



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA

**“COMPARACION DE PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN EFICIENTE DE LAS CUATRO EMPRESAS
GRANDES DE AUDITORIA Y LAS TECNICAS
GENERALES.”**

Tesis para optar a título de Contador Publico Auditor y al Grado de Licenciado en
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Autor: Mónica Díaz Manzanares.

Profesor Guía: Iván Cubillos.

Valparaíso, Chile, noviembre 2008.

INDICE

<u>PORTADA</u>	<u>1</u>
<u>INDICE</u>	<u>2</u>
<u>MARCO TEORICO</u>	<u>5</u>
<u>CAPITULO 1: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS</u>	<u>15</u>
<u>1.1 POLITICAS DE PERSONAS.</u>	<u>15</u>
<u>1.2 REQUERIMIENTOS DE PERSONAS.</u>	<u>16</u>
<u>1.3 MOVIMIENTOS DE PERSONAL (INDICE DE ROTACION).</u>	<u>16</u>
<u>1.4 ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO A CUBRIR.</u>	<u>19</u>
<u>1.5 RECLUTAMIENTO</u>	<u>21</u>
<u>1.5.1 Políticas de Reclutamiento y Selección de personas</u>	<u>21</u>
<u>1.5.2 Reclutamiento Interno</u>	<u>21</u>
1.5.2.1 Ventajas del Reclutamiento Interno	
1.5.2.2 Desventajas del Reclutamiento Interno	
<u>1.5.3 Reclutamiento Externo</u>	<u>25</u>
1.5.3.1 Ventajas del Reclutamiento Externo	
1.5.3.2 Desventajas del Reclutamiento Externo	
<u>1.5.4 Medios de reclutamiento de personas</u>	<u>28</u>
1.5.4.1 Colaboradores dentro de la propia empresa	
1.5.4.2 Archivos de postulantes	
1.5.4.3 Institutos Superiores o Universidades	
1.5.4.4 Recomendaciones de los colaboradores	
1.5.4.5 Oficinas de Colocación	
1.5.4.6 Otros	

1.6 PRESELECCION	32
1.7 SELECCIÓN	33
1.7.1 Responsable de la selección en cada etapa	34
1.7.2 Procesos de selección utilizados frecuentemente	35
1.7.2.1 Entrevista Inicial	
1.7.2.1.1 Elementos de la entrevista	
1.7.2.1.2 Etapas de la entrevista	
1.7.2.1.3 Tipos de entrevista	
1.7.2.1.4 Preguntas frecuentes de las entrevista	
1.7.2.1.5 Pasos de la entrevista	
1.7.2.2 Pruebas de Conocimientos	
1.7.2.3 Pruebas Psicometricas	
1.7.2.3.1 Clasificación de los Test	
1.7.2.4 Pruebas de personalidad	
1.7.2.4.1 Pruebas de personalidad genéricas	
1.7.2.4.2 Pruebas de personalidad específica	
1.7.2.5 Pruebas de Simulación	
1.7.2.6 Grafología	
1.7.2.7 Examen Medico	
1.8 EVALUACION Y CONTROL DE RESULTADOS	47
1.9 INVESTIGACION LABORAL	48
1.9.1 Tipos de investigación laboral	
1.9.2 Áreas a Cubrir	
1.10 CONTRATACION	49

CAPITULO 2: EMPRESAS AUDITORAS **50**

2.1 ERNST & YOUNG **50**

2.2 PRICEWATERHOUSECOOPERS **51**

2.3 KMPG **52**

2.4 DELOITTE **52**

CAPITULO 3: METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **54**

3.2 OBJETIVO GENERAL **55**

3.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS **55**

3.4 LIMITACIONES **55**

3.5 METODOLOGÍA **56**

CAPITULO 4: CONCLUSIONES **58**

4.1 CONCLUSIONES **59**

4.2 LIMITACIONES AL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES **61**

BIBLIOGRAFIA **63**

ANEXOS **65**

Cuestionario

TITULO: Comparación de practicas de reclutamiento y selección eficiente de las cuatro empresas grandes de auditoria y las técnicas generales.

AREA TEMATICA: Administración de personas.

MARCO TEÓRICO

Desde hace algunas décadas las organizaciones han ido evolucionando en la forma de ver a sus trabajadores, desde verlos como un simple recurso hasta hoy donde el trabajador se considera un ser inteligente, con ideas propias que es fundamental en el éxito de la organización. Es por esto la importancia de reclutar y seleccionar a las personas más idóneas para cada actividad.

1. ORGANIZACIÓN

“Una organización es un sistema de actividades concientemente coordinadas formada por dos o más personas” (1)

Cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de esta.

La organización es un punto de convergencia de un sin numero de factores de producción o recursos productivos.

Las personas planean organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen, si no existen personas no existe organización, de aquí la importancia de de atraer a nuestra organización el personal mas idóneo y eficiente para cada actividad.

(1)Chester. I. Atlas 1971

Evolución de las organizaciones durante el siglo xx (2)

- Era de la Industrialización clásica (1900-1950):

Identificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos, para estandarizar y disciplinar el comportamiento de sus miembros. La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado. A las personas se les consideraba recursos de producción. La administración de personas se denominaba relaciones industriales, todo estaba al servicio de la tecnología; el hombre se consideraba un apéndice de la maquina. El cambio mundial es lento, paulatino y previsible.

- Era de la Industrialización Neoclásica (1950-1990):

Comienza a finales de la Segunda Guerra Mundial, los cambios fueron rápidos e intensos y poco previsible; las transacciones ya no eran solo locales sino internacionales, el modelo burocrático, funcional se hizo ineficiente para los cambios que ocurrían en el ambiente. Así surgió la estructura matricial, este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y así lograr mayor competitividad, si bien la organización Matricial mejoró la arquitectura de la organización no acabó con los vicios de la estructura funcional, aunque sus ventajas fueron aprovechadas para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar y ágiles. La concepción de relaciones industriales fue reemplazada por la administración de recursos humanos, como recursos vivos y no como factores materiales de producción.

- Era de la Información (1990 en adelante):

Época actual, cambios rápidos, impredecibles e inesperados, la tecnología convirtió el mundo en una aldea global. La estructura matricial fue insuficiente para dar a la organización la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades en un ambiente de cambios frecuentes. Los cargos y funciones se redefinen constantemente debido a los cambios en el ambiente y la tecnología. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento bien aplicado y utilizado. Las personas con sus conocimientos y habilidades intelectuales son la base principal de una organización. La administración de recursos humanos dejaron de ser simples (recursos) humanos organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones. La nueva concepción no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes son la principal riqueza de la organización.

2 Extracto de edición Libre Adalberto Chiavenato (2000).

Recursos Organizacionales

Medios que las organizaciones poseen para el logro de sus objetivos.

Clasificación de los recursos organizacionales

- **Recursos físicos o Materiales:** Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos.
- **Recursos Financieros:** Es el dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), financiación, créditos, ingresos producidos por la operación de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que este disponible para enfrentar los compromisos que adquiere la organización.
- **Administración de Personas:** Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea.
- **Recursos Mercadológicos o Marketing:** Medios que la organización emplea para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. Estos recursos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado (consumidores y competidores).
- **Recursos Administrativos:** Medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluye el proceso de toma de decisiones y distribución de la información necesaria para cada área de la organización.

2. ADMINISTRACION DE PERSONAS

La administración de personas consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas, es un área interdisciplinaria en la cual no existen leyes ni principios universales, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por las organizaciones, de las políticas internas y la cantidad y calidad de los recursos de personas disponibles, a medida que estos varían también varía la forma de administrarlos, es por esto que un modelo de administración de recursos de personas en una organización puede ser un éxito, como en otras puede ser todo un fracaso, puesto que cada organización es única. La administración de personas no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficiencia a través del trabajo de las personas, para que este trabajo se realice adecuadamente es de vital importancia reclutar y seleccionar a las personas más idóneas para las distintas actividades que se desarrollan en la organización.

Es la gestión de la administración de personas en las organizaciones. Los temas tratados se refieren tanto a factores internos (enfoque endógeno de la ARH) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la ARH). (3)

(3)Idalberto Chiavenato(1988).

Temas tratados por la administración de personas

- Temas del ambiente externo tratados por la Adm. de personas:

- Investigación del mercado laboral.
- Reclutamiento y selección.
- Investigación de salarios y beneficios.
- Relaciones con sindicatos.
- Relaciones con instituciones de formación profesional.
- Legislación laboral.
- Otras.

- Temas del ambiente interno tratados por la Adm. de personas:

- Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación de los cargos.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Plan de carreras.
- Plan de beneficios sociales.
- Políticas salariales.
- Higiene y seguridad
- Otras.

Factores que influyen en las actividades de administración de personas

Factores Externos:

- La economía: nacional, regional y local pueden influir significativamente en las prácticas de recursos. Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo, con remuneraciones relativamente elevadas, por ende el personal tiene que ser altamente calificado para cumplir con las exigencias de un mercado cada vez más competitivo. En cambio en una economía débil, el nivel de desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento de personal es menos importante.
- Competencia internacional: Todas las empresas que se mueven en mercados globales deben ser más competitivas, flexibles y deben revisar las políticas de gestión de personas con el objeto de hacer estos más productivos.
- Rápido cambio del entorno: El cambio es casi constante, para que una empresa sobreviva y prospere debe adaptarse rápidamente al cambio.
- Internet: El drástico crecimiento de Internet en los últimos años probablemente sea uno de los factores externos más importantes, un buen conocimiento y manejo por parte de los trabajadores de esta herramienta podría ser una ventaja competitiva, ya que el uso de Internet se ha cuadruplicado desde 1998.
- Diversidad de la Fuerza Laboral: Crecimiento de la fuerza laboral, además del crecimiento sostenido de mujeres como fuerza de trabajo.

- Legislación: El éxito de la gestión de personas, depende de su capacidad de acatar las normativas gubernamentales, de aquí la necesidad de tener trabajadores interiorizados del tema.
- Evolución del trabajo y el papel de la familia: Cada año crece la proporción de familias con doble carrera, muchas mujeres altamente calificadas dentro de la organización se les entrega una serie de servicios (guardería, horarios flexibles, etc) con el fin de que no abandone la organización y así tener un trabajador altamente calificado.

Factores Internos:

- Apoyo de la alta dirección: La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de administración de personas en la organización.
- Estrategia: Las estrategias institucionales determinan las características generales que la organización necesita.
- Cultura: La cultura institucional es el sistema de valores de la organización, a través de esta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, ética y la forma en que debieran tratarse, esto juega un papel importantísimo ya que el comportamiento de las personas influye directamente en su gestión.
- Posición Competitiva: La administración de personas representan en muchas organizaciones altos costos. Una empresa tendrá mejores resultados que sus competidores si utiliza en forma eficiente una combinación adecuada de calificación y habilidades de su fuerza laboral para explotar las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas.

- Tecnología y estructura: La estructura de la organización cada vez menos jerarquizada, ya que el trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos, gracias a la tecnología moderna y los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria y las responsabilidades de control tienden a transferirse al individuo.

Planificación de la administración de personas

Consiste en el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas, para satisfacer las necesidades de la organización, la planificación es fundamental para:

- ✓ Reducir los costos ayudando a detectar a la gerencia carencias o excesos de Mano de Obra y corregir estos desequilibrios.
- ✓ Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del trabajador, potenciando sus cualidades.
- ✓ Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- ✓ Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente a todos los niveles de la organización.
- ✓ Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de administración de personal.

La planificación juega un papel fundamental, ya que influye sobre las demás actividades de administración de personas.

- Análisis de puesto de trabajo: Para determinar los perfiles de las personas adecuadas, es necesario una descripción y especificación de cargo.
- Reclutamiento de Personal: Consiste en determinar cuantas personas y de que tipo habrá que reclutar, el reclutamiento ejerce influencias sobre el

conjunto de solicitantes de un puesto, lo que, a su vez, influye en las necesidades de selección y colocación.

- **Formación y perfeccionamiento:** La planificación ayuda a prever escasez o exceso de fuerza laboral y áreas en las que pueden producirse obsolescencia. Esto facilita a la organización el diseñar planes de formación para sus empleados y asegurarse que cuenten con los conocimientos adecuados
- **Gestión de la Carrera Profesional:** Los programas de gestión de la carrera empresarial son fundamentales para retener empleados valiosos y que estos mantengan actualizados sus conocimientos.

Diferencia entre eficacia y eficiencia

- **Eficacia:** Criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar metas o resultados propuestos.
- **Eficiencia:** Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Auditoria

Verificación continua o periódica de los activos y pasivos declarados de una empresa u otro tipo de organización.

A nivel mundial así como en Chile existen cuatro firmas auditoras que son consideradas las “big four” ya que por la cantidad de abogados y auditores que concentran, son un referente en el mercado de la auditoria y asesorias tributarias, estos son PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young y K.P.M.G.

CAPITULO 1

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS

Es necesario antes de detallar los procesos de reclutamiento y selección usados comúnmente por las organizaciones, debemos tener presente una serie de términos directamente relacionados con estos procesos.

1.1 POLITICAS DE PERSONAS

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, filosofía y la cultura de las organizaciones, son reglas que se establecen con el fin de dirigir las funciones y asegurar que se desarrollen los objetivos deseados, las políticas son guías de acción para las distintas interrogantes o problemas que pudieran presentarse en el desarrollo de las actividades encomendadas. Cada organización pone en práctica las políticas de recursos de personas que más se acomode a su perfil y necesidades.

Requisitos que deben cumplir las políticas de personas

- Además ser conocida por todos los integrantes de la organización debe existir una correcta interpretación por parte de los trabajadores.
- Debe ser uniformes en toda la organización, los principios fundamentales deben ser aplicados de igual forma en los distintos departamentos.
- Deben ser específicas, de acuerdo a las características propias de la organización.
- Tienen que ser políticas que no estén en conflicto con la realidad social del momento o incluyan juicios valoricos.

1.2 REQUERIMIENTO DE PERSONAS

Consiste en prever la cantidad de persona requeridas para un periodo determinado, esta previsión debe ser constante y continua, además debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización, varía de acuerdo a factores como la cantidad de clientes, economía, cambios tecnológicos, ascensos entre otros.

1.3 MOVIMIENTOS DE PERSONAL (INDICES DE ROTACION)

Consiste en la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente, se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones de personal y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en un tiempo determinado, la mayoría de las veces la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones, pero a veces la rotación de personal escapa del control de la organización cuando el volumen de retiros por decisión de los trabajadores aumenta considerablemente. A medida que el mercado laboral es más competitivo y existe una gran oferta tiende a aumentar la rotación de personas.

Las bajas tienen como origen circunstancias previsibles como retiros, muerte, bajas voluntarias, etc. estas son situaciones que por su naturaleza existe la posibilidad de que se produzcan, en cambio existen bajas que son imprevisibles, pero de las que se puede adquirir una medida estadística de años anteriores, estas serían enfermedades largas, pérdida o disminución de la capacidad física o intelectual, o abandono de trabajadores que no se adaptaron a la organización. También pueden clasificarse de acuerdo a los fenómenos que los han provocado.

Fenómenos internos que conllevan a la rotación e personal:

- Criterios utilizados en la evaluación de desempeño.
- Políticas salariales, beneficios sociales, de reclutamiento y selección de personal, disciplinarias, etc.
- Cultura organizacional de la organización.
- Clima laboral
- Tipo de supervisión sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional otorgadas por la organización.

Fenómenos externos que conllevan a la rotación de personal:

- La oferta y demanda de personas.
- La situación económica del momento.
- Oportunidades de empleo mejor remuneradas.
- Otros.

La información de los motivos de rotación de personas se obtiene mediante la entrevista de egreso o retiro, esta nos permite diagnosticar fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personas. La entrevista de egreso constituye uno de los principales medios para controlar y medir los resultados de las políticas de personas desarrolladas por la organización. La entrevista de egreso puede ser aplicada a toda persona que sea desvinculada de la organización por iniciativa propia o no, pero también puede ser realizada solo a los que dimiten por iniciativa propia, esto queda a criterio de la organización, sin embargo, llevar una estadística completa de todos los egresos nos permite tener una perspectiva global de la situación.

La entrevista de egreso debe abarcar desde el motivo de retiro hasta la opinión del trabajador sobre: su jefe directo, la empresa, el cargo que ocupaba, su horario de trabajo, el salario, los beneficios sociales otorgados por la empresa, acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo, relaciones humanas existentes en su sección, oportunidades de progreso en la organización, respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo, acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral, además de otras que varían de acuerdo al perfil de la organización.

Los datos obtenidos en la entrevista de egreso deben tabularse por sección, departamento, división o cargo, con el fin de que sea más simple identificar las áreas con problemas.

FIGURA 1.0. Calculo del Índice de Rotación de personal

Fuente: Chiavenato (2000)

$$\text{Índice de rotación de personas} = \frac{A + D}{2} * \frac{100}{PE}$$

Donde:

A: Admisión de personas durante el periodo determinado.

D: Bajas de personas, sean estas por iniciativa de la empresa o por desiciones de los trabajadores durante el periodo determinado.

PE: Promedio efectivo del periodo determinado, se obtiene sumando los trabajadores existentes al comienzo y al final del periodo y se divide entre dos.

1.4. ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO A CUBRIR

Antes que todo, el reclutador debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el puesto vacante (determinar el perfil). Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados.

Recoger información sobre el cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias, y en las características de los candidatos que se presenten.
- **Análisis de la solicitud de empleados:** Es la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.
- **Hipótesis de trabajo:** En caso que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, debe realizarse una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

1.5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. El reclutamiento consta de tres fases: personas que la organización requiere, técnicas de reclutamiento a utilizar e investigación externa de mercado.

1.5.1 Políticas de Reclutamiento y Selección de personas

Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad formularlas, la Dirección de Desarrollo de Recursos de Personas, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia; Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar al personal, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección.

1.5.2 Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento Interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Por lo anterior, el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

a) resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización:

b) resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;

c) resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno;

d) análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios;

e) planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado;

1.5.2.1 Ventajas del Reclutamiento Interno

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el trabajador se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de los casos, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

1.5.2.2 Desventajas del Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.
- Las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

1.5.3 Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

1.5.3.1 Ventajas del Reclutamiento Externo

- Trae nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a las situaciones ocurridas en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

1.5.3.2 Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

1.5.4 Medios de reclutamiento de personas

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa.

Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

1. Colaboradores dentro de la propia empresa (Reclutamiento interno)
2. Archivos de postulantes (Reclutamiento externo)
3. Institutos superiores o Universidades (Reclutamiento externo)
4. Recomendaciones de colaboradores (Reclutamiento externo)
5. Oficinas de colocación (Reclutamiento externo)
6. Mercado laboral (Reclutamiento externo)
7. Otros

1.5.4.1 Colaboradores dentro de la propia empresa

El reclutamiento interno es cuando la empresa intenta llenar una vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional.

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo que produce un mejor ambiente de trabajo.

1.5.4.2 Archivos de postulantes

Los candidatos que se presenten espontáneamente a la organización o que no hayan sido escogidos en reclutamientos anteriores, deberán quedar archivados en el área de reclutamiento de la organización, para ser consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo concurso de personal. También se incluyen en este archivo los currículos vitae de los postulantes, a plazas o concurso anteriores, pero solo se deberá invitar a conversar o concursar aquellos que alcanzaron puntajes por encima del promedio.

1.5.4.3 Institutos Superiores o Universidades

Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos, con personal potencialmente aptos. Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos.

1.5.4.4 Recomendaciones de los colaboradores

Es un sistema directo de contar con postulantes, recomendados por los propios colaboradores, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores, por amistad y/o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes; esta fuente disminuye los costos, ya que se deja de gastar dinero en avisos y/o publicaciones además refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración.

1.5.4.5 Oficinas de Colocación

Son organizaciones especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado.

La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal "idóneo", de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo, sin embargo, es uno de los medios de reclutamiento más costosos.

1.5.4.6 Mercado Laboral

Es considerada una de las técnicas más eficaces para atraer posibles candidatos, puesto que se dirige a un público en general, sin embargo, se puede hacer un reclutamiento selectivo mediante el aviso, una de las formas es colocarlo de tal manera que solo sea leído por ciertos grupos particulares, de acuerdo con el mercado de la publicación, otra forma sería una mayor información acerca de la compañía, la actividad, las especificaciones requeridas, esto hace que el posible postulante se autoseleccione, solo se presenta si siente que cumple con los requisitos.

1.5.4.6 Otros

Consiste en técnicas de reclutamiento utilizadas para casos particulares, incluye conferencias y charlas en universidades, contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, viajes de reclutamiento a otras localidades, ferias laborales, etc.

1.6 PRESELECCION

Una vez finalizada la fase de reclutamiento se procede a la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados en base a información fácil de obtener como podría ser el currículum o carta de presentación.

Se debe comprobar que los postulantes reúnen las condiciones solicitadas. Este sistema de preselección es rápido y de bajo costo, Además es necesario porque solo se citará a entrevista a los candidatos que cumplan con el perfil solicitado.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo que significa observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias.

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significa menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final del proceso ningún candidato resulte adecuado.

Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechazemos candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales-adecuados e inadecuados.

1.7 SELECCIÓN

Consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos, para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de las personas.

Trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque ésta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables.

El proceso de selección se inicia cuando se ha reunido la cantidad adecuada de candidatos que cumplen curricularmente con los requisitos del cargo esta recolección de información del cargo se puede realizar de la siguiente manera:

- **Descripción y análisis del cargo:** Inventario de los aspectos contenidos por el cargo, así como los requisitos que debe cumplir el postulante.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** Consiste en que los jefes anotan todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo en cuestión, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.
- **Análisis del cargo en el mercado:** Cuando es un cargo nuevo, la organización tiene la opción de verificar los cargos semejantes en organizaciones similares.
- **Requerimientos de personas:** Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
- **Hipótesis de trabajo:** Es una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante.

1.7.1 Responsable de la selección en cada etapa

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Entrevista preliminar	Encargado de personal
2. Entrevista con el jefe directo	Jefe directo
3. Administración de pruebas técnicas	Jefe directo
4. Examen médico	Médico del trabajo
5. Examen psicológico	Psicólogo laboral
6. Análisis del conjunto de resultados	Encargado de personal, jefe directo y psicólogo laboral
7. Decisión de contratación	Jefe directo
8. Entrevista final	Encargado de personal u otro
9. Entrevista de devolución de información	Psicólogo laboral
10. Capacitación de inducción (puesto y organización)	Jefe directo y área de personal
11. Integración al equipo humano	Jefe directo

1.7.2 Procesos de selección utilizados frecuentemente

1. Entrevista inicial.
2. Pruebas de conocimientos.
3. Pruebas psicométricas.
4. Pruebas de personalidad.
5. Técnicas de simulación.
6. Grafología.
7. Examen medico.

1.7.2.1 Entrevista Inicial

Es uno de los métodos de selección más utilizados, a pesar de la subjetividad que implica su proceso, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato.

Tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado) cuyo fin es intercambiar información valiosa. Los factores que tratan de valorarse en las entrevistas son los siguientes: salud, vitalidad, aprendizaje, estudios, experiencia, apariencia, modales, estabilidad, madurez emocional, sociabilidad grado de interés, motivaciones, situación económica y familiar en algunos casos, entre otras

1.7.2.1.1 Elementos de la entrevista

- **SOLICITUD:** Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.
- **CURRÍCULUM:** Al igual que la solicitud su papel es fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas, en función de cinco elementos.

1. **La fuente:** El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En él se origina el mensaje.
2. **El transmisor:** Es el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. Se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
3. **El canal:** En la entrevista existen a lo menos dos canales, las palabras y los gestos.
4. **El instrumento para descifrar:** los receptores de la información (postulante y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
5. **El destino:** A quien se pretende transmitir el mensaje.

1.7.2.1.2 Etapas de la entrevista

Consiste en la secuencia típica de funciones que se desarrollan en la entrevista.

1. Preparación: La entrevista debe ser preparada previamente por el entrevistador con el fin de que nos permita determinar los siguientes aspectos:
 - Determinar los objetivos específicos de la entrevista, que se pretende buscar.
 - Lectura preliminar del currículum vital.
 - Información del candidato a entrevistar.
 - Determinar el método de realizar los objetivos de la entrevista.

2. Ambientación: Establecer el arreglo no es exactamente separar pasos en el proceso de la entrevista, sino darle énfasis especial a los aspectos que la condicionaran, este arreglo es de dos tipos.
 - La preparación física de la entrevista debe ser privada y acogedora, el local de la entrevista debe ser confortable.
 - La ambientación mental puede ser de provecho, se debe hacer un esfuerzo para que el entrevistador establezca una atmósfera permisiva.

3. Conducción de la entrevista: Es la etapa fundamental del proceso, es aquí donde se obtiene la información deseada, en esta etapa es fundamental:
 - El entrevistador debe poseer y demostrar simpatía por la gente.
 - Las preguntas deben hacerse de una forma positiva, que estimule al entrevistado a hablar.
 - El entrevistador debe escuchar atentamente al postulante.

4. Cierre de la entrevista: La entrevista debe desarrollarse libremente, es una conversación cortés y controlada, existen ciertos requerimientos para el cierre.

- El entrevistador deberá hacer una señal que indique la terminación de la entrevista.
- El entrevistador debe proporcionar al postulante la información sobre la acción futura y como será contactado para saber el resultado.

5. Evaluación del postulante: Se deben hacer las observaciones inmediatamente después de haberse retirado el postulante para no olvidar la información, se hacen anotaciones con respecto a la curva de la entrevista, en que condiciones se dio, etc. La información debe ser lo suficientemente clara y específica para que otras personas puedan darse una idea del postulante. Luego del reporte el psicólogo de la organización elabora una terna con los que considera a los mejores postulantes, agregando un completo informe respecto de las cualidades positivas y negativas que estos tienen para el desempeño del cargo. Luego este informe es entregado a las personas encargadas de tomar la decisión, esta función es de primordial importancia para la organización, ya que cada nuevo integrante de la misma implica una serie de gastos tanto en aspectos administrativos como en inducción.

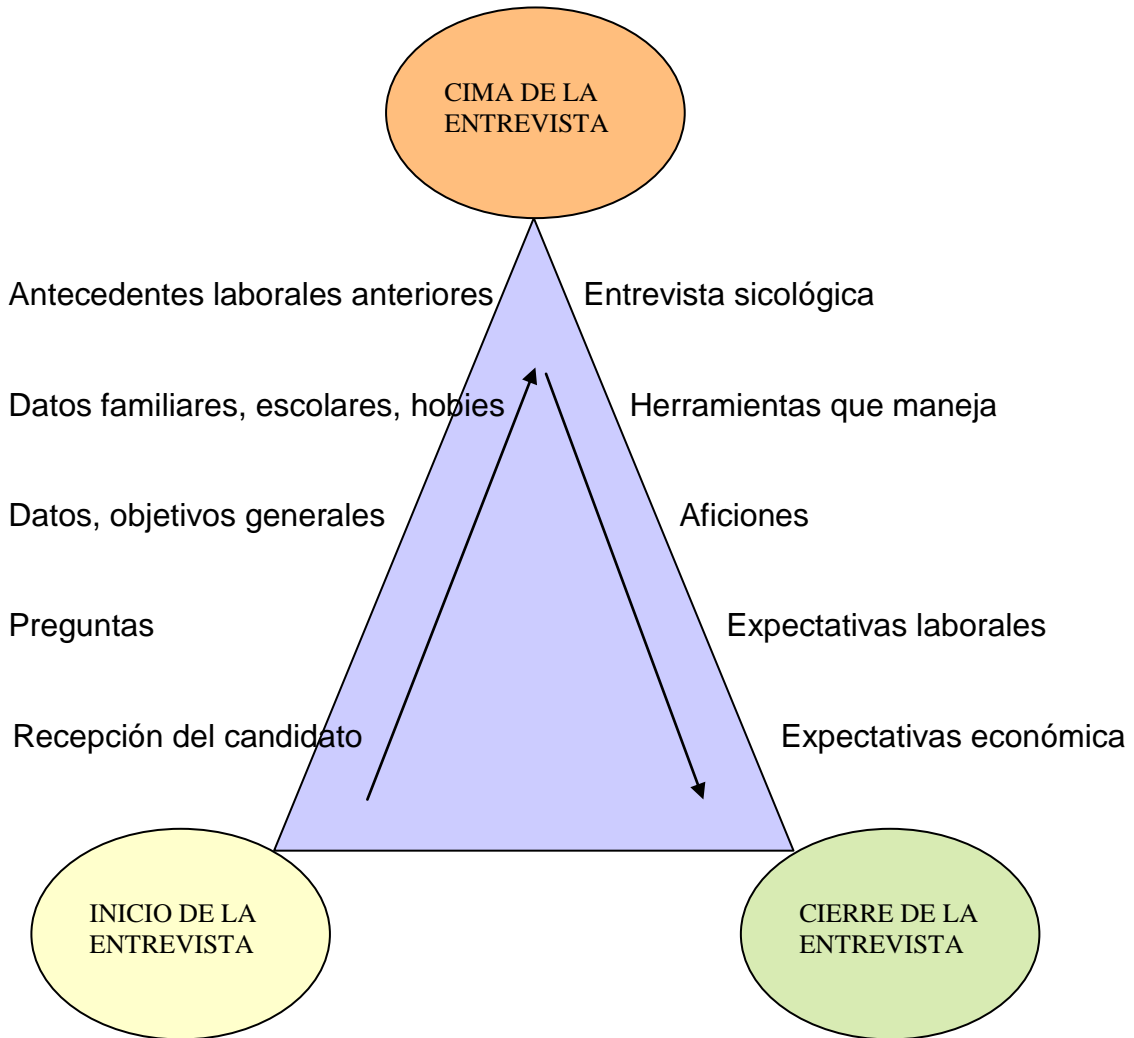
1.7.2.1.3 Tipos de entrevista

- ENTREVISTA LIBRE: El entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.
- ENTREVISTA PLANIFICADA: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- ENTREVISTA DE TENSION: Se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- ENTREVISTA MULTIPLE: Una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- ENTREVISTA DE GRUPO: A varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- ENREVISTA NO DIRIGIDA: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- ENTREVISTA PROFUNDA: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

1.7.2.1.4 Preguntas frecuentes de las entrevista

- CERRADAS: Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
- ABIERTAS: Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar.
- GENERALES: Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones.
- ENFOCADAS: Relacionadas con el solicitante específico y su posición.
- PROVOCADORAS: Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
- DESEMPEÑO PASADO: Enfocadas en la conducta real del solicitante.
- HIPOTETICAS: Suponen una situación asumida o de la vida real.
- AUTOEVALUACION: Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad.

1.7.2.1.5 Pasos de la entrevista



1.7.2.2 Pruebas de Conocimientos

Las pruebas de conocimientos o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio, además buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado e capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas, se peden clasificar de la siguiente manera:

- **Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas:**

- Orales: pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales, son preguntas específicas.

- Escritas: Pruebas aplicadas a través de preguntas y respuestas escritas, se aplican para medir los conocimientos obtenidos.

- Realización: Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado.

- **Clasificación en cuanto al área de conocimiento abarcado:**

- Pruebas generales: Miden nociones básicas de cultural general.

- Pruebas específicas: Indaga sobre conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en cuestión.

- **Clasificación en cuanto a como se elaboran las pruebas:**

- Pruebas tradicionales: No exigen planeación, la cantidad de preguntas es reducido ya que se requiere de respuestas largas, explicativas y demoradas, su evaluación y corrección es subjetiva y exigen tiempo.

- Pruebas objetivas: Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya corrección es rápida y fácil, los principales ítems de pruebas son test de alternativas simples, test con espacios abiertos para completar, test e selección múltiple, test de ordenamiento y apareamiento.

1.7.2.3 Pruebas Psicometricas

Son una serie de pruebas que se le realizan a un postulante con el fin de apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo, las pruebas psicométricas tienen énfasis en las aptitudes individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan como y cuanto varia la aptitud del individuo con relación al conjunto, existe una gran diferencia entre aptitud y capacidad, la aptitud es una habilidad latente o potencial en la persona, es innata, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la practica, en cambio la capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a través del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la practica o el ejercicio, un diagnostico de una prueba de conocimiento o capacidad nos entrega las habilidades reales de la persona, una prueba de aptitud proporciona un pronostico potencial de su desarrollo.

Las pruebas psicométricas presentan dos características que las entrevistas no logran alcanzar:

- 1) **Presición:** Capacidad de la prueba para entregar resultados similares al aplicarla varias veces a una misma persona.
- 2) **Validez:** Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir.

Son los que vulgarmente se conocen como pruebas tipo “test” y son instrumentos o herramientas sicológicas que posee un valor de diagnostico y predicción.

1.7.2.3.1 Clasificación de los Test

- **TEST DE INTELIGENCIA:** El rasgo mas destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.
- **TEST DE APTITUDES:** Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.
- **TEST DE PERSONALIDAD:** Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en las personas de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el postulante evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión-introversión, seguridad en si mismo, sociabilidad, etc.

- **TEST PROYECTIVOS:** Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al postulante de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Esto puede efectuarse a través de pruebas graficas (Realización de dibujos), interpretación de laminas(Rorschach, Zulliger y otros), relatos, situaciones imaginarias, etc. Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar desiciones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc. Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado, por lo general se realiza en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de “Baterías” o conjunto pertinentemente combinado de test. Cabe señala que toda presentación de test en pruebas de selección, debe contar solo con test que reúnan las condiciones necesarias para la validez, fiabilidad y tipificación.

1.7.2.4 Pruebas de personalidad

Son pruebas para analizar los distintos rasgos de personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos heredados). Las pruebas de personalidad son:

1.7.2.4.1 Pruebas de personalidad genéricas: cuando revelan rasgos generales de la personalidad del postulante, reciben el nombre de psicodiagnósticos, y se dividen en dos:

- **Expresivas:** Consiste en pruebas de expresión corporal.
- **Proyectivas:** Consiste en pruebas de proyección de la personalidad.

1.7.2.4.2 Pruebas de personalidad específica: Cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc.

La aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

1.7.2.5 Pruebas de Simulación

Las técnicas de simulación consisten en pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método verbal o de ejecución a la acción social, son básicamente dinámicas de grupo.

Las técnicas de simulación abrirán un campo interesante para la selección de personal. Las características humanas y el potencial de desarrollo que revelen las técnicas de selección tradicionales deben esperar su confirmación u objeción después de algún tiempo de ejercicio en el cargo, ya que no investigan el comportamiento de los candidatos ni sus interacciones con personas, situaciones y desafíos.

1.7.2.6 Grafología

Este tipo de procedimientos no es ampliamente utilizado, pero se ha considerado importante incluirlo, ya que es una forma considerada válida para elegir los mejores candidatos y es, en general, aplicada con psicólogos con una preparación en el área. La grafología laboral se especializa en determinar a partir del análisis de una escritura cual es el postulante apto, es decir, aquel que reúne las mejores condiciones técnicas y de personalidad para ocupar el cargo en cuestión.

En términos generales, se trata de una técnica de fácil administración y bajo costo, y que no requiere en primera instancia la presencia del postulante.

En cuanto a la modalidad específica de trabajo, de todas las cartas recibidas se seleccionan

1.7.2.7 Examen Medico

Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

1.8 EVALUACION Y CONTROL DE RESULTADOS

El proceso de selección debe ser eficiente, consiste en entrevistar de la manera más adecuada, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, aplicar pruebas de conocimientos validas, todo esto para atraer a la organización a los mejores talentos y así mejorar la organización, pero medir la eficiencia del proceso es en extremo dificultoso, por lo que debiera establecerse la siguiente estructura de costos:

- Costos de personal: Incluye el personal que administra los procesos de previsión de personal, sus remuneraciones y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea aplicado en las entrevistas con los candidatos.
- Costos de operaciones: Incluye llamadas telefónicas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados, anuncios en diarios, revistas, gastos de exámenes médicos de admisión, etc.
- Costos adicionales: Otros costos como equipos, mobiliario, instalaciones, etc.

Para medir la eficiencia del proceso de selección es posible utilizar un cociente de selección.

$$\text{Cociente de selección: } \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} * 100$$

A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia, cabe destacar que este cociente varía de acuerdo a la situación de mercado de oferta y demanda de personas.

1.9 INVESTIGACION LABORAL

Nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

1.9.1 Tipos de investigación laboral

- -investigación de antecedentes de trabajo.
- -Investigación de antecedentes penales.
- -Investigación de cartas de recomendación.
- -Investigación en el domicilio.
- -Otros.

1.9.2 Áreas a Cubrir

- Aspectos familiares de conflictos
- Tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores
- Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

1.10 CONTRATACION

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.

La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

CAPITULO 2

EMPRESAS AUDITORAS

Existen cuatro empresas a nivel mundial conocidas como las big four debido a la cantidad de profesionales que tienen en sus filas así como la cantidad de transacciones que realizan anualmente. Nos referiremos solamente a estas ya que representan del universo la muestra más significativa.

2.1 Ernst and Young:

Las raíces de Ernst and Young se remontan al siglo XIX, con sus fundadores, Arthur Young y Alwin C. Ernst.

Arthur Young nació en Glasgow, Escocia. Realizó sus estudios en leyes; sin embargo, se interesó en la banca y las inversiones. En 1890, se mudó a los Estados Unidos para continuar su carrera en contabilidad. En 1906, fundó una firma de contadores, Arthur Young & Company, con su hermano, Stanley.

Alwin C. Ernst nació en Cleveland, Estados Unidos. Después de dejar la escuela, trabajó como asistente contable. Posteriormente, en 1903, él y su hermano, Theodore, fundaron Ernst & Ernst, una pequeña firma de contadores públicos.

Arthur Young y A. C. Ernst eran innovadores, apreciaban la importancia de la calidad en su trabajo. Ernst fue precursor de la idea de que la información contable puede ser utilizada para tomar decisiones de negocios y lograr una diferencia en las organizaciones de los clientes. Inspiró a su gente a brindar mejores servicios a sus clientes. Además, Young se logró posicionar tanto como un asesor de negocios como un contador.

Ambos comprendieron la importancia de su gente. En 1920, la filosofía operativa de Ernst & Ernst era la siguiente: "El éxito de Ernst & Ernst depende completamente del carácter, la habilidad y el ingenio de los hombres y mujeres

que conforman la organización”. Young promovió el desarrollo de profesionales. En 1920, fundó una escuela de personal, y en 1930, la firma era la primera organización en reclutar personal de diferentes recintos universitarios.

Las dos firmas entraron rápidamente al mercado global. En 1924, ambas formaron una alianza con firmas inglesas de prestigio, Young con Broads Paterson & Co., y Ernst con Whinney Smith & Whinney. Estas alianzas fueron las primeras de muchas más para ambas firmas, las cuales abrieron oficinas alrededor del mundo para brindar servicios a sus clientes internacionales.

A. C. Ernst and Arthur Young jamás se conocieron; sin embargo, en 1948, ambos murieron con algunos días de diferencia. No obstante, sus filosofías trascendieron a lo largo de los años y, en 1989, ambas firmas se fusionaron para crear Ernst & Young. La nueva organización se posicionó rápidamente como una firma de vanguardia caracterizada por una rápida globalización, nuevas tecnologías de negocios y un continuo cambio en la manera de realizar los negocios. Ernst and Young contribuye a mejorar los regímenes regulatorios y los modelos de elaboración de reportes de las compañías. Promueven la transparencia en la elaboración de informes financieros.

2.2 PricewaterhouseCoopers:

Durante el siglo XIX, cuando los ingleses Samuel Price y Edwin Waterhouse incursionaron en los servicios de contabilidad en los negocios, se comenzó a escribir la historia de Price Waterhouse.

Desde 1998, comenzaron a operar con el nombre PricewaterhouseCoopers, como resultado de la fusión de dos reconocidas firmas de nivel mundial, Price Waterhouse y Coopers & Lybrand, lo que nos ha permitido obtener ventajas como un mayor liderazgo, mayor potencialidad e inversión, poder ofrecer servicios globales y obtener una expansión acelerada en mercados claves.

Es una de las organizaciones de servicios profesionales más destacadas del mundo. Como auditores desarrollan un rol significativo en el funcionamiento de los mercados de capitales internacionales.

2.3 KMPG:

La historia de KPMG se remonta a más de 100 años de trayectoria en el mercado. El nombre es la recopilación de experiencia y fusiones de conocimiento.

K: Procede de Klynveld. En 1917, Peat Klynveld estableció la firma holandesa de contadores más tarde conocida como Klynveld Kraayenhof & Co.

P: Procede de Peat. En el año de 1870, Sir William Barclay Peat fundó la firma de contadores William Barclay Peat en Londres

M: Procede de Marwick. James Marwick fundó la firma de contadores Marwick Mitchell & Co. junto con Roger Mitchell en la ciudad de Nueva York en 1897.

G: Procede de Goerdeler. El doctor Reinhard Goerdeler fue por muchos años presidente de la firma alemana Deutsche Treuhand Gesellschaft.

La firma que hoy conocemos es el resultado de la fusión, en 1987, de todas las firmas miembro de Peat Marwick Internacional y Klynveld Main Goerdeler .

2.4 Deloitte:

Comenzó en Escocia, en 1845, William Welch Deloitte abre la primera oficina de la compañía, llamándola con nombre tal como era la tradición de la época, como él mismo. Ese mismo año, la sociedad es incorporada a la Royal Charter of the Society of Accountants de Edimburgo. Treinta y ocho años más tarde, en 1883, W.W.Deloitte parte hacia América y se fusiona con la firma

Paralelamente, en 1883, el también escocés George Touche se instala en Londres quien, posteriormente, decide abrir oficinas en EEUU en donde se fusiona con J.B.Niven & Co. Allí conoce la existencia de la firma Deloitte, con quien acaba abriendo una firma en Java.

En 1990 un tercero se unió a W.W. Deloitte y G. Touche, es Nobuzo Tohmatsu, quien en 1966 había fundado Tohmatsu & Co. Tras la fusión de Deloitte Haskins & Sells con Touche Ross y Tohmatsu & Co. se conjunta la cultura oriental con la occidental.

“Deloitte” es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales comprometidos alrededor del mundo se unen para brindar servicios. Estas firmas son miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, una asociación suiza (“DTT”). Cada una de las Firmas miembro brinda servicios en un área geográfica específica. DTT ayuda a coordinar las actividades de las Firmas miembro, pero no brinda servicios por sí misma. DTT y las Firmas miembro son entidades separadas legales e independientes.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización y el desarrollo humano constituyen factores importantes en la evolución de las organizaciones, estas tienen un propósito distintivo que se expresa en términos de una meta o un conjunto de metas y a la vez esta formada por personas. Las personas dentro de la organización juegan un papel fundamental en el éxito de esta.

Es por esto necesario que la administración de personas vea a sus trabajadores como socios y no como un costo que es preciso minimizar o evitar. El proceso de reclutamiento y selección es importante para la organización ya que brinda personal competente y calificado para las distintas áreas.

En las cuatro grandes de la auditoría (PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte y Ernest & Young) el reclutamiento y selección también es fundamental para la organización. La falta de conocimiento y aplicación adecuada de estas herramientas se convierte en una posible amenaza para el éxito presente y futuro.

El presente proyecto de tesis entrega un análisis de las prácticas de reclutamiento y selección eficiente a nivel general de las organizaciones en comparación con los estándares usados por las cuatro grandes empresas de auditoría en Chile. Un estudio a Noviembre del año 2008.

3.2 OBJETIVO GENERAL

Contrastar las prácticas de reclutamiento y selección en las cuatro grandes de auditoría y las usadas por la generalidad de las organizaciones.

3.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

-Describir prácticas que hacen eficiente el reclutamiento y selección de personas en el general de las organizaciones y en las cuatro grandes empresas de auditoría.

-Realizar un análisis comparativo de las mejores prácticas de reclutamiento y selección en ambos sectores.

3.4 LIMITACIONES

Se realizan los contactos pertinentes con las cuatro empresas auditoras en cuestión, de las cuales solo tres accedieron a la petición de realizarles una entrevista en sus dependencias.

Se diseñó una entrevista que consta de 25 preguntas además de la posibilidad de ser grabados en sus respuestas, solo uno de los representantes de las empresas no estuvo de acuerdo con la grabación de sus declaraciones.

3.5 METODOLOGÍA

El presente proyecto es una investigación de tipo descriptiva y se desarrollará en las siguientes etapas:

Etapas 1: Recopilación de la información.

- Revisar bibliografía en textos especializados en el área de recursos de personas.
- Revisar las publicaciones y artículos de diarios y revistas especializadas en el tema tratado.
- Revisión de páginas Web asociadas al tema de recursos de personas y en particular el reclutamiento y selección de persona.
- Entrevista con personas que trabajen en las cuatro grandes empresas de auditoría y que tengan relación con el reclutamiento y selección.
- Otras tesis o memorias que traten el tema de "Recursos Humanos".

Etapas 2: Sistematización de la Información recopilada.

- Que la muestra corresponda a empresas pertenecientes a las cuatro grandes de auditoría.
- Entrevista a un miembro de cada empresa pertenecientes a las cuatro grandes de auditoría que tengan relación con el reclutamiento de personal.

Etapa 3: Diseño y aplicación de la entrevista.

- Diseño de un cuestionario para ser aplicado a los miembros pertenecientes a las cuatro empresas ya señaladas, en el transcurso de la entrevista.

Etapa 4: Análisis de los antecedentes recopilados en las empresas en estudio.

- Examinar de manera específica la información entregada por las empresas en estudio.

Etapa 5: Análisis de Resultados y Redacción del Informe Final de Tesis.

- Tabular la información obtenida en la entrevista.
- Individualizar y comparar las técnicas de reclutamiento utilizadas en cada una de las empresas.
- Comparar el proceso utilizado por estas empresas y la norma general en el tema de reclutamiento.
- Interpretación de la información obtenida.
- Elaboración de conclusiones.
- Elaboración Informe Final de Tesis.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES

La presente tesis ha tenido como principal preocupación objetivos fundamentales como son:

- a) Desarrollar un Marco Teórico que represente fielmente el entorno en el que se desarrolla el reclutamiento y selección de personas.
- b) Identificar técnicas de reclutamiento y selección más eficientes utilizadas.
- c) Comparar los resultados obtenidos entre las tres empresas entrevistadas y las organizaciones en general.

A continuación se presentan las conclusiones más relevantes obtenidas en esta investigación, así como las limitaciones a la investigación y algunas recomendaciones.

4.1 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones más significativas del estudio realizado a las tres empresas auditoras que gentilmente colaboraron con este proyecto.

1. Principales similitudes en las técnicas de reclutamiento y selección utilizadas por las tres empresas auditoras en estudio:

Las tres empresas auditoras en preguntas como la importancia asignada al proceso de admisión de personal, al proceso de requerimiento de personas, motivos de bajas del personal, políticas de personas, la edad como factor influyente en la contratación, si utilizan una institución de selección interna, el valor otorgado por la organización a la entrevista, comprobación de las habilidades del personal, técnicas utilizadas para reclutar, las personas encargadas del proceso de selección, estructura de las entrevistas, preguntas realizadas en estas, realización de pruebas psicológicas y psicométricas. Sus respuestas fueron las mismas, lo que significa que en estos aspectos tienen los mismos patrones de conducta.

2. Principales diferencias en las técnicas de reclutamiento y selección utilizadas por las auditoras en estudio:

Las empresas auditoras tuvieron mayor diferencias de resultados en preguntas como la utilización de exámenes médicos, en la cual solo una de las auditoras los realizaba en una etapa preocupacional, así como los índices de rotación de personal varían de una auditora a otra de un 8 a 25%, además de pruebas grafológicas que solo una las utiliza.

3. Diferencias entre las técnicas de reclutamiento y selección utilizadas por las tres empresas auditoras y las utilizadas por la generalidad de las organizaciones:

Las técnicas de reclutamiento y selección utilizadas por las tres empresas entrevistadas no difieren significativamente de las utilizadas por las organizaciones en general. Salvo excepciones como es el caso de la edad como un factor importante pero no excluyente en la toma de decisiones de selección en las empresas auditoras, cabe destacar que esto podría deberse al mercado, ya que al ingresar a una auditora con una edad mayor a 25 años (aproximados), como asistente, la renta a percibir será notoriamente menor a la percibida en otro tipo de empresas, a largo plazo es posible que la renta de un auditor en una auditora supere en renta a sus pares, pero solo en el largo plazo, lo que podría provocar una frustración en el trabajador o emigrar a otro tipo de organizaciones. Otro de los aspectos que podrían influir en la edad como factor de preselección, sería la necesidad de incorporar gente sin experiencia para que se forme al perfil de la auditora en cuestión

4. Ventajas del proceso de reclutamiento y selección utilizado por las empresas auditoras:

- Cabe destacar que los patrones utilizados en el proceso de reclutamiento y selección de personas de las empresas auditoras es exhaustivo y metódico, lo que conlleva a seleccionar de una forma eficiente los profesionales más competentes e idóneos para el desarrollo de las distintas actividades de la organización.
- Es importante destacar que las empresas auditoras, son fundamentales en la integración de nuevos profesionales sin experiencia al mundo laboral, ya que estas privilegian las habilidades y destrezas más que una estructura rígida de conocimientos.

5. Desventajas del proceso de reclutamiento y selección utilizado por las empresas auditoras:

- Podría ser considerada una desventaja el no consentir prácticas que fomenten el clima laboral y el valor de las personas en la organización, solo una de las empresas entrevistadas hizo hincapié en la importancia otorgada a las personas y el trato cuidadoso de estas, además de contribuir con un ambiente agradable para su mejor desarrollo, sean estas personas que ingresan a la organización así como durante el proceso de selección.

4.2 LIMITACIONES AL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES

Una de las limitaciones al estudio es la utilización de la entrevista como medio para recolectar la información necesaria para realizar un análisis de cómo reclutan y seleccionan las cuatro grandes empresas auditoras, ya que la información entregada por los distintos representantes de las empresas puede variar por estados emocionales de los entrevistados, disposición a contestar el cuestionario, la habilidad para expresar sus opiniones claramente, además de la capacidad de autocrítica, entre muchas otras variantes como la hora y día de la entrevista.

De las cuatro empresas auditoras sólo tres accedieron a ser entrevistados, cabe recalcar la necesidad de haber entrevistado a las cuatro empresas ya que esta información nos hubiera proporcionado una mirada mucho más global y profunda de las situaciones estudiadas.

En futuras investigaciones sería de vital ayuda además de entrevistar a cada representante de reclutamiento y selección de las auditoras entrevistar a

personas que han pasado por este proceso con el fin de contrastar las percepciones obtenidas.

BIBLIOGRAFIA

- Werther, William B. (1995). "Administración de Personal y recursos humanos" (4ª Edición). Mcgraw-Hill. México.
- Werther, William B. (2000). "Administración de Personal y recursos humanos", Keith Davis, (5ª Edición). Mcgraw-Hill. México.
- Maristany, Jaime (2000). "Administración de recursos humanos". Pearson Educación. Buenos Aires.
- Hitt, Michael A. (2006). "Administración" Pearson Educación. Mexico.
- Ivancevich, John M. (1996) "Gestión: Calidad y Competitividad" Irwin. México.
- Mondy. R. Wayne (1997) "Administración de recursos humanos". Pearson Educación. Mexico.
- Chiavenato, Idalberto (1994) "Administración de recursos humanos" Mcgraw-Hill. Santa fe de Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (1988) "Administración de recursos humanos" Mcgraw-Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (2000) "Administración de recursos humanos" Mcgraw-Hill. Santa fe de Bogotá. Colombia.

- Chiavenato, Idalberto(2007) “Administración de recursos humanos: el capital humano de la organizaciones” Mcgraw-Hill. México.
- Gómez Mejía, Luis R. (2001) “Dirección y gestión de recursos humanos” Prentice Hall. (3ª Edición) Madrid.
- Simon L Dolan... (2007) “La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. (3ª Edición) Mcgraw-Hill. Madrid.
- Charles –Henri (1990) “Gestión estratégica de los recursos humanos”. Ediciones Deusto S.A. Madrid. España.
- Koontz, Harold (1990) “Administración” (9ª Edición) Mcgraw-Hill. México.
- Bohlander, George (2008) “Administración de recursos humanos” (14ª Edición). Thomson. México.
- Nevado Peña, Domingo (2002) “El capital intelectual: valoración y medición” Víctor Raúl López Ruiz. Pearson Educación. Madrid.

ANEXOS

Cuestionario

Empresa:

Nombre:

Función:

1. Que % de importancia le asigna la empresa al proceso de admisión de personal?
2. Existe un proceso para comprobar la eficiencia del sistema de reclutamiento y selección de personal?
3. Existen parámetros de comparación con otras empresas auditoras?
4. Como es el proceso de detección de requerimientos de personas?
5. Que índices de rotación maneja la organización?
6. Se conocen las causas de bajas en el personal?
7. Existen políticas de personal?
8. La edad influye en la contratación?
9. Utilizan una institución oficial de selección?
10. Que importancia se le concede a la entrevista?
11. Existe un seguimiento a la información recopilada en la entrevista?

12. Se estudia la actuación de las personas reclutadas? Y por cuanto tiempo.

13. Comprueban las habilidades de las personas reclutadas en los distintos cometidos?

14. Clases de reclutamiento:

- Archivos de postulantes
- Universidades
- Recomendaciones de los propios trabajadores
- Mercado laboral
- Ferias universitarias

15. Criterios de preselección:

- Domicilio del postulante
- Institución de la cual egresó
- Otros

16. Cual es el cargo de las personas que participan en el proceso de reclutamiento y selección.

17. Tipos de entrevista:

- E. libre
- E. planificada
- E. de tensión
- E. múltiple
- E. de grupo
- E. no dirigida
- E. profunda
- E. dirigida

18. Tipos de preguntas de la entrevista:

- Cerradas
- Abiertas
- Generales
- Enfocadas
- Provocadoras
- Desempeño pasado
- Hipotéticas
- Auto evaluación

19. Realizan pruebas psicológicas?

20. Realizan pruebas sicométricas?

21. Realizan pruebas grafológicas?

22. Se investigan los antecedentes del personal?

23. Realizan examen médico?

24. Observaciones hechas por el entrevistado.

