

**ESTUDIO DE SEGURIDAD UN ALIADO ESTRATEGICO PARA EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL**

YANNETH OCHOA DAZA



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

**FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES ESTRATEGIA
Y SEGURIDAD**

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA SEGURIDAD

SEMINARIO DE GRADO

BOGOTÁ

2013

**ESTUDIO DE SEGURIDAD UN ALIADO ESTRATEGICO PARA EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL**

YANNETH OCHOA DAZA

**Trabajo tipo Ensayo presentado como requisito para la Asignatura
“Seminario de grado”**

DRA. JULIA AURORA RIAÑO BALLEEN

Docente académico

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

**FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES ESTRATEGIA
Y SEGURIDAD**

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA SEGURIDAD

SEMINARIO DE GRADO

BOGOTÁ

2013

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ESTUDIO DE SEGURIDAD UN ALIADO ESTRATEGICO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	2
2. PRUEBAS PSICOTECNICA Y ENTREVISTA: PROCESOS CLAVES EN UN ESTUDIO DE SEGURIDAD	9
3. CONSECUENCIAS POR LA FALSIFICCIÓN DE DOCUMENTACION EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	13
4. CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	22

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso de selección	4
Figura 2. Comprar título Universitario	6
Figura 3. Pruebas Psicotécnicas	9
Figura 4. Fraude	13
Figura 5. Causas comunes de fraude en las Organizaciones	14

ESTUDIO DE SEGURIDAD UN ALIADO ESTRATEGICO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL *

Yanneth Ochoa Daza**

Resumen. El presente trabajo de grado, tiene como propósito identificar el estudio de seguridad como un aliado estratégico para los procesos de selección en todas las organizaciones; con el objeto de mitigar el riesgo de infiltración y penetración de personal no confiable al interior de éstas.

Las tendencias del incremento de falsificación de títulos académicos y en general de la documentación que actualmente los candidatos a un cargo están falsificando, crea una necesidad inmediata para que las organizaciones generen controles a nivel interno con el fin de mejorar sus procesos de selección incluyendo en este la realización de estudios de seguridad acompañados de pruebas psicológicas, entrevistas y visita domiciliaria que permitirán al Jefe de personal poder tomar una mejor decisión.

La gran responsabilidad de un departamento de selección de personal es asegurarse que quien es contratado sea confiable y velar además porque se mantenga esta cualidad.

Términos clave: Selección de personal, fraude, falsificación de documentos, riesgo, pruebas psicotécnicas

* Línea de Investigación : Sociedad y Violencia , Subtematica : Manejo y prevención del terrorismo y su aplicación

** Contadora pública, con especialización en gerencia Financiera de la Universidad de la Salle

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se determina el peligro que representa para una organización, no realizar estudios de seguridad en los procesos de selección, detectar el comportamiento de un candidato cuando miente y está presentando documentación falsa, de qué manera influyen los factores externos para que se de esta situación y lo más importante cómo se deben blindar las organizaciones para evitarlo.

Actualmente las estadísticas y estudios realizados por varias firmas evidencian una fuerte tendencia en la conducta de las personas en falsificar títulos académicos y otros documentos soportes en la hoja de vida; para conseguir un cargo en una organización.

Este trabajo permitirá conocer las ventajas que trae consigo elaborar estudios de seguridad en los procesos de selección, incluir los controles necesarios para mitigar el riesgo en la organización, y tener como referencia el resultado de un estudio de seguridad acompañado de pruebas adicionales que permite tomar una mejor decisión.

1. ESTUDIO DE SEGURIDAD UN ALIADO ESTRATEGICO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones de hoy deben prestar mayor atención al riesgo de contratar personal sin realizar estudios de seguridad, actualmente muchas desconocen las cifras que reflejan el alto índice de falsificación en la documentación que presentan los candidatos que se postulan para un cargo.

En la mayoría de casos esto obedece a los continuos afanes por cubrir un perfil únicamente por las competencias y logros pero más allá de que el Jefe de Personal satisfaga a la organización encontrando el mejor perfil se hace necesario al interior de esta adaptar una política para la elaboración de estudios de seguridad lo cual permitirá mitigar el riesgo de encontrarse con documentación falsa que presenta el candidato para acceder a un cargo y que posteriormente puede generar grandes consecuencias. En Colombia cada vez las cifras crecen y sorprenden más. Un estudio realizado por la firma, Competencia Humana (2012) encontró que:

Uno de cada diez títulos académicos que se presentan en el país para acceder a un puesto de trabajo resulta ser falso, el 65 por ciento de títulos falsos corresponde a diplomas de bachillerato, el 21 por ciento a diplomas técnicos y tecnológicos, y el 14 por ciento a títulos profesionales y de especialización, también encontraron que el 20 por ciento de los documentos falsos correspondían a entidades académicas fantasma que nunca han existido, y en el 15 por ciento de los casos se evidenció

complicidad entre el falsificador y empleados de las instituciones educativas de las cuales provenía el título académico. (p.16).

Estas personas tienen en promedio tres experiencias laborales, lo cual indica que tres diferentes fueron engañadas.

El hecho de que una persona entregue documentación falsa, habla del alcance que puede tener si tiene la oportunidad de mentir o engañar.

¿Porque un estudio de seguridad es un aliado estratégico para el proceso de selección de personal?

Por los altos niveles de falsificación de documentación que actualmente los candidatos presentan al momento de postularse a un cargo en una organización, debido a la inexistencia de procesos de selección adecuados; por la ola de delincuencia, criminalidad que afectan hoy a las organizaciones, por tal motivo es necesario generar soluciones que enfrente la vulnerabilidad y que permitan generar un efectivo proceso de prevención; lo cual permitirán contar con los mejores colaboradores que den garantía a una estructura de seguridad acorde con las políticas de la organización.

El no tomar el tiempo necesario para analizar toda la información del candidato genera la posibilidad de tener infiltración o penetración de personal no confiable y lo más preocupante es que estas personas tengan una gran oportunidad de cometer fraudes.



Figura 1. Proceso de selección. Datos obtenidos de (Lydimia, 2010)

Las estadísticas de los últimos años han incrementado de manera considerable el nivel de fraude dentro de la organización, cualquier empleado así este sea el más antiguo o de confianza cuando existe una necesidad y oportunidad de delito en cualquier momento la puede aprovechar.

Debido al crecimiento de la economía o al solo hecho del intercambio comercial donde se da la necesidad permanente de contratar personal, la posibilidad de fraude se incrementa y la corrupción es un fenómeno difícil de eliminar, las organizaciones deben velar por implementar dentro de sus políticas de selección de personal la realización de estudios de seguridad para todos los funcionarios de su organización.

¿Qué es un estudio de seguridad?

Un estudio de seguridad es una herramienta fundamental dentro de un proceso de selección para ser realizado por todas las organizaciones independientemente de su tamaño y objeto social.

Si se revisa lo anterior, el estudio de seguridad consiste en analizar mediante el proceso de validación y verificación toda la información suministrada por el candidato en su hoja de vida, lo cual permitirá determinar si representa o no un nivel de riesgo.

El objeto de hacer estudios de seguridad es realizar sin excepción a todos los candidatos que aspiran a un cargo dentro de la organización, lo cual debe ser consecuente con las políticas de selección de personal.

Aspectos a Tener en cuenta en un Estudio de Seguridad

La efectividad de este dependerá de la diligencia en analizar cada uno de los aspectos que lo componen como son: Verificación de documentos de identificación, validación en base de datos de la Registraduría, consulta de antecedentes penales en bases de datos públicas, confirmación de sus referencias laborales, personales y familiares, todo esto con la debida autorización escrita y diligenciada por el candidato.



Figura 2. Comprar título Universitario. Datos obtenidos de (Que barato, 2012)

Los aspectos mencionados anteriormente son claves para determinar la confiabilidad de las personas que harán parte de la organización, conocer la veracidad de la información suministrada por el candidato, más aún cuando va a ocupar un cargo crítico dentro de esta, permitiendo así seleccionar de manera responsable y adecuada al personal que va desempeñar cargos dentro de la organización, generando así un ambiente más confiable y seguro.

Identificada la necesidad de realizar estudios de seguridad para los procesos de selección de cargos en las organizaciones, se vuelve indispensable que se entienda cómo se realiza adecuadamente un estudio de seguridad.

Cómo Hacer un Estudio de Seguridad

En primer lugar se debe constatar si efectivamente la identificación corresponde al candidato para lo cual se consultan bases de datos públicas como en la Registraduría Nacional, Policía, Procuraduría, Contraloría, entre otros.

De acuerdo a la información suministrada por el candidato en su hoja de vida y a las copias de los títulos anexos; se inicia con la verificación de dichos títulos o de la carrera que esté cursando en la actualidad con la institución académica, para ello cada institución educativa tiene establecido un procedimiento a seguir para dar respuesta al requerimiento de validación.

Se realizará la verificación por cada experiencia laboral relacionada en su hoja de vida constatando: tiempos, competencias, sueldo, ascensos, llamados de atención, motivo de retiro, dicha información se validará con el área de personal y con quien fue su jefe inmediato a quien se le solicitará emitir una calificación sobre su desempeño.

Se buscará que efectivamente todas las personas relacionadas en la hoja de vida y contactadas durante el proceso suministren información sobre todos los aspectos estudiados.

La visita domiciliaria es un soporte fundamental para emitir una calificación del riesgo, de acuerdo a lo observado por el profesional que realiza, que soportado en sus competencias generará un concepto el cual determina el nivel de riesgo teniendo en cuenta aspectos como su entorno, actitud durante el desarrollo de la visita y aspecto socioeconómico entre otros.

Lo anterior representa uno de los métodos más eficaces para establecer la honestidad que tuvo el candidato al suministrar información veraz para ser validada y que permite a la organización tomar la decisión de su contratación.

Si bien es cierto no solo un estudio de seguridad ayudará a la organización a determinar si un candidato es apto o no en una organización; para lo cual el profesional en el proceso de selección se apoya también con pruebas psicotécnicas que permitirán conocer aspectos relevantes de su personalidad: relaciones interpersonales, competencias laborales y cómo estos en conjunto pueden ser factores a tener en cuenta para determinar si el candidato cumple con el requerimiento de la organización.

2. PRUEBAS PSICOTECNICA Y ENTREVISTA: PROCESOS CLAVES EN UN ESTUDIO DE SEGURIDAD

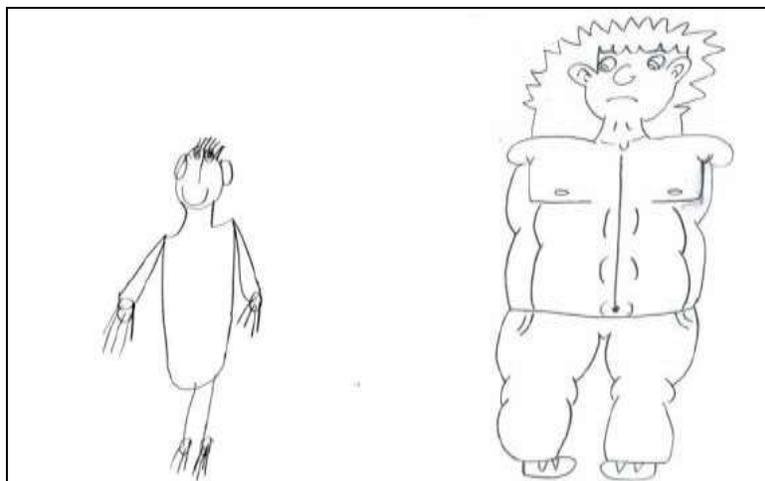


Figura 3. Pruebas Psicotécnicas. Datos obtenidos de (Soriano, J.C, 2012)

La toma de decisión para la selección del personal va encaminada a observar muchos aspectos y para el profesional encargado en el proceso de selección de personal será una labor de mucha habilidad ya que mediante el diálogo y una comunicación bidireccional podrá conocer información que no fue incluida en la hoja de vida del candidato y que será de gran apoyo para la toma de decisiones.

Para llevar a cabo una buena entrevista, será necesario tener claro el perfil del aspirante y orientarse a conocer y verificar si cuenta con las habilidades y características suficientes para realizar el trabajo, dentro de los aspectos a considerar

en una entrevista de selección están: experiencia en el trabajo, desarrollo académico, área familiar, área personal, expectativas laborales entre otras.

Adicional a la entrevista existen pruebas psicotécnicas que ayudan a soportar mucho más la decisión del profesional encargado de la selección.

La función de las pruebas psicotécnicas es medir las características y conocer las reacciones de la misma persona en circunstancias distintas. Son un recurso más de apoyo, ya que permiten realizar un pronóstico del comportamiento del candidato, aportan interés en los diversos aspectos de la vida del evaluado, nivel de bienestar emocional.

A continuación se relacionan las siguientes pruebas que apoyan el proceso de selección de personal:

• **Prueba Machover** . Consiste en que el candidato antes de ingresar a la entrevista realice un dibujo de una figura humana y al respaldo de este cuente una historieta. El objetivo de esta prueba es tomar una gama amplia de rasgos significativos y útiles para un diagnóstico de la personalidad que se ha constituido en la experiencia clínica como uno de los mejores instrumentos para la evaluación de la personalidad.

Posiblemente muchas personas pueden preguntarse y qué tiene que ver un dibujo en un proceso de selección y la respuesta es mucho.

A continuación se explica el porqué: Cada ser humano tiene ciertos rasgos característicos de su personalidad y los manifiesta mediante el dibujo que realiza (trazos, formas, tamaños, posición, figura, tipo de línea).

Muchas son las teorías que las personas manejan para tratar de adulterar los resultados de esta prueba pero no es difícil para un buen Psicólogo detectarlas. Siendo una expresión menos controlada permitirá una aproximación significativa a aspectos patológicos presentes en el sujeto evaluado y que facilitará para el responsable de selección con los resultados de las pruebas y con el concepto emitido en el estudio de seguridad tomar una decisión soportada para el proceso de selección.

- **Prueba Wartegg.** Prueba de tipo proyectivo, para selección de personal que consiste en completar una serie de ocho cuadros con dibujos a mano alzada, que inducen ciertas reacciones en el sujeto, que se verán reflejadas en distintos aspectos de la serie de gráficos como por ejemplo: el tipo de trazo, la forma de línea, uso del espacio, todas indicando una característica de la personalidad.

Los cuadros donde se realiza la prueba, evocan estados afectivos y emocionales, mientras los signos rectos, movilizan más los aspectos cognitivos y racionales del mismo. En el dibujo elaborado por el individuo evaluado, apunta a aspectos más estables de la personalidad.

- **Prueba 16PF.** Prueba más utilizada en la evaluación de la personalidad, se basa en la medición de 16 dimensiones independientes y psicológicamente significativas. La propiedad de esta prueba es su comprensión de la amplitud de dimensiones de la personalidad.

Consiste en escalas de conceptos básicos de la estructura de la personalidad, validados con respecto a los factores primarios de la personalidad y originados en psicología general, los factores que se evalúan son: sociabilidad, solución a problemas, estabilidad emocional, dominancia, impetuosidad, responsabilidad, empuje,

sensibilidad, suspicacia, imaginación, diplomacia, seguridad, rebeldía, individualismo, cumplimiento, tensión.

Otro elemento que apoya el proceso de selección es:

- **Prueba del polígrafo.** Esta es una prueba que normalmente en las organizaciones se hacen para los procesos de selección y admisión o también en el proceso de investigación interna de un trabajador. Es importante mencionar que la realización de esta prueba es viable siempre y cuando exista autorización escrita por quien va a ser evaluado.

Es un tipo particular de instrumento de medición utilizado para el registro de respuestas fisiológicas, registra variaciones de la presión arterial, el ritmo cardiaco, la frecuencia respiratoria y la respuesta galvánica o conductancia de la piel, que se generan ante determinadas preguntas que se realizan al candidato sometido a la prueba.

3. CONSECUENCIAS POR LA FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTACION EN EL PROCESO DE SELECCIÓN



Figura 4. Fraude. Datos obtenidos de (Diario Portafolio, 2012)

A una organización le llevará tiempo recuperar perdidas, identificar a los infractores y en muchas ocasiones recuperar la confianza de los accionistas o socios y del público en general.

El recibir personal sin haber realizado un estudio de seguridad permitirá que probablemente ingrese personal con títulos falsos que pone en juego la credibilidad de la compañía; ya que se estaría designando a una persona sin competencia en un puesto de responsabilidad, dejando a la compañía como responsable en caso de que las acciones del empleado perjudiquen a alguien, exponiendo a la organización y al personal a un daño potencial.

Una reciente encuesta de fraude Mundial 2012-2013 a 800 altos ejecutivos de todo el mundo que realiza la compañía Kroll informa que “el 49 por ciento de las empresas se declaran afectadas por el fraude”

Causas Comunes de Fraude en las Organizaciones

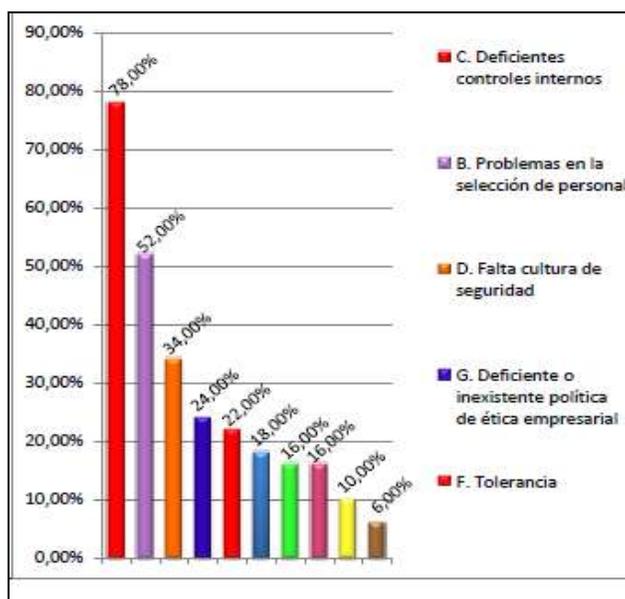


Figura 5. Causas comunes de fraude en las Organizaciones. Datos obtenidos de (Centro de Asesoría psicológica)

Para efecto de estar inmune a esta situación las compañías debe velar por ajustar, controlar y fortalecer sus controles internos; debido a que las cifras van en ascenso, en el 2011 fue de 60 por ciento y en el 2010 de 55 por ciento.

Debido a estas tendencias y a la percepción del fraude y la corrupción en las organizaciones es necesario generar ruido al interior de estas, ya que no sólo basta con contratar personal confiable si no mantenerlo en esa condición, es por eso que

dentro de las políticas de selección se tiene que incluir procedimientos para generar con la frecuencia analizada pruebas de tendencia y pruebas de poligrafía (rutina) que permitan conocer la inteligencia, aptitudes, personalidad, conocimientos, identificar variaciones fisiológicas por determinadas preguntas, para así blindarse de ser altamente vulnerables al robo de información, fraudes cuantiosos entre otros.

Porque se dan las falsificaciones de documentos en el momento de un proceso de selección?

Una de las causas es la facilidad con la que actualmente se da la elaboración fraudulenta de de títulos académicos de acuerdo a un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (UNESCO, 2011)

Un reciente estudio de investigación realizado por la UNESCO dio como resultado que más de 800 centros ilegales de formación superior en todo el mundo se dedican a diseñar títulos falsos.

De acuerdo a lo expuesto por la UNESCO en el año 2011 : “Estos diplomas falsos los fabrican expertos en artes gráficas que no solo imitan la originalidad del cartón entregado por las instituciones educativas, sino garantizan la autenticidad frente a las respectivas Secretarías de Educación” (p.23).

Para Javier Botero, rector de la Escuela Colombiana de Ingeniería y Ex Viceministro de Educación, hoy en día la tentación de los diplomas faltos es mayor, porque existe una gran brecha salarial entre los profesionales titulados y quienes no se

han graduado, entonces el incentivo crece para cometer actos delictivos de ese tipo. (Botero, J, 2012).

Medidas Preventivas

A continuación se presentan algunas de las medidas que se deben tener en cuenta con el fin prevenir fraudes en una organización.

- Realizar estudio de seguridad sin excepción.
- Solicitar para todos los estudios de seguridad la autorización del candidato para realizar el proceso de validación de su información.
- Verificar en páginas públicas como la Policía, Contraloría, Contaduría, lista Clinton, entre otras, si el aspirante tiene algún tipo antecedentes negativos.
- Pedir copia de su extracto pensional, esto le permitirá constatar si el candidato tiene vacíos laborales y profundizar sobre éstos en el momento de la entrevista.
- De ser necesario cuando los cargos son administrativos y financieros en una compañía mejor acompañarlos de un análisis financiero con previa autorización del candidato.
- Realizar pruebas psicológicas alternas.
- Verificar muy bien el concepto de la persona que realizó la visita domiciliaria, esto le dará muchas herramientas para la toma de decisión.
- Una excelente entrevista le ayudará a confrontar toda la información suministrada.

- No tomar la decisión de contratar sino ha obtenido los resultados de todos los aspectos estudiados, aún así la persona esté en periodo de prueba, es mejor esperar y no cancelar contratos y exponer a la organización, ya que la contratación así sea en periodo de prueba le permite acceso que representa riesgo para la organización,

Dentro de los elementos de un delito están:

- * Motivación: Estimula para realizar una acción.
- * Racionalización: Auto justificación de las acciones de forma legal o motivacional.
- * Oportunidad: Circunstancias favorables que dan un momento adecuado y oportuno para hacer algo.

En opinión del experto (Botero, J, 2012) : La falsificación de títulos podría disminuir si se implementan medidas como:

- Diseñar diplomas que contengan más información.
- Mantener bases de datos actualizadas con la información de todos los graduados. Estos datos deben ser suministrado por las instituciones de educación superior al Ministerio de Educación Nacional. (p.11).

Cómo se puede hacer para detectarlo

El comportamiento manifiesto en la falsificación de un documento habla del alcance que puede tener una persona donde tenga la oportunidad de mentir o engañar.

En un estudio realizado por la firma Competencia Humana se detectaron diferencias significativas según el género, el 65 por ciento correspondió a hombres y el 35 a mujeres. En cuanto a la edad, el 15 por ciento de la población estaba entre los 18 y 30 años; el 60 por ciento entre 31 y 40 años, y el 25 por ciento de 40 años en adelante.

La actitud delata a estos candidatos que han realizado la alteración de alguno de sus documentos, sólo el 15 por ciento mostró aceptación del fraude y ofreció disculpas por la situación.

Estos son algunos de los comportamientos observados en candidatos en un proceso de selección:

- Comportamiento afable: excesiva amabilidad, firmeza en la comunicación, aceptación de las condiciones de verificación de títulos académicos, comentarios que presuponen poco éxito a la hora de hacerlo como robo, extravío, mudanza, incendio, inundación, clausura y desconocimiento del paradero de la institución educativa.

- Comportamiento acartonado: en el momento de la entrega de los documentos, los candidatos presentan expresión rígida y limitada, evaden el contacto visual, tienden a tocarse la cara y a manifestar conductas de escape, como alegar que tienen afán u otra cita.

- Comportamiento de soborno: se dieron intentos de soborno y se escucharon solicitudes para pasar por alto la falsedad, volver a iniciar el proceso y entregar otros documentos, borrar de la hoja de vida el dato sobre el nivel académico, entre otros.

Una de las causas más frecuentes también para detectar que una persona ha falsificado información es dilatar la fecha para recibir la visita domiciliaria, pues allí la quien hará la visita solicitara todos los originales de la documentación suministrada.

La firma Competencia Humana una vez identificó los diplomas falsos en el momento de hacer una confrontación con los candidatos el 85 por ciento tuvo actitud de negación, evasión del momento y agresividad.

Como se mencionó anteriormente una de las características esenciales del candidato es su competencia frente al cargo a desempeñar y en la actualidad con la escasez de candidatos adecuados; le será importante al Jefe de Personal poder realizar una excelente entrevista, sabiendo cómo formular las preguntas generando así un concepto de esta.

Como lo dice la autora Martha Alles en su libro “Como entrevistar por competencias” “las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y buenos reclutadores, muchos relucen como oro y no lo son, y otros no brillan pero esconden personalidades muy interesantes”.

Los mayores errores en los procesos de selección se dan cuando:

- No se releva adecuadamente el perfil.
- No se analiza la trayectoria previa del postulante
- No se realizan entrevistas profundas.
- No se prueban técnicas adecuadas.
- Se selecciona en una sola instancia.
- No se piden referencias.

- Se aceptan personas cuyo perfil no corresponde no corresponde con el nivel del cargo, por carencia o por exceso.

No obstante la mejor forma de validar estos es con la respuesta por escrito de la institución que emitió dicho título; debido al incremento de falsificación y la implementación de herramientas que están facilitando cada vez más esta labor.

4. CONCLUSIONES

Las organizaciones deben tomar consciencia de la importancia de realizar estudios de seguridad en los procesos de selección de personal.

Debido al incremento de las estadísticas en cuanto a la falsedad de la documentación que presentan quienes se postulan para un cargo en una organización; el estudio de seguridad se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Se mitiga el riesgo de que se presenten fraudes al interior si elaboran estudios de seguridad en los procesos de selección.

Así como hay incremento en la presentación de documentos falsos en los proceso de selección también hay herramientas para detectarlos.

El estudio de seguridad debe estar basado en las políticas de la organización y autorizado por el aspirante para evitar conflictos y demandas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M . (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* . Buenos Aires: Granica.
- Botero, J. (2012). *Rector de la Escuela Colombiana de Ingeniería* . Bogotá.
- Centro de Asesoría psicológica. (s.f.). *Fraude en las organizaciones* . Recuperado el 10 de abril de 2013, de <<http://capconfiabilidad.com/publicaciones-y-blog/>>
- Diario Portafolio. (s.f.). *Empresas víctimas de fraude*. Recuperado el 12 de abril de 2013, de <<http://www.portafolio.co/negocios/mitad-empresas-sienten-que-son-victimas-fraude>>
- Fernandez, J y Dominguez, I. (2000). *Gestión y dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Total Impresores.
- Gracia, J. . (2002). *Creando Organizaciones, bienestar, diversidad y ética en el trabajo*. España: Thomson .
- Lydima. (2010). *Proceso de selección de personal*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de <<http://lydima.wikispaces.com/Selecci%C3%B3n+de+personal>>
- Mornell, P. . (2001). *Como seleccionar a los mejores colaboradores*. España: Gestión.
- Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en el mundo global*. Bogotá: Norma.
- Que barato. (2012). *Compra de Titulos Universitarios*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de <http://aisen.quebarato.cl/chile-chico/comprar-titulo-universitario__4B841D.html>

Soriano, J.C. (2012). *Pruebas psicotécnicas*. Recuperado el 2 de abril de 2013, de
<<http://personalidadeinteligenciauned.blogspot.com/2010/11/test-de-machover-figura-humana.html>>

UNESCO. (2011). *Elaboración fraudulenta de Titulos Academicos* . Mexico.