o no estructurada:** En este caso la persona entrevistada toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas, esto permite obtener más información y explorar más a profundidad algún tema específico. Por lo general este tipo de preguntas pueden ser abiertas o cerradas.

- Pregunta abierta: consiste en hacer una pregunta que permita al aspirante responder libremente sobre un tema.
- Pregunta cerrada: esta pregunta específicamente requiere del aspirante una respuesta concreta, generalmente de una sola palabra.

**Entrevista semiestructurada o mixta:** Se combina la entrevista directa e indirecta. Esta entrevista es la que más se utiliza en la Selección de personal por la flexibilidad que permite y la gran información que se obtiene de ella.

En general la entrevista proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto, como son: historia escolar, laboral, personalidad, comportamiento, actitudes, intereses, siempre y cuando se maneje de forma apropiada.

### **2.4.3 Áreas a investigar dentro de la Entrevista**

Grados (2003) afirma que hay áreas que deben cubrirse dentro de una entrevista, mencionadas a continuación, siendo las áreas fundamentales a revisar: datos generales del candidato, estudios, experiencia laboral, familia, resaltando el auto-concepto que el candidato tiene sobre sí mismo.

**Área General:** Son aspectos básicos con los que se puede iniciar la entrevista y que comúnmente se encuentran anotados en la solicitud de empleo como el nombre completo, edad, estado civil, domicilio, etc., sin embargo es de suma importancia confirmarlos, estas preguntas sirven para ubicar con qué tipo de persona estamos tratando, también dentro de esta parte se debe investigar cuales son las responsabilidades del entrevistado en cuanto a propiedades, gastos y tipo de patrimonio.

**Área Escolar:** En ella se pretende detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados. Su fin principal es verificar si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos y de formación, necesarios para cumplir con los requerimientos del puesto, así como que tipo de enseñanza recibió (indicando el

entorno cultural y económico en el que se desarrolló); cuáles son los niveles de eficiencia con los que se desempeña; su nivel de especialización, su orientación personal, metas (a corto, mediano y largo plazo), orientación vocacional (elección de carrera); orientación profesional (cuáles son sus áreas de especialización); orientación laboral (trabajos acorde o no a su trayectoria profesional), así como el nivel de realización y la capacidad que tiene el entrevistado para terminar lo que inició.

**Área Ocupacional:** Permite evaluar al candidato en la forma como se ha desempeñado en sus anteriores empleos, su permanencia en los empleos, cuáles son sus niveles de logro y cuál es la experiencia que ha adquirido, para esto el entrevistador puede apoyarse del curriculum vitae y/o la solicitud de empleo para realizar sus preguntas, como la fecha de ingreso a su primer trabajo para saber a qué edad se incorporó a las actividades ocupacionales; la fecha de ingreso y salida de sus trabajos para definir su estabilidad ocupacional; el nombre de las empresas en las que ha laborado para saber si se ha desarrollado en pequeñas, medianas o grandes empresas, para solicitar referencias sobre su desempeño y verificar la información que nos ha brindado como sueldo inicial y final, por si obtuvo aumentos significativos debido a su desempeño o mantuvo el mismo sueldo durante largo tiempo, si cambio de empleo debido a que el sueldo era mejor, etc., es decir, se trata de observar hasta donde lo económico le es determinante, se deben investigar detalladamente las funciones del puesto, para tener una visión más amplia-precisa de la experiencia que adquirió y su grado de especialización en cierta área, también es importante investigar quiénes eran sus jefe (s) inmediatos con el fin de determinar su nivel ocupacional, si él mismo busca las oportunidades de empleo o recurre a alguien más. Finalmente se debe preguntar si conoce la organización que uno representa, nos debe quedar claro porque le interesa entrar a laborar en ella, cuáles son sus expectativas, que cree que pueda lograr dentro de la empresa y desde su punto de vista que aptitudes posee para desempeñar el puesto al que aspira.

**Autoconcepto:** Es un aspecto fundamental investigar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado, si se infravalora o supervalora, si tiene buen contacto con la realidad y que tan justa es la evaluación que tiene de sí mismo, se puede preguntar: ¿cómo lo describirían sus conocidos? o ¿cuáles son sus defectos y cualidades?, y ¿cómo utiliza sus cualidades en el trabajo?, etc.

**Metas:** Se trata de visualizar como el entrevistado se proyecta hacia el futuro, si es objetivo y realista y que es lo que está haciendo para alcanzar sus metas, esto para definir si sabe a dónde se dirige su vida y si sus esfuerzos están canalizados de manera correcta.

**Área Familiar:** Investigar sobre la familia, permite definir el estatus económico, cultural y social al que el candidato pertenece, conocer el área urbana (o rural), a la que pertenece sus costumbres, integración, etc.

La familia es la primera educación que se recibe y es determinante en la formación y los valores, en ella se genera la actitud hacia la vida, por lo que en la entrevista, se tratara de descubrir hacia donde se orienta el entrevistado, si a establecer una sólida condición económica, a obtener conocimiento y cultura, o simplemente se deja llevar por las circunstancias, también se debe determinar si el candidato tiene secuelas de las experiencias vividas en la familia (pérdidas de algún familiar, divorcio, maltrato), como es su estabilidad en general, que percepción tiene hacia su núcleo familiar, cuál es su patrimonio económico actual y el que pretende formar, cual es el nivel de estudios promedio en su familia y la actividad ocupacional de su núcleo primario, de igual manera se investigará el núcleo sobre su vida familiar actual.

**Pasatiempos:** Esta parte complementa la información sobre la personalidad que ya nos hemos generado del candidato, pues la forma en que ocupa su tiempo libre nos acercara a visualizar que tipo de personalidad tiene, cuáles son sus intereses, si sus pasatiempos son socializados o de tipo individual así como si estos son coherentes con sus metas y objetivos.

**Salud:** En este rubro se investigan las enfermedades que ha padecido el candidato, si son típicas o si hubo o existe alguna de gravedad que ha dejado ciertas repercusiones que le pudieran afectar en su vida laboral, también se puede investigar los padecimientos de los padres por si es propenso a heredarlos.

Es importante abordar el mayor número de áreas posibles durante la entrevista ya que como lo menciona Stanton (1990), un error común en muchas entrevistas es hacerla demasiado breve y superficial, lo que da como resultado que no se reúna información suficientemente sustancial, haciendo difícil evaluar factores críticos como actitud, madurez y motivación. Por otra parte como se mencionó anteriormente existen áreas fundamentales para abordar, las cuales dependiendo de las necesidades, el puesto o tiempo, es posible enfocarse únicamente en ellas, finalmente la entrevista profunda nos permitirá corroborar y enlazar la parte práctica con la parte teórica dentro del proceso de Selección de personal lo cual es indispensable para la futura decisión en la contratación ya que esto determinará si efectivamente la persona no solo conoce sobre el tema sino también sabe cómo llevarlo a cabo.

#### **2.4.4 La Entrevista a Profundidad**

La extensión y profundidad de la entrevista de Selección, como en las otras fases del proceso, están condicionadas al nivel que se selecciona, ya que si estamos ante un puesto de alto nivel se tiene el contacto preliminar con frecuencia por teléfono o mediante citación escrita. En procesos selectivos donde se incluyen diversas pruebas, suelen mantenerse en la segunda mitad del periodo, una vez superadas aquellas (López- Fe y Figueroa, 2002).

Para el entrevistado es la oportunidad de mostrar su profesionalismo y nivel de conocimiento en el puesto ya que el objetivo de dicha entrevista es comprobar los conocimientos técnicos con los profesionales para analizar su grado de preparación o especialización, esto mismo se puede llevar a cabo a través de

preguntas que se basaran en situaciones reales o ficticias y apuntaran a evaluar habilidades, competencias y comportamientos alineados a estas.

De manera general, la entrevista profunda debe entenderse como un instrumento de comparación. El entrevistador necesita trabajar con cierta precisión (con la presentación de resultados coherentes) y validez (al medir con exactitud lo que se pretende verificar), como un instrumento de medida confiable. El entrevistador debe funcionar como el fiel de la balanza que compara objetivamente las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige la organización (Chiavenato, 2011).

Werther y Davis (2008) afirman que aunque las entrevistas presentan grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Hoy en día se necesitan nuevos estudios de validación de las entrevistas de Selección para orientarlas más hacia las áreas de desempeño y menos hacia las relacionadas con aspectos de la personalidad del solicitante. Por lo que se pretende que en la entrevista profunda se haga una comparación de la parte teórica con la parte práctica o experiencia que tenga la vacante para el puesto a través de una serie de preguntas previamente preparadas, ya que las respuestas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato.

Finalmente, siendo el objetivo de las empresas elegir al mejor candidato hacen uso de herramientas tales como la entrevista y la evaluación psicométrica con lo cual se va a obtener una visión integral del candidato. De acuerdo con Torres y Vargas (2007) la importancia de una adecuada Selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades, por lo cual la evaluación debe realizarse contando con elementos relacionados con la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

## **2.5 El Papel del Psicólogo Organizacional en el Reclutamiento y Selección de Personal**

En los tiempos actuales las empresas u organizaciones han vuelto sus ojos a examinar detalladamente sus operaciones y procesos internos y el área de Recursos Humanos no es una excepción, entre las preguntas que los administradores se formulan y se han planteado, resalta la de qué tipo de profesional es capaz de realizar las tareas de esta área con más eficacia; los Administradores, un Licenciado en Relaciones Industriales entre otros.

A mediados del siglo pasado quien tradicionalmente realizaba las tareas inherentes al área de Recursos Humanos, era el Administrador quien tenía una responsabilidad compartida con los administradores de línea de otras áreas de la organización (Mondy, 2010).

Actualmente el área de Recursos Humanos continua en evolución y en muchas organizaciones es un área que se ha reducido en cuanto al número de individuos, debido también al impacto que ha tenido el proceso de subcontratación en las empresas.

Lo que es innegable es que la Psicología Organizacional desde sus orígenes ha contribuido enormemente a las funciones que realiza el área de Recursos Humanos.

En la actualidad el papel que el Psicólogo desempeña en las organizaciones es fundamental, y entre ellas está el implementar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, adecuado a las características de la empresa u organización e identificar a los candidato idóneos para los puestos vacantes, que mejor se adapten a la cultura organizacional (Quevedo, 2006).

Si bien el éxito del proceso de Selección de personal dependerá, como se mencionó, de las competencias del seleccionador, algo importante es que el psicólogo esté vinculado con la empresa para comprender su misión y su visión, así como sus objetivos estratégicos y organizacionales lo que le permitirá identificar qué tipos de Recursos Humanos son los idóneos para contribuir a dichos logros.



En algunas empresas la planeación de personal, la cual es el proceso de decisión sobre los Recursos Humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo, es llevada a cabo por los directivos de la empresa sin tomar en cuenta el Área de Recursos Humanos, sin embargo cada vez se incluye más a los responsables de dicha área, por su impacto en la toma de decisiones sobre los objetivos futuros de las organizaciones.

Por ello es importante que el psicólogo cuente con los recursos necesarios para la realización de su trabajo y el apoyo de los directivos de la organización.

Así, la responsabilidad de este profesional en el Reclutamiento y la Selección está orientada a dos aspectos fundamentales: dotar a la organización del Capital Humano con las características necesarias para el logro de sus objetivos estratégicos y que las personas encuentren dentro de la empresa el medio ambiente idóneo para desarrollar sus capacidades y talentos. Por ello su intervención es crucial para ambas partes; sin dejar de lado el impacto social que tiene el que una empresa u organización crezca y se desarrolle, genere empleos y beneficie tanto a sus clientes, al mercado local, nacional e incluso internacional, lo que no podría ser sino contara con el personal adecuado.

Por ello de llevarse a cabo un adecuado proceso de Reclutamiento, Selección e integración de Recursos Humanos una empresa se verá beneficiada al reducir sus índices de rotación, ya que cuando los trabajadores o empleados logran desempeñarse en una labor en la que ponen en juego sus capacidades, habilidades y destrezas faltan menos a su trabajo y logran mayor estabilidad en el mismo que aquellos que fueron mal elegidos por lo que no están contentos con su empleo y/o con la compañía.

A su vez, diversos autores coinciden en que los niveles de satisfacción laboral se elevan cuando los empleados o trabajadores de una empresa u organización fueron bien elegidos y logran integrarse a la cultura de la misma, lo cual también tiene un efecto directo en la productividad (Guth, 1994).

No se puede dejar de mencionar que el contar con un adecuado Sistema de Reclutamiento y Selección de personal permitirá lograr lo anterior, si este proceso a su vez ha sido debidamente planeado y se fundamenta en criterios científicos y si es realizado con base a los principios que marca la ética profesional, ya que el psicólogo encargado del Reclutamiento y Selección de personal deberá tomar continuas decisiones que pueden afectar radicalmente a la organización y la vida futura de los candidatos, lo que a su vez impacta en la sociedad.

## **CAPITULO III. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Dentro del proceso de Selección de personal, han existido diversos modelos de evaluación, los cuales permiten identificar las cualidades o atributos de las personas candidatas a un puesto vacante. La evaluación de acuerdo con Cullari (2001) es un proceso por medio del cual se analizan las características, fortalezas y debilidades de un individuo, organización o proceso como base para tomar decisiones sustentadas en la información. Así la evaluación necesariamente conlleva elaborar un diagnóstico cuya meta de acuerdo con Aragón y Silva (2002) es identificar, rotular, seleccionar, plantear objetivos, intervenir, pronosticar y volver a evaluar, si los objetivos planteados se alcanzaron por lo que su finalidad estriba sobre todo en su utilidad para la toma de decisiones.

### **3.1 Modelo de Selección Tradicional**

El modelo de Selección Tradicional es el que más se ha utilizado desde hace varias décadas y es el más conocido desde que se implementó el proceso de Selección en las empresas, fue el primero en surgir y a partir del cual se ha ido evolucionando para generar algunos otros que también se utilizan hoy en día.

Es un conjunto de actividades que se llevan a cabo en una empresa u organización, para elegir entre un determinado número de candidatos, a aquel que resulte ser el más idóneo para ocupar un cargo o puesto determinado dentro de la misma.

Sin embargo, para el Proceso de Selección de personal un gran número de autores (Guth 1994, Richino 2000, Grados 2003, Mondy 2010, Alles 2011; Chiavenato 2011) coinciden en una secuencia de etapas, las cuales tienen grandes similitudes entre ellas, a continuación se expone una integración de las etapas recomendadas y abordadas por diferentes autores (ver fig. 6):

### Proceso de Selección de Personal Tradicional:

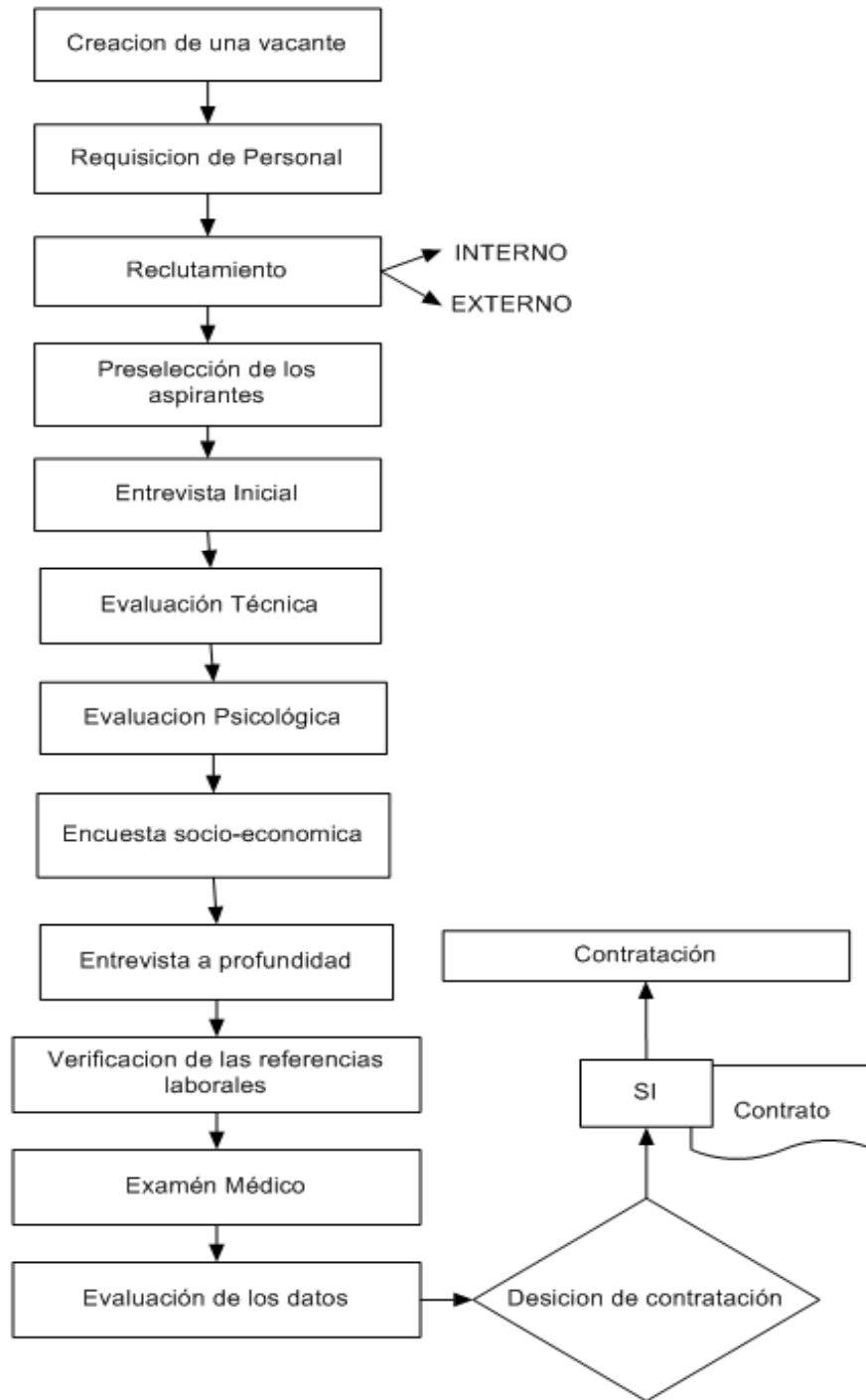


Fig. 6. Desarrollo del Proceso de Selección Tradicional de varios autores (Elaboración propia).

Es a partir del modelo tradicional que se generó la presente propuesta para los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar, incluye etapas que diferentes autores consideran relevantes para el Proceso de Reclutamiento y Selección, dichas etapas serán descritas a continuación:

**1.- Creación de una vacante:** Ésta puede surgir debido a las siguientes causas: Nueva creación, Promoción, Bajas (renuncia, fallecimiento, rescisión, jubilación), en este último caso de jubilación es importante mencionar que dependerá del contexto organizacional en el que tenga lugar la vacante, ya que en las asociaciones gubernamentales, actualmente las plazas o puestos que se abandonan por jubilación ya no se ofertan en el mercado, son congeladas, o a las personas se les contrata por “outsourcing”. Todavía en la mayoría de las instituciones privadas son menos los casos que repiten tal situación, pero no están exentos de hacerlo.

**2.- Requisición de Personal:** Es un documento en el que se establecen los datos y requisitos o características relevantes de la vacante generada, el cual es entregado, al área de Selección de personal por parte de los jefes inmediatos del puesto a cubrir.

**3.- Reclutamiento:** El cual puede ser interno, externo o mixto, dependiendo de la cultura, intereses, posibilidades y las preferencias que tenga la organización, los cuales ya fueron explicados con anterioridad en el capítulo II.

En algunas empresas u organizaciones se utiliza una pre-solicitud, la cual permite apreciar de manera rápida, si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También es útil cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque permite organizar una buena cartera, para necesidades de contratación futura, con información sintética de los aspirantes.

El curriculum vitae (CV) es una de las principales herramientas de búsqueda de empleo ya que, en la mayoría de los casos, él enviado del mismo será condición necesaria para participar en un proceso de Selección. Además, éste constituye el primer contacto que se establece con la empresa seleccionadora, así como el primer conocimiento que se tenga de la persona.

La solicitud, es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato. (Se hablara más sobre este punto en el capítulo IV).

**4.- Preselección de los aspirantes:** Una vez que se haya atraído a cierto número de aspirantes capaces de desempeñar un trabajo o bien una vez recibidos los currículums de un cierto número de posibles candidatos, se debe identificar a aquellos candidatos que merecen una atención más seria y formal debido a que se aproximan al perfil de puestos requerido y eliminar a quienes no, mediante una entrevista inicial.

**5.- Entrevista Inicial:** En ésta de acuerdo a Grados (2003) se pretende a través de una interacción breve, corroborar los datos otorgados en los currículos o solicitudes y detectar si es apto o no para el puesto, lo que determinará si el candidato continúa en dicho proceso. Indudablemente es el primer filtro evaluativo, el cual aporta datos fundamentales para poder descartar a candidatos que no sería viable contratar, orientando así el tiempo y el esfuerzo hacia quienes tienen mayor similitud con el perfil del puesto.

#### **6.- Proceso de Evaluación:**

**6.1 Evaluación Técnica:** Se refiere a los aspectos relevantes de la ejecución de las tareas y actividades a realizar por el puesto, conjugando los conocimientos y experiencia referente a las exigencias del mismo.

Sánchez (1997) considera que las pruebas técnicas o profesionales pueden dividirse en teóricas, prácticas o ambas.

- **Pruebas Teóricas:** Se realizan mediante un examen oral, una entrevista, un examen escrito de papel y lápiz, o computarizada.
- **Pruebas prácticas:** Están orientadas a medir los conocimientos del candidato a nivel de experiencia en aquella actividad para la que se trata de seleccionar, este tipo de pruebas es común cuando se quiere contratar a personas con algún oficio como carpintero, mecánico, mesero, o bien en puestos de secretarías, mecanógrafas, cajeras, personas que manejan un tipo de maquina en especial, etc.
- **Pruebas Mixtas:** Son una combinación de las anteriores para comprobar la preparación teórica que posee el candidato y el nivel práctico de conocimiento de la tarea a realizar.

Grados (2003) menciona que es fundamental realizar la evaluación técnica antes de la psicológica, ahorrando con ello tiempo y costos, pues no tendría ningún objeto que una persona continuara con las siguientes fases de Selección si de acuerdo con el análisis de puestos, no reúne los requisitos técnicos solicitados.

**7.- Evaluación Psicológica:** Es el empleo de una batería psicométrica con el propósito de medir el nivel intelectual, personalidad, habilidades y aptitudes que posee el candidato. Los psicólogos organizacionales han hecho importantes contribuciones al campo de la Selección de personal. Pues se cuenta con múltiples pruebas psicológicas diseñadas para seleccionar a los mejores candidatos.

Las pruebas psicométricas de uso laboral nos permiten conocer:

- Conocimientos teóricos del candidato relacionados con el puesto solicitado.
- Habilidades reales y actuales del candidato para solucionar problemas teóricos y/o prácticos que plantea el puesto solicitado.
- Potencialidad del aspirante para aprender o no con facilidad las funciones del puesto solicitado.

- Habilidades del aspirante para resolver problemas y capacidad para aplicar la experiencia previa a situaciones actuales.
- Características individuales de inteligencia, personalidad, vocación e intereses del candidato.

Las pruebas y técnicas utilizadas en la Selección de personal pueden clasificarse de la siguiente manera:

**Pruebas de rendimiento:** Miden las capacidades y conocimientos adquiridos en una o varias áreas y en un lapso determinado, es decir, miden el aprendizaje asimilado.

**Pruebas de habilidad:** Miden la potencia para llevar a cabo una acción o tarea en el presente: habilidad numérica, verbal, musical.

**Pruebas de aptitud:** Miden la capacidad para aprender en el futuro, con la consecuente adquisición de habilidades o conductas.

**Pruebas de inteligencia:** Los primeros intentos para medirla se deben al psicólogo Raymond Catell en 1880, quien emplea por primera vez el término test mental y al biólogo Francis Galton 1882 quienes a través de una prueba de tipo sensorial pretenden juzgar el intelecto de una persona. Pero fue el psicólogo Alfred Binet quien elaboró la primera escala de inteligencia en 1905, sus estudios condujeron a la introducción del concepto “edad mental” en contraposición a la edad cronológica, llegando así al concepto de cociente de inteligencia o coeficiente intelectual (C.I).

**Pruebas de personalidad objetivas:** Estas pruebas identifican pensamientos, ideas, aspectos de la vida, actitudes o reacciones ante eventos cotidianos o significativos, valores e intereses del examinado. Son como entrevistas estandarizadas y objetivas, ya que se califican mediante un proceso estadístico



rigurosamente definido, en ellas que se le presentan al sujeto una lista detallada de situaciones, objetos o eventos para que elija la que más se aplique a su manera de actuar. También puede preguntársele si una serie de adjetivos o enunciados lo describen o no, de esta manera la persona está proporcionando una descripción de su conducta o manera de reaccionar, ante diversas circunstancias.

**Pruebas de valores:** Las pruebas de valores parten de la premisa de que las personas conducen su conducta con base a una serie de principios, estos pueden ser: religiosos, políticos, sociales, estéticos, económicos y teóricos. Esto es de importancia ya que así sabremos bajo qué valor actúa la persona.

**Pruebas proyectivas:** Frank Laurence llamó por primera vez en 1939, técnicas proyectivas a un grupo de pruebas que contenían estímulos difusos, ambiguos o no estructurados. Éstas se originan a partir de la teoría del Psicoanálisis y en la idea de que la personalidad es el resultado del proceso dinámico de organización de experiencias. “el carácter esencial de una prueba proyectiva reside en que evoca del sujeto lo que es, en distintos modos, la expresión de su mundo personal y de los procesos de su personalidad” (Pichot, 1991: citado en Llanos, 2005 p. 148).

Desde el punto de vista de la Selección, los resultados de las pruebas son de gran valor al permitir verificar la experiencia reportada durante la entrevista, conocer la personalidad del candidato más a fondo, lo mismo que prever su comportamiento, además son la base para comparar de una manera objetiva los resultados entre los diferentes aspirantes.

**8.- Encuesta socio-económica:** A través de ella se pretende verificar las condiciones en las que el candidato se desenvuelve cotidianamente. La principal intención es conocer a profundidad la situación económica a la que pertenece, las condiciones de vida, sus relaciones familiares y personales así como laborales para que con la información recabada en ello se pueda tener un enfoque psico-

social que permita predecir la conducta que pueda mostrar el candidato una vez incorporado a la empresa u organización, sin embargo todo esto se fundamenta en la información recopilada a través de la observación y de una entrevista domiciliaria realizada por el personal especializado de la organización o empresas que se contratan por estar especializadas en ello.

**9.- Entrevista a profundidad:** Durante esta fase del proceso es cuando se obtiene el mayor número de información referente al candidato y con la cual se puede complementar todos los datos recabados en la evaluación psicológica previamente realizada, abarca las siguientes áreas: general, escolar, ocupacional, auto-concepto, metas e intereses, el área o historia familiar e información sobre la familia actual (ver punto 2.4.4).

**10.- Verificación de las referencias laborales:** (Gómez Mejía, Balkin, y Cardy, 2008) Señalan que uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior, haciendo necesario que en el formato de solicitud de empleo se incluyan preguntas sobre los nombres, empresas, domicilios y teléfonos de los jefes anteriores, a fin de establecer comunicación con ellos, ya sea personalmente, por vía telefónica, o por el correo (e mail). Se trata de verificar el puesto que desempeñó, el salario, las fechas de ingreso y salida del empleo, las habilidades y limitaciones que demostró, la capacidad para trabajar con otras personas, si tuvo conductas inapropiadas y sobretodo las causas por las que dejó la empresa o fue liquidado. Finalmente, si el jefe anterior lo recontrataría o lo considera una persona recomendable y si las cartas de recomendación otorgadas por el candidato son fidedignas.

Otros apartados que también se pueden verificar con la finalidad de corroborar que la información que nos proporciona la persona que solicita el puesto son las siguientes:

- Referencias personales, para ampliar la información general que brindó el candidato.
- Antecedentes escolares, solo en caso de duda, sobre la originalidad de los documentos presentados.
- Antecedentes penales, esta verificación se realiza en ocasiones debido a las políticas de la empresa u organización, también es recomendable en puestos donde el nivel de honestidad que requiere la persona es alto o en puestos operativos.

**11.- Examen Médico:** Es aquel que se enfoca primordialmente a la salud del candidato, especialmente refiriéndose a las capacidades físicas que posee el candidato para ejercer las actividades que requiere el puesto que se pretende cubrir.

**12.- Evaluación de los Datos:** Concluidas las etapas anteriores, el seleccionador tendrá en su poder suficientes datos obtenidos de las pruebas y técnicas utilizadas durante la selección (pruebas psicológicas, técnicas, entrevista, referencias, etc.), estos datos deberán ser analizados, interpretados y comparados para elegir a los candidatos que más se acerquen o bien que posean todos los requisitos que demanda el puesto a cubrir.

**13.- Decisión de Contratación:** Aquí se presenta el informe del candidato que resulto más apto para desempeñar el puesto en relación con el análisis previo del puesto y la requisición de personal enviada, así como el empate existente entre ello y la información recabada a lo largo del proceso con el fin de que sean los jefes y ejecutivos de la empresa quienes tomen la decisión final de aceptar o rechazar al candidato en cuestión.

**14.- Contratación:** Es el resultado final del proceso de Selección, se traduce en el nuevo personal contratado, por lo que la “contratación” es la etapa en la que se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, es decir, es la culminación de la función de Selección de personal y es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, realizar todos los trámites legales para formalizarla.

**Tabla 1: ETAPAS DE SELECCIÓN PROPUESTAS POR: Grados (2003), Alles (2011), Sánchez (1997), Werther y Davis (2008), Mondy (2010) y Chiavenato (2011).**

Se presenta la siguiente tabla con la finalidad de facilitar la identificación de las etapas propuestas por diferentes autores coincidiendo en algunas que son indispensables para la contratación del personal, independientemente del tipo de empresa u organización, como es el caso de la entrevista:

<b>Grados (2003)</b>	<b>Alles ( 2011)</b>	<b>Sánchez (1997)</b>	<b>Werther y Davis ( 2008)</b>	<b>Mondy (2010)</b>	<b>Chiavenato (2011)</b>
Pre-solicitud	Necesidad de cubrir una posición	Preselección	Recepción preliminar de solicitudes	Candidato al puesto	Necesidad de mano de obra
Solicitud	Solicitud de personal	Pruebas profesionales	Pruebas de idoneidad	Entrevista preliminar	Divulgación
Entrevista inicial	Revisión del descriptivo del puesto	Pruebas psicotécnicas	Entrevistas de selección	Revisión de solicitudes de empleo y currículos	Recepción de los candidatos
Evaluación técnica	Recolectar información sobre el perfil	Entrevista profunda	Verificación de datos y referencias	Pruebas de selección	Selección inicial
Evaluación psicológica	Análisis sobre eventuales candidatos internos	Comprobación de referencias	Examen medico	Entrevista de empleo	Llenado del formulario de solicitud de empleo
Encuesta socio-económica	Decisión sobre realizar búsqueda interna o no	Valoración del candidato	Entrevista con el supervisor	Investigación previa al empleo: verificación de antecedentes y referencias	Entrevista inicial
Investigación de referencias ocupacionales	Definición de las fuentes de reclutamiento	Decisión y contratación	Descripción realista del puesto	Decisión de selección	Aplicación de los exámenes
Entrevista en la selección (profunda)	Recepción de candidaturas		Decisión de contratar	Examen físico	Entrevista final

<b>Examen medico</b>	<b>Primera revisión de antecedentes</b>			<b>El individuo se convierte en un empleado</b>	<b>Selección final por el departamento solicitante</b>
<b>Conclusión</b>	<b>Entrevistas 1 o 2 rondas</b>				<b>Solicitud de documentos e información sobre el candidato</b>
	<b>Evaluaciones específicas y psicológicas</b>				<b>Examen medico</b>
	<b>Formación de candidaturas</b>				<b>Aceptación</b>
	<b>Confección de informes sobre finalistas</b>				
	<b>Presentación de finalistas al cliente interno</b>				
	<b>Selección del finalista por cliente interno</b>				
	<b>Negociación</b>				
	<b>Oferta por escrito</b>				
	<b>Comunicación a postulantes fuera del proceso</b>				
	<b>Proceso de admisión</b>				
	<b>Inducción</b>				

### **3.1.2. Ventajas y Desventajas del Modelo de Selección Tradicional**

Este tipo de modelo, establece diversas etapas con el propósito de conjugar la mayor información posible sobre el candidato al puesto, con el fin de tomar la decisión más certera. Cada una de las fases genera diversos “filtros”, con el propósito de que aquel candidato que logre “pasarlos” será el mejor para ocupar la vacante.

Una desventaja de este modelo es que se sustenta en las descripciones de los puestos realizadas por las empresas, las cuales suelen constituir detalladas enumeraciones de un conjunto de tareas y actividades que conforman cada puesto de trabajo, incluso muchas organizaciones las utilizan como medio para planificar la mayor parte de sus procesos.

Chiavenato (2011), plantea que la Selección Tradicional fue muy utilizada debido a que en otras décadas se requería personas con pocas habilidades, mínimos salarios entre otras y se intercambiaba así a los ocupantes con rapidez o facilidad. Los procesos de las organizaciones eran estandarizados y mecanizados, favorecían la posibilidad de prever la producción y la administración poseía el control absoluto sobre los trabajadores.

Por ello, algunas organizaciones podían utilizar la Selección Tradicional como medio para planificar e instrumentar la mayor parte de sus procesos y gestión de sus Recursos Humanos, ya sea respecto a la Selección de personal, la determinación de los objetivos o bien, utilizando las descripciones de los puestos como base para el establecimiento de un sistema de compensaciones.

Sin embargo, como ya se mencionó, en la actualidad existen cambios paradigmáticos en la forma de realizar negociaciones; el avance de la tecnología y la información han cambiado todos los aspectos de la vida y el trabajo, es por

ello que la Selección de un candidato es estratégica y primordial, para las organizaciones, no solo es importante la formación que posea el candidato al puesto, sino que además es fundamental tomar en cuenta las habilidades sociales, el grado de responsabilidad hacia sí mismo y con los demás, lo mismo que el interés por su propio crecimiento profesional.

Otra desventaja de la Selección Tradicional, es el largo tiempo que requiere en su proceso, lo que en la actualidad, dificulta la toma de decisiones rápidas por parte de las organizaciones, además de implicar altos costos en su implementación e impide la evaluación de grandes cantidades de personas, lo que la hace complicada, para aquellas organizaciones en crecimiento o con grandes movimientos de personal.

Una más puede ser el tipo de pruebas psicológicas utilizadas, ya que éstas están más orientadas a la detección de psicopatologías, pues provienen del ámbito clínico, más que a la identificación de habilidades específicas para las necesidades del trabajo en el mercado globalizado actual.

Así mismo una desventaja de este Modelo de Selección es que quien maneja la mayor cantidad de información sobre el candidato y prácticamente toma la decisión (sí bien no es la final), es el psicólogo, y dicha información muchas veces es ininteligible para los jefes del área en que se encuentra la vacante, quienes prácticamente se dejan llevar más por la empatía generada en la entrevista con el candidato, que por la certeza de que es la persona que mejor se apega al perfil del puesto, al contar con las competencias específicas para desempeñar óptimamente el mismo.



El psicólogo que utiliza este modelo responsable de la Selección de personal, muchas veces olvida que quien recibe su informe final de evaluación, no es experto en la terminología psicológica y que simplemente necesita argumentos (basados en información lo más objetiva posible), para tomar la decisión sobre contratar al candidato idóneo para el logro de los objetivos de la empresa.

### **3.2 Modelo por Competencias**

Mc Clelland en 1973 hablo de medir el rendimiento en el trabajo a través de competencias, definiendo competencias como “una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación” (p.3).

Alles (2011) considera que es precisamente a partir de lo que Mc Clelland aporta sobre la relación entre motivación humana y el concepto de competencia, que surgen tres factores de motivación que están relacionados con el concepto de competencia laboral:

- 1.- Los logros de motivación:** el cual abarca a las personas que están orientadas hacia el logro y que se esfuerzan por mejorar sus actividades a nivel profesional y personal, gustan de los retos y prefieren la responsabilidad que los trabajos fáciles.
- 2. El poder como motivación:** en este la gente se siente motivada porque ve su trabajo como una competencia además de ser un medio para lograr prestigio, reputación y poder.
- 3. La pertenencia como motivación:** esta es una necesidad básica en los seres humanos e implica la motivación que surge por pertenecer a un grupo determinado.

Lo anterior no debe permitirnos considerar que una competencia laboral está compuesta únicamente por motivación, sino que implica también habilidades, conocimientos y actitudes.

La Harvard Business Review creó el término “competence core” (competencias organizacionales) para describir el concepto de Administración o Gestión (management) de empresas que poseían profesionales expertos en cada área específica. Las empresas rápidamente adoptaron este concepto para comunicar lo que mejor hacían y para aprovechar las ventajas competitivas de sus productos. Desde entonces, las competencias organizacionales se han aplicado a todos los aspectos de la administración o gestión de empresas y se han convertido en la llave estratégica de todo proceso de contratación.

Boyatzis (1982) en el libro “El Gerente Competente” menciona a la competencia como una característica personal subyacente que determina los comportamientos llevados a cabo.

Otra definición de competencia es la que surge alrededor de 1993 por Spencer y Spencer, con base a la investigación de Boyatzis, la consideran: “una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior a un trabajo o situación” (p.13).

Estos autores señalan que son cinco los tipos de competencias:

- 1. Motivación:** entendiéndose por ésta lo que mueve a una persona consistentemente, por ejemplo, las personas motivadas establecen sus objetivos y se comprometen por alcanzarlos.
- 2. Características:** se refieren a las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información, por ejemplo, los buenos reflejos y la fuerza física caracterizan a un boxeador (competencias).

3. **Concepto de uno mismo:** se refiere a las actitudes, valores e imagen que tiene la persona de sí misma, ejemplo, confianza, seguridad etc.
4. **Conocimiento:** esto tiene que ver con la cantidad de información que una persona necesita para poder desempeñar una actividad, por ejemplo, que necesita saber una nutrióloga para atender a una persona con obesidad.
5. **Habilidad:** aquí se está considerando la capacidad para desempeñar una tarea física o mental, por ejemplo, la habilidad de un médico cirujano para realizar una operación.

Pereda y Berrocal (2005) las consideran un conjunto *de* comportamientos observables que están causalmente relacionados con un excelente desempeño en *un trabajo concreto y en una organización determinada*.

Para ilustrar su concepción sobre lo que es una competencia, utilizan una imagen tomada por Spencer y Spencer en (1993), en la que se muestra a la competencia como una capacidad, un conocimiento o una habilidad que se traduce en un comportamiento, podríamos decir que el “querer hacer” y el “saber ser” se encuentran en la parte oculta del iceberg, sobresaliendo el saber social, el saber hacer y el saber, que son comportamientos más observables y medibles y que están asociados con el rendimiento y la contribución que la persona hace a la Organización (ver fig.7).

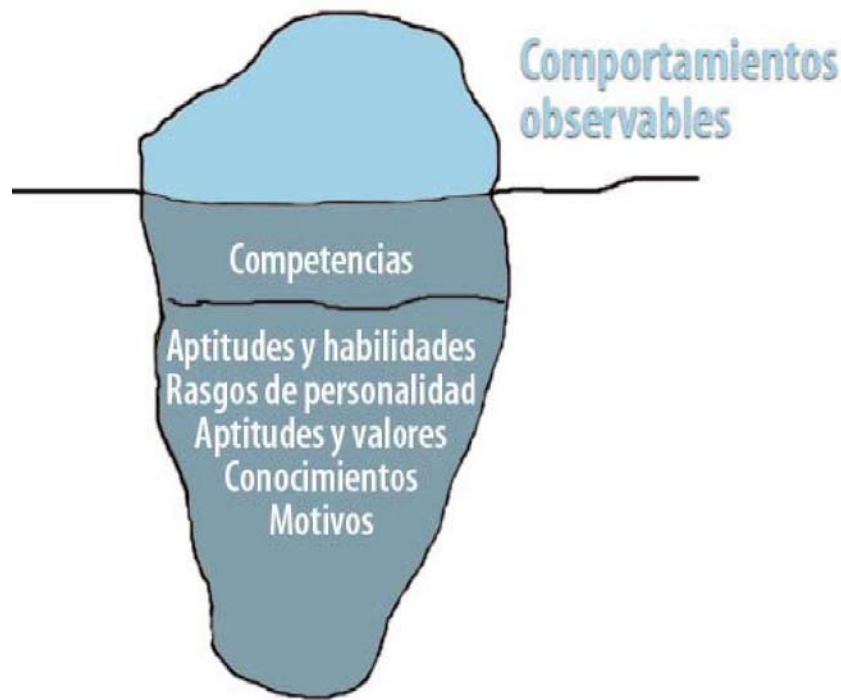


Fig. 7. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer (1993).

Para Palomo (2008) toda competencia comprende:

- **Un saber:** que abarca conocimientos de hechos y procedimientos de carácter teórico-práctico, que permite dominar diversas situaciones y facilitan junto con otros elementos un alto rendimiento.
- **Un saber hacer:** esto implica el aplicar lo que se “sabe” a situaciones específicas aplicando las habilidades o destrezas a diferentes situaciones o problemas.
- **Un saber social:** se refiere a que muchas actividades profesionales (o puestos de trabajo) exigen, habilidades sociales que implican valores y actitudes para el trato con las personas, ya sea dentro de la misma empresa u organización, clientes o usuarios de servicios.

- **Un saber ser:** este tiene que ver con la autoimagen y autoestima que adopta la persona en el desempeño de su trabajo. Está relacionada con sus valores, actitudes y personalidad.
- **Un querer hacer:** es el componente motivacional que impulsa a toda persona hacia el logro de sus metas y/o la obtención de ciertas recompensas valiosas para ella y para la organización
- **Un poder hacer:** se refiere a que la persona cuente con los recursos necesarios ya sea tangibles e intangibles para desempeñar con éxito su trabajo dentro de la organización.

Podemos concluir que si bien existen diversas definiciones de lo que es una competencia, la mayoría coinciden en lo siguiente:

Una competencia laboral tiene que ver con tres aspectos:

1. Se trata de conductas (observables y medibles).
2. Tienen que ver con conocimientos y habilidades (también observables y medibles).
3. Para su ejecución se requiere a su vez de ciertas características de personalidad subyacentes.

### **3.2.1 Pasos para Implementar un Modelo de Gestión por Competencias**

Muchas empresas han optado por implementar las competencias en sus procesos de Selección, evaluación y capacitación de personal, lo que se llama Gestión por Competencias, para Zamora Enciso (2003) desarrollar un Diseño por Competencias conlleva los siguientes pasos:

1.- Definición por parte de un panel de expertos quienes bajo el criterio de eficiencia superior en el desempeño de la tarea en estudio, identificarán claramente la parte del puesto que suele llamarse “duro” (hard) (competencias visibles y técnicas, más fáciles de detectar).

2.- Identificación de los grupos que servirán de ejemplo para establecer los diferentes niveles de cada competencia, normalmente se identifican aquí tres grupos: uno de superestrellas, otro en la media y un tercero de resultados pobres.

3.- Aplicación de un método de recolección de datos. Existen diferentes métodos, en función de los recursos o posibilidades con que cuente el investigador profesional que este implementando la Selección por competencias en la organización.

Alles (2011) por su parte propone los siguientes pasos para implementar un modelo de competencias:

#### Paso 1. Detectar las competencias clave

- Concepto de visión y misión de la empresa

**Misión:** Ésta define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

**Visión:** Describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

- Los objetivos del negocio y el plan de acción
- La visión de la alta dirección
- La cultura de la empresa y su estilo
- Las competencias requeridas

#### Paso 2. Detección en los candidatos de las características claves:

- Utilizar una estrategia estructurada de exploración
- Obtener comportamientos concretos
- Averiguar lo que en realidad hace

#### Paso 3. Utilizar nuevas herramientas

- Nuevo formato de entrevistas
- Manual de competencias

- Dinámica grupal
- Entrevista situacional

Paso 4. Seguimiento de las competencias observadas en relación con la Selección  
Complementando los pasos anteriores propuestos por Alles, uno más podría ser la **Elaboración de un perfil de competencias**, la cual de acuerdo con Castro (2007), es un medio de diferentes competencias laborales, que pueden variar dependiendo el área o puesto a desempeñar.

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Formular preguntas para detectar competencias.
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

### **3.2.2 Clasificación de las Competencias**

Existen diversas clasificaciones de las competencias, dependiendo del modelo que siga cada autor, lo que es cierto es que algunos modelos se centran más en lo que el medio le exige a las personas y otros en las capacidades que subyacen a estas.

Lo que si debemos dejar claro es que el perfil de competencias de un puesto estará integrado por las diferentes competencias niveladas e interrelacionadas (saber, saber hacer, saber social, saber ser, querer hacer y poder hacer). Así la mayoría de los autores coinciden en que en general, existen dos tipos de competencias: Cardinales o Genéricas y Específicas o Técnicas. Sin embargo algunos autores como Rodríguez (2001) se han dedicado a desglosar las mismas. Se presenta una figura elaborada por este autor donde muestra una recopilación de las más utilizadas en las organizaciones (ver fig. 8).

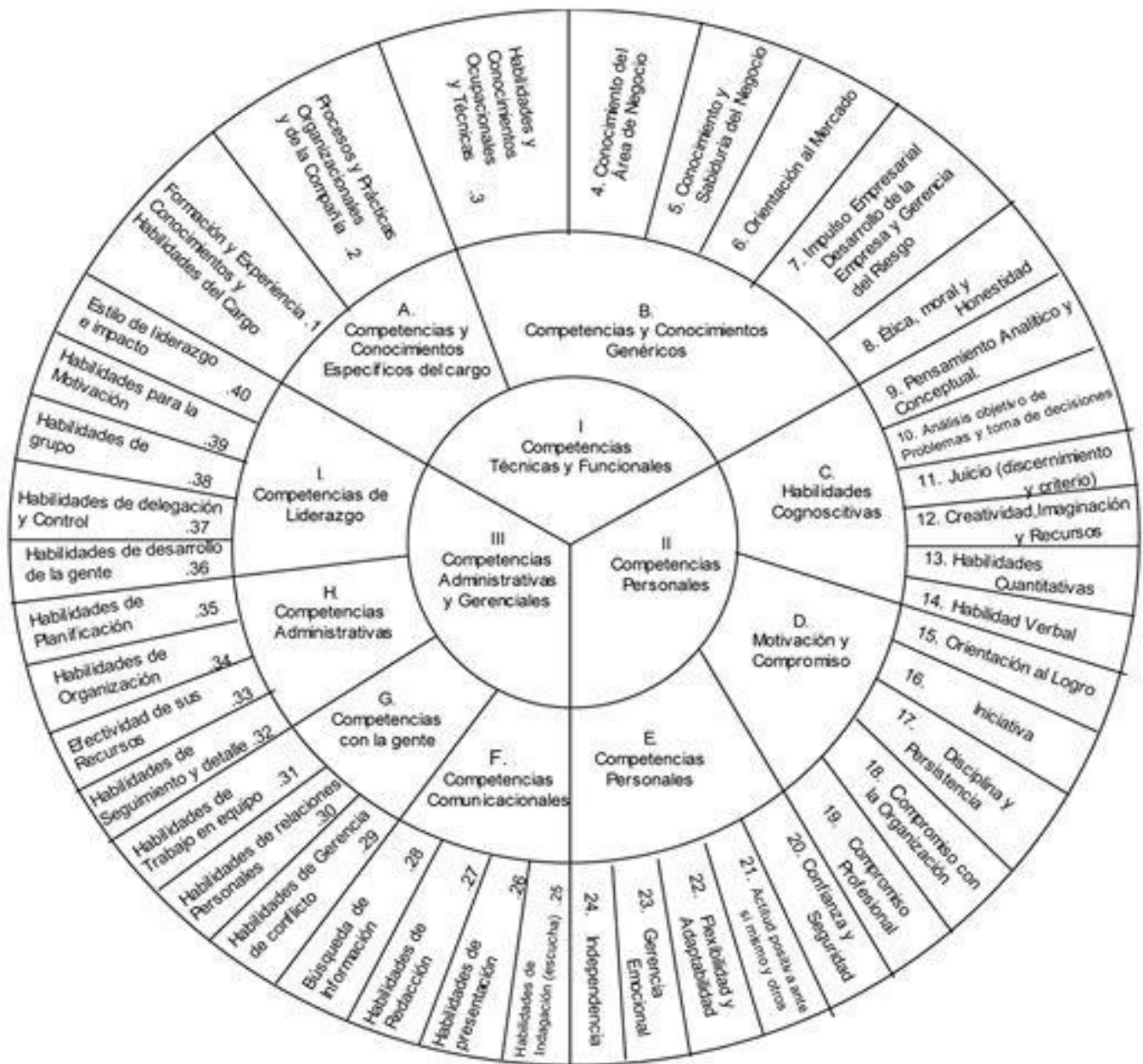


Fig. 8. Rueda de las competencias



## **A.- Las Cardinales o Genéricas**

Para definir las competencias genéricas se debe implicar a toda la organización: directivos, empleados, miembros de la junta directiva, fundadores y las personas que se considere oportuno. Se pueden utilizar manuales y descripciones de competencias de otras empresas u organizaciones como ayuda pero cada una, debe definir sus propias competencias y recogerlas en un catálogo de competencias.

## **B.- Las Específicas o Técnicas**

Estas se refieren a los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función en especial. Varían según los puestos y se refieren a los comportamientos requeridos para alcanzar el éxito en un determinado rol. Estas competencias pueden incluir atributos en el estilo personal del trabajo del individuo además de cualidades personales como ser analítico, resolutivo, flexible o creativo.

Por otro lado, Alles (2010) menciona que en la etapa de identificación de las competencias en la realización de la descripción de puestos, se debe iniciar con las llamadas “cardinales o genéricas (ya que estas aplican a todos los puestos de la organización). Posteriormente se deberá definir el área a la que pertenece el puesto, (familia de puestos), de este modo se asignaran las competencias específicas o técnicas. Por último se deberá analizar el grado requerido de las competencias, en función de las tareas del puesto y la importancia de estas. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. La autora menciona a su vez que existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar solo el grado o nivel necesario de esta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

Un producto de toda esta recopilación es lo que se denomina Diccionario de Competencias.

### **3.2.3 Consolidación del Diccionario de Competencias**

Así una vez que se le asigna a un puesto las competencias que se requieren para su desempeño exitoso, esta asignación se logra gracias a que se cuenta con un documento llamado “Diccionario o catálogo de Competencias” el cual no solo resulta útil en el análisis o descripción de puestos, sino también para todos los procesos que requieren de la gestión por competencias, por ejemplo: Selección o Evaluación del desempeño, Capacitación, etc.

Rodríguez (2004) lo define como “el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos”.

La incorporación de una competencia en el directorio requiere de una definición conceptual de la misma, y de la apertura en los distintos niveles de requerimientos.

El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar las estrategias del mañana”.

Este Diccionario se define con base al análisis de la misión, visión y valores de la organización y con su plan estratégico. Contar con él, ayuda a acortar los tiempos de armado del modelo por competencias de la empresa (Alles 2011).

Un Diccionario de Competencias tiene diferentes aplicaciones:

- ✓ Para entrenamiento tanto para los especialistas en RH como de los integrantes de la línea en general que deben aprender a identificar comportamientos.
- ✓ Para los procesos de Selección: una vez que se seleccionaron las preguntas con relación a las competencias que se indagarán y los entrevistados dieron sus respectivas respuestas, el Diccionario de Competencias y los comportamientos que incluye, será de utilidad para identificar con qué grado de la competencia se identifica el comportamiento o conducta del entrevistado.

✓ En los procesos de evaluación del desempeño por competencias y en procesos de evaluación de 360° la utilización es doble:

- a) En los procesos de entrenamiento a los evaluadores previo a la puesta en marcha.
- b) En la preparación de instructivos.

Una vez que se cuenta con toda la información, esta se incluye en forma condensada en un formato. Más adelante se hablara de este tema con mayor profundidad en el capítulo IV.

### **3.2.4 Validación del Modelo de Competencias**

Es importante una vez que se cuente con todas las definiciones de las competencias genéricas y específicas para cada puesto, así como con los distintos niveles de las mismas, que se valide la información obtenida para comprobar su utilidad, esto puede llevarse a cabo por ejemplo utilizando la Entrevista de Incidentes Críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interviews), pero esta vez con un nuevo grupo de personas para comprobar si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior en la tarea.

Una vez validada la información y organizada en competencias (genéricas y específicas) por cada puesto de la organización, se llevará a cabo la aplicación de este modelo a los procesos de Selección y Contratación, Planificación de carrera, Evaluación del Desempeño, Planificación de la sucesión, Formación y Desarrollo, y Evaluación de la remuneración.

### **3.2.5 Ventajas y desventajas de la Gestión por Competencias**

La Gestión basada en competencias en general presenta las siguientes ventajas:

1. Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
2. Apoya el desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya el proceso de Reclutamiento y Selección.
4. Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal (Werther y Davis 2008).

Salgado (2005) menciona particularmente como ventajas del modelo por competencias las siguientes:

1. Para la organización:

- 1.1 Mayor ajuste persona-puesto
- 1.2 Mayor ajuste persona- organización
- 1.3 Mayor respaldo legal
- 1.4 Mayor integración con otros procesos de Recursos Humanos

2. Para el candidato:

- 2.1 Mayor justicia e imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.
- 2.2 Mayor percepción de relación entre el proceso de Selección y el posterior desempeño en el puesto de trabajo.

Por otro lado Bellichón Tapia (2010) menciona las siguientes ventajas:

Ésta metodología no solo indaga sobre los conocimientos técnicos del postulante sino que también analiza las habilidades de la posición y de la empresa:

- Se optimiza el proceso. Al conocer claramente las habilidades requeridas, se puede prestar fácilmente atención y guiar la entrevista a través de dichas competencias, orientando las preguntas hacia ese aspecto. De esta manera, se requiere menos tiempo, ya que en 40/60 minutos se puede concluir la entrevista.
- Al entregar un informe la devolución suele ser completa y complementada, pues la retroalimentación (feedback) está basada en rasgos o tendencias de la personalidad-solicitados por el cliente. Así la empresa puede conocer exactamente los niveles de impacto e influencia, la orientación al logro, la flexibilidad del candidato, el autocontrol, la autogestión, orientación al cliente, el trabajo en equipo, el liderazgo, etc. de cada persona evaluada.

Desventajas del Modelo por Competencias:

- Mayor exigencia y rigor metodológico.
- Requiere profesionales competentemente formados, en todo lo que son las bases y la metodología del modelo.
- Reduce la "latitud" (libertad) de la dirección en la toma de decisiones.
- Requiere la integración con otros procesos de la función de Recursos Humanos, tales como la formación, la planificación de plantillas, la promoción, el desarrollo de personal y la evaluación del desempeño.
- Requiere una mayor variedad de instrumentos o Técnicas.

### **3.3 Modelo de los Centros de Evaluación (Assesment Center)**

El modelo que se utiliza frecuentemente en la actualidad es el llamado Assesment Center o Centro de Evaluación, Rodríguez (2004) menciona que se trata de un conjunto de “simulaciones y ejercicios prácticos que brindan un alto valor agregado a casi todos los sistemas de selección. A menudo, estos ejercicios se agrupan junto a entrevistas y pruebas.

Los mismos pueden llevar uno o más días, pero representan un medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde diversas perspectivas, ya que esta herramienta permite observar y evaluar a los candidatos en acción.

Suele consistir en análisis de casos, resolución de problemas, y/o juego de roles (role-playing).

La dinámica grupal está diseñada de tal forma que genere una situación en la que las competencias, si existen, se manifiesten.

Es una técnica que se adapta mejor para la evaluación de competencias como liderazgo, negociación, relaciones interpersonales.

Para llevarla a cabo se requiere de una detallada preparación, pues exige el conocimiento profundo del puesto, así como de su contexto (cultura organizacional).

Para su implementación de acuerdo con Grados (2003) se requiere de:

- a) Coordinador: es responsable de la definición, diseño de los ejercicios individuales, los de persona-grupo y los de grupo-grupo. Así como la programación, implementación y funcionamiento del centro.
- b) Observadores: son las personas debidamente preparadas en dicha técnica, que levantarán la información (conductas observables) resultante del o los candidatos. A partir de la observación, registran, clasifican, evalúan, informan y retroalimentan la conducta de los candidatos y deben conocer a fondo la plantilla de calificación.

Cada Observador registra la conducta de uno o dos candidatos y solo en caso de los más experimentados, se les podrá asignar un tercero pero no más.

- c) Los participantes o candidatos a ser evaluados: es importante mencionar que no debe permitirse la participación de personas, que no cubran los prerequisites mínimos indispensables para participar en el centro.
- d) Personas de apoyo: son aquellos que participan con roles asignados, que van desde el presentarse de una manera muy agresiva con los candidatos, hasta orientarlos siendo amables con ellos, pueden ser personal de la fuerza de venta, directores, gerentes, supervisores, técnicos especializados, entre otros.

Algo muy importante de mencionar es que antes de la implementación del centro de evaluación, se deberá corroborar la confiabilidad, validez y sensibilidad de los ejercicios, para ello deberán ser piloteados, con dos o tres personas de preferencia, para determinar la posible aparición o no de las conductas buscadas.

Una parte medular del proceso de implementación de los centros de evaluación es el determinar las dimensiones o competencias que debe tener una persona de forma exitosa.

Una dimensión es un conjunto de conductas susceptibles de ser medidas y observadas, por ejemplo: liderazgo, planeación, negociación, etc.

Grados (2003) menciona que las dimensiones son calificadas por los observadores empleando una escala de 1 a 5:

- 1.- El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo).
- 2.- Solamente mostró una pequeña cantidad.
- 3.- Mostró una cantidad moderada (regular).
- 4.-Mostró bastante cantidad de la dimensión.
- 5.- Mostró una buena cantidad de la dimensión (muy bien).

El cero, lo deja Grados, para cuando el ejercicio no fuera adecuado para que los participantes exhibieran las dimensiones a evaluar.

Una vez recolectada la información se procede a analizarla, con el propósito de identificar con precisión las características de personalidad y las competencias que definen una actuación superior a la media. Este proceso incluye la descripción de situaciones y conductas reales hechas por las personas entrevistadas y también se le conoce como etapa de generación de hipótesis o formación conceptual.

En una reunión de observadores y el coordinador, se tomará la decisión final sobre el desempeño del o los candidatos, bajo los siguientes criterios:

- Se discute sobre el candidato de modo individual.
- No se establecen comparaciones entre candidatos.
- Se evalúa dimensión por dimensión.
- Se analizan todos y cada uno de los ejercicios.
- No se establecen puntuaciones promedio, sino la evaluación deberá basarse en la evidencia de las conductas.

Finalmente se redacta un informe sintético y comprensible, que incluye fortalezas y debilidades identificadas.

Las técnicas o simulaciones más utilizadas para evaluar a los participantes son:

### **1. Juego de Roles:**

Es una representación en la que los participantes analizan una situación, que frecuentemente resulta ser un problema o incidente, al cual deben responder asumiendo un papel particular. Puede efectuarse sin ensayo previo y en todo caso el participante debe ser informado brevemente acerca del papel que debe representar.



## **2. Estudio de casos:**

Consiste en la descripción de un evento relacionado con la vida real o con una situación simulada escrita, en video o película. Presenta una serie de condiciones e instrucciones que se deben seguir. Se pueden utilizar para analizar situaciones, presentar conclusiones y tomar decisiones o sugerir conductas a seguir.

## **3. Bandeja de Entrada:**

En ésta prueba se presentan una serie de documentos que simulan aspectos de procedimientos administrativos del trabajo en los que se le pregunta al candidato acerca de cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca evaluar su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros. En su forma más clásica simula el tipo de material escrito u oral que una persona debe manejar en su puesto de trabajo.

## **4. Ejercicio en grupo:**

Esta actividad busca observar a un grupo de participantes interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores.

## **5. Proyectos con base en el trabajo:**

Es un ejercicio o investigación cuyas limitaciones temporales son flexibles. Son prácticos, más completos y abiertos que las tareas. Por lo general involucran una parte significativa del trabajo que se está desarrollando sin requerir de supervisión cercana, a pesar de que el evaluador puede facilitar apoyo y asesoría.

## **6. Presentaciones:**

Se le da a los participantes un ejercicio o tema (puede ser tema libre) para ser preparado en un tiempo determinado (se acostumbra 30 minutos) y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Se pueden evaluar competencias como organización, comprensión, argumentación, conocimiento de la temática, influencia y control emocional, entre otras.

## **7. Encontrar hechos:**

Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contesta preguntas suplementarias que cada candidato formule para encontrar la solución. Se valoran aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

## **8. Ejercicios prácticos:**

Estos se pueden diseñar para comprobar habilidades específicas fuera del contexto laboral. Proporcionan evidencias válidas, pero representan una presión distinta a aquella experimentada en una situación real. La evaluación se puede basar en el resultado final de la actividad, en el desarrollo de la actividad o en la combinación de ambas.

## **9. Ejercicios de escucha:**

Aquí se le presenta al evaluado una grabación oral o un video, se evalúa su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas (orales o escritas) realizadas por el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.

Dado que la aplicación de éstas técnicas de los Centros de Evaluación (Assesment Center), exige la puesta en práctica de conductas situacionales, se hace necesario contar con el ambiente propicio para ello. Así que dependiendo de la situación diseñada se deberá estipular el ambiente y los recursos necesarios para su óptima realización. En muchos casos se suele aplicar en un recinto cerrado, donde no haya interrupciones y donde se cuente con la iluminación e infraestructura necesaria para su ejecución. Entre más compleja sea la situación, más exigente será el ambiente y los recursos logísticos para su realización. Por ello se recomienda que una vez establecida la técnica y el contenido del ejercicio, se adecue la actividad al ambiente lo más aproximado posible a la realidad. El ambiente incluye tanto la infraestructura locativa como los recursos materiales que favorezcan el desempeño eficaz de cada técnica.

Ventajas y desventajas de los Centros de Evaluación (Assesment Center):

Grados (2003) menciona que su utilización permite:

- 1.- Describir el comportamiento de la persona.
- 2.- Explicar el comportamiento, conociendo la razón o por qué ocurrió de esa manera.
- 3.- Predecir el comportamiento, es decir bajo qué condiciones y en que otro momento se presentará nuevamente.

Sí bien los Centros de Evaluación son más conocidos por su utilización en los procesos de Selección, es cierto que aplican en muchas situaciones, como: promociones, planeación de vida y carrera, detección de necesidades de capacitación, establecer programas de entrenamiento (couching), desarrollo del capital intelectual, desarrollo de ejecutivos y líderes.

De acuerdo con Alles (2010) entre sus ventajas están el que pueden utilizarse en los siguientes casos:

1.- A partir del análisis y descripción de puestos:

- Para la adecuación persona-puesto.
- Para evaluar personal que ya trabaja en la empresa u organización se aplica a todos los niveles.
- Se deben armar los grupos cuidadosamente.

2.- Para la atracción, Selección e incorporación:

- Para esta autora los Centros de Evaluación (Assesment Center) en la Selección solo se recomienda para niveles iniciales, personas jóvenes o sin mucha trayectoria.
- Ideal para programas de jóvenes profesionales.

3.- Desarrollo y planes de sucesión-formación:

- Para detectar necesidades de desarrollo de competencias.
- Para evaluar la efectividad de acciones de desarrollo de competencias.
- Se aplica a todos los niveles.

En conclusión, un Centro de Evaluación se trata del diseño e implementación de una serie de ejercicios que permiten evaluar aquellas habilidades genéricas y específicas que son indispensables para el desempeño óptimo del puesto y el logro de los objetivos organizacionales, su objetivo básico es la manifestación de las competencias del candidato en situaciones no previstas.

### 3.4 Evaluación psicométrica

Para (Grados, 2003, p.229-230) “en la evaluación psicológica se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Para seleccionar las baterías psicológicas, deben considerarse los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo”.

Los tres niveles de puestos más importantes en el proceso de Reclutamiento y Selección son los siguientes:

- a. Nivel obrero u operativo
- b. Nivel medio o mandos intermedios
- c. Nivel ejecutivo o gerencial

Al realizar la evaluación psicológica es importante integrar una batería de pruebas, que aporten información respecto a:

- Inteligencia
- Habilidades
- Aptitudes específicas
- Personalidad

Las pruebas psicológicas, son útiles, para valorar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, actitudes, conocimientos, etc. En realidad un test, es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones con lápiz y en papel. Se utilizan para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad entre otros (Chiavenato 2011).

Cervantes (2014), menciona que las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es permitir analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

Dada la información que nos arrojan en el proceso de Selección las pruebas psicológicas complementan los huecos sobre la personalidad del candidato, que no quedan claros y no pueden verificarse abiertamente durante la entrevista. También este autor resalta que la Selección efectiva de los instrumentos de evaluación es importante, y depende en gran medida de la validez y la confiabilidad de los exámenes.

Para los fines de Reclutamiento es sumamente importante la Evaluación Psicológica ya que pretende la explicación y predicción del comportamiento de las personas en los lugares de trabajo. La medida es un componente esencial de este proceso, ya que ha permitido que los instrumentos de las matemáticas puedan aplicarse a la ciencia psicológica.

En el caso de la Selección por Competencias se hace uso de estas evaluaciones pero dando un enfoque distinto, de hecho como menciona Alles (2005) la Evaluación por Competencias y la Evaluación Psicológica no son conceptos excluyentes, es decir, se pueden aplicar ambas herramientas y de hecho eso sería lo ideal, pues se complementan.

En este tipo de Selección se presta mayor atención a lo que cada prueba evalúa y la relación que tienen los datos arrojados, con las competencias de nuestro interés. De esta manera, el proceso para aplicar pruebas psicométricas consistirá en analizar que pruebas describen los comportamientos que estamos buscando y a partir de eso aplicarlas dentro del proceso de Selección. Posteriormente al contar con los resultados se deben complementar estos con la información obtenida a través de otras herramientas utilizadas, siempre tomando en cuenta que toda técnica tiene sus ventajas y sus desventajas.

Es así como el uso de diversas pruebas psicométricas permiten al responsable de la Selección del personal, recolectar datos de manera más objetiva, resultado de medición de aspectos que no son tan fáciles de percibir a simple vista y siguiendo el principio de la objetividad en su trabajo, haciendo uso de las denominadas pruebas psicométricas con la finalidad de poder tener una amplia gama de

información que le permita conocer al candidato que está evaluando y poder emitir un informe conciso de su proceder conductual e intelectual.

### **3.5 Observación Directa del Desempeño del Trabajo**

Levoyer (1997) propone como un método útil, pero sin estructuración a la Observación, pues lo considera muy frecuente y aconsejable sobre todo para puestos de trabajo simples, no obstante reconoce que es limitada para puestos de trabajo de alto nivel, en cualquier caso, aconseja se utilice como un primer acercamiento o familiarización con el puesto de trabajo, pero para fortalecerla como método es mejor combinarla con documentales y entrevistas.

Navío Gámez (2001) menciona sobre la técnica de la Observación que es un procedimiento que permite acopiar información desde y en el mismo puesto de trabajo. Tanto si es estructurada como no, si es participante o no supone una preparación previa atendiendo a lo siguiente: el sujeto-objeto de evaluación; los tipos de conducta que deben ser observados y el grado de estructuración. Resalta que tiene las siguientes ventajas la Observación:

- Establecer e identificar objetivos.
- Proporcionar conocimiento de un campo de actividad amplio sin necesidad de entrar en detalle.
- Disponer de una guía para todo el proceso.
- Reunir datos con alta fiabilidad.
- Permite elaborar un sistema de categorías para posteriores observaciones estructuradas o para diseñar otros instrumentos complementarios (entrevistas, cuestionarios, etc).
- Permite conocer de manera detallada la complejidad de la realidad del trabajo.
- Facilita la comprensión de la relación entre el contexto y las conductas ejecutadas.

### Desventajas de la Observación:

- Al estar establecida puede ser que no se consideren aquellos aspectos significativos que contribuyen de manera eficaz a la comprensión de un determinado comportamiento.
- Puede darse una dispersión en los datos considerados y una dificultad en la interpretación de los mismos.
- La réplica es imposible puesto que se observa una realidad que se considera irrepetible.

Es obvio que esta técnica de obtención de evidencias queda limitada a aquellos/as candidatos/as que tengan acceso a los lugares de trabajo, porque son trabajadores/as en activo y tienen permiso de sus empresas para llevar a cabo la evaluación en el lugar de trabajo, o porque la empresa colabora activamente con la convocatoria del procedimiento permitiendo el acceso a sus instalaciones a los/as candidatos/as que vayan a evaluarse, así como a los/as evaluadores/as.

Puestos en situación y suponiendo que se dispone de tal acceso a las instalaciones comerciales, la metodología que, generalmente resulta ser apropiada para evaluar el desempeño real es la que se conoce como **Observación Estructurada** y consiste en diseñar y aplicar un protocolo de observación, aplicando una lista de verificación de comportamientos o conductas en formato de lista de control (checklist) o cuestionario.



## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UN CENTRO DE ENTRETENIMIENTO DE JUEGOS DE AZAR**

### **4.1 Antecedentes**

Los juegos de azar surgen en la antigua China desde el año 2300 A.C. sin embargo, de una manera u otra han existido en casi todas las sociedades en la historia. En Europa por ejemplo, uno de los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar más antiguos está ubicado en Baden-Baden (Alemania) y fue inaugurado en 1748 por Edouard Benazet, quien contrató artesanos franceses para diseñar el estilo de los distintos salones. Sí bien este casino, sufrió varias clausuras a lo largo de su historia, dicho lugar continua abierto hasta el día de hoy. El origen de la actual palabra "casino" deriva del italiano "casa". La palabra en un principio se usaba para nombrar una casa de campo, pero luego empezó a ser usada para describir un lugar de la casa donde se hacían reuniones sociales, una habitación o espacio donde las personas podían bailar, escuchar música o apostar.

Desde 1857 hasta nuestros días Mónaco es uno de los lugares que ha ganado fama en el mundo entero por sus Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar, instituidos por el Príncipe Carlos III de Mónaco, para favorecer sus finanzas.

En la historia de América los primeros Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar se llamaban salas, surgieron en Nueva Orleans, St.Louis, Chicago y San Francisco. Durante las primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, los juegos fueron prohibidos por la ley. Sin embargo, en 1931 el juego fue legalizado por el estado de Nevada ejerciéndose principalmente en la ciudad de las Vegas, inclusive a ésta última se le conoce como "Sin City", ciudad del pecado en español, debido a la popularidad del juego y apuestas legales, además de la disponibilidad de bebidas alcohólicas a cualquier hora del día. Poco tiempo después, en el estado de Nueva Jersey, la ciudad de Atlantic City llegó a ser la más importante en el mundo de estos centros de juego.

Sí bien en Estados Unidos las casas de juego fueron legalizados desde principios del siglo pasado, en nuestro país las autoridades siempre se mantuvieron reticentes a su legalización, pues pretendían evitar todo lo que conlleva la apertura de este tipo de negocios, como puede ser el lavado de dinero, la prostitución y el tráfico de drogas. En 1938 fue el presidente Lázaro Cárdenas quien ordenó su abolición.

Actualmente con los cambios económicos, sociales, tecnológicos y con la Globalización, los gobiernos del mundo se ven obligados a fomentar el crecimiento para alcanzar a los países desarrollados.

Esto implica a los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar como negocios impulsores del turismo nacional y extranjero, ya que con anterioridad a pesar de no estar legalizados, se reconocía la existencia clandestina de lugares donde se llevaban a cabo apuestas y juegos de azar. Así en nuestro país era preciso atender la necesidad de legalizar estos lugares, favorecer la atracción del turismo, generar puestos de trabajo, el pago de impuestos y estar en condiciones de competir con otros países. Por ello se legalizaron en nuestro país en el año 2005.

Actualmente en las principales ciudades de la República Mexicana hay, al menos, 100 mil terminales de juego (máquinas) instaladas en 434 casinos, de un total de 798 autorizados a la fecha por la Dirección General Adjunta de Juegos y Sorteos de la Secretaría de Gobernación (Segob). Es decir, apenas poco más de la mitad de los que implícitamente deberán abrirse porque ya están autorizados, independientemente de las instalaciones “clandestinas” o de las que operan amparadas. Contra lo que pudiera pensarse, este tipo de negocios está en pleno auge, a pesar de la crisis económica de los últimos años.

De esta forma el mercado del juego mexicano se ha convertido en uno de los mayores del mundo y se encuentra en continuo crecimiento. La principal ventaja que genera la instalación de Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar es la económica, pues conduce a inversiones, construcciones y obras de infraestructura que modernizan las ciudades, así mismo, ofrecen nuevos empleos, salarios,

prestaciones sociales para los empleados, además del aprendizaje y la calificación laboral, etcétera.

Otra ventaja desde el punto de vista social de las casas de juego, es que son sitios que permiten momentos de diversión y de placer, pues producen emoción al jugar, apostar y ganar o perder dinero, por ello en el mundo millones de personas disfrutan de los juegos de apuestas.

Para algunos, este tipo de entretenimiento, puede sin duda considerarse enajenante, pero para muchos es una forma de relajarse de tensiones, pues se olvidan durante un tiempo de sus preocupaciones inclusive, es un lugar que se presta para socializar y cultivar vínculos con acompañantes o con otras personas que se conocen dentro del mismo lugar. Cabe resaltar, que en algunas ciudades es el atractivo principal o complementario de un viaje turístico.

Además los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar legalizados, ofrecen la posibilidad de asistir a negocios de juegos autorizados y vigilados, sin exponerse a entrar a peligrosos garitos clandestinos. Lo cual permite disfrutar del gusto de jugar apuestas en un sitio cómodo y seguro. Por otro lado, si el número de estos negocios es mayor y se encuentran cercanos redundan en ahorros en el transporte y el tiempo de llegar a ellos.

Resulta innegable que la industria del juego genera beneficios a la sociedad, sin embargo, la experiencia internacional ha mostrado que la instalación de los mismos tiene los siguientes impactos negativos: alcoholismo, drogadicción, prostitución, delincuencia organizada, lavado de dinero, generación y atracción de delincuentes, generación de ludópatas (que a su vez, en altas proporciones, se endeudan hasta llegar a la quiebra económica; desarrollan problemas familiares que los llevan a la ruptura, la violencia y el abandono; incumplen sus responsabilidades laborales y escolares, padecen depresiones e incluso intentan el suicidio, además de incurrir en conducta criminal).

Por lo anterior surge la necesidad de acciones preventivas dirigidas tanto a las enfermedades, (la Ludopatía o adicción al juego), como de diversos delitos favorecidos por los centros de juego, ya que es innegable la vinculación que tienen con todo este tipo de manejos inadecuados del recurso económico, debido a la variedad, frecuencia y volumen de las transacciones siendo que la mayoría de la actividad global de estos se realiza en efectivo.

Reyes Tépiat (2013) menciona que “la facilidad para lavar dinero se presenta cuando el Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar no cuenta con controles internos y es dirigido por el crimen organizado controlando los ingresos y egresos; por ello, es indispensable que las personas que influyan en la operación de este tipo de lugares, así como los individuos o entidades que reciben beneficios económicos de este negocio, proveedores mayores, consultores, etc., sean de probada reputación y no tengan antecedentes ni nexos con el crimen organizado.”

También los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar o casas de juego, han sido noticia por situaciones relacionadas con la falta de transparencia en el otorgamiento de sus permisos de operación por parte de las autoridades correspondientes, por ejemplo se han dado casos en que se cobran derechos de piso (extorsión), proliferación de giros ilegales que no cuentan con sus documentos de autorización en orden.

En México el problema fundamental es que muchos de ellos cuentan solo con permisos provisionales para algunas ferias como las casas de apuestas, las cuales son reguladas en su totalidad por la Secretaría de Gobernación dejando fuera a las Autoridades Financieras y con esto la posibilidad de mantener una supervisión y obligaciones de reporte en materia de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

En conclusión los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar en el mundo entero requieren de estrictos controles internos, entre los que se encuentran la Selección y contratación del personal (tema de esta tesina), para que su operación este respaldada por empleados de confianza y que en consecuencia se

eviten las pesadas cargas sociales del lavado de dinero, drogadicción y/o prostitución, relacionadas con este giro.

Sin olvidar que también se requiere de controles claros y precisos a nivel jurídico y externo por parte de las autoridades, para cerrar las pinzas de la ilegalidad tan temida y relacionado a dichos centros.

Lo anterior, en nuestro país, representa un reto enorme pues su autorización es relativamente reciente (2005) y como negocio, se encuentran en plena expansión, lo que hace necesario que se controlen a través de reformas a las leyes que regulen su operatividad y sobretodo que se vigile su cumplimiento.

#### **4.2 Problemática Identificada**

Hoy en día con la importancia que están tomando los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar en nuestro país, es fundamental contar con un modelo o sistema formal de Selección de personal, mediante el cual se pueda obtener información objetiva, para la toma de decisiones que permita contratar aquellos candidatos que cuenten con las características y habilidades necesarias para el óptimo funcionamiento de este tipo de negocio el cual se presta para una serie de situaciones que si bien pueden salirse de control y afectar directamente a la empresa y a sus clientes.

#### **4.3 Riesgos de no contar con un proceso de Reclutamiento y Selección de personal en un Centro de Entretenimiento en Juegos de Azar**

Sí bien toda organización que no cuente con un proceso de Reclutamiento y Selección de personal, deberá de asumir diversas consecuencias que pueden detener su crecimiento, dificultar su operación e incluso poner en riesgo su existencia, en un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, lo anterior puede tener consecuencias de suma gravedad, como son las siguientes:

- ✓ Contratar personal “no calificado” que carezca de las competencias básicas para el desempeño del puesto, lo que redundará en errores, ausentismo, mal servicio, altos costos de capacitación y alta rotación de personal.

- ✓ Robo o abuso de confianza, ya que se manejan altos recursos (dinero, e información confidencial) que pueden ser utilizados erróneamente, afectando a los clientes y poner en riesgo la licencia de operación de la misma empresa.
- ✓ Se puede propiciar que los empleados contratados sin un proceso adecuado de Selección de personal, se organicen para delinquir y vender drogas, información para ganar fácilmente e incluso prostitución.
- ✓ Lo anterior puede generar graves pérdidas económicas a la empresa, además de un clima de inseguridad tanto para los clientes, como para los empleados que la conforman.

Por lo tanto es fundamental en una empresa de éste tipo contar con un Sistema de Reclutamiento y Selección de personal que permita adquirir integrantes confiables para el manejo de los recursos materiales que se tienen en el mismo generando un desempeño óptimo de los puestos que la conforman, pues solo de esta forma se lograrán los objetivos de operación y desarrollo propuestos en su misión y en su visión independientemente cual sea la que se maneje en dicho Centro de Entretenimiento siempre y cuando se apegue a ella.

#### **4.4 Justificación**

De dicha problemática surge la presente propuesta de un proceso de Selección de personal que dé respuesta a las características propias de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, en la que se considera la aplicación del Modelo de Selección Tradicional y dos técnicas que forman parte del Modelo de Competencias que permiten obtener datos objetivos y directos sobre las mismas y que han demostrado su utilidad como son: los Centros de Evaluación (Assesment Center) para puestos gerenciales o de mandos medios y la Observación Directa del Desempeño para puestos operativos.

Con dicha propuesta se pretende cumplir con el mayor número de etapas posibles que cubran las necesidades de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar,

para así adquirir información sustancial y tomar la decisión de toda contratación con base a información objetiva.

Pues como lo afirma Chiavenato (2011) el proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz, donde la “eficiencia” consiste en hacer las cosas de manera correcta: entrevistar correctamente, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, dotar al proceso de rapidez y agilidad, con un mínimo de costos, involucrar a las gerencias en el proceso, seguir las etapas del proceso, etc. Esta propuesta busca ahorrar tiempo y costos, así como mejorar el proceso de Selección Tradicional en beneficio de la empresa.

Como se explicó en el marco teórico de este trabajo, en el mercado globalizado actual, se requiere contar con nuevas formas de Administración del Capital Humano que permitan potenciar al máximo las habilidades, capacidades y destrezas de sus colaboradores, los cuales requieren del manejo de las nuevas tecnologías, así como habilidades sociales que exige el brindar un servicio de alta calidad a sus clientes.

Contar con un modelo de Selección fundamentado permite el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de su misión y visión a corto, mediano y largo plazo, en sinergia con el desarrollo potencial de su Capital Humano y evita desde gastos económicos ocasionados por baja producción, accidentes laborales, incumplimiento de metas, rotación de personal, pérdida de licencias, robos y delincuencia organizada hasta la desmotivación del mismo.

Por ello la presente propuesta puede resultar benéfica para los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar u organizaciones similares.

Se debe destacar el papel del Psicólogo organizacional para identificar las capacidades, habilidades y actitudes del personal, contando con un modelo hecho a la medida de la empresa u organización, que permita identificar las competencias de los candidatos a un puesto, las necesidades de capacitación y desarrollo de sus empleados así como en la definición de planes de vida y carrera.

#### **4.5 Objetivo General**

Proponer un Modelo de Reclutamiento y Selección de personal que permita evaluar eficientemente a los candidatos de los diversos puestos que conforman un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, de tal manera que se garantice que poseen las características personales y las competencias necesarias para desempeñar sus responsabilidades y brindar un servicio de entretenimiento de calidad.

#### **4.6 Objetivos Específicos**

- Obtener evaluaciones integrales de los candidatos, mediante una combinación adecuada de las diferentes técnicas e instrumentos utilizados en el Modelo Tradicional de Selección de Personal y el de Competencias.
- Identificar las competencias básicas de cada puesto partiendo del análisis de puestos o en dado caso de la evaluación del perfil de puestos, para lograr implementar la técnica de “Observación directa del desempeño en el puesto de trabajo” y los Centros de Evaluación” (Assesment Center).
- Definir las preguntas centrales que se utilizaran en la entrevista semiestructurada, parte del proceso propuesto.
- Con base a las dimensiones o competencias de cada puesto, diseñar o seleccionar los ejercicios propuestos que se pueden aplicar para implementar el Centro de Evaluación o Assesment Center.
- Demostrar la importancia que tiene el contar dentro de cualquier organización con Psicólogos profesionales que implementen un proceso de Selección fundamentado en la ciencia y en la ética, que responda a las características propias de las mismas.

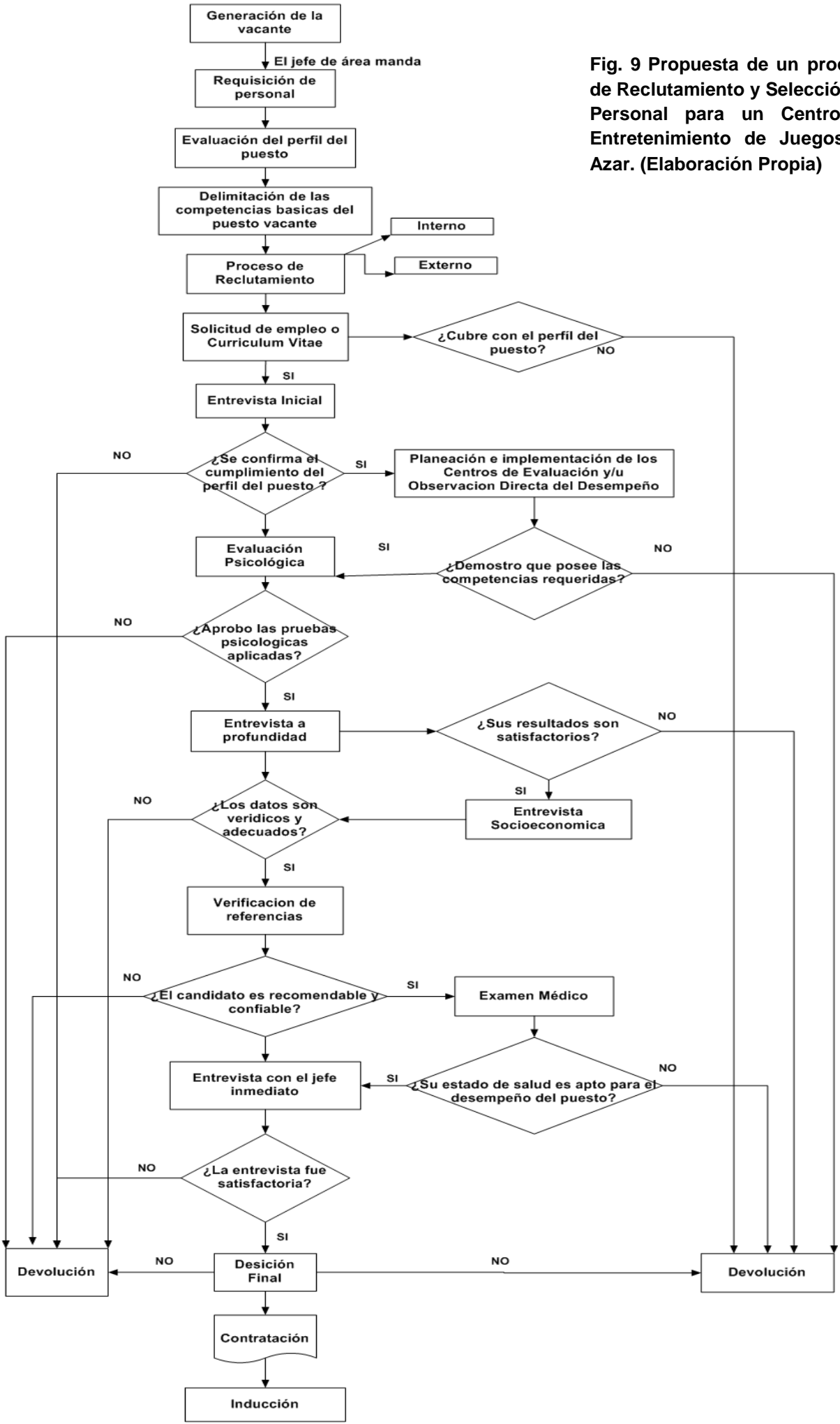


- Optimizar el uso del tiempo y los recursos de la organización a través de la implementación de un proceso de Reclutamiento y Selección práctico, que permita tomar decisiones efectivas.
- Proponer un Diccionario de Competencias que contenga las competencias básicas de cada puesto, por grados y niveles, que sirva de base para implementar posteriormente un Sistema de Selección por Competencias.

#### **4.7 Desarrollo de la Propuesta**

A continuación se describirá gráficamente, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal propuesto para un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar (ver fig. 9).

**Fig. 9 Propuesta de un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar. (Elaboración Propia)**



**1.- Generación de la Vacante:** El término vacante en sí, es un adjetivo que hace referencia a aquello que está sin ocupar o sin proveer. Ésta puede surgir por ser un puesto de nueva creación o generarse por la renuncia, incapacidad o liquidación de un empleado.

**2.- Requisición de personal:** De acuerdo a Chiavenato (2011) consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en el formato para dicha requisición, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato especifique esos requisitos y características ya que todo el esquema del proceso de Selección se basa en estos datos.

Básicamente se refiere a la solicitud elaborada por el área de la empresa u organización donde se encuentran las vacantes, al área responsable de Reclutamiento y Selección de personal para que dicha vacante sea cubierta.

Por tanto, dicho formato estandarizado deben tenerlo y conocerlo todos los departamentos de la empresa u organización para hacer su solicitud de personal, el cual deberá contener los siguientes datos:

- Departamento solicitante.
- Nombre del puesto.
- No. De plazas requeridas.
- Motivo por el que se solicita: Renuncia, despido, incapacidad, fallecimiento, creación de plaza.
- Duración de la vacante: especificar si es definitiva o temporal.
- Fecha de inicio y fecha de término.
- Tipo de jornada y horarios.
- Lugar y fecha.
- Nombre y firma de quien lo solicita.

Hay que destacar que una requisición de personal no incluye una descripción ni especificación del puesto, excepto cuando sea un puesto de nueva creación.

Cuando el área de Recursos Humanos recibe la requisición de personal comienza el proceso de Reclutamiento.

**3.- Evaluación del perfil de puestos:** Un proceso previo fundamental para el Reclutamiento y Selección de personal de una organización es el contar con el análisis de puestos tal como se abordó en el capítulo II, a partir de los cuales se determinan las tareas principales que conforman cada puesto, sí en el Centro de Entretenimiento se cuenta con el análisis de puestos, entonces se recomienda de preferencia revisarlo, para verificar su actualización, sí no existe se puede llevar a cabo o definir las competencias requeridas a través de una entrevista con el personal que desempeña la función, es importante que las preguntas sean concretas sin posibilidad de diferentes respuestas, dirigidas a obtener información de las actividades del puesto ya que no se podrá reclutar ni seleccionar un candidato al puesto sino se cuenta con una definición clara de los requisitos y características que deberá cubrir el candidato, el perfil del puesto será resultado del análisis de puestos.

La descripción de un puesto basado en competencias incluye casi los mismos aspectos que un perfil de puestos tradicional, es decir aspectos como escolaridad, edad, sexo, manejo de algún idioma o software, pero tiene la característica de incluir tanto las competencias clave de la empresa como las competencias específicas o técnicas del puesto.

Es conveniente que contenga la información antes mencionada ya que solo así se sabrá que candidato cumple con las competencias requeridas para cubrir la vacante.

En síntesis, debemos tener claro que los componentes de la descripción de puestos por el esquema tradicional se mantienen como la identificación y ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones jerárquicas, los requisitos de formación formal, experiencia, condiciones de trabajo y todo dato que

las empresas consideren pertinentes relevar. Cuando se desea comenzar a implementar un Modelo por Competencias lo único que sustituye el perfil de competencias es el perfil psicolaboral y los conocimientos específicos, quedando el resto de la información de la descripción sin cambios.

Un punto importante de mencionar es que toda empresa por muy pequeña que esta sea deba contar con un organigrama, lo cual permitirá precisar con mayor rapidez las funciones, competencias y relaciones de cada unidad administrativa, necesaria para llevar a cabo los análisis de puestos, esto mismo, ayudara a evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad de funciones estableciendo las líneas de autoridad y comunicación de los distintos niveles.

A modo de ejemplo y con la finalidad de tener una referencia, se muestra un organigrama de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar (ver Anexo 1) y posteriormente un “Cuestionario para recolectar información útil para el Análisis de Puestos” de un Gerente de dicho lugar (ver Anexo 2).

**4.- Delimitación de las competencias básicas del puesto vacante:** Cuando se decide comenzar a implantar un Modelo de Selección Tradicional junto con un Modelo de Selección por Competencias, es importante tomar en cuenta las competencias cardinales o genéricas, y las competencias específicas o técnicas, cabe aclarar que dichas competencias se deberán ajustar de acuerdo a las competencias de cada organización.

- **Las competencias cardinales o genéricas:** son todas aquellas que son aplicables a todos los puestos de la organización y están alineadas a la misión, visión y valores. Ya que serán el punto de partida para poder encontrar las competencias específicas.
- **Las competencias específicas o técnicas:** se refieren a aquellas que son exclusivas para las funciones de un puesto, se podrán evaluar, entrenar y desarrollar con las actividades diarias en el puesto que desempeña.

En el Diccionario de Competencias propuesto (ver Anexo 3) se tomó como base para su realización el diccionario estándar de competencias de Martha Alles (2005), estas fueron complementadas y adaptadas para ser acordes a las requeridas por los puestos de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, tomando en cuenta las necesidades actuales y futuras, ya que hoy en día con los cambios tecnológicos y el crecimiento global que se está generando en las empresas u organizaciones es necesario comenzar a fomentar una nueva cultura que genere mayor estabilidad, planeación y estabilidad en todos los sentidos.

Para su elaboración se tomaron en cuenta dos tipos de competencias, las cardinales o genéricas, partiendo de las características de la empresa, así como de su misión y su visión, y las propias de los tres niveles generales de puestos que existen en un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, como lo son: a) un puesto gerencial b) mandos medios y c) puestos operativos, designadas como competencias específicas o técnicas.

**5.- Proceso de Reclutamiento:** Una vez que se han delimitado las competencias básicas de cada uno de los puestos en la empresa a través de la descripción del perfil de puestos, el Reclutamiento consiste en la atracción o búsqueda de aquellos aspirantes que cumplan con el perfil previamente definido o consultado, y que se interesen en participar en el proceso de Selección.

Se recomienda en primer término utilizar el Reclutamiento interno y solo en caso de no contar con prospectos que cumplan con el perfil dentro de la organización, entonces se reclutará mediante: internet, página webs, ofertas de empleo, ferias de empleo, redes sociales (twitter, linkedin, Facebook, entre otras), o se publicará la vacante en prensa, radio o revistas especializadas, volanteo en centros comerciales u escuelas, entre otros.

**6.- Solicitud de Empleo o Curriculum Vitae:** Se reciben y analiza la información contenida tanto en la solicitud de empleo como en los curriculum vitae de los interesados en el puesto vacante, de tal forma que se determine si cubren o no con el perfil del puesto, así como que logremos tener un panorama general, de la educación, experiencia laboral y datos personales del aspirante.

El contenido del formato de solicitud de empleo variara en función de las necesidades de la empresa, sin embargo en términos generales consta de las siguientes secciones:

- Datos personales: son aquellos que proporcionan un conocimiento específico de la persona. (nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, domicilio completo, teléfonos, edad, sexo, estado civil, estatura, peso, nacionalidad, tipo de sangre, etc).
- Datos escolares: son los relacionados con la preparación escolar del candidato (fechas de ingreso y egreso de las escuelas, promedio, idiomas que habla etc).

- Experiencia ocupacional/laboral: proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra. (empresas en las que ha laborado, incluyendo domicilio, teléfono, puesto, tiempo, nombre del jefe inmediato etc.).
- Maquinaria, herramientas y equipo que maneja: se realiza una mención de cada una de las herramientas, maquinaria y equipo en general que sepa operar, en qué grado y cuánto tiempo lleva operándolo.
- Datos familiares. Son aquellos que muestran la situación del candidato en su núcleo familiar (número de hermanos, situación de sus padres, contribución económica, número de hijos etc.).
- Referencias personales: son aquellas personas que pueden proporcionar información acerca del candidato, de preferencia que no sean familiares (nombre, teléfono y ocupación, tiempo de conocerlo).

A modo de ejemplo se propone una solicitud acorde a las necesidades de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar (ver Anexo 4).

**7.- Entrevista inicial:** Se refiere al primer contacto con las personas que responden a la invitación para participar en el proceso de Selección y de acuerdo a la solicitud o curriculum vitae cumplen con el perfil del puesto vacante. La verificación de lo anterior determinará que continúen o no en el proceso de Selección.

**8.- Planeación e Implementación de los Centros de Evaluación:** Como se explica en el capítulo 3, implementar un Centro de Evaluación implica contar con un coordinador competente en dicha técnica, que defina las dimensiones o competencias a evaluar, defina los ejercicios que se aplicaran para la identificación de las mismas y capacite a los observadores, así como al personal de apoyo que participará. Tendrá que definir los tiempos y la logística de la implementación (lugar, fechas, horarios, materiales, número de candidatos, y evaluadores de cada ejercicio), así como de ser necesaria la capacitación de los observadores.



De acuerdo con las competencias especificadas en el Diccionario de Competencias (ver Anexo 3), se sugieren como ejemplo, las siguientes para el Gerente General (ver organigrama, Anexo 1) de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar.

PERFIL POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	SUPERVISADO POR: SOCIOS ACCIONISTAS			
NOMBRE DEL EMPLEADO:	FECHA:			
	GRADOS			
COMPETENCIAS REQUERIDAS	4	3	2	1
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN				X
SERVICIO AL CLIENTE				X
APEGO A NORMAS				X
LIDERAZGO-SUPERVISIÓN DE PROCESOS				X
LIDERAZGO-DESARROLLO DE PERSONAS			X	
PLANEACIÓN			X	
NEGOCIACIÓN				X
TRABAJO EN EQUIPO		X		
MANEJO DE CONFLICTOS				X
RESPECTO POR LAS PERSONAS				X
COMUNICACIÓN EN INGLES		X		

**Tabla 2. Competencias sugeridas para un Gerente General de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar**

Por lo que se proponen los siguientes dos ejercicios:

1.- Portafolio de pendientes: se le proporcionará al candidato, una lista de pendientes a realizar, un “evento especial” como los que frecuentemente se organizan en un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, en este caso por ejemplo, deberá organizar la festividad del 15 de Septiembre, especificándole la cantidad de personas con las que contará para cada una de las actividades que él sugiera llevar a cabo. Deberá reunir a los jefes de las áreas de Bingo, restaurante, intendencia, bar, almacén, cajeros, seguridad, en total 7 personas, para organizar el evento en un determinado tiempo, esto

implica la toma de decisiones, para definir que se hará, para atraer a muchas personas al evento, elaborar un plan estratégico, ¿Cómo se hará? ¿Qué recursos materiales y humanos se requieren?, en publicidad, en el restaurante, en el bar, en intendencia, vigilancia, etc, se requiere organización y planeación así como delegar responsabilidades, finalmente se le pide la redacción de la propuesta para la junta directiva, sus ventajas, costos aproximados y personal requerido. Con este ejercicio se pueden evaluar competencias como liderazgo, organización, planeación, negociación, creatividad y supervisión.

2.- El ejercicio anterior se puede complementar con la técnica de la Presentación, pidiéndole al evaluado que exponga el proyecto anterior, ante un auditorio. Con este ejercicio se pueden evaluar competencias como: organización, comprensión, argumentación, influencia y control emocional, entre otras.

En lo que respecta a los puestos de nivel operativo como cajeros, vendedores, meseros, intendentes, barman y almacén se sugiere utilizar el método de la Observación Directa del Desempeño del Trabajo, el cual consiste en recabar la evidencia de sí se manifiesta o no determinada competencia a través de dicha técnica, es decir, se verifica directamente si el trabajador es competente o no en las realizaciones profesionales y criterios de realización de la unidad de competencia a evaluar, mediante la observación y el análisis de su comportamiento en el desempeño de las funciones y tareas propias de su categoría profesional/puesto de trabajo.

Utilizando la observación y una “Lista de Cotejo o check list” se establece un protocolo de observación, entre uno o varios observadores.

Por ejemplo en el puesto de Hostess se puede evaluar:

- ✓ Recibimiento y Trato del/de la empleado/a con el cliente, de acuerdo a criterios de medición objetivos.

- ✓ Si el empleado/a invita al cliente a visitar determinados juegos o a participar en algún evento especial del día.
- ✓ Sí da respuestas correctas a las preguntas del cliente.
- ✓ Sí le ofrece estar a sus órdenes para cualquier situación o duda que se le presente.

Concretamente se invita al candidato a llevar a cabo determinadas actividades del puesto vacante.

Una vez concluida la simulación y la interacción con la persona evaluada, cuando el “supuesto cliente”, ya está fuera de la vista de la persona evaluada, se verifican sí fueron “evidenciados o no” aquellos indicadores previamente elaborados en la lista de cotejo o cuestionario.

Como se mencionó la “Lista de cotejo” (check list), en forma habitual, consta de una serie de comportamientos a evaluar del trabajo de los/as candidatos/as, contiene las actividades para distinguir sí la competencia se manifestó o no, colocándose una paloma ✓, si se llevó a cabo en la columna SÍ o en la columna NO, si no fue así, en la columna de observaciones se colocará lo que consideremos oportuno incluir, para complementar la información recabada.

A continuación mostramos un ejemplo de la lista de cotejo o check list para observar directamente el desempeño en el trabajo de un mesero:

**Tabla 3. Lista de cotejo para observar competencias del puesto de mesero**

COMPETENCIAS A EVALUAR: 1) CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN, 2) SERVICIO AL CLIENTE,3) APEGO A NORMAS, 4) ENFOQUE A RESULTADOS-ORIENTACIÓN A LA TAREA,5) TRABAJO BAJO PRESIÓN ,6) TRABAJO EN EQUIPO, 7) HABILIDAD NÚMÉRICA			
COMPORTAMIENTO	SÍ SE MANIFESTÓ	NO SE MANIFESTÓ	OBSERVACIONES
Limpia la mesa			
Colocar en la mesa, pan, servilletas, crema y azúcar			
Recibir sonriendo al cliente			
Darles la carta			
Informarles del menú especial o promoción del día			
Tomar la orden			
Llevar la orden a cocina			
Atender cualquier solicitud de los clientes			
Traer la orden a la mesa servir la del lado correcto			
Retirar los platos			
Llevar la cuenta y recibir el dinero o tarjeta para el pago			
Entregar el cambio			
Despedir con una sonrisa a los clientes			

Una vez concluida la simulación y la interacción con la persona evaluada, cuando el “supuesto cliente”, ya está fuera de la vista de la persona evaluada, se verifican si fueron “evidenciados o no” aquellos indicadores previamente elaborados en la lista de cotejo o cuestionario. Y se toma la información para la elaboración del informe.

**9.- Evaluación Psicológica:** Si la persona cumple con las competencias determinadas en el nivel requerido, se procederá a la aplicación de pruebas técnicas y psicológicas, se recomienda aplicar una prueba de inteligencia, una de personalidad y algún cuestionario o instrumento que evalúe, honestidad o valores, pues éstos son fundamentales para trabajar en un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, por el manejo continuo de dinero que hay en ellos.

**10.- Entrevista a profundidad:** Sí bien la entrevista que se sugiere utilizar dentro de los Centros de Entretenimiento de Juegos de Azar, es la semiestructurada o mixta, dada la apertura para poder preguntar a profundidad acerca de su experiencia laboral y su vida personal, como se menciona anteriormente.

Ésta abarcará todas las áreas de la personalidad y permitirá dejar muy claro la experiencia, áreas fuertes y débiles del candidato, adaptabilidad del mismo y las habilidades y actitudes especificadas en el perfil del puesto. Dentro de dicha entrevista existen áreas a investigar que son de gran importancia para una organización que se dedica al entretenimiento de juegos de azar, por lo que hay que hacer énfasis en ellas, tales como: el área escolar, ocupacional, familiar, auto-concepto, metas, salud y pasatiempos como se mencionó anteriormente, poniendo en este caso especial énfasis en la investigación de valores, tales como la honestidad y la responsabilidad; todas estas áreas brindaran información valiosa del candidato para decidir si es adecuado para el puesto que se requiere. Algunas preguntas que se sugieren abarcar en dicha entrevista son:

**En el área escolar:**

1. ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
2. ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
3. Mencione la formación que Ud. posee para desempeñar el puesto
4. ¿Está dispuesto a tomar algún curso o capacitación de ser necesario?
5. ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
6. ¿Qué planes tiene para continuar sus estudios en el futuro?

## En el área laboral:

1. Cuénteme acerca de usted.
2. ¿Por qué dejó su último trabajo?
3. ¿Qué experiencia tiene en este campo en particular?
4. ¿Se considera exitoso?
5. ¿Qué hizo estos últimos meses con su tiempo para mejorar su conocimiento?
6. ¿Está buscando trabajo en otras empresas?
7. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
8. ¿Tiene algún pariente que trabaje con nosotros?
9. ¿Cómo se enteró de este empleo?
10. ¿Estaría dispuesto a trabajar por la noche, horas extras o fines de semana?
11. ¿Estaría dispuesto a cambiar de residencia si fuera necesario?
12. ¿Considera que sabe trabajar en equipo?
13. ¿Cuánto tiempo pretende trabajar con nosotros si le contratamos?
14. ¿Cuál es su filosofía con respecto al trabajo?
15. ¿Le han despedido de algún trabajo alguna vez?
16. ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?
17. ¿Cuál diría que es su punto más fuerte?
18. ¿Por qué cree que le iría bien en este trabajo?
19. ¿Qué es más importante para usted: el trabajo o el dinero?
20. ¿Qué característica suya destacó algún jefe anterior?
21. Cuénteme de algún problema que haya tenido con un jefe anterior
22. ¿Considera que sabe trabajar bajo presión?
23. ¿Qué le motiva a dar lo mejor en su puesto de trabajo?
24. ¿Está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de los suyos?
25. ¿Qué aprendió de los errores en sus trabajos anteriores?
26. ¿Recuerda una situación problemática que ha tenido que solucionar recientemente? ¿Qué pasó?
27. ¿Cuál es el problema más complicado con el que se ha enfrentado en la vida personal o laboral?

28. ¿Qué cosas le molestan de la gente?
29. ¿Con qué clase de personas trabaja usted mejor?
30. ¿Cómo define usted la lealtad a la empresa?
31. ¿Puede trabajar tiempo extra?
32. ¿Qué piensa de que su trabajo sea supervisado constantemente?
33. ¿Cómo procedería usted para discutir con su jefe sobre algún descontento con el empleo?
34. ¿Qué piensa de los trabajos repetitivos?
35. ¿Manejaba usted recursos materiales económicos en su trabajo? (bonos, vales, dinero, cheques, etc).
36. ¿Qué dificultades ha tenido en el manejo de dichos recursos?
37. Finalmente ¿Tiene alguna pregunta que realizar al entrevistador?

**En su vida familiar destacan las siguientes:**

- Composición de la familia
- Actividades de la familia
- Relaciones familiares
- Situación económica

**Ejemplos:**

1. ¿Cuál es su estado civil?
2. ¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideraran que ha tenido éxito profesional?
3. ¿Tiene cumplido el servicio militar?
4. ¿Tiene proyectos de matrimonio?
5. ¿Tiene usted hijos?
6. ¿Qué hace actualmente?
7. Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
8. ¿Qué piensa su familia sobre su candidatura a este nuevo empleo?

9.-Si convive con algún familiar ¿ha pensado en las posibles dificultades que pueden afectarle?

**11. Encuesta socioeconómica:** Permite indagar sobre la confiabilidad de los datos otorgados por el solicitante, el equilibrio entre sus ingresos, sus gastos y forma de vida. Sí los resultados son positivos genera confianza, sobre todo en aquellos puestos donde se manejan recursos económicos.

**12. Verificación de referencias:** Para llevarlas a cabo es importante contar con la autorización del candidato, estas consisten en contactar a las empresas en las que el candidato se desempeñó con anterioridad, solicitando al área de Recursos Humanos y/o al jefe inmediato, para investigar sí los datos proporcionados son verídicos, sobre sus responsabilidades, fechas de ingreso y egreso, salarios (de ingreso y egreso), prestaciones recibidas, etc.

Se recomienda explicar con claridad los motivos de la investigación y asegure a su interlocutor que la información será manejada en forma confidencial y que tiene la autorización de la persona para realizar dicha búsqueda.

Una parte importante de este punto es el investigar sí el candidato tiene antecedentes penales, lo que es fundamental en una empresa u organización donde se manejan recursos económicos, como lo es un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, para estar seguros de que no es así, es indispensable solicitar el Comprobante de Antecedentes No Penales, como parte de la documentación de contratación. Cabe aclarar que no podrá solicitarse a los aspirantes a un empleo, cualquier tipo de constancia de no antecedentes penales, salvo en aquellos cargos públicos que, conforme a la ley sea necesario este requisito como es el caso.

Respecto a la verificación de referencias, es recomendable contar con una guía que le sirva de apoyo y asegurarse que quien realice la entrevista vía telefónica, correo (e mail) o personalmente, sea alguien capacitado para poder recabar información por este medio. Se propone un formato a modo de ejemplo para la



verificación de referencias en un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, de acuerdo a sus necesidades al momento de la Selección del Personal (ver Anexo 5).

**13.- Examen médico:** Consiste en una valoración completa del estado de salud del aspirante, considerando a su vez el tipo de actividades a desempeñar en el puesto, para las empresas este paso es fundamental ya que necesitan de una persona capaz de desempeñar sus labores con continuidad y calidad y que no incurra en constantes faltas a su trabajo por la necesidad de atender su salud.

**14.- Entrevista con el jefe inmediato:** Éste es un paso muy importante dentro del proceso de Selección de personal ya que permitirá establecer la necesaria empatía entre el futuro empleado y su posible jefe, para la colaboración y el logro de los objetivos empresariales.

Además, de que generalmente son los supervisores quienes tienen una idea más precisa de las actividades implícitas del puesto y de esta forma contribuirán con su opinión a una Selección más exitosa.

**15.- Decisión Final (Contratación):** Consiste en solicitar al candidato seleccionado, todos los documentos necesarios para su contratación, así como la redacción y firma del contrato correspondiente, esto implica que el candidato seleccionado, conoce perfectamente el puesto, las funciones a desempeñar, el sueldo que percibirá, el horario, lugar de trabajo, las prestaciones y obligaciones principales. En la actualidad muchas empresas se muestran reticentes al otorgamiento de contratos definitivos (bases) o por tiempo indeterminado, por lo que muchos empleados(as) se pasan años bajo la modalidad de contratos eventuales.

**16.- Inducción:** Esta etapa implica brindar de forma clara y objetiva al nuevo (a) colaborador (a) toda la información necesaria para que conozca los objetivos de la empresa, su historia, su organización, su misión, su visión, sus políticas, las prestaciones que le otorga como empleado de la misma, las instalaciones con que cuenta y la ubicación de las mismas, (esto no aplicará si el empleado (a) es

contratado bajo el régimen de honorarios) como decíamos antes esto favorece la adaptación positiva y rápida por parte del empleado iniciando en el primer día de labores. Implica darle la bienvenida, la información antes mencionada y un recorrido por las instalaciones. De realizarse correctamente esta etapa evitará la deserción y que el empleado pregunte a diferentes personas todo lo que desconoce sobre la empresa, también favorece la identificación con la organización al mismo tiempo que la pertenencia al grupo de trabajo.

Existe una inducción mucho más específica, que implica toda la información necesaria para las actividades en el puesto y generalmente es llevada a cabo por algún empleado experto asignado con este propósito. Este proceso de inducción al puesto permitirá que el individuo realice con mayor facilidad sus labores, cumpla con mayor seguridad sus tareas, permite que le queden claras las responsabilidades que ha adquirido y disminuye porcentaje de accidentes al mismo tiempo que permite estándares de calidad en un menor plazo de tiempo.

Por último se presenta un cuadro representativo de acuerdo a los puestos de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, de acuerdo a su función específica, su nivel jerárquico, así como las competencias específicas sugeridas para cada uno de ellos, apegándonos al Diccionario de Competencias propuesto, por ende las competencias genéricas aplican a todos los puestos (conocimiento de la organización, servicio al cliente, apego a normas). Y por último un apartado de los métodos de evaluación propuestos para la Selección del personal (ver Anexo 6).

## ALCANCES

En la realización de esta propuesta se tuvo la oportunidad de valorar la opinión de diversos autores sobre las etapas del Modelo Tradicional tomando las que se consideraron más adecuadas a las características y necesidades de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar complementando dicho proceso con dos técnicas del modelo por competencias, con el propósito de restarle subjetividad al mismo, y actualizar a este tipo de empresas con las nuevas tendencias logrando identificar si los candidatos al puesto vacante cumplen lo más cercanamente posible con el perfil del puesto y poseen las competencias del mismo.

Destaca la importancia que tienen los análisis de puesto como base fundamental del proceso de Reclutamiento y Selección de personal lo cual permitirá mejorar la capacidad de respuesta a través de los Recursos Humanos para brindar un servicio de calidad como factor clave.

Finalmente, uno de los posibles beneficios del proceso propuesto, es que puede servir como un paso previo a la introducción del Modelo de Competencias permitiendo diversos “filtros” que se consideran necesarios para la contratación del personal de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, esto permitirá evaluar las competencias básicas de personas que por ejemplo no cuenten con la experiencia o estudios mínimos, pero si con las habilidades y destrezas que requiere el puesto, así como, distinguir entre las personas que si cuentan con los estudios mínimos pero que no tienen las competencias necesarias para el desempeño del puesto.

## LIMITACIONES

La implementación de las técnicas del Centro de Evaluación y la Observación Directa del Desempeño en el presente trabajo, podría resultar compleja. El responsable del área de Recursos Humanos deberá estar capacitado en su utilización, conocer las funciones y tareas que conlleva cada puesto y seleccionar aquellos ejercicios que servirán para poner en juego el despliegue de las competencias requeridas.

Lo mismo se puede mencionar de la Observación Directa del Desempeño en el trabajo, el observador deberá conocer las tareas específicas a realizar por quien ocupa el puesto, para establecer la lista de cotejo en términos observables y determinar el tiempo propicio para la observación de las mismas por lo que requiere de tiempo e inversión.

Puede parecer en un primer momento que el proceso propuesto es largo y costoso en Recursos Humanos, materiales y de tiempo en su aplicación generando ciertas resistencias para su implementación por parte de los directivos, pero será labor del Psicólogo Organizacional, resaltar los beneficios con los altos mandos de la organización, para lograr su autorización, así como evaluar su efectividad en la operación.

Se requiere de evaluación continua en su efectividad y de acuerdo a las limitaciones y necesidades presentes de la empresa u organización que se trate, se tomen las medidas necesarias, sin perder de vista que lo importante es que esta cuente con el personal idóneo que al mismo tiempo que desarrolle su potencial, contribuya con sus conocimientos, habilidades y talentos, en la consecución de las metas organizacionales.

## DISCUSIÓN

En la actual sociedad del conocimiento y de la globalización nuevos retos se les presentan a las empresas u organizaciones, como son el contar con ventajas competitivas que no solo les permitan permanecer en el mercado, sino que aseguren su crecimiento y consolidación.

En los tiempos actuales la empresa que no cuente con un proceso definido y científico de Reclutamiento y Selección de personal muy probablemente se quedará rezagada y corre diversos riesgos, entre los que se encuentran: alta rotación de personal, robos, mal servicio a los clientes, improductividad, etc. lo que la llevará tener un crecimiento mediocre o incluso desaparecer.

En el Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar, objeto de la presente propuesta, por ser su giro relativamente nuevo en el mercado mexicano, desde su apertura, se carecía de un proceso de Reclutamiento y Selección de personal, adecuado a sus necesidades internas (de organización, tipo de servicio y tipo de empresa), como a sus necesidades externas (tipo de mercado, competencia, situación legal, etc.), por lo que surgió la necesidad de proponer un Modelo de Reclutamiento y Selección de personal, que cubriera dichas necesidades y que fuera objetivo, flexible y eficaz.

Lo anterior es fundamental, pues para que un negocio de este tipo se consolide y logre crecer como empresa, requiere contar con Capital Humano suficientemente capacitado para desempeñar su trabajo, brindar un servicio de alta calidad en la atención al cliente y lograr que este se sienta como “en casa” y dispuesto a gastar su dinero y a pasar varias horas de su tiempo jugando.

Por ello se propone utilizar el Modelo de Selección Tradicional pues este, comprende elementos importantes que resultan efectivos para “filtrar” los candidatos idóneos a los puestos vacantes, de aquellos que no lo son. Pero éste Modelo Tradicional sí bien tiene puntos fuertes, una de sus desventajas o críticas al mismo tiempo es que utiliza técnicas o pruebas que lo hacen poco “objetivo”, por otro lado la implementación de un Modelo de Selección por Competencias,

conlleva un amplio y cuidadoso proceso que implica la adopción de una nueva cultura organizacional congruente con la Gestión por Competencias. Al no estar en estas condiciones generales, se propone utilizar dos técnicas como son: los Centros de Evaluación (Assesment Center) y la Observación Directa del Desempeño en el Trabajo, ambas han probado su efectividad y recopilan información objetiva sobre las competencias de los candidatos al o los puestos vacantes.

Así con la complementación de los dos Modelos: el Tradicional y el de Competencias, se busca que con las técnicas del segundo modelo logre restar subjetividad al Modelo Tradicional y recabar información útil para el tipo de negocio del que se trata y del primer modelo será importante: la utilización de la entrevista a profundidad como paso fundamental de la evaluación psicológica, la encuesta socioeconómica y la verificación de referencias. Todo esto con la finalidad de lograr un proceso de Reclutamiento y Selección de personal, “cerrado” es decir, que quienes logren superar cada una de las etapas propuestas, serán los candidatos idóneos para cubrir los puestos que conforman la estructura de un Centro de Entretenimiento, porque demostraron tener las competencias, destrezas, actitudes y valores acordes a la cultura organizacional del negocio y contribuirán al logro de los objetivos organizacionales y al cumplimiento de la misión y visión que orienta el “ser y el hacer “ de la empresa.

Este tipo de negocio en México representa miles de millones de pesos anuales y en su crecimiento desde que volvió a la legalidad, ha generado gran cantidad de nuevos empleos, pues entre la población adulta a la que está dirigido cada vez hay más personas en busca de entretenimiento y diversión.

Es labor del Psicólogo Organizacional, conocer a profundidad la empresa, organización u negocio en el que preste sus servicios profesionales, para ofrecer soluciones a las problemáticas o deficiencias en la Gestión del Capital Humano que pueden poner en peligro la supervivencia del mismo o su desarrollo y expansión.

Dicho profesional en el área de Reclutamiento y Selección de personal, tiene la responsabilidad de dotar a la empresa u organización del Capital Humano con las características necesarias para el logro de sus objetivos estratégicos y que las personas encuentren dentro de la misma, el medio ambiente idóneo para desarrollar sus capacidades y talentos.

La presente propuesta pretende cumplir esa doble responsabilidad, al mismo tiempo que puede significar un periodo de transición hacia un Modelo de Gestión por Competencias que logre implementarse en el futuro.

Destacamos los siguientes puntos con el propósito de obtener resultados favorables en el proceso propuesto:

- ✓ La definición con los directivos de la misión, visión y valores de la Organización, es un paso inicial clave, pues a partir de estos se generan la definición de los objetivos organizacionales.
- ✓ Contar con análisis de puestos, es fundamental para conocer que se hace y como se hace, además de la identificación de las competencias necesarias para llevar a cabo el puesto eficientemente.
- ✓ Definir los perfiles psicológicos de los puestos, implica tener claro que requisitos o características deberán cubrir las personas que desempeñen cada puesto tipo, lo mismo que las competencias básicas de los mismos.
- ✓ A partir de la definición de un Diccionario de Competencias, se puede contar con un banco de información que enriquezca el proceso de Reclutamiento y Selección de personal como el que se propone en este trabajo.
- ✓ El psicólogo responsable del proceso de Reclutamiento y Selección de personal deberá contar con las competencias necesarias para planear y definir los ejercicios para la implementación de las técnicas de los Centros de Evaluación (Assesment Center) y la Observación Directa del Desempeño laboral, para la identificación de las competencias básicas del

candidato, ya que no deberá quedar la menor duda de que la persona posee las competencias, requeridas para ocupar el puesto vacante.

- ✓ Por último se sugiere realizar una evaluación periódica del proceso de Reclutamiento y Selección objeto de la presente propuesta, para determinar su efectividad en tiempo y forma ya sea de manera directa, lo mismo que a través de índices de rotación de personal, evaluando la calidad del servicio al cliente, nivel de quejas, conflictos etc.



## REFERENCIAS

Aguilar, J. (2010). *El reclutamiento de personal*. . Obtenido de [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/reclutamiento\\_de\\_personal.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/reclutamiento_de_personal.pdf).

Alles , M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Vol. II). (E. Granica, Ed.) Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina : Garnica.

Alles, M. (2010). *Elija al mejor, como entrevistar por competencias*. Buenos Aires, Argentina : Granica.

Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Ansorena Cao, A., y de Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. Nueva York: Paidós.

Aragón, L. y Silva, A. (2002) *Fundamentos teóricos de la evaluación psicológica*. México: Pax.

Blanco, Cohen. (1978) *Como seleccionar a nuestro personal*. Mexico. Limusa.

Becker, G. (1996). *Conocimiento, capital humano y mercados de trabajo en el mundo moderno*. España : Ariel.

Bellichón Tapia (2010) Selección por Competencias V.S Selección Clásica en: [http://www.infosalarial.com/contenidos/index.php?option=com\\_content&view=article&id=378:seleccion-por-competencias-vs-seleccion-clasica&catid=106:prana-consultores&Itemid=56](http://www.infosalarial.com/contenidos/index.php?option=com_content&view=article&id=378:seleccion-por-competencias-vs-seleccion-clasica&catid=106:prana-consultores&Itemid=56)

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a model for effective performance*. Inglaterra: Wiley.

Butteris, M. (2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 18 de Julio de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>

Castro, D. G. (2007) Reclutamientos y Selección por competencias laborales. Tesis de Licenciatura, UNAM campus Zaragoza. Mexico.

Cervantes Jimenez, M. (2014). *La evaluación en selección de personal como campo de acción y dominio del psicólogo, tesis de licenciatura de la Universidad Nacional Autónoma de México, facultad de psicología*. Mexico,D.F.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico,D.F.: McGraw-Hill.

Cullari, S. G. (2001). *Fundamentos de psicología clínica*. Prentice Hall.

Gómez Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.

González, P., & Montes, M. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. (1 ed. ed.). España: Ideas Propias.

Grados, J. (2003). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. (3ª edición) México: Manual Moderno.

Guilá, O. (2013). *Reclutamiento 3.0 y RRHH 3.0 ¿Mito o Realidad?* Recuperado el <http://blog.sntalent.com/bid/345113/Reclutamiento-3-0-y-RRHH-3-0Mito-o-Realidad>

Guth Aguirre, A. (1994). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (1° ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

L.E.A., y Silva, A. (2002). *Evaluación psicológica en área educativa*. Mexico: Trillas.

Leboyer, L. C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestion 200.

Llanos, R. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.

- Lopez-Fe y Figueroa, C. (2002). *Persona y Profesión* . Madrid: TEA.
- Lorsch, L., y Lawrence, P. R. (1973). Desarrollo de organizaciones diagnóstico y acción. *Fondo educativo interamericano. México*.
- Mc Clelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence . *American Psychologist*, 1-14.
- Mondy, R. W. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Navio Gámez, A. (2001). *Las Competencias del Formador de Formacion Continua. Analisis de los programas de Formacion de Formadores. (Tesis Doctoral)*. Bellaterra.
- Palomo, V. M. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. España: ESIC.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000).Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2005). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces. 2ª Edición.
- Quevedo. (2006). *Importancia de la seleccion de personal*. Recuperado el 2013 de julio de 11, de <http://ee.capasso.co/articulo/946/seleccion-por-competencias>
- Reyes Tépiáh, M. (2013). *La instalacion y operacion de casinos en México: analisis de iniciativas y de opinion pública*. Obtenido de file:///C:/Users/OFICINA/Downloads/9-1.pdf.
- Richino V., S. (2000). *Seleccion de Personal* (2da. ed.). Paidós Mexicana S.A.
- Rodríguez Beltrame (2004) *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias* consultado el 17 de julio de 2013 en [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)

Rodriguez Trujillo, N. (2001). *Psico Consult* . Obtenido de La Medición de las Competencias: [www.psycoconsult.com](http://www.psycoconsult.com)

Rojas, P. (2010). Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento. Barcelona: UOC.

Romero, J. (2007). *Outsourcing: Gestipolis (revista electronica)*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>

Salgado, J. (2005). El ingreso de las Administraciones Publicas: Selección por Competencias. Ponencia presentada en el I Congreso sobre los Recursos Humanos en las Administraciones Publicas. Vitoria.

Salgado, J., & Moscoso, S. (2001). *Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal*. Madrid: Pirámide.

Sampayo, M. (2013). Obtenido de [www.el curriculum.com](http://www.el curriculum.com).

Sánchez García, J.C. (1997). Selección de Personal. Guía Práctica. Salamanca: Amarú Ediciones.

Schein, Edgar H. *Psicología Organizacional*, Englewood Cliffs, Prentice- Hall, 1970.

Stanton, E. (1990). *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*. Mexico: Limusa.

Spencer, L., & Spencer. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: John Wiley and Sons .

Torres, G., y Vargas , T. (2007). *La entrevista por competencias como herramienta para la selección. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología, México D.F.*

Villalpando, T. (2014). *Propuesta de mejora al proceso de seleccion de personal tradicional en una institucion publica, Informe Profesional de servicio social , Universidad Nacional Autonoma de Mexico, Facultad de Psicologia*. Mexico, D.F.

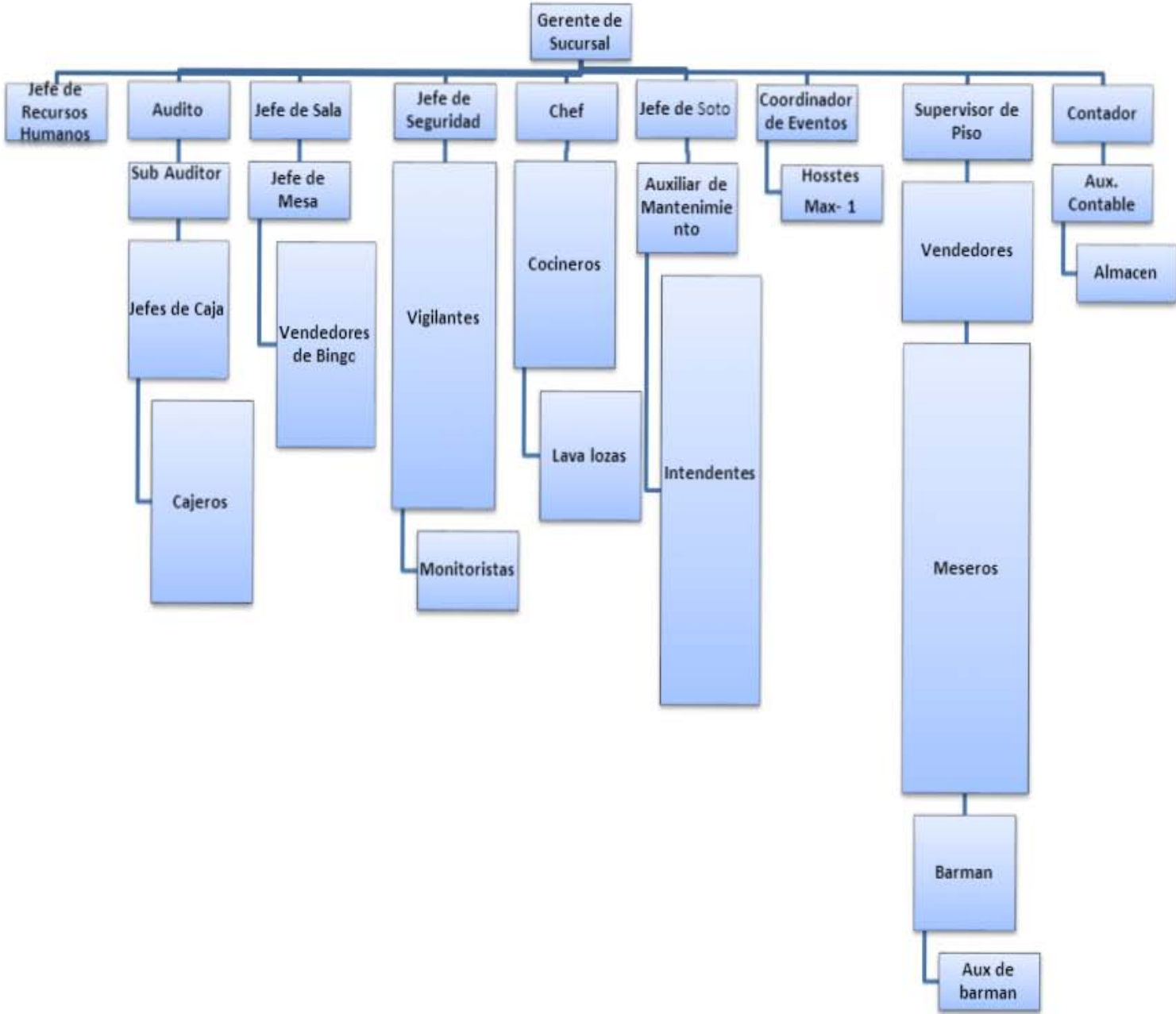
Wayne, M., y Noe, R. (2005). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: Pearson Educación.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital de las empresas*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A de C.V.

Zamora Enciso, Ricardo (2003); La gestión por competencias; Training Games; <http://jpalaciosgil.googlepages.com/Gestionporcompetenciasyenfoquesistmi.pdf>; fecha de consulta: 1° de Enero del 2015.

# ANEXOS

**Anexo 1. Organigrama de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar  
(Elaboración propia).**



**Anexo 2. Ejemplo de un formato para obtener el perfil de puestos (Elaboración propia).**

<b>I.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre de la Ocupación	GERENTE GENERAL
Jefe Inmediato	JUNTA DE ACCIONISTAS
Gerencia a la que pertenece	GERENCIA GENERAL
Departamento o unidad a la que pertenece	

<b>II.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
Supervisión, administración y control de las áreas que conforman la organización, atención a clientes especiales, pago de premios y sorteos.

<b>III.- FUNCIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Tareas Principales</b>	<b>Conocimientos requeridos</b>	<b>Habilidades y destrezas requeridas</b>
Revisión Física por áreas	Conocimiento de la operación del negocio	Habilidades de Observación
Verificación de los trámites para el funcionamiento legal del negocio	Conocimientos de los trámites legales para la operación del negocio	Habilidades de gestoría administrativa
Supervisión de los diversos departamentos.	Conocimiento de la operación del negocio	Habilidades de organización
Seguimiento de pendientes	Determinación de prioridades	Habilidades de organización y supervisión
Checar facturas por pagar	Conocimientos contables	Manejo de computadora, calculadora
Elaboración de reportes generales	Conocimientos administrativos	Habilidades administrativas
Elaboración del plan mensual de mercadotecnia	Conocimientos de mercadotecnia	Creatividad, planeación y organización
Revisión de reportes de cada área	Habilidades administrativas	Observación y análisis



Autorización actas de premios y operación	Supervisión de procesos	Revisión, observación y análisis
<b>IV.- APTITUDES Y ACTITUDES DESEABLES EN EL PUESTO</b>		
<b>APTITUDES</b>		<b>ACTITUDES</b>
Administrativas		Actitud de servicio
Supervisión y seguimiento de procesos		Tolerancia
Organización		Disposición para comunicarse
Toma de decisiones estratégicas		Empatía
Supervisión de personal		Liderazgo

<b>V. COMPETENCIAS BÁSICAS PARA DESARROLLAR EN EL PUESTO</b>					
<b>Competencias Genéricas</b>					
Liderazgo- supervisión de procesos		Capacidad para asegurar que un grupo de personas logre un fin específico, enfocándose en el estricto apego a procesos y resultados.			
Liderazgo- desarrollo de personas		Capacidad para guiar a grupos de personas y equipos de trabajo, capacitándolos, supervisándolos y delegando efectivamente las diferentes responsabilidades			
<b>Competencias Específicas</b>		<b>Niveles de Dominio</b>			
		4	3	2	1
Planeación				X	
Negociación					X
Trabajo en equipo			X		
Manejo de conflictos					X
Respeto por las personas					X
Comunicación en Inglés			X		

<b>VI. FACTORES DEL TRABAJO</b>	
<b>Grado Escolar indispensable para el desempeño de la Ocupación.</b>	
Licenciatura en Mercadotecnia, o Administración, Contador Público, Administración de Empresas Turísticas	
<b>Experiencia específica indispensable para el desempeño de la ocupación.</b>	Años
	Mínimo 2 años

<b>Capacitación Complementaria para el desempeño normal de la ocupación.</b>
Planeación
Mercadotecnia
Relaciones Públicas

<b>Ocupación Supervisada por:</b>	<b>Dirección de Operaciones (Corporativo)</b>	<b>Frecuencia de la supervisión Semanal: (Diario)</b>	<b>Semanal Mensual Trimestral</b>
<b>Ocupación que supervisa</b>	Toda la organización		
<b>Ocupación a la que podría ascender</b>	Ninguna		
<b>Ocupación a la que podría ser transferido.</b>	Gerente General de otro Casino del Grupo		

<b>Responsabilidades el puesto de trabajo</b>		
<b>Responsabilidad</b>	<b>Peso Relativo</b>	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes.	X	
Responsabilidad sobre uso de materiales.	X	
Responsabilidad sobre el tratamiento, manejo y confidencialidad de información.	X	
Supervisión del trabajo de otras personas.	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines.	X	
Responsabilidad en relaciones públicas.	X	
Responsabilidad sobre servicio al cliente	X	

<b>Esfuerzo mental</b>	
El trabajo requiere más esfuerzo físico que mental	
El trabajo requiere esfuerzo mental normal	
El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico	X

<b>Esfuerzo Físico</b>		
Posición del cuerpo	Tipo de trabajo	Porcentaje del día
Sentado y de Pie	En lugar cerrado	12 horas

<b>Condiciones de Trabajo</b>	
Ambiente Físico	Porcentaje
Oficinas	50%
Piso	50%
Cocina	
Bingo Cantado	
Área de Fumar	
Entrada/ Salida	
Almacén	

**Anexo 3. Diccionario de Competencias propuesto para un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar.**

**COMPETENCIAS CARDINALES O GENÉRICAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>
1. Conocimiento de la organización	Conoce y comprende lo que rodea al negocio tanto Interna como externamente para dar respuestas eficaces y eficientes, facilitar una adaptación rápida de la organización.	➤ Conoce el negocio del Casino y la competencia del mercado.
		➤ Conoce en profundidad los productos y servicios que ofrece el Casino.
		➤ Da respuestas eficaces y eficientes para la organización.
2. Servicio al cliente	Disposición para ser útil a otras personas siendo amable y anticipándose a sus necesidades y posibles requerimientos.	➤ Se interesa por ayudar a los demás.
		➤ Detecta las necesidades y expectativas del otro.
		➤ Se anticipa a las necesidades potenciales o futuras del otro.
3. Apego a Normas	Capacidad para trabajar bajo principios políticas y procedimientos establecidos mostrando ética y respeto por la moral y las buenas costumbres.	➤ Ejecutan las acciones requeridas para atenderlos.
		➤ Conoce, acepta y se adhiere a las reglas.
		➤ Está convencido de su importancia como reguladores sociales.
		➤ Se interesa por mostrar una imagen socialmente adecuada.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O TÉCNICAS

1. Liderazgo - Supervisión de Procesos	Capacidad para asegurar que un grupo de personas logre un fin específico, enfocándose en el estricto apego a procesos y resultados.	➤ Determina cuales son los resultados esperados.
		➤ Da seguimiento a sus colaboradores para asegurar la calidad de los procesos y los resultados.
		➤ Expresa satisfacción por los roles de autoridad.
2. Liderazgo - Desarrollo de personas	Capacidad para guiar a grupos de personas y equipos de trabajo. Capacitándolos, supervisándolos y delegando efectivamente las diferentes responsabilidades.	➤ Define objetivos tanto para la empresa como para el colaborador.
		➤ Involucra a su equipo en la planeación.
3. Planeación	Visualiza a mediano y largo plazo los elementos positivos y negativos de las situaciones, anticipando sus implicaciones y generando planes de acción.	➤ Comunica, retroalimenta y da coaching.
		➤ Comprende el objetivo a lograr.
		➤ Identifica prioridades y define un plan de acción.
4. Organización	Habilidad para ordenar las actividades y las diferentes herramientas de trabajo, a fin de que el desempeño sea el adecuado, para el logro de objetivos.	➤ Asigna racionalmente tiempos y recursos.
		➤ Distribuye diversas cargas de trabajo.
		➤ Comprende las secuencias y se apega a ellas.
5. Control de Procesos- Administración	Capacidad para mantener y administrar los procedimientos de trabajo de punta a punta, vigilando las posibles variables y reduciendo al mínimo los riesgos existentes.	➤ Mantiene el orden en su espacio y actividades.
		➤ Administra efectivamente.
		➤ Da una respuesta efectiva ante desviaciones o fallas en el plan o proceso.
		➤ Coordina distintas actividades.

6. Manejo de Conflictos	Capacidad para mantener el control de impulsos y emociones, logrando acuerdos satisfactorios para los implicados.	➤ Identifica el origen del conflicto.
		➤ Empatiza con las emociones de los involucrados y conserva la calma.
		➤ Analiza con los involucrados las posibles soluciones y logra acuerdos satisfactorios para todos.
7. Supervisión	Capacidad para verificar que el negocio funcione en forma segura y en óptimas condiciones o que los empleados y/o clientes lleven a cabo las acciones establecidas.	➤ Vigila que el comportamiento de clientes o empleados se apegue a las normas.
		➤ Lleva los controles necesarios.
		➤ Verifica que el funcionamiento de las instalaciones y los procesos o acciones sean óptimos.
8. Creatividad	Habilidad para desarrollar e implementar nuevas ideas o soluciones que sirvan para mejorar el desempeño y los procesos de trabajo.	➤ Le motiva el cambio y la innovación.
		➤ Muestra seguridad para proponer sus ideas
		➤ Propone nuevas soluciones partiendo de los recursos existentes.
9. Negociación	Resuelve diferencias a través de concesiones mutuas con los proveedores y realiza negociaciones con una conclusión satisfactoria: ganar-ganar.	➤ Identifica el objetivo real deseado por cada parte.
		➤ Plantea propuestas que interesen a ambas partes.
		➤ Genera acuerdos satisfactorios que implican que ambas partes ganen.

10. Capacidad de aprender	Habilidad y disposición para adquirir nuevos conocimientos que permitan dar solución a diferentes problemas y desarrollar nuevas actividades.	➤ Muestra curiosidad intelectual.
		➤ Abstrae la información relevante y vincula los datos nuevos con la información conocida.
		➤ Muestra disposición para recibir retroalimentación y aplicar lo que aprende.
11. Enfoque a resultados- Orientación a la Tarea	Capacidad para concentrarse y persistir en una tarea de modo que pueda entregarla en tiempo y forma.	➤ Se concentra en la realización de actividades.
		➤ Persevera hasta concluir la tarea.
		➤ Enfatiza la calidad de sus entregables.
12. Control de Procesos- Ejecución	Capacidad para ejecutar con eficiencia un proceso completo que ha sido previamente estandarizado.	➤ Puede apegarse a los procedimientos definidos.
		➤ Interés por cumplir con los requisitos de calidad.
		➤ Le agradan los entornos estables y las actividades rutinarias.
13. Solución de Problemas - Desarrolla Alternativas.	Habilidad para comprender una problemática plantear e implementar alternativas de solución efectivas.	➤ Identifica una problemática y sus posibles causas.
		➤ Analiza la información para detectar posibles soluciones.
		➤ Implementa y evalúa la efectividad de las soluciones.
14. Trabajo bajo presión	Capacidad para mantener un buen desempeño y calidad en el trabajo aún bajo una carga pesada de actividades o con tiempos reducidos.	➤ Mantiene la calma a pesar de la presión.
		➤ Su concentración y desempeño no disminuyen cuando está bajo presión.
		➤ Desarrolla tácticas que le permiten mantener la calidad y puntualidad de su trabajo.
15. Trabajo en equipo - Capacidad de Socializar	Capacidad para entablar y mantener relaciones interpersonales en un contexto laboral de cooperación.	➤ Le agrada interactuar con las personas.
		➤ Se muestra accesible y es cordial con los demás.
		➤ Construye un ambiente de interacción productiva.

16. Alta Adaptabilidad - Flexibilidad.	Capacidad para adaptarse y modificar la conducta de acuerdo a situaciones novedosas o cambios en el medio, se mantiene abierto para escuchar diferentes formas de pensar o interpretar la realidad.	➤ Enfrenta situaciones nuevas sin temor.
		➤ Descubre formas nuevas para resolver situaciones.
		➤ Escucha propuestas o ideas diferentes a las suyas y las integra para una mejor solución.
17. Manejo de Herramientas Tecnológicas	Maneja las herramientas tecnológicas con rapidez y precisión y cuida su funcionamiento.	➤ Maneja eficientemente las herramientas tecnológicas del negocio.
		➤ Resuelve problemas cotidianos que presentan los procesos tecnológicos.
		➤ Cuida su tipo de trabajo para que funcione en óptimas condiciones.
18. Habilidad matemática y contable	Capacidad para trabajar con números y recursos financieros en forma eficaz.	➤ Analiza información numérica.
		➤ Maneja recursos monetarios.
19. Autocontrol	Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	➤ Mantiene la calma ante provocaciones u hostilidad, respondiendo asertivamente.
		➤ Afronta en forma controlada situaciones de presión (estrés).
		➤ Se apega a las normas establecidas cuando se presentan conflictos preservando la integridad de las personas y la propia.
20. Toma de Decisiones	Habilidad para proponer y tomar acciones con la finalidad de lograr objetivos tácticos, asumiendo las consecuencias de las mismas.	➤ Reconoce cuando es necesario tomar una decisión.
		➤ Recaba información suficiente y fidedigna.
		➤ Define cual es la acción apropiada para enfrentar la situación y la ejecuta.



**Anexo 4. Formato de Solicitud de Empleo propuesta para un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar.**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

**EL HECHO DE LLENAR ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA NINGÚN COMPROMISO DE CONTRATACIÓN.**

Fecha:	Puesto Vacante:	Sueldo que pretende:
--------	-----------------	----------------------

**LA INFORMACIÓN QUE USTED NOS PROPORCIONE SERA TRATADA CON ESTRUCTA CONFIDENCIALIDAD**

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Edad	Sexo M ( ) F ( )		
Domicilio: Calle y número	Colonia	C.P.	Ciudad y Estado	Teléfono casa		
Celular	Correo electrónico	Nacido en	Fecha nacimiento	Nacionalidad	Estatura	Peso
CURP:	R.F.C.	Lic. Manejo.				
Estado Civil	Nombre cónyuge y ocupación	Personas que dependen económicamente de Ud. <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros				
Nombre completo del Padre	Domicilio	Ocupación				
Nombre completo de la Madre	Domicilio	Ocupación				
Ha padecido algún accidente o enfermedad grave						
¿Tiene Ud. Alguna limitación física?, ¿Cuál?						
<b>DEPENDIENTES ECONÓMICOS</b> Parentesco:	Nombre:	Fecha de Nacimiento:				


### ESCOLARIDAD

Escuela	Ciudad o Edo.	Ciclo	Años	Título recibido
Secundaria:				
Preparatoria o vocacional:				
Carrera Técnica o Comercial:				
Profesional:				
Otros:				

Idioma %:	Habla	Escribe	Traduce
Software%			
Otro%			

¿Ha manejado Dinero en efectivo?	SI ( ) NO ( )
----------------------------------	---------------

¿Tiene usted Disponibilidad de horario?	SI ( ) NO ( )
---	---------------

### Anexo 5. Formato para la verificación de referencias

Nombre del (a) Candidato (a): \_\_\_\_\_

Puesto a ocupar: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Investigador(a): \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Contacte a la persona que el candidato señaló como su referencias, lea el guión incluido enseguida y con la información que le proporcionen conteste el formulario que se presenta.

I.- Último Puesto:

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que proporcionó los datos: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

1.1.- ¿Qué puesto ocupó en esa compañía? \_\_\_\_\_

1.2.- Área para la que laboró: \_\_\_\_\_

1.3.- Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de Egreso: \_\_\_\_\_

1.4.- ¿Cuáles eran las principales actividades que desempeñaba:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.5.- ¿Manejaba recursos (dinero, bonos, vales, materiales, etc.)? (SI) (NO)

1.6.- Sí la respuesta es afirmativa, como se desempeñó en el manejo de los mismos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.7.- Por favor describa de manera general cómo fue el desempeño del Sr. (a) o Srta.: \_\_\_\_\_ en esa empresa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.8.-Recomendaría usted al Sr.(a) o Srta.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- Penúltimo Puesto:

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que proporcionó los datos: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

2.1.- ¿Qué puesto ocupó en esa compañía? \_\_\_\_\_

2.2.- Área para la que laboró: \_\_\_\_\_

2.3.-Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de Egreso: \_\_\_\_\_

2.4.- ¿Cuáles eran las principales actividades que desempeñaba:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.5.- ¿Manejaba recursos (dinero, bonos, vales, materiales, etc.)? (SI) (NO)

2.6.- Sí la respuesta es afirmativa, como se desempeñó en el manejo de los mismos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.7.- Sí la respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de problema fue y como concluyó?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.8.- Por favor describa de manera general cómo fue el desempeño del Sr. (a) o Srta.: \_\_\_\_\_ en esa empresa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.9.-Recomendaría usted al Sr. (a) o Srta.: \_\_\_\_\_

Porque sí o porque no:

---

---

---

---

CONCLUSIÓN:

Investigación Satisfactoria (        )    No Satisfactoria (        )

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Investigador

**Anexo 6. "Cuadro del Proceso de Selección Recomendado para los Puestos de un Centro de Entretenimiento de Juegos de Azar"**

<b>PUESTOS</b>	<b>FUNCIÓN ESPECIFICA</b>	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SUGERIDAS PARA EL PUESTO</b>	<b>METODO DE EVALUACIÓN SUGERIDO</b>
GERENTE GENERAL	Supervisión, administración y control de las áreas que conforman la organización, atención a clientes especiales, pago de premios y sorteos.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Liderazgo supervisión de procesos</li> <li>• Liderazgo- desarrollo de personas</li> <li>• Planeación y negociación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Respeto por las personas</li> <li>• Comunicación en ingles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
JEFE (A) DE RECURSOS HUMANOS	Responsable del personal de acuerdo a las normas y procedimientos aplicables, otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas para su óptimo desempeño y desarrollo dentro de la empresa bajo un clima de armonía.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Control de procesos- administración</li> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
AUDITOR	Supervisa que se cumplan los procedimientos de cada uno de los departamentos de un casino, salvaguardando los intereses de la empresa a través de las políticas que se encarga de comunicar al personal en general.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Liderazgo- supervisión de procesos</li> <li>• Liderazgo-desarrollo de personas</li> <li>• Organización</li> <li>• Planeación</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>

CONTADOR	Responsable de la planificación, organización y coordinación de los registros de cada una de las áreas, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Organización</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Control de procesos-administración</li> <li>• Manejo de herramientas tecnológicas</li> <li>• Habilidad numérica y contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
AUXILIAR CONTABLE	Responsable de los diferentes procesos contables y suministro de información oportuna para la toma de decisiones.	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Organización</li> <li>• Control de procesos-administración</li> <li>• Manejo de herramientas tecnológicas</li> <li>• Habilidad numérica y contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
JEFE DE SALA	Supervisar que el lugar opere correctamente tanto en los servicios que ofrecen sus máquinas de juegos como el servicio que se le brinda al cliente.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Liderazgo-supervisión de procesos</li> <li>• Liderazgo- desarrollo de personas</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
JEFE DE SEGURIDAD	Supervisar y coordinar a su equipo de trabajo para mantener el orden y la calma dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, así como implementar y notificar que se cumpla el reglamento de seguridad.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Solución de problemas-desarrolla alternativas</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>

JEFE DE ALMACÉN	Supervisar y coordinar la entrada y salida de producción para mantener el óptimo abastecimiento y manejo de productos de alta calidad en la organización.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Organización</li> <li>• Negociación</li> <li>• Control de procesos-administración</li> <li>• Manejo de herramientas tecnológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
JEFE DE SISTEMAS	Supervisar y mantener las máquinas de juego en su óptimo desempeño, para que estén funcionando correctamente y genere un adecuado servicio al cliente.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Manejo de herramientas tecnológicas</li> <li>• Enfoque a resultados-orientación a la tarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
COORDINADOR DE EVENTOS	Planificar, coordinar y supervisar actos y/o eventos de la organización, a fin de garantizar el cumplimiento de las normas protocolares y de ceremonia requeridas.	Mandos medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
SUBAUDITOR	Salvaguardar los intereses de la empresa, así como verificar que los sorteos y promociones que ofrece la empresa se hagan acorde al reglamento de juegos y sorteos.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Liderazgo-supervisión de procesos</li> <li>• Organización</li> <li>• Control de procesos-ejecución</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>



JEFE DE CAJAS	Supervisar la atención y servicio que le brindan los cajeros al cliente, así como mantener el orden y revisar constantemente el sistema operativo dentro del departamento.	Mandos medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Control de procesos-administración</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Compromiso cumplimiento de tareas</li> <li>• Organización de problemas</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Potencial de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
SUPERVISOR DE PISO	Responsable de supervisar que en todos los departamentos de la empresa se esté brindando un óptimo servicio a los clientes por parte de los trabajadores, así como brindar soluciones en situaciones de conflicto.	Mandos medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Liderazgo-supervisión de procesos</li> <li>• Solución de problemas-desarrollo de alternativas</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
CAJERO DE BINGO ELECTRONICO	Brindarle un óptimo servicio y trato al cliente depositando y retirando su efectivo cuando lo solicite.	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Compromiso-cumplimiento de tareas</li> <li>• Integridad</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Capacidad para aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>

JEFE DE SALA	Supervisar el servicio que se le está brindando al cliente en su área, así como el óptimo funcionamiento de las máquinas de juego para que ante cualquier anomalía se genere un reporte de inmediato y se le dé solución a los problemas.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Liderazgo-supervisión de procesos</li> <li>• Liderazgo-desarrollo de personas</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Organización</li> <li>• Planeación</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
JEFE DE MESA (BINGO CANTADO)	Supervisar y controlar las partidas de juego en el área de bingo cantado, así como generar la rotación del personal durante la jornada del trabajo.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Control de procesos ejecución</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
JEFE DE MANTENIMIENTO	Supervisar las instalaciones de la empresa para generar un mantenimiento preventivo lo cual permita un óptimo servicio al cliente y funcionamiento en toda la operación.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Solución de problema-desarrollo de alternativas</li> <li>• Enfoque a resultados-orientación a la tarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>

VENDEDOR DE BINGO	Brindarle un óptimo servicio al cliente ofreciéndole y atendiendo las partidas que solicite.	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidad numérica y contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
VENDEDOR	Ofrecer un óptimo servicio al cliente durante su estancia en la organización, así como la revisión periódica de las máquinas de juego.	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidad numérica y contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
VIGILANTE	Ejercer la vigilancia nocturna y protección de bienes muebles e inmuebles así como la protección de las personas que puedan encontrarse en el mismo.	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• autocontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
MONITORISTA	Realizar actividades de prevención y vigilancia por medio de los sistemas electrónicos especializados.	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Control de procesos-ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>

CHEF	Mantener los más altos estándares de higiene en la cocina, así como establecer los métodos de procesamiento y manipulación segura de los alimentos.	Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Solución de problemas-desarrollo de alternativas</li> <li>• Creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Centro de Evaluación</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
COCINERO	Garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente y de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos para su área.	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Control de procesos –ejecución</li> <li>• Capacidad de aprender</li> <li>• Creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de cada una de las máquinas de juego del lugar así como de las instalaciones de la misma a través de los procedimientos necesarios.	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Enfoque a resultados-orientación a la tarea</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
LAVA LOZA	Mantener en óptimas condiciones de limpieza utensilios de cocina, así como el área de cocina, comedor y lavalozas, y auxiliar en la preparación de alimentos.	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Enfoque a resultados-orientación a la tarea</li> <li>• Control de procesos-ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>

<p>INTENDENTE</p>	<p>Realizar las labores de limpieza y aseo en general, en forma eficiente y oportuna a todas las áreas, mobiliario y equipo que requieran de ello.</p>	<p>Operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Enfoque a resultados-orientación a la tarea</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
<p>MESERO</p>	<p>Brindarle un óptimo servicio al cliente atendiendo sus necesidades y revisando periódicamente si necesita alguna otra cuestión.</p>	<p>Operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Enfoque a resultados-orientación a la tarea</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>
<p>BARMAN</p>	<p>Preparar y servir cualquier tipo de bebida que le sea solicitada por el cliente. Así como mantener limpieza y presentación en el lugar donde se encuentre.</p>	<p>Operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Apego a normas</li> <li>• Enfoque a resultados-orientación a la tarea</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Observación directa del desempeño laboral</li> <li>• Evaluación Técnica</li> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Encuesta socioeconómica</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Verificación de Referencias</li> </ul>